



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANTÔNIO RUY DE ARAÚJO BENTO

**PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA GESTÃO DE ESTOQUE CENTRALIZADO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMAÇARI-BA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2019

ANTÔNIO RUY DE ARAÚJO BENTO

**PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA GESTÃO DE ESTOQUE CENTRALIZADO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMAÇARI-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2019

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

B42p

Bento, Antonio Ruy de Araújo.

Parceria público-privada na gestão de estoque centralizado da Prefeitura Municipal de Camaçari-BA / Antônio Ruy de Araújo Bento. - 2019.

100 f. : il.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2019.

Orientadora: Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Cadeia de logística integrada. 2. Controle de estoque. 3. Parceria público-privada - Camaçari (BA). I. Prefeitura Municipal de Camaçari - Administração.
II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 350.8142

ANTÔNIO RUY DE ARAÚJO BENTO

**PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA GESTÃO DE ESTOQUE CENTRALIZADO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMAÇARI-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 08/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientadora)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Dedico a meu filho, Antonio Ruy de Araújo Bento Filho, minha maior fonte de motivação, a meus pais, Diógenes Bento (in memoriam) e Romilza Bento, com quem obtive os maiores ensinamentos de minha vida, a meus irmãos Márcia Bento e Diógenes Bento Filho pelo eterno apoio e a minha companheira e grande incentivadora Steline Dias.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Romilza de Araújo Bento, pela vida, pelo amor, pelo carinho, pelo cuidado, pela compreensão, pelo apoio, por ser minha mãe, e ao meu pai, Diógenes de Araújo Bento (in memoriam), pelos ensinamentos, companheirismo, amizade, por ter me dado a honra de ser seu filho.

Aos meus irmãos Márcia e Diógenes Filho, e por que não dizer, eternos e incondicionais amigos.

A Adriana Cruz Santos, que sempre me incentivou e esteve presente em muitos momentos importantes de minha vida.

A minha amiga, incentivadora, confidente e mais do que especial companheira Steline Dias, presente que recebi dos Deuses.

Às minhas sobrinhas Renata e Raquel, pelo eterno apoio dispensado.

Aos meus amigos, pela paciência com minha ausência nestes momentos de abdicação.

Aos meus colegas de turma e funcionários da UNILAB, por todo apoio dispensado.

A minha orientadora Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso, por todo apoio, ensinamentos, dedicação e paciência, dispensados ao longo desta jornada.

Sobretudo, a DEUS, por ter me oportunizado a vida, por ter me presenteado com uma luz chamada Antonio Ruy de Araújo Bento Filho, e por fazer parte da família que tive e tenho o prazer de pertencer.

Meu sincero muito obrigado.

“Tudo aquilo que o homem ignora, não existe pra ele. Por isso o universo de cada um, se resume no tamanho de seu saber.”

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de implantação de Parceria Público-Privada na Gestão de Estoque Centralizado da Prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia, no ano de 2018. Para tanto, foram adotados como parâmetros iniciais de análise, as motivações para tal implantação, as etapas percorridas ao longo do processo, as dificuldades encontradas, e as vantagens apresentadas. No referencial teórico foram apresentadas, inicialmente, noções básicas sobre logística e cadeia de suprimentos e como estas se aplicam no setor público. No segundo instante, discorreu-se sobre o papel da sociedade civil na construção de um novo modelo de gestão pública. Com terceiro momento, falou-se sobre as questões que envolver a administração de materiais, finalizando, como as novas exigências para o estado dentro do contexto logístico e o processo de escolha entre o modelo centralizado e descentralizado. Como técnica aplicada neste estudo de caso, partiu-se de uma pesquisa documental realizada com base em relatórios gerenciais, disponibilizados pela Prefeitura, sendo realizada, logo em seguida, uma pesquisa, devidamente estruturada, com os principais gestores envolvidos nesta operação. Com isso, pôde-se realizar análise comparativa entre os dados coletados nos relatórios, as entrevistas e a teoria apresentada. Deste processo, encontrou-se um resultado final que confirmam as linhas de pensamento defendidas no referencial teórico, sendo apresentados significativos resultados na cobertura das metas: pleno atendimento aos princípios de gestão de estoque dos municípios (100%); fornecimento diário de posição de estoque (100%); índice de acuracidade de estoque ficando em média 31% abaixo da meta; índice de perdas ficando 44% abaixo da meta; atendimento às demandas imprevistas (100%); índice de entrega efetiva (98,2%); sistema informatizado de acompanhamento de estoque em tempo real (100%); níveis de estoque das farmácias das unidades de saúde, dentro do previsto (100%). Assim, conclui-se que uma PPP para gestão de estoques centralizados possui papel extremamente importante para uma gestão pública com maior nível de qualidade.

Palavras-chave: Cadeia de logística integrada. Controle de estoque. Parceria público-privada - Camaçari (BA). Prefeitura Municipal de Camaçari - Administração.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the process of implementation of Public-Private Partnership in the Centralized Inventory Management of the Municipality of Camaçari - Bahia, in the year 2018. For that, the initial parameters of analysis were adopted, the motivations for such implantation, the steps taken throughout the process, the difficulties encountered, and the advantages presented. In the theoretical framework, the basic notions about logistics and the supply chain were presented and how they are applied in the public sector. In the second moment, the role of civil society was discussed in the construction of a new model of public management. With a third moment, we talked about the issues that involve the administration of materials, finalizing, as the new requirements for the state within the logistic context and the process of choosing between the centralized and decentralized model. As a technique applied in this case study, a documentary research was carried out based on management reports, made available by the City Hall, and a research, duly structured, was carried out as the main managers involved in this operation. With this, it was possible to perform a comparative analysis between the data collected in the reports, the interviews and the presented theory. From this process, we found a final result that confirms the lines of thought defended in the theoretical framework, with significant results being presented in the coverage of the goals: full compliance with the municipal inventory management principles (100%); daily supply of inventory (100%); stock accuracy index averaging 31% below the target; loss ratio being 44% below target; attendance to unforeseen demands (100%); effective delivery rate (98.2%); computerized real-time inventory tracking system (100%); inventory levels of pharmacies at health facilities, within the forecast (100%). Thus, it is concluded that a PPP for centralized stock management plays an extremely important role for public management with a higher level of quality.

Keywords: Camaçari City Hall - Administration. Integrated logistics chain. Inventory control. Public-private partnership - Camaçari (BA).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores motivacionais para implantação da PPP	49
Quadro 2	Dificuldades geradas pela implantação da PPP	55
Quadro 3	Dificuldades geradas X Ações realizadas diante da implantação da PPP	56
Quadro 4	Benefícios esperados com a implantação da PPP	59
Quadro 5	Processo após 1 (hum) ano de implantação da PPP	61
Quadro 6	Quanto ao pessoal – Armazenagem	63
Quadro 7	Quanto a documentação – Armazenagem	64
Quadro 8	Quanto ao treinamento – Armazenagem	65
Quadro 9	Quanto a operação (geral) – Armazenagem	65
Quadro 10	Quanto a operação (especifico) – Armazenagem	66
Quadro 11	Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) - Armazenagem	69
Quadro 12	Quanto ao pessoal – Transporte	71
Quadro 13	Quanto a documentação – Transporte	71
Quadro 14	Quanto ao treinamento – Transporte	72
Quadro 15	Quanto a operação (geral) – Transporte	73
Quadro 16	Quanto a operação (especifico) – Transporte	73
Quadro 17	Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) Transporte	75
Quadro 18	Quanto ao pessoal – Unidades de Saúde	76
Quadro 19	Quanto a documentação – Unidades de Saúde	77
Quadro 20	Quanto ao treinamento – Unidades de Saúde	78
Quadro 21	Quanto a operação (geral) – Unidades de Saúde	79
Quadro 22	Quanto a operação (especifico) – Unidades de Saúde	80
Quadro 23	Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) – U. de Saúde	82
Quadro 24	Quanto ao pessoal – Tecnologia da Informação	83
Quadro 25	Quanto a documentação – Tecnologia da Informação	84
Quadro 26	Quanto ao treinamento – Tecnologia da Informação	85
Quadro 27	Quanto a operação (geral) – Tecnologia da Informação	85
Quadro 28	Quanto a operação (especifico) – Tecnologia da Informação	86
Quadro 29	Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) T. da Informação	87
Quadro 30	Benefícios do processo de estoque centralizado	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA	17
2.2	LOGÍSTICA INTEGRADA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	18
2.3	LOGÍSTICA APLICADA AO SETOR PÚBLICO	20
2.3.1	A sociedade civil e a construção de uma gestão pública eficiente	20
2.3.2	A importância da logística para uma gestão pública eficiente	21
2.4	DECISÕES LOGÍSTICAS RELACIONADAS ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS	23
2.5	ASPECTOS LOGÍSTICOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	26
2.6	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	27
2.6.1	O uso da informática na administração de materiais	30
2.6.2	Administração de materiais no setor público	31
2.6.3	Compras no setor público (licitação)	32
2.6.4	Legislação de compras no Brasil	34
2.7	NOVAS EXIGÊNCIAS PARA O ESTADO E A LOGÍSTICA	36
2.8	PROCESSO DECISÓRIO: CENTRALIZAR OS DESCENTRALIZAR OS ESTOQUES	38
2.9	GESTÃO DE ESTOQUES E ESCOLHA DO MODELO	39
2.10	O QUE É UMA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP)	41
2.10.1	História e evolução das PPP's no Brasil	42
2.10.2	Vantagens e desvantagens das PPP's	43
2.10.3	Diferenças básicas entre parceria público-privada, concessão e privatização	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	RESULTADOS E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS	48
4.2	RESULTADOS E ANÁLISE DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	62
4.2.1	Indicadores de desempenho: armazenagem	63
4.2.2	Indicadores de desempenho: transporte	70
4.2.3	Indicadores de desempenho: unidades de saúde	75
4.2.4	Indicadores de desempenho: tecnologia da informação	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91

REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE	98

1 INTRODUÇÃO

A administração pública, em todas as suas esferas, federal, estadual e municipal, mais especificamente nesta última, vem atravessando por um período de forte retração de arrecadação, aumento de déficit público e crise fiscal, aliada aos crescentes custos de manutenção da máquina pública, quer seja pelo aumento dos insumos, quer seja pelo aumento dos gastos sociais com a ampliação nas demandas da população.

Este cenário tem propiciado significativas retrações na política de investimentos realizadas pela máquina pública, fazendo com que os poucos recursos sejam canalizados para ações e atividades que apresentam maior grau de importância, e que possam atender ao maior número de municípios possível.

Além das questões de ordem macro, o baixo nível de comprometimento de parcela do funcionalismo público, também pode ser visto como um fator de aumento de custo operacional da máquina pública quer seja decorrente de baixa capacidade de operacional, quer seja em função do reduzido nível de comprometimento com o bem público e com as demandas da população.

Como os recursos são cada vez mais reduzidos uma alternativa adotada pela administração pública municipal, tem como objetivo a redução de custos operacionais da máquina pública, possibilitando assim o uso destes recursos em sua máxima plenitude possível.

Este novo contexto amplia a necessidade de adoção de medidas mais assertivas, tornando a Gestão Pública Municipal apta a usar seus recursos de forma mais racional. Neste sentido, a Administração Pública vem a cada dia, ampliando o nível de especialização de seus processos de aquisição de bens e serviços, motivados, sobretudo, pela possibilidade de redução dos prejuízos, financeiros, administrativos e operacionais, causados por uma execução ineficiente.

Assim sendo, quando o gestor público municipal faz uso de um modelo de gestão mais adequada à sua realidade, maior será a possibilidade de resultado positivo.

Neste sentido, a administração pública municipal, a exemplo da estadual e da federal, objetivando suprir esta necessidade, sem que exista um forte comprometimento de ordem financeira, têm lançado mão de instrumentos que busquem investimentos, baseados em PPP – Parceria Público-Privada.

Quando se refere ao modelo de gestão de estoque com base em uma PPP, refere-se a um processo que tende a aproximar do modelo de gestão adotado por empresas privadas.

Dentre as modalidades de PPP adotadas pela Prefeitura Municipal de Camaçari-Bahia, optou-se, para efeito deste estudo, a que trata da gestão e administração de estoque, uma vez que a mesma possui considerável impacto na gestão pública como um todo, interferindo diretamente não somente no resultado de diversas ações governamentais, como principalmente no resultado final da administração como um todo. Observa-se, então, a relevância deste estudo, não somente para o Município de Camaçari-Bahia, como também para outros municípios que venham a adotar este processo, representando assim uma possibilidade de solução dos problemas apresentados anteriormente.

Portanto, este estudo busca um maior aprofundamento em um tema muito presente e debatido, atualmente, tanto na esfera pública, quanto em outros setores da sociedade. Neste contexto, a administração pública, busca responder, uma questão de forte relevância para sua gestão, que discorre sobre qual o modelo mais adequado, sob o ponto de vista de sua eficiência, para o governo realizar aquisições, armazenamento e logística de suprimentos visando o pleno atendimento às suas demandas, representando assim, um dos maiores desafios e metas da administração pública brasileira.

Por outro lado, trata-se de um caminho de grandes desafios, onde diversas barreiras acabam por tornar este processo recheado com determinado grau de dificuldades, a iniciar pelas próprias normas e procedimentos impostos ao estado, através de sua legislação atual, como temos com a Constituição Federal, ao determinar que o gestor público deva nortear suas ações nos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e também o da própria eficiência.

Existem diversas formas de gerar aumento de eficiência, por parte da administração pública, mesmo existindo todas as limitações impostas.

Neste estudo de caso, procurou-se aprofundamento no tema proposto uma vez que ainda pequena parcela dos municípios brasileiros adotam estoque centralizado e gestão da cadeia de suprimentos como parte integrante de uma PPP e de uma política que busca a plena eficiência administrativa.

A administração pública tem sido permanentemente desafiada a aprimorar

seus métodos e processos com vistas ao cumprimento, dentro de critérios de eficiência, de todas as suas atividades voltadas ao atendimento das demandas sociais, propiciando assim aplicação mais adequada dos recursos públicos. Para tanto, esta deve adotar uma administração baseada em planejamento, execução e controle.

Tanto uma rede logística de distribuição centralizada, quanto uma descentralizada, possuem pontos positivos e negativos. Dentre estes pontos, podemos citar: proximidade do estoque em relação ao mercado demandante; estoque centralizado em uma única unidade; custos logísticos; controle do nível de estoque; verificação e comparação entre o que foi adquirido e o que foi efetivamente entregue pelo fornecedor; centralização de um único estoque de segurança; tempo de resposta e atendimento às demandas; abastecimento conforme demanda real, solicitada por cada unidade demandante; centralização de itens de baixo giro em um único espaço físico; custos de estoque e armazenagem; custos de avarias; controle de *self-life* (validade dos produtos); custos com mão-de-obra, dentre outros.

Decorrente dos fatores já apresentados e em função da administração de estoque englobar as ações de planejar, direcionar e controlar todas as atividades inerentes à gestão de materiais, o objetivo principal deste estudo é de analisar o processo de implantação de uma PPP no município de Camaçari – Bahia, voltada para gestão de estoque centralizado. Assim sendo, temos como objetivos iniciais deste processo, os seguintes objetivos específicos:

- Quais foram os fatores motivacionais e determinantes para escolha deste modelo de gestão;
- Que fases foram percorridas, ao longo da estruturação deste modelo;
- Quais dificuldades foram inerentes ao processo de implantação destas PPP
- Quais foram os ganhos e benefícios decorrentes desta implantação, tanto para a administração pública, quanto para a sociedade.

Para alcançar tais objetivos, fez-se necessária uma análise detalhada do processo de implantação da PPP para a gestão de estoque na Prefeitura Municipal de Camaçari-Ba. Diante deste contexto, realizou-se um estudo de natureza qualitativa, tendo como base inicial a realização de uma pesquisa documental,

adotando-se, para tanto, relatórios gerenciais fornecidos pela administração pública. Em um segundo instante, objetivando complementar as informações inicialmente levantadas, foram realizadas entrevistas individuais, com uso de questionário e roteiro específicos, tendo como população amostra, funcionários públicos atuantes nas áreas de logística, compras, armazenagem, administrativa e operacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção dispõe os principais conceitos e definições relacionadas ao tema deste estudo.

2.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

Logística e Cadeia de Suprimentos não podem ser consideradas ideias novas, pois desde a época da construção das pirâmides, estas já eram praticadas, com objetivo de suportar e manter um fluxo eficiente de informações e materiais.

No curso da história da humanidade, um dos primeiros relatos de sucesso obtido com uma logística eficiente, refere-se à Guerra que tinha como meta a Independência norte-americana do domínio da Inglaterra. Neste episódio, uma falha logística, acabou por deixar parte significativa das tropas britânicas que lutavam em terras norte-americanas, sem alimentos e equipamentos bélicos suficientes para enfrentar aquela batalha. Quando da solução do problema, já era tarde demais e a guerra já se encontrava perdida.

Pode-se definir logística como sendo um processo de gestão estratégica, tendo como etapas a aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, objetivando máxima rentabilidade atual e futura, diante do fluxo de execução de seus pedidos (CHRISTOPHER, 2013).

Logística, como conceito, surgiu por volta da década de 40, tendo sido utilizada pelas forças armadas norte-americanas, para definir e caracterizar o processo de aquisição e fornecimento de todos os materiais usados ao longo da 2ª Guerra Mundial, sendo adotado, posteriormente, para todos os combates de guerra americana, daquela época.

Outros exemplos militares de sucesso ou insucesso no campo da logística foram verificados ao longo dos anos, porém, somente no passado mais recente, o meio empresarial passou a entender e reconhecer a importância da logística em sua atividade e como fator decisivo de vantagem competitiva.

Arch Shaw (1915) apontou:

As relações entre as atividades de criação de demanda e oferta física [...] ilustram a existência dos dois princípios de interdependência e equilíbrio. A falha em coordenar qualquer uma dessas atividades com os seus

companheiros de grupo e também com os do outro grupo, ou a ênfase ou o dispêndio indevido colocado em qualquer uma destas atividades, com certeza perturbarão o equilíbrio de forças, que significa uma distribuição eficiente.

[...] A distribuição física das mercadorias é um problema distinto da criação de demanda [...] Não são poucas as falhas dignas de campanhas de distribuição que ocorrem devido a esta falta de coordenação entre a criação de demanda e a oferta física [...].

Em vez de ser um problema posterior, a questão da oferta deve ser atendida e respondida antes que o trabalho de distribuição comece.

No âmbito científico que temos relatos, inicialmente, no meio empresarial, a logística foi tratada de forma puramente funcional, tendo suas questões tratadas de formas pontuais, como: dimensionamento de frotas de veículos, roteirização, dimensionamento, localização, seleção de fornecedores, layout dos armazéns, dentre outras. Em contrapartida, poucos registros existem que tratem do processo de integração logística e do nível de serviços ofertados aos clientes. Diante deste contexto de fracionamento da atividade logística, prejuízos são verificados como aumento dos custos e do tempo destinado ao ciclo logístico, redução da qualidade dos serviços prestados aos clientes e escassez de profissionais logísticos capazes de planejar, executar e analisar todas as atividades e rotinas, de forma integrada.

Com o passar dos anos e conseqüente ampliação do nível de competitividade entre as empresas e expansão do processo de globalização, o mercado passa a demandar por maior nível de qualidade com redução de custos operacionais. Tal comportamento acaba por proporcionar alicerce necessário para aceleração no processo evolutivo da logística e surgimento de uma nova concepção, baseada e fortalecida pela cultura de integração entre as diversas áreas, até então, operando de forma isolada. Assim a integração passa a unir fases como produção, dimensionamento de armazém, *layout* de armazém, forma de alocação de mercadorias e produtos em depósitos, dimensionamento de frota, roteirização, distribuição e seleção de fornecedores e clientes externos, fazendo surgir assim o conceito de logística integrada (*supply chain*).

2.2 LOGÍSTICA INTEGRADA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística em seu conceito básico visa criar um único plano para o fluxo de informações e produtos através de um negócio. Por outro lado, a cadeia de

suprimentos, parte desta estrutura para realizar a articulação e coordenação desta, com as de outras entidades como fornecedores e clientes, mediante troca de informações e experiências.

Para Moura (2006), a logística é um processo de gestão de fluxos de informações, serviços e produtos, realizados entre fornecedores e clientes, fazendo com que estes últimos, recebam o que necessitam, onde quer que se encontre, nas melhores condições possíveis.

Ainda segundo o autor, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma extensão do fundamento logístico, uma vez que o mesmo trata da coordenação das relações existentes entre os fornecedores e os clientes.

Tal movimento propicia uma significativa alteração nas tradicionais relações, até então distantes, e muitas vezes antagônicas, que caracterizavam as relações cliente/fornecedor, passando a viver relações baseadas em cooperação, confiança e no reconhecimento de que juntos, os resultados serão maiores.

Diante deste novo cenário, surge e o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Segundo Christopher (2013), trata-se da gestão de relações entre fornecedores e clientes, com objetivo de entregar o que foi demandado, com valor superior, e a menor custo possível para toda cadeia de suprimentos.

Chopra e Meindl (2011) definem cadeia de suprimentos como um processo onde todas as partes estão envolvidas e comprometidas, quer seja diretamente ou indiretamente no pleno atendimento ao pedido de determinado cliente, incluindo fabricante, fornecedores, transportadoras, armazéns, varejistas e até os próprios clientes.

Com uma visão mais voltada ao setor público, Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) acredita que gestão da cadeia de suprimentos requer um processo de coordenação dos fluxos de informações e materiais, desde sua origem (fornecedores) até seu final (usuário final), aliado ao gerenciamento dos processos relacionados à demanda interna e a fornecedores externos.

Tanto no setor privado, quanto no público, a relação entre fornecimento e compras, constitui base para a construção de uma cadeia de suprimentos eficaz, entretanto, quando nos referimos especificamente ao setor público, cabe atenção especial para os ritos determinados por força de lei para realização e efetivação dos processos de compras, sendo estes, quando adequadamente realizados, fundamentais para a continuidade das ações governamentais.

Como em se tratando de setor público, existe possibilidade frequente de alterações jurídicas, Ferrer (2013) defende a linha de que é prudente a criação e consolidação de uma estrutura que possua uma visão única do processo. A esta ele denominou de “inteligência centralizada de compras”. Assim sendo, no que se refere ao setor público, este processo deve adotar uma linha bastante estratégica, deixando de lado o modelo tradicional de contratação.

Ainda no setor público, cabe aos principais executivos, quer sejam efetivos ou nomeados, atuarem de forma bastante estratégica e participativa deste processo de contratação. KELMAN (2009).

2.3 LOGÍSTICA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo do trabalho, apresenta-se, de forma mais clara, tanto as questões inerentes ao papel da sociedade civil dentro do contexto de construção de uma gestão pública mais eficiente, como também a importância da logística para uma gestão pública de qualidade.

2.3.1 A sociedade civil e a construção de uma gestão pública eficiente

É cada vez mais crescente, tanto o aumento do nível de demanda da sociedade com a prestação de serviços realizados pelos entes públicos, quanto ao nível de transparência exigido com a aplicação dos recursos públicos. Neste contexto, cabe à administração pública ampliar o nível de aprimoramento de seus processos, propiciando assim um maior grau de eficiência em suas ações e políticas.

De acordo com Fausto (2010), tais demandas representam um nível de conscientização que nos transporta para o período que caracterizou o fim do governo militar e o movimento pelas diretas já. Neste momento, a sociedade organizada brasileira sinalizava sua inconformidade com um modelo de governo que se caracterizava como fechado e contrário ao processo de diálogo com a sociedade e de participação popular.

Era uma fase em que a sociedade se apresentava ávida por inserir-se na vida política nacional. Ainda segundo o autor, a constituição de 1988, resultado de toda esta inquietação política da sociedade, acabou por apresentar, dentre seus

pontos positivos, a formalização e consolidação de diversos mecanismos que interferiram diretamente na participação da sociedade na vida pública e política brasileira.

Neste período, outras questões relacionadas com a crise fiscal, com o enfraquecimento da política estatizante e intervencionista do estado e com a crise do modelo burocrático de administrar, verificadas tanto no Brasil, quanto em outras nações, acabaram por motivar a criação de um novo conceito de estado, tendo como principais bandeiras de reforma, questões relacionadas à realização de uma reforma fiscal duradoura; ao incentivo à implementação de uma reforma econômica que propiciasse abertura do Brasil ao mercado internacional; uma implantação de uma reforma previdenciária social; ao fortalecimento dos processos relacionados à inovação das políticas sociais, e ao aumento do nível de governança a partir da reforma do aparelho estatal. Com este processo de racionalização do setor público, e principalmente do uso dos recursos públicos, o mesmo passaria a ter maiores condições de aproximar-se de um modelo de gestão eficiente.

2.3.2 A importância da logística para uma gestão pública eficiente

Diante desta nova realidade, aliada ao fato da necessidade de gerir uma enorme cadeia de suprimentos, composta por uma grande quantidade de fornecedores e estando estes localizados em diversas partes do país, a logística passa a representar papel fundamental no processo de gestão pública, contribuindo de forma decisiva para a construção de um modelo cada vez mais eficiente.

Um significativo exemplo deste nível de complexidade operacional e da importância da logística neste cenário trata de fornecimento de medicamentos e insumos destinado à saúde pública, o mesmo ocorrendo com diversos outros materiais e insumos, uma vez que demandam ser adquiridos, armazenados e transportados de forma a atender satisfatoriamente as demandas apresentadas pela sociedade.

Além do grande nível de complexidade apresentado nos parágrafos anteriores, e que serve de embasamento para justificar o nível de importância da logística para o setor público, outro ponto de estrangulamento e entreve, refere-se ao processo de compras que, por conceito, já representa um considerável entrave

ao pleno atendimento das demandas decorrentes da sociedade e que são apresentadas pela administração pública. VAZ e LOTTA (2011).

Ainda segundo os autores, um terceiro fator apresentados por diversos autores, para conceituar o nível de importância da logística para a administração pública, traz a tona a possibilidade do ente público em integrar o gerenciamento de todas as cadeias de suprimentos, que já fazem isoladamente, otimizando esforços e ganhando escalas.

Outro ponto apresentado pelos autores Vaz e Lotta (2011), refere-se ao conceito de que o gestor público amplia seu nível de eficiência e qualidade na prestação dos serviços, na medida em que privilegiam, em sua plenitude, as diversas etapas da cadeia de suprimentos em prol do cliente.

Entretanto, quando compara-se o processo logístico aplicados nos setores público e privado, algumas questões acabam por diferenciá-los. Dentre estes fatores, dois merecem especial destaque.

De acordo com Assini et al. (2012), o primeiro fator, diz respeito ao fato de que a administração pública não possui fins lucrativos, como também não demonstra preocupação com a redução ou o corte de custos, contrário do que ocorre com a iniciativa privada, uma vez que visa eminentemente o lucro, aliado a uma política de redução de custos.

Neste cenário, o principal foco da logística aplicada à administração pública está diretamente relacionado com o atendimento ao interesse público, com vistas a propiciar disponibilidade em tempo, especificação e quantidade suficiente para atender às demandas dos cidadãos. Mesmo diante disso, não podemos dizer que não existe a possibilidade de reduções ou cortes de custos no setor público, ocorrendo esta movimentação, quando existe interesse e a ação por parte dos gestores públicos.

Já o segundo fator diz respeito à possibilidade de desabastecimento, gerado por falta de mercadorias, tendo sido esta, motivada pelo processo de planejamento de demanda ineficiente, aliado à morosidade do processo licitatório de compras.

2.4 DECISÕES LOGÍSTICAS RELACIONADAS ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

O estado, enquanto gestor público responsável pela administração de uma grande cadeia de suprimentos necessita, permanentemente, tomar decisões de caráter logístico que vão impactar nos resultados das políticas públicas.

”[...] é crescente na literatura especializada de operações e serviços a importância atribuída à logística como elemento fundamental ao gerenciamento eficiente e eficaz de cadeias de suprimentos”. (WANKE, 2003, p. 164)

Segundo o autor, a cadeia de suprimentos tem, cada vez mais, ampliado seu grau de dependência para com a logística, apresentando esta, papel fundamental quando pela busca de um processo gerencial de qualidade.

De acordo com este mesmo autor, é imperativo que exista um processo adequado de planejamento, tratando a logística de forma organizada, uma vez que como nos referimos a diversos tipos de produtos, necessitamos adotar padrões logísticos diferenciados e adequados a cada um destes produtos ou grupo de produtos. Com isso, teremos uma rede logística, cujo formato reflita, de forma coerente, a natureza do tipo de negócio em que a organização atua.

Trazendo para os processos decisórios logísticos que envolvem políticas públicas, segundo Vaz e Lotta (2011), este pode ser dividido em três tipos.

O primeiro está relacionado às decisões quanto ao desenho da rede que será implementada e qual o posicionamento logístico que será adotado. Neste momento, busca-se determinar em qual momento a cadeia produtiva irá acionar o fluxo de materiais ou de serviços, definindo também se o mesmo será puxado (quando o movimento inicial de acionamento do fluxo parte do cliente, que acaba por acionar a produção) ou empurrado (quando o movimento inicial de acionamento do fluxo parte da produção, que acaba por acionar o cliente). A importância da escolha de um dos modelos é importante para que exista clareza a respeito do momento e de quem será responsável pela decisão de ressuprimento de estoque, afirma Wanke (2003).

Em se tratando de administração pública municipal, podemos exemplificar estes 2 (dois) modelos da seguinte forma: um modelo de fluxo puxado seria a aquisição de fardamento escolar para alunos da rede pública municipal, uma vez que a Secretaria Municipal de Educação possui, entre o final do ano letivo anterior e o início do ano letivo em questão, uma previsão de quantos alunos estarão

matriculados no ano letivo. Já para exemplificar o modelo de fluxo empurrado, podemos citar o exemplo presente na Secretaria Municipal de Saúde, quando do envio de medicamentos e insumos para as unidades públicas de saúde, visto que existe uma forte imprevisibilidade quanto à necessidade de uso de determinado material em detrimento de outro. Assim sendo, o desafio apresentado ao gestor público trata da necessidade de observação criteriosa dos níveis de demanda, tempo de ressurgimento e de distribuição.

Para Wanke (2003), independente do modelo a ser adotado, necessário se faz um processo decisório integrado com a decisão de onde será o estoque de produtos acabados, tornando o processo logístico mais eficiente possível.

O segundo diz respeito ao nível de delegação quanto à produção de bens e serviços. Neste contexto, se faz necessário, definir que modelo de produção será adotado, se será tipo contrapedido (quando a produção somente tem seu início após a efetivação do pedido por parte do cliente), ou então tipo para estoque (quando a produção é antecipada em relação do pedido do cliente). Para exemplificar estes 2 (dois) tipos, temos, temos em ambos os casos, a demanda por vacinas. Quando nos referimos a vacinas regulares, temos então um processo produtivo baseado em estoque. Por outro lado, para atender às demandas vacinais decorrentes de um surto viral inesperado, temos caracterizado um processo produtivo baseado em contrapedido.

Diante do contexto apresentado anteriormente, cabe ao gestor público embasar suas decisões, levando em consideração três fatores básicos: o custo unitário (quanto maior, menor será viável manter estoque); as características do processo produtivo (produção contínua favorece a manutenção de estoques X produção pequena ou de acordo com demanda favorece produção contrapedido); e a vida útil dos produtos (produtos com menor *self-life* não devem ser estocados por muito tempo).

Outras decisões importantes a serem tomadas, diz respeito ao processo de alocação dos estoques, pois se por um lado a manutenção de estoques pode ocasionar aumento de custos, por outro ele pode atender de imediato ao surgimento de demandas inesperadas. Assim, este processo decisório deverá estar relacionado com a quantidade de material a ser estocado e se este será dentro de modelo centralizado ou descentralizado.

Segundo Wanke (2003), tanto o modelo centralizado, quanto o descentralizado são afetados pelas características das demandas, do produto e da operação.

De modo geral, quanto maiores forem os custos dos produtos vendidos, maior será a inclinação para adoção de um modelo de estoque centralizado.

Em se tratando de gestor público, para embasar seu processo decisório, alguns pontos devem ser considerados: tempo de reposição (desde a realização do processo licitatório); custos dos produtos (produtos de maior custo, quando centralizados, produzem efeito positivo de redução do nível de imobilização); nível de previsão de consumo (itens com baixa previsibilidade de consumo justifica manter estoque descentralizado); escolha do modelo de transporte (a escolha dos modais adequados está diretamente ligada às decisões sobre estoque, uma vez que o mesmo reflete na quantidade, nos custos dos transportes realizados, no tempo de entrega, no nível de perdas e nos danos causados pelas operações de transportes). Lembremos que, quando nos referimos a perdas e danos, cuidado adicional deverá ser destinado aos produtos que possuem maiores custos e com aqueles que sua falta poderá causar maiores danos à comunidade. Nestes casos, coerente se faz destinar maiores investimentos em transporte.

Finalmente, o terceiro universo de decisões logísticas, que tratam da integração logística na gestão da cadeia de suprimentos. Dentro do universo público, o desafio é propiciar um processo de integração entre a política pública e a gestão da cadeia de suprimentos, mesmo diante de diversas políticas e tendo participação de diversos atores ao longo do processo, promovendo assim uma maior eficiência administrativa possível, com reduções de custos e aumento de qualidade.

Diversos benefícios podem ser gerados, segundo o processo de integração logística (STARKS, 2006, *apud* Vaz e Lotta, 2011, p.41.): “[...] aumento da capacidade de resposta e da velocidade das etapas da cadeia de suprimentos; redução ao mínimo da variância na oferta dos produtos e serviços; otimização de estoques e custos de transporte; melhoria da qualidade dos serviços”

Além dos três grupos de decisões logísticas apresentadas anteriormente, e que o gestor público terá que trabalhar, algumas relações eles também devem levar em consideração, cabendo também serem analisadas e posteriormente escolhida uma das opções em detrimento da outra. São eles: custo versus qualidade; custos versus velocidade; velocidade versus qualidade; níveis de serviços

versus externalidades negativas. (VAZ; LOTTA, 2011). Além dessas, outras escolhas são frequentes no processo de gestão pública. Dentre elas, podemos citar custos fixos versus custos variáveis (no processo de decisão de frota de veículos) e compras centralizadas versus compras descentralizadas (no processo de aquisição de insumos para área de saúde).

Estas situações descritas anteriormente são questões reais com as quais o gestor público defronta-se dia a dia, cuja escolha, normalmente, recai sobre a questão financeira (preço), relevando ao segundo plano a questão inerente à qualidade.

2.5 ASPECTOS LOGÍSTICOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Com o objetivo de melhor entender o nível de interação da logística com as políticas públicas, mais do que entender as principais decisões relacionadas a ela, faz-se necessário um mergulho nos aspectos logísticos das políticas públicas. Dentre estes aspectos, cabe-nos enfatizar a distribuição de suprimentos (processo que envolve aquisição, distribuição, estocagem, armazenagem e manuseio de materiais); o transporte de pessoas; e os serviços de apoio e infraestrutura.

Por representar elevado grau de importância na busca pela máxima eficiência e eficácia das políticas públicas, as operações de suprimentos devem ser consideradas as mais relevantes.

Na área pública, todo processo de aquisição deve ter seu início fundamentado por um processo de licitação, cabendo especial cuidado para aqueles insumos de maior valor agregado; de prazo de validade reduzido; que necessitem de cuidados especiais de manuseio e armazenagem; que representem grandes volumes; e que demandem de escolhas cuidadosas entre centralização e descentralização.

O segundo aspecto logístico a ser considerado nas políticas públicas trata da distribuição física (transporte), podendo esta ser realizada pela própria administração pública, como também por empresas terceirizadas, sendo esta opção adotada, atualmente, como uma forte tendência, embasada na premissa de que, para a administração pública, torna-se bastante oneroso gerir e administrar uma frota própria. “[...] é o transporte dos materiais a partir do produtor até o consumidor. É de responsabilidade da área de distribuição, que faz parte de uma administração integrada de materiais ou sistema logístico.” Arnold (2006, p.373).

Para ARNOLD (2006), o transporte, parte integrante do rol de atividades da área de distribuição, refere-se à operação de levar mercadorias entre dois pontos, iniciando-se no produtor e encerrando-se no consumidor final ou demandante. Ainda segundo o autor, cabe salientar que a área de distribuição, por sua vez, é parte integrante do sistema logístico como um todo.

Objetivando melhor entender como ocorre o processo de distribuição física na esfera pública, faz-se necessário dividi-la em duas etapas. A primeira compreende o transporte e o armazenamento de produtos que saem dos fornecedores e são entregues nos estoques públicos, quer sejam próprios ou terceirizados. Já a segunda contempla o transporte do estoque público para as unidades operacionais do ente público, para serem efetivamente destinadas a gerar benefícios para a população.

Tanto na iniciativa privada, quanto na pública, o desenho adotado para a distribuição física, apresentará uma relação de íntima ligação entre fatores inerentes ao processo como: canais de distribuição (privada) ou unidades a serem atendidas (público); das diversas características dos produtos; do modal de transporte disponível, dentre outros.

Segundo Arnold (2006), distribuição física tem por atribuição entregar aos clientes o que eles demandam, ao menor custo possível (eficiência), sendo este capaz também de fazer entrega dos produtos no local e tempo certos (eficácia).

Finalmente, temos os serviços de apoio e infraestrutura, que mesmo não apresentando reflexo direto na prestação de serviços destinados, pela administração pública, à população, não podem ser relegados a segundo plano, quando da busca pelo sucesso final da atividade em foco. Dentre estes serviços, podemos apresentar: protocolo, movimento e arquivo de documentos; limpeza de escritório; manutenção de equipamentos; dentre outros.

2.6 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Antes de tratar sobre administração de materiais, cabe entender o processo macro de funcionamento de uma empresa, para então perceber como a administração de materiais encontra-se inserido neste processo e qual seu grau de importância.

Uma empresa, nada mais é do que uma organização que faz uso de determinado grupo de insumos (matérias primas), processando-o e transformando-o. Após adoção de diversas atividades que acabam por agregar valor aos insumos, fazendo com que eles se transformem em produtos finais, que posteriormente serão disponibilizados aos clientes e consumidores finais ou intermediários. Cabe a estas empresas, focar, permanentemente, na busca por um processo produtivo mais eficiente possível. Feito isso, cabe às empresas processar sua operação da forma mais econômica possível. Para tanto, necessário se faz realizar o processo produtivo dentro da cadência e ritmo pré-estabelecido, propiciando assim uma mesma cadência no fluxo de materiais que é conseguido com a disponibilização do material correto; na especificação e no momento corretos; e na quantidade necessária.

Para Arnold (2006), o fluxo de materiais internos em uma empresa passa por três etapas. A primeira diz respeito à etapa de envio da matéria prima para o início do processo produtivo; a segunda é representada pela operação da produção; e a terceira trata da distribuição do produto final para os clientes.

Devemos ressaltar, entretanto, que os produtos finais de uma empresa, são muitas vezes, insumos para a produção de outras empresas, e estas, por sua vez podem também estarem ligadas a outras, formando assim uma estrutura denominada cadeia de suprimentos.

Ainda segundo Arnold (2006), alguns fatores são importantes para caracterização de uma cadeia de suprimentos:

- Cadeia de Suprimentos diz respeito a todas as atividades inerentes ao processo produtivo, desde a retirada da matéria prima, até a disponibilização e entrega do produto final ao cliente ou consumidor;
- Não existe limite no número de empresas integrantes de uma cadeia de suprimentos;
- Possibilidade de existência de diversas relações cliente-fornecedor, pois um cliente pode ser fornecedor de outro cliente;
- O sistema de distribuição pode ser direto (fornecedor-cliente) ou pode ocorrer com a participação de diversos intermediários (distribuidores, atacados, depósitos, varejos, representantes e outros).

➤ Produtos e Serviços, normalmente tem seu fluxo de fornecedores para clientes, enquanto demandas e projetos, normalmente, têm seu fluxo invertido (de clientes para fornecedores).

Tomando-se como base o conceito de cadeia de suprimentos, podemos definir administração de materiais como um processo de planejamento e controle do fluxo de materiais, cujo objetivo é maximizar a utilização de recursos, fornecendo o produto ou serviço demandado pelo cliente.

Ainda dentro desta linha, segundo Chiavenato (2015), todas as movimentações de entradas e saídas de materiais necessitam receber um controle e acompanhamento analítico, tratando as informações e executando o controle incisivo dos fluxos. Neste sentido, cabe ao almoxarifado realizar as seguintes atividades:

- Recebimento dos insumos e transferências para a área de espera;
- Transferência da área de espera para o estoque do almoxarifado de materiais;
- Transferência do estoque para as áreas de separação do pedido de insumos;
- Separação do pedido para área de expedição; e
- Transferência da área de expedição para a área de produção.

Para Pozo (2002), não existem dúvidas quanto ao nível de importância da administração de materiais e como esta se relaciona com o controle dos níveis de estoque, sendo esta peça fundamental para o funcionamento adequado das organizações e para a concretização do lucro. Entretanto, afirma Fernandes (1984), a má administração destes, pode acabar por gerar grandes problemas operacionais e financeiros para estas mesmas organizações.

É fundamental buscar equilíbrio no nível de estoque, pois excessos podem causar prejuízos financeiros e operacionais, e as faltas podem causar perdas de vendas, interrupção da produção e queda de faturamento, tendo como consequências graves na queda do nível de prestação de serviços e aumento do nível de insatisfação dos clientes (GONÇALVES, 2004). Este conceito reforça o que já havia sido apresentado por Ballou (1993), afirmando que o nível de importância do controle dos estoques deveria ser elevado, uma vez que o valor destinado, pelas empresas, para gestão dos materiais dos materiais armazenados, girava entre 25% e 40% dos custos totais do processo logístico.

Assim, para obtenção de uma gestão de estoque capaz de atender aos objetivos da empresa, algumas técnicas são adotadas:

- Manutenção de um estoque de segurança;

Este processo objetivava, sobretudo, manter estoque mínimo suficiente para atender seus clientes por determinado período de tempo, como também para evitar ou protelar a parada no processo produtivo da empresa, decorrentes de escassez ou falta de algum insumo ou em decorrência de outros fatores que pudesse gerar interrupção na produção.

- Frequentes análises do ponto de ressuprimento;

Trata-se do momento em que existe a necessidade de realizar reposição do estoque, tendo como base uma certeza de demanda futura e o tempo necessário para que o ciclo de produção seja cumprido.

- Adoção de métodos de controle de estoque, exemplo Sistema PEPS – “Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair” e UEPS - “Último a Entrar, Primeiro a Sair”.

Estes são os dois principais métodos de controle de estoque adotados pelas empresas.

2.6.1 O uso da informática na administração de materiais

Nos últimos anos, muito tem se difundido o termo Sistema de Informações, que nada mais é do que um grupo de sistemas cuja finalidade é processar e transmitir dados e informações.

Segundo O'Brien (2001, p.6), Sistema de Informações é um conjunto, devidamente organizado que realiza a captação, transformação e disseminação das informações coletadas através de pessoas, software, hardware e redes de comunicação.

As pessoas, empresas e organizações, quando fazem uso da informática, possuem com objetivo não somente a obtenção das informações em tempo real, como também e principalmente organizar as informações com foco na melhoria dos serviços prestados.

Por fim, outra questão a ser considerada, diz respeito aos custos operacionais. Neste sentido, a utilização da Tecnologia da Informação (TI) acaba por gerar uma forte redução na ocorrência de erros e conseqüente menor custo operacional.

Conforme Wanke (2000, p. 184): “[...] reduzir os custos do processamento de pedidos, por meio da eliminação dos erros resultantes da interferência humana na colocação dos pedidos, viabilizando uma operação de ressuprimento com tamanhos dos lotes menores”.

Para WANKE (2000), uma redução na ocorrência de erros durante o processo de geração de pedidos, pode acabar por reduzir os custos operacionais, proporcionando assim o atendimento de pedidos com menores volumes, sem representar maiores impactos no custo total da operação.

2.6.2 Administração de materiais no setor público

A administração Pública tem como principal papel, gerenciar de forma adequada, todos os recursos públicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade para atender às demandas da sociedade. Neste sentido, o papel do administrador de estoques públicos, não deve apresentar comportamento diferente, devendo atuar no sentido de reduzir ou eliminar custos desnecessários, ampliando ao máximo o nível de qualidade dos serviços prestados.

Na prática, percebe-se que no Brasil, parte considerável das administrações públicas, quer seja nas esferas federal, estadual ou municipal, não adota técnicas adequadas e alinhadas com o processo de planejamento voltado para as necessidades de material e serviços. Não existe integração, principalmente, entre as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, ao desenvolvimento de fornecedores, à gestão de estoque e de custos, dentre outras. Tal comportamento ocorre tanto na estrutura interna, quanto na estrutura externa da organização, e acaba por não conseguir minimizar ou zerar determinados custos operacionais, não alcançando as metas propostas, não promovendo melhorias nos níveis de investimentos e, sobretudo, não conseguindo oferecer serviços para a população, dentro de critérios de excelência. (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Muito pouco ainda é realizado em sentido contrário. Exemplos isolados são verificados, como é o caso da Superintendência de Serviços Administrativos, órgão subordinado à SAEB – Secretaria de Administração do Estado da Bahia, que desenvolveu e lançou um manual voltado para a gestão de materiais em almoxarifado, tendo como foco a maximização do nível de satisfação dos demandantes de serviços públicos.

Iniciativas como estas, demonstram que uma nova visão do cliente vem sendo implementada não somente na iniciativa privada, quanto na pública. O cliente que antes “sempre tinha razão”, agora passa a “ser o rei”, e o sentido real da existência das empresas privadas e do sucesso da administração pública. “[...] a sobrevivência e o sucesso da administração pública de materiais só se dará, se começar e terminar no cliente” (CARVALHO; RIDOLFI; ANDRADE, 2006, p. 19).

Para os autores, o papel da administração pública, no que tange à gestão de materiais, tem como seu ponto de partida as demandas da sociedade, sendo esta finalizada quando do seu pleno atendimento. Somente desta forma, a administração pública terá cumprido, efetivamente, seu papel enquanto fornecedor de produtos e serviços para os cidadãos.

2.6.3 Compras no setor público (licitação)

Diferente do que ocorre com a iniciativa privada, a administração pública, quando necessita realizar qualquer tipo de aquisição de bens ou serviços, necessita, inicialmente, realizar um procedimento administrativo denominado licitação, que de forma documental, através de um instrumento convocatório, quer seja edital ou convite, descreve todas as obrigações e vínculos pelo quais as partes envolvidas estão condicionadas.

De acordo com Meirelles (2007), licitação pode ser definida como um procedimento administrativo, adotado pela administração pública, que se caracteriza por realizar contrato com terceiros, escolhendo, para tanto, a proposta mais vantajosa para atendimento de seu interesse.

Já para Di Pietro (2014), licitação é um procedimento de caráter administrativo, onde a administração pública, no pleno exercício de sua função administrativa, possibilita a todos interessados, que atenderem e subordinarem às condições determinadas pelo instrumento convocatório, formularem e apresentarem propostas, submetendo-se ao julgamento pelo poder público pela escolha daquela que for mais conveniente para celebração de contrato.

Segundo Teixeira et al. (2015), a licitação é vista como um meio técnico-legal e um procedimento administrativo, ou seja, uma sucessão de etapas ordenadas.

A obrigatoriedade, ressalvados alguns casos previstos em lei, da realização do processo licitatório, para toda administração pública, está descrita na Constituição Federal de 1988, artigo 37, inciso XXI.

O instrumento convocatório, nada mais é do que o procedimento inicial da licitação, contendo os critérios prévios que a administração pública deverá seguir, com intuito de selecionar, dentre as diversas propostas, apresentadas pelos fornecedores, qual a que melhor supre a necessidades e atende aos interesses públicos sendo assim, caracterizada como a proposta mais vantajosa, atendendo assim o princípio constitucional da isonomia.

A formalidade na realização do instrumento convocatório e da licitação como um todo, se faz presente no parágrafo único do artigo 4º da Lei 8.666/93, vedando assim a criação, por parte dos órgãos administrativos, de procedimentos próprios, e vinculando a vontade da administração pública ao que determina a lei.

Este procedimento decorre do fato de que a licitação, dentre seus objetivos, procura garantir a observância do princípio constitucional da isonomia (artigo 3º da Lei 8.666/93), que trata da igualdade de condições entre os licitantes, selecionando então a proposta mais vantajosa para a administração pública, devendo esta não somente apresentar o menor preço, como também estar em conformidade com o que foi solicitado e especificado pelo instrumento convocatório.

Quando se trata de processo licitatório, o fator tempo deve ser sistematicamente monitorado, pois nos referimos a um processo composto por uma série de etapas e exigências, ampliando assim a possibilidade de grandes dilatações no prazo previsto para realização e conclusão. Para minimizar esta ocorrência, é de suma importância que a administração pública realize um planejamento eficaz, reduzindo assim a possibilidade de ocorrência de desabastecimento e conseqüente interrupção na execução de políticas públicas.

O processo de planejamento, além da vantagem apresentada anteriormente, acaba por cumprir outros princípios determinados pela Lei 8.666/93, evitando assim contratações indevidas através de dispensa, sob pretexto de tratar-se de emergência. Dentre estes princípios, podemos citar: princípio da publicidade, da igualdade, da impessoalidade, da razoabilidade, da economicidade, da moralidade, da vinculação do instrumento convocatório e do julgamento objetivo. Diante disso, pode-se caracterizar o planejamento como um dos critérios mais

importantes na busca pela eficiência, eficácia e efetividade quando tratamos de compras públicas.

Tanto nas contratações públicas, quanto na fiscalização dos contratos públicos, para que os critérios anteriormente apresentados sejam atingidos, necessário se faz cumprir os “8 R’s” da logística:

1. O material ou o serviço deve ser de acordo com o especificado;
2. O quantitativo deve ser suficiente para atender às demandas apresentadas;
3. A qualidade deve estar dentro do que o processo exige;
4. O tempo de atendimento deve ser adequado;
5. O lugar de atendimento deve ser adequado;
6. Os procedimentos devem ser apropriados, para garantir o bom desempenho de todo o processo;
7. Os custos não devem ser elevados (muito acima do mercado); e
8. Apresentar uma boa impressão, e que esta possa contribuir para o sucesso da contratação e acabe por influenciar em contratações futuras.

2.6.4 Legislação de compras no Brasil

Em função do Brasil ter optado por regulamentar através de leis e decretos tudo que é inerente ao processo de aquisições públicas, segundo Motta (2002), acabamos por vivenciar um excesso normativo que, por diversas vezes, acaba por criar um distanciamento entre a viabilidade prática e o que determina a legislação, promovendo o surgimento de entraves que dificultam e até inviabilizam a implantação do processo.

Postura mais marcante é apresentada por Fiuza (2009), quando afirma que no Brasil, o processo de compras públicas é engessado pela burocracia, causando barreiras para aquisições, em tempo hábil e em quantidades adequadas, de insumos básicos. Tal afirmação segue a mesma linha de pensamento apresentada anteriormente por Pimenta (1998), quando faz referência ao excesso de formalismo inerente ao processo de compras públicas, ocasionando lentidão e dúvidas quanto sua eficácia.

Estes entraves, por diversas vezes, levam os gestores públicos a lançarem mão de artifícios, nem sempre eficientes, como o de ampliação dos níveis de estoque, mesmo que ficando vulnerável ao aumento de custos e imobilizações.

Segundo Miguel (2015), apesar da Lei nº 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos Administrativos) ter sido forjada pela união do que melhor existia normatizado na época, dentre os quais podemos citar: Decreto-Lei nº 200/67, Decreto-Lei nº 2.300/86 e o Código de Contabilidade Pública - Decreto nº 4.536/22, sua concepção ocorreu em um momento particular, em que a nação vivenciava uma forte crise econômica e política, recheado de graves problemas de corrupção, sendo estes, segundo Fernandes (2003), os grandes motivadores e impulsionadores para o processo de formalização da Lei 8.666/93. Entretanto, cabe ressaltar que as questões de corrupção, aliadas à opinião popular, funcionaram como molas propulsoras para que o congresso criasse e promulgasse uma lei que veio a propiciar pouco ou nenhum nível decisório, para os gestores, ao longo no processo licitatório.

O processo licitatório, de acordo com Fiuza (2013), tem sido uma temática que se apresenta repleta de entraves e especificidades que giram em decorrência da lei, pois, um considerável universo de pessoas, que lidam com ela, não consegue dominar o básico do Direito Público, gerando assim procedimentos mal formulados e que, em muitas vezes, são liberados pelos órgãos de controle, quer sejam internos ou externos. Tal afirmação é corroborada por Fernandes (1998), quando afirma que o desempenho das atividades administrativas, no âmbito público, não atingem patamar desejado, em decorrência do modelo de contratações adotado.

O caráter burocrático do processo licitatório é fortalecido pela legislação, quando adota o critério de divisão dos procedimentos de compras, com base no critério de valor, sem atentar para a natureza do bem a ser adquirido.

Durante estes 26 anos de vigência da Lei 8.666/93, a Lei de Licitações sofreu inúmeros ajustes e alterações, tendo como objetivo melhor adequá-la aos fins que se propunha. Segundo Delzot e Barbosa (2017), foram realizadas, mais de 80 normas, entre Medidas provisórias e Leis, todas elas com foco na busca pela melhoria do atendimento das necessidades apresentadas pelas políticas públicas e, conseqüentemente, seus beneficiários.

Apesar deste volume, se por um lado algumas das alterações pouco resultados concretos geraram, outras promoveram uma maior aproximação do

modelo de contratações públicas, do modelo adotado pela iniciativa privada, ainda que esta fosse ineficiente quanto nos referimos a torná-las tão eficientes quanto necessário.

2.7 NOVAS EXIGÊNCIAS PARA O ESTADO E A LOGÍSTICA

Nos últimos 20 anos, tanto as políticas implementadas pela administração pública, como as próprias gestões, têm atravessado por diversas modificações, tendo como objetivo responder a diversas questões estruturais que se fizeram presentes: presença de uma forte crise fiscal; extinção do modelo de desenvolvimento lastreado pelo aporte de capital oriundo do mercado externo; má distribuição de renda; forte ampliação dos problemas de ordem social; e principalmente a crescente incapacidade, por parte do gestor público, em promover, coordenar e implementar políticas públicas capazes de rever este cenário negativo. BRESSER PEREIRA e SPINK (1998).

Outro importante fator a ser considerado, traz o crescente envolvimento e participação popular e dos movimentos sociais, no processo de tomada de decisão, verificado após Constituição Federal de 1988 e consequente reconstrução democrática.

Diante deste cenário, segundo Vaz (2006), três caminhos acabam por gerar direções dentro do contexto evolutivo do serviço público brasileiro: necessidade de racionalização quanto ao uso dos recursos; crescente pressão social por maior participação, transparência e controle sobre as ações realizadas pelos agentes públicos; e ampliação do nível de qualidade desejada, no que se refere a serviços públicos.

No cenário internacional, movimentos semelhantes se apresentavam, debatendo-se questões inerentes ao papel do estado e suas dimensões, trazendo à tona a ideia do estado mínimo e suas reformas neoliberais; a redução da máquina pública; a redução da interferência governamental na economia através do incremento à política de privatização; redução e até extinção de organizações públicas; reformulação no processo de contratação pública; e ajustes na quantidade de funcionários públicos. Estas ações tinham como pilar central a busca pela ampliação do nível de eficiência estatal e consequente melhoria dos resultados públicos, via redução de gastos e foco de investimentos em ações prioritárias.

Este momento é marcado reorganização interna das estruturas públicas, fazendo com que os serviços públicos alcançassem elevados níveis de qualidade, garantindo assim respostas rápidas e efetivas às demandas dos cidadãos.

A importância destinada ao processo de busca pela maior eficiência, tanto das organizações, quanto das políticas públicas, propiciou ampliação, por parte dos gestores públicos, do nível de atenção para atividades relacionadas à logística.

Existe uma significativa diferença na atividade logística executada pela iniciativa privada e a pública. Quando nos referimos à gestão pública, se por um lado o processo de aquisição de bens e serviços reflete a existência de um grande entrave para a implementação e operacionalização de políticas públicas, por outro, a logística atua como facilitador para a efetiva gestão de políticas públicas, na medida em que responde por todos os processos de movimentação de materiais, pessoas, informações e documentos, necessários ao bom funcionamento da máquina pública. Por outro lado, na iniciativa privada, a priori, não existe a ocorrência de problemas ligados às aquisições ou estes são minimizados.

A importância do processo logístico para a gestão de políticas públicas, além dos pontos apresentados anteriormente, tem origem na possibilidade de gerenciar, ao mesmo tempo, inúmeras cadeias de suprimentos referentes a diversas políticas públicas, possibilitando uma forte integração e otimização de esforços.

Outra questão pode ser apresentada em prol do fortalecimento do nível de importância da logística para as políticas públicas, trata de usar a cadeia de suprimentos tendo como foco o cliente, ampliando assim a possibilidade de ampliação do nível de qualidade nos serviços prestados à população.

Por fim, a logística ainda possui o poder de integração entre as diversas áreas da administração pública, possibilitando uma maior interface entre as áreas estratégica e operacional. BRAGA (2010); STARKS (2006)

Segundo Costa (2000), mesmo entendendo que o debate sobre logística possua papel de destaque nas políticas públicas e que a logística privada possa ser usada como um parâmetro a ser analisado e considerado, existem diversas características que são específicas de cada universo. Para melhor exemplificar, quando nos referimos à logística no setor privado, a mesma possui foco no corte de custos e aumento dos lucros. Por outro lado, a logística no setor público também possui foco de corte de custos, porém, estes não serão canalizados para o lucro

financeiro, mas sim para ampliação dos níveis de serviço público, destinado à população.

2.8 PROCESSO DECISÓRIO: CENTRALIZAR OS DECENTRALIZAR OS ESTOQUES

A primeira questão que devemos levar em consideração diante do processo de planejamento de uma rede de distribuição e logística, quer seja ela de caráter privado ou público, trata de decidir qual o modelo de estoque irá ser adotado: centralizado ou descentralizado.

Em se tratando de ente público, cabe ao gestor, analisar todas as vantagens e desvantagens de cada modelo, optando por aquele que traga maior benefício para as políticas públicas e para a população, diante do atendimento de suas demandas. Neste sentido, detendo-se na abordagem das vantagens de cada processo, autores como Breser e Motta (2004), Ballou (2006), Gonçalves (2010) e por fim, Chiavenato (2011) apresentam, conforme descrito a seguir, um elenco de características, sendo estas as consideradas mais significativas:

Vantagens da centralização:

- Forte controle sobre os níveis de estoque (manutenção de estoque único);
- Estoque regulador e de segurança mantido em um único local (estoque único);
- Redução dos níveis de estoque total (necessidade de menores volumes estocados);
- Forte gestão sobre a destinação de mercadorias, quando da ocorrência de estoques baixos (destinação dos estoques reduzidos para onde o gestor julgar prioritário);
- Permanência dos estoques de mercadorias com baixo giro em um único local (possibilidade de melhor gerenciar estes níveis – Evitar permanência em locais onde o giro é muito baixo – Imobilização de recursos financeiros e risco de avarias);
- Redução dos custos de armazenamento e estocagem (único local);
- Redução dos custos com mão-de-obra (único local);

- Redução dos níveis de avarias com vencimento de mercadorias;
- Redução dos custos com estoque;
- Redução de compras desnecessárias (analisar estoque público como um todo, e não como células independentes);
- Maior possibilidade de padronização de itens e de rotinas operacionais;
- Maior facilidade para fiscalização e acompanhamento dos estoques pelos órgãos de controle;
- Maior segurança e transparência jurídica;
- Redução de gastos com economia de escala;
- Atendimento mais eficiente no caso de falta de determinado item;

Vantagens da descentralização:

- Manutenção dos estoques próximos das unidades demandantes;
- Possibilidade de redução dos custos logísticos (fornecedor realiza entrega em locais de consumo);
- Tempo de resposta mais rápido (atendimento de demandas urgentes ou inesperadas);
- Redução dos custos com avarias de transportes (redução da quantidade de transportes);

Ainda tratando de modelo de estoque adequado (centralizado ou descentralizado), alguns autores, a exemplo de Silva (2016), defendem a tese de que podemos adotar um modelo híbrido, combinando assim todos os benefícios encontrados nos dois modelos, com vistas a desempenhar uma gestão de estoque de qualidade e que atenda aos anseios da administração pública e da população.

2.9 GESTÃO DE ESTOQUES E ESCOLHA DO MODELO

A principal finalidade dos estoques é a de garantir a manutenção do processo produtivo, sem que haja interrupções motivadas por faltas de insumos ou mercadorias. Neste sentido, ele objetiva fazer com que demandas futuras sejam antecipadas.

De acordo com Chiavenato (2015), torna-se necessário a manutenção dos estoques em níveis adequados, com a finalidade de garantir o pleno funcionamento do processo produtivo.

Por outro lado, o estoque representa um elevado investimento financeiro, com um alto custo de manutenção. "...os estoques são um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo risco de paralisação ou de preocupação" (CHIAVENATO,2015, p.90)

Os níveis de estoque são regidos por incertezas de mercado e escassez de recursos, fazendo com que estes possam flutuar, tanto para cima, quanto para baixo, cabendo então ao gestor eficiente atuar de forma racional na busca do melhor resultado possível.

Reforçando esta afirmação, trata-se de alocar poucos recursos em estoque e manter o nível de serviço aos clientes, encontrando o ponto de equilíbrio onde o custo da falta de determinado item e o custo de seu estoque apresenta o menor custo total.

Para atingir tal objetivo, alguns fatores devem ser analisados e acompanhados. Dentre eles, podemos destacar: dimensionamento de estoques; estoque médio; estoque de segurança; classificação ABC; e banco de dados de estoque.

➤ O dimensionamento está relacionado com o que produzir (quais itens devem ser produzidos), quanto produzir (o volume necessário para atender aos pedidos, em determinado espaço de tempo), e a reposição (quando o estoque deve ser reabastecido). Na esfera pública, o tratamento deve ser o mesmo, porém ao contrário da adoção do termo produção, adotamos o termo aquisição.

➤ O estoque médio trata do volume médio de estoque, que necessita ser mantido durante certo espaço de tempo;

➤ O estoque de segurança é aquele que objetiva suprir faltas inesperadas;

➤ A classificação ABC é um princípio (Pareto) onde 20% do volume dos estoques representam a maior parcela financeira e 80% do volume restante representar menor parcela financeira. Neste sentido, a classe A são poucos (de 15 a 20% do volume total), a classe B constituem uma quantidade média de itens (35 a 40% do volume total) e a classe C são aqueles presentes em maior quantidade, porém com o menor valor monetário total do investimento em estoques.

➤ O banco de dados de estoque representa mantes estoque de informações e documentos, capazes de propiciar, ao gestor, uma administração eficiente de seu estoque.

Diante do exposto, observa-se que o referido tema, além de apresentar um alto grau de complexidade e importância, requerendo adoção de um processo contínuo de análises, estudos e debates. Assim sendo, parte-se agora para a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para esta finalidade.

2.10 O QUE É UMA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP)

No que se refere à administração pública, quer seja municipal, estadual ou federal, cada vez mais, se faz presente a adoção de estratégias que venham a garantir, conforme prevê a constituição federal, direitos sociais plenos à população. Dentre estes, destaque especial deve ser conferido àqueles relacionados à saúde, educação, segurança, alimentação, trabalho, transporte, moradia e lazer. Neste contexto, destaque crescente é destinado às Parcerias Público-Privadas (PPP's), devendo estas atender a uma série de regras.

Trata-se de contratos, celebrados entre a administração pública e a iniciativa privada, tendo estes prazos firmados entre 5 (cinco) e 35 (trinta e cinco) anos e com valores mínimos fixados por lei, com objetivo de implementar ou gerir, parcial ou totalmente, serviços, obras ou atividades de interesse público, cabendo ao parceiro privado a responsabilidade pelo investimento, financiamento e exploração do serviço, cabendo-lhe recebimento de remuneração com base em critérios de performance, e devendo-se, para tanto, ser considerado os princípios administrativos gerais e específicos referentes a este modelo de parceria.

Segundo o art. 2º da Lei Federal nº 11.079/2004, a PPP é um contrato administrativo de concessão, realizado dentro da modalidade administrativa ou patrocinada.

Cabe esclarecer as 2 (duas) modalidades anteriormente citadas: a modalidade administrativa é aquela em que o setor privado é remunerado com base apenas em recursos oriundos dos cofres públicos (Lei 11.079/04, art. 2.º, §2.º). Por outro lado, no que se refere à modalidade patrocinada, parte do pagamento tem origem nos recursos públicos e parte são provenientes de contribuição obrigatória, por parte dos cidadãos, usuários do serviço (Lei 11.079/04, art. 2.º, §1.º).

§1º. "Concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 (clique aqui), quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado."

§2º. "Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens."

De acordo com as palavras de Marçal Justen Filho:

"parceria público-privada é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e (ou) prestar serviço público, com ou sem direito à remuneração, por meio da exploração da infra-estrutura, mas mediante uma garantia especial e reforçada prestada pelo Poder Público, utilizável para a obtenção de recursos no mercado financeiro".

Em função do ente público compartilhar os riscos inerentes ao projeto, uma vez que, comporta-se como uma espécie de "sócio" da iniciativa privada, alguns setores, antes não atraentes para investimentos privados, passam a receber uma atenção especial por parte da iniciativa privada.

Entretanto, cabe-se ressaltar que, algumas críticas são promovidas para análise da eficácia e eficiência deste modelo e gestão. Como exemplo disso, podemos citar o modelo de PPP adotado entre a administração pública e a iniciativa privada. Neste caso, o modelo de cálculo de retorno de investimentos, está ligado, diretamente, à quantidade de presos no sistema, possibilitando assim um processo de inversão no conceito de prioridade e objetivo. Com isso, percebe-se um processo contrário ao esperado, que deveria ser o de ressocialização dos presos.

2.10.1 História e evolução das PPP's no Brasil

As primeiras parcerias registradas no Brasil e realizadas entre os setores público e privado foram na década de 1850, através do fornecimento, por parte do governo, de vantagens às companhias ferroviárias, para que estas construíssem trechos da malha ferroviária brasileira. Tratava-se, ainda de forma embrionária e não regulamentada, de um processo inicial de construção de uma PPP. Somente depois de passados mais de 150 anos, especificamente no ano de 2004, o governo federal

criou uma regulamentação específica para este fim.

Hoje, o modelo de PPP está sendo fortemente adotado, fazendo-se presente em diversos setores. Como exemplos significativos de PPP's, podemos destacar: a linha 4-amarela do metrô de São Paulo; a revitalização da região portuária no Rio de Janeiro a época das olimpíadas, sendo este conhecido como Projeto Porto Maravilha. O primeiro exemplo refere-se à modalidade patrocinada, uma vez que a população arca com parte do pagamento, sendo a segunda inerente à modalidade administrativa, com investimentos totais a cargo do governo. Além destes casos, podemos citar também a construção do metrô e do hospital do subúrbio em Salvador, a ampliação da rodovia paulista Tamoios, a rodovia MG-050, o projeto de irrigação do semiárido nordestino em Petrolina-PE.

Diversas são as áreas onde os governos federal, estaduais e municipais têm adotado o modelo de PPP, como pode-se destacar, na construção de escolas, hospitais, presídios, na pavimentação de vias públicas, na recuperação de áreas degradadas, no saneamento básico e outros.

Diante deste contexto, existe uma forte possibilidade de que tanto locais quanto serviços públicos existentes, pode ter recebido algum tipo de investimento privado.

2.10.2 Vantagens e desvantagens das PPP's

Dente as inúmeras vantagens e desvantagens inerentes à PPP, duas merecem especial destaque. Como vantagens, podemos citar a redução na carga que recai sobre a responsabilidade do ente público e o aumento de celeridade na execução dos projetos. Por outro lado, como desvantagens temos a possibilidade de corrupção e perda de controle.

➤ Administração Pública menos sobrecarregada (vantagem): a partir do momento em que a PPP transfere para a iniciativa privada a execução de determinados serviços, até então inerentes ao setor público, este acaba por possuir mais tempo para destinar a outras atividades relacionadas à gestão pública.

➤ Celeridade na execução de projetos (vantagem): como a participação do governo se restringe ao processo de pagamento, ficando e

execução e gestão a cargo do setor privado, cria-se um ambiente propício à realização de ações de forma mais ágil.

➤ **Corrupção (desvantagem):** superfaturamento e outros modelos de relações promíscuas entre os setores públicos e privados são decorrentes de parcerias público-privadas.

➤ **Perda de controle (desvantagem):** como o governo não tem atuação direta sobre o planejamento e execução, transferindo esta responsabilidade para a iniciativa privada, ela acaba por não possuir qualquer tipo de controle sobre o projeto.

2.10.3 Diferenças básicas entre parceria público-privada, concessão e privatização

Ainda muitas dúvidas perduram sobre as principais diferenças entre uma parceria público-privada, uma concessão e uma privatização. A análise a seguir, objetiva deixar mais transparente tais diferenças, partindo-se da análise de 4 (quatro) critérios básicos: o objeto, o prazo, a propriedade e o custo.

➤ **Qual o objeto:**

○ **PPP:** Parcerias firmadas entre o público e o privado para execução de grandes ações.

○ **PRIVATIZAÇÃO:** Venda de empresas públicas para empresas privadas.

○ **CONCESSÃO:** Prestação de serviço pelo setor privado.

➤ **Quem é o proprietário:**

○ **PPP:** O estado. O setor privado executa um determinado serviço e é remunerado por isso.

○ **PRIVATIZAÇÃO:** Os atuais e novos proprietários, assumindo todos os bônus e ônus.

○ **CONCESSÃO:** A propriedade é do estado, porém o setor privado explora o bem, por determinado tempo.

➤ **Quem paga pelos serviços:**

- PPP: Estado para 100%
- PRIVATIZAÇÃO: A empresa que venceu o leilão.
- CONCESSÃO: Os usuários dos serviços.
- Qual a duração do contrato:
 - PPP: Entre 5 e 35 anos
 - PRIVATIZAÇÃO: Transferência definitiva para a empresa adquirente
 - CONCESSÃO: Variável

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Corrêa e Pinto (2012), o processo metodológico consiste na escolha e apresentação do método que será adotado para a realização de um determinado trabalho de pesquisa.

Pesquisar é buscar entender como são processados os fenômenos observáveis, descrevendo assim seu funcionamento e sua estrutura.

Visando atingir o objetivo proposto para o referido estudo de caso, necessário se fez analisar o processo de implantação da Parceria Público-Privada na gestão de estoque centralizado da prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia, apresentando, para tanto, suas motivações, fases, dificuldades e benefícios.

Dentre as principais desvantagens apresentadas pelo sistema de gestão de estoque centralizado destacam-se: manutenção de estoques distante das áreas de consumo, aumento dos custos logísticos de transporte, redução do tempo de resposta às demandas urgentes e inesperadas, ampliação dos custos de avarias com aumento do processo de transporte e manuseio.

Diante da natureza qualitativa do estudo, realizamos, inicialmente, uma pesquisa documental, tendo-se como base os relatórios gerenciais de avaliação de desempenho, disponibilizados pela administração pública municipal, adotados para medir tanto a qualidade do trabalho desenvolvido pela empresa parceira, como também o nível de cobertura das metas propostas ao longo do primeiro ano de operação da PPP. Posteriormente, realizaram-se entrevistas individuais, entre Novembro de 2017 e Fevereiro de 2018, tendo como população amostra, 48 (quarenta e oito) funcionários distribuídos nas secretarias municipais de administração e saúde, nos setores administrativos, compras, logística e unidades de saúde, objetivando identificar informações que poderiam complementar a base de análise necessária, para geração do resultado final do estudo, visto que este grupo de gestores são os responsáveis pelos setores que mais reflexos tiveram com este novo modelo de gerenciamento de estoque na Prefeitura Municipal de Camaçari. Cabe ressaltar que a quantidade de pesquisados apresentou-se como uma das dificuldades encontradas na captação de informações.

As entrevistas foram realizadas através de questionário e roteiro específicos, devidamente estruturados, sendo as perguntas realizadas sequencialmente, sem que o entrevistado pudesse respondê-las, uma a uma,

somente tendo acesso à pergunta seguinte, após responder a anterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse de todas as informações coletadas, tanto com base nos relatórios gerenciais, quanto nos resultados das entrevistas, partiu-se então para o processo de consolidação dos mesmos, Diante deste contexto, a seguir, seguem resultados encontrados e suas respectivas análises.

4.1 RESULTADOS E ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

Objetivando-se colher informações que respondessem as seguintes questões: quais motivações levaram a Prefeitura Municipal de Camaçari – Bahia, a optar pela realização de uma PPP destinada à gestão de estoque; quais etapas inerentes a este processo foram percorridas; quais resultados eram esperados; e quais os resultados efetivamente foram alcançados, realizou-se processo de entrevista, realizada com 8 (oito) profissionais que atuam em áreas de gestão administrativa e operacionais das Secretarias de Administração e Saúde. Para tanto, aplicou-se formulário de pesquisa estruturado, com perguntas sequenciais, composto por 5 (cinco) questões. Diante deste processo, conseguiu-se extrair os seguintes resultados.

Quando questionados se foram favoráveis ou não pela adoção de uma PPP para a gestão da cadeia logística, todos os entrevistados foram favoráveis, exceto o que atua na área de compras da Secretaria de Saúde. No quadro a seguir, seguem os fatores motivacionais apresentados por cada funcionário participantes do processo.

Quadro 1 - Fatores motivadores para implantação da PPP

SETOR	SIM	NÃO	FATORES MOTIVADORES
Administração			
Administrativo	X		Centralização Operacional gera ganhos financeiros e operacionais; Maior rapidez no atendimento às demandas; Maior confiabilidade nas informações gerenciais; Faz-se necessária uma forte integração entre todos os setores e secretarias.
Logística	X		Estoque em um único local aumenta o controle e melhora a gestão
Compras	X		Reduz faltas de mercadorias, com a gestão de estoque, baseada em informações mais seguras e confiáveis.
Saúde			
Administrativo	X		O trabalho administrativo antes realizado por cada secretaria, agora ficará em um único local; Menor número de falhas administrativas para a prefeitura.
Compras		X	Conhecemos nossa operação, então acho que passando para outros, poderemos ter aumento de faltas e do tempo de entrega.
Hospital	X		Poderá reduzir o tempo que demora a entrega e as faltas, pois cuidamos de vidas e saúde não pode esperar; Temos demandas inesperadas, com este novo modelo, acredita-se que teremos respostas mais rápidas a estas urgências.
UPA	X		Acreditamos que centralizando em um único local, poderemos ter maior agilidade no suprimento de medicamento e insumos.
UBS	X		Hoje nosso maior problema é a falta de materiais em umas unidades e sobra em outras; outro problema são os atrasos na entrega, demorando até 15 (quinze) dias. Acreditamos que ficando em um único local, teremos uma melhor gestão destas atividades, acabando com estes problemas.

Fonte: autor

Percebe-se que dos 8 (oito) profissionais entrevistados, apenas 1 (hum) foi contrário á implantação da PPP. Trata-se do profissional que responde pela área de compras das unidades de saúde. Este justificou sua negativa, com base na possibilidade de aumento de faltas e do tempo de entrega provocada pela falta de conhecimento operacional por parte de terceiros, sem levar em consideração que as quantidades e o tempo de ressuprimento continuariam sob a tutela das áreas demandantes.

Analisando-se as respostas apresentadas pelos outros 7 (sete) profissionais, algumas justificativas são recorrentes: rapidez no atendimento; redução das faltas de mercadorias; maior nível de controle; e ampliação do grau de confiabilidade das informações.

Quanto à pergunta 2 (dois), que trata das etapas que cada setor teve que passar diante do processo de implantação da referida PPP, as resposta foram as descritas a seguir:

Secretaria de Administração / Setor Administrativo:

1. Visitar estruturas montadas e em operação na administração pública;
2. Apresentar projeto inicial para o principal gestor público (prefeito);
3. Apresentar projeto inicial para Secretários Municipais;
4. Montar equipe operacional e de acompanhamento;
5. Reunir com equipe operacional e apresentar metas;
6. Levantar e definir necessidades estruturais e operacionais;
7. Montar termo de referência para processo licitatório;
8. Acompanhar realização do processo licitatório;
9. Formalizar contrato de PPP;
10. Acompanhar *start* da PPP;
11. Promover reuniões periódicas de avaliação de desempenho;
12. Apresentar resultados de desempenho para os gestores públicos.

Secretaria de Administração / Logística:

1. Visitar estruturas montadas e em operação na administração pública;
2. Levantar e definir necessidades estruturais e operacionais com base nas informações existentes e validadas em reunião operacional com representantes de cada secretaria;
3. Analisar cláusulas do termo de referência para o processo licitatório;

4. Acompanhar processo licitatório;
5. Acompanhar o início da PPP;
6. Fazer a gestão de estoque, em conjunto com a empresa contratada;
7. Municar a administração pública de informações gerencias;
8. Promover ajustes operacionais, em conjunto com a empresa contratante, quando necessário se fizer;
9. Participar de reuniões periódicas de avaliação de desempenho;

Secretaria de Administração / Compras:

1. Visitar estruturas montadas e em operação na administração pública;
2. Levantar e definir quantidades necessárias de compras para atender às necessidades da Prefeitura Municipal de Camaçari, levando em consideração faltas por ventura existentes ao longo do último ano e possíveis tendências de aumento de demanda;
3. Analisar o termo de referência para o processo licitatório, verificando se a estrutura solicitada atende sua demanda de compras;
4. Acompanhar processo licitatório;
5. Acompanhar a PPP, desde seu início;
6. Reunir-se, periodicamente, com setor de logística da prefeitura e com a empresa contratada, objetivando avaliar processo e promover ajustes.

Secretaria de Saúde / Administração:

1. Visitar estruturas montadas e em operação na administração pública;
2. Montar equipe operacional e de acompanhamento;
3. Reunir com equipe operacional e apresentar atividades;
4. Levantar e definir necessidades estruturais e operacionais;
5. Analisar termo de referência para processo licitatório, verificando se o mesmo atende á necessidades das unidades de saúde;
6. Acompanhar realização do processo licitatório;
7. Acompanhar o processo, desde seu início;
8. Promover reuniões periódicas de avaliação de desempenho com equipe operacional da secretaria de saúde e posteriormente com a logística da prefeitura e com a empresa contratada.

Secretaria de Saúde / Compras:

1. Visitar estruturas montadas e em operação na administração pública;
2. Levantar e definir quantidades necessárias de compras para atender às

necessidades da Secretaria Municipal de Saúde, levando em consideração faltas por ventura existentes ao longo do último ano e possíveis tendências de aumento de demanda;

3. Analisar o termo de referência para o processo licitatório, verificando se a estrutura solicitada atende as demandas da Secretaria Municipal de Saúde;
4. Acompanhar a fase inicial da PPP;
5. Realizar visitas periódicas às Unidades de Saúde, objetivando acompanhar o processo de fornecimento;
6. Realizar reuniões mensais com os responsáveis pelas Unidades de Saúde, objetivando avaliar o processo operacional;
7. Reunir-se, periodicamente, com setor de logística da prefeitura e com a empresa contratada, objetivando avaliar processo e promover ajustes, caso sejam necessários.

Secretaria de Saúde / Hospital:

1. Visitar unidades de saúde (hospitais) de outros municípios, onde já este modelo de PPP já é adotado;
2. Levantar e Informar ao setor de compras da Secretaria de Saúde, suas necessidades de equipamentos, móveis, materiais e insumos necessários para atuar de forma satisfatória, dentro deste novo contexto;
3. Analisar o termo de referência para o processo licitatório, verificando se a estrutura solicitada atende as demandas da Unidade de Saúde (hospital);
4. Participar e Acompanhar o início deste novo processo, dentro da unidade hospitalar;
5. Intensificar o acompanhamento de fornecimento realizado pelo estoque central;
6. Acompanhar, diariamente, a incidência ou não de faltas de materiais e insumos;
7. Participar de reuniões periódicas de avaliação dos resultados gerados com este novo processo, na secretaria de saúde, propondo ajustes quando necessários.

Secretaria de Saúde / UPA:

1. Conhecer outras UPA's que já trabalha com PPP;
2. Informar ao setor de compras as quantidades e os tipos de materiais e equipamentos que necessitará para que possa realizar suas atividades durante o ano de 2018;
3. Ver se a licitação contempla tudo solicitado para as Unidades de Pronto Atendimento;
4. Visitar todas as UPA's no primeiro dia de trabalho neste novo modelo de trabalho;
5. Ver como está sendo o fornecimento do material pelo almoxarifado, analisando se existem faltas;
6. Participar das reuniões de análise de resultados, realizadas na secretaria de saúde, levando as informações das UPA's.

Secretaria de Saúde / UBS:

1. Visitar, em outros municípios, unidades básicas de saúde que trabalham com PPP desta forma;
2. Identificar e relacionar tudo que cada unidade básica de saúde do município irá demandar para que possa proporcionar um serviço de qualidade para a população de Camaçari, suficiente para o período de 1 (hum) ano;
3. Montar relatório consolidado, com as quantidades totais que precisam ser compradas;
4. Confirmar que o processo de licitação solicitou todo material necessário para atender a necessidades das UBS's;
5. Conferir com visitas diárias, como estão sendo os dias iniciais de implantação da PPP;
6. Acompanhar todos os fornecimentos de materiais e insumos para as unidades básicas de saúde;
7. Identificar se o atendimento está dentro do esperado e se não existem faltas de materiais e insumos nas unidades básicas de saúde;
8. Participar de reuniões mensais, na secretaria, para avaliar se a PPP está atendendo nossas necessidades. Caso não esteja atendendo, devemos levar sugestões de melhorias.

Analisando-se as etapas de implantação descritas por cada um dos

entrevistados, percebe-se que mesmo tratando-se de setores distintos, existe certa uniformidade nas etapas descritas, remetendo-se ao conceito de padronização de processos, fator caracterizado como positivo para implantação de qualquer novo modelo de trabalho. Sendo assim, pode-se resumir todas as 51 (cinquenta e uma) etapas, em 5 (cinco) passos básicos:

- Conhecer outras PPP's neste modelo, existentes e em operação;
- Identificar e levantar os tipos e quantidades de materiais e insumos necessários para a prefeitura possa atender de forma satisfatória, todas as demandas da população;
- Acompanhar o processo de implantação, desde seu início;
- Analisar, periodicamente, o nível de desempenho deste novo modelo de trabalho;
- Sugerir e auxiliar na promoção de ajustes operacionais, quando se fizer necessário.

A terceira questão apresentada no questionário de entrevistas trata da ocorrência de algum tipo de dificuldade com a implantação da PPP. Neste sentido, no quadro 2 (dois), são apresentadas as respostas colhidas.

Quadro 2 - Dificuldades geradas pela implantação da PPP

SETOR	SIM	NÃO	DIFICULDADES
Administração			
Administrativo	X		Convencer os gestores da necessidade e das vantagens deste processo; Identificar parceiros atuantes na iniciativa pública, e que possuam qualidade e preço justo.
Logística	X		Levantar junto às secretarias, informações para montagem de estrutura operacional necessária; Administrar incertezas com manutenção de seus empregos, por parte da equipe de logística.
Compras	X		Levantar quantidades de materiais e insumos necessários, junto às secretarias; Padronizar as solicitações de máquinas, equipamentos, materiais e insumos, provenientes de cada secretaria.
Saúde			
Administrativo	X		Montar planilha de custos para rateio entre os setores da secretaria; Barreiras impostas e discordâncias apresentadas, pelas administrações das unidades da secretaria, quanto ao rateio de custos com esta PPP.
Compras	X		Identificar as quantidades de materiais e insumos de cada setor da secretaria de saúde.
Hospital	X		Levantar quantidade de materiais e insumos, por tipo, necessárias para a unidade de saúde.
UPA	X		Identificar e Levantar quantidades e tipos de materiais e insumo necessários para 1 (hum) ano de trabalho; Dificuldade de levantar itens e quantidades não previstos no dia a dia operacional.
UBS	X		Resistência das equipes administrativas quanto a efetividade no atendimento das demandas das UBS's; Dificuldades apresentadas no levantamento das quantidades e tipos de materiais, insumo, móveis, máquinas e equipamentos necessários.

Fonte: autor

Dentre as diversas dificuldades apresentadas pelos gestores, percebe-se

que 75% dos setores fizeram referência quanto a entraves no levantamento de quantidades de máquinas, equipamentos, materiais e insumos necessários à operação, e suas respectivas especificações.

Quadro 3 - Dificuldades geradas x ações realizadas diante da implantação da PPP na gestão de estoque centralizada

SETOR	DIFICULDADE	AÇÃO
Administração		
Administrativo	Convencer os gestores da necessidade e das vantagens deste processo	Apresentação inicialmente o modelo para o gestor maior (prefeito) e Realização de reuniões de apresentações com os secretários, mostrando os benefícios da PPP.
Administrativo	Identificar parceiros atuantes na iniciativa pública, e que possuam qualidade e preço justo.	Levantar junto a prefeituras que compõem a RMS – Região Metropolitana da Salvador, realizando visitas e reuniões com os gestores públicos responsáveis pela operação.
Logística	Levantar junto às secretarias, informações necessárias para montagem de estrutura operacional necessária;	Reuniões periódicas com cada secretaria e adoção de informações históricas de consumo com base nos dados.
Logística	Administrar incertezas, por parte dos funcionários da logística, quanto à manutenção de seus empregos.	Garantia de manutenção dos empregos, por parte da secretaria de administração.
Compras	Levantar quantidades de materiais e insumos necessários, junto às secretarias;	Reuniões com as secretarias, objetivando apresentar o grau de importância destas informações para o sucesso da PPP.
Compras	Padronizar as solicitações de máquinas, equipamentos, materiais e insumos, provenientes de	Identificação do descritivo mais consumido e apresentação em reuniões com as secretarias, objetivando adoção deste como padrão.

	cada secretaria.	
Saúde		
Administrativo	Montar planilha de custos para rateio entre os setores da secretaria;	Realização de tal atividade com base em dados históricos, para posteriores ajustes.
Administrativo	Barreiras impostas e discordâncias apresentadas, pelas administrações das unidades da secretaria, quanto ao rateio de custos com esta PPP.	Reuniões apresentando racional adotado, sendo este proveniente de informações não apresentadas pela própria unidade e passíveis de ajustes futuros.
Compras	Identificar as quantidades de materiais e insumos de cada setor da secretaria de saúde.	Levantamento das quantidades com base em relatórios existentes no setor de compras da própria secretaria.
Hospital	Levantar quantidade de materiais e insumos, por tipo, necessárias para a unidade de saúde.	Reuniões com cada setor do hospital, objetivando realizar tal levantamento, confrontando este com os relatórios internos existentes.
UPA	Identificar e Levantar quantidades e tipos de materiais e insumo necessários para 1 (hum) ano de trabalho;	Adoção dos relatórios gerenciais, como base para tal levantamento, ajustando-o com as faltas apresentadas ao longo do último ano.
UPA	Dificuldade de levantar itens e quantidades não previstos no dia a dia operacional.	Adoção dos relatórios de controle, para projeção de itens necessários e suas quantidades.
UBS	Resistência das equipes administrativas quanto à efetividade no atendimento das demandas das UBS's;	Reunião realizada entre o gestor administrativo das UBS e sua equipe, apresentando as vantagens de tal operação, assumindo compromisso de não haver prejuízos para os profissionais e à operação.
UBS	Dificuldades apresentadas	Adoção de relatórios gerencias,

	no levantamento das quantidades e tipos de materiais, insumo, móveis, máquinas e equipamentos necessários.	associados às faltas e às experiências dos profissionais de saúde.
--	--	--

Fonte: autor

Dentre as diversas dificuldades e respectivas ações apresentadas pelos setores diretamente envolvidos no processo operacional da PPP em estudo, algumas merecem especial destaque:

- **DIFICULDADE:** Baixa credibilidade inicial para com o processo e as frequentes dúvidas apontadas, quanto ao sucesso deste modelo de PPP.
AÇÃO: Realização de visitas técnicas junto a outros projetos semelhantes e de reuniões frequentes para apresentação detalhada do processo e dos resultados alcançados.

- **DIFICULDADE:** Barreiras e Morosidade no levantamento de dados para definição da estrutura logística.
AÇÃO: Uso de dados oriundos de relatórios gerenciais e realização de reuniões, com os envolvidos no processo, objetivando conscientização destes, quanto ao nível de importância de tais informações e ampliando assim o nível de envolvimento geral.

- **DIFICULDADE:** Entraves para obtenção das quantidades de materiais e insumos necessários para atender às demandas.
AÇÃO: Uso de dados oriundos de relatórios gerenciais; realização de reuniões, com os envolvidos no processo, objetivando conscientização quanto ao nível de importância de tais informações; identificação e uso dos volumes de faltas de mercadorias e insumos geradas no ano anterior, fazendo com que estas quantidades sejam consideradas na demanda prevista; e garantir que esta previsão de demanda, possa ser ajustada, caso necessária.

- **DIFICULDADE:** Entraves no processo de padronização dos tipos de materiais e insumos solicitados pelas secretarias.

AÇÃO: Identificação, com base em relatórios gerenciais de consumo, do descritivo referente aos itens mais usados, adotando-os, quando possível, como padrão inicial de consumo e garantir aquisições com base em outros descritivos, quando a padronização não atender as demandas da gestão. Ao responder a questão 4 (quatro), os entrevistados discorreram quanto aos benefícios gerados, para sua unidade de trabalho, pela implantação da PPP. Neste contexto, foram apresentadas as seguintes respostas:

Esta questão foi apresentada, aos entrevistados, considerando lapso temporal anterior à implantação da PPP.

Conforme pode ser constatado na tabela a seguir, algumas questões foram apresentadas de forma individual, porém, outras delas apresentam-se de forma repetida, ampliando assim, seu grau de importância diante do grupo de benefícios esperados com o referido processo.

Quadro 4 - Benefícios esperados com a implantação da PPP

SETOR	SIM	NÃO	BENEFÍCIOS
Administração			
Administrativo	X		Centralização da operação em um único local; Aumento do nível de controle; Redução de custos operacionais; Rapidez no atendimento às demandas; Redução do nível de faltas; Atendimento às demandas inesperadas; Atendimento no prazo acordado; e Redução do nível de perdas com manuseio e validade.
Logística	X		Maior agilidade nas entregas; Maior controle de estoque; Redução das faltas; Não existência de faltas em determinadas unidades, com sobras em outras; e Redução da estrutura operacional.
Compras	X		Compra unificada, com maior volume e menor preço; Padronização no descritivo dos itens adquiridos; e Maior nível de controle e acompanhamento.
Saúde			

Administrativo	X		Maior controle; Melhor confiabilidade das informações de estoque; Maior agilidade no atendimento das solicitações de materiais e insumos; e Redução das perdas e das faltas.
Compras		X	Se esta nova estrutura conseguir atender melhor do que já atendemos, teremos vantagens na operação. Lembramos que já atendemos com muita qualidade.
Hospital	X		Redução das faltas; Rapidez nas entregas; Fim das faltas em algumas unidades de saúde, com sobra em outras unidades; e Possibilidade de atendimento a situações inesperadas, pois saúde pode ter necessidades imprevisíveis.
UPA	X		Entregas no prazo e mais rápidas; fim das faltas de medicamentos e insumos.
UBS	X		Redução dos níveis de falta; Entregas rápidas e dentro do que foi solicitado (quantidade e prazo); e Final de recebimento de medicamentos com prazo de validade curto (próximo do vencimento).

Fonte: autor

Dentre os benefícios recorrentes, destacam-se: maior agilidade e rapidez nas entregas, com 6 (seis) ocorrências; redução dos níveis de falta de mercadorias e insumos, com 6 (seis) ocorrências; maior nível de controle, com 4 (quatro) ocorrências; e entregas dentro do prazo previsto, com 3 (três) ocorrências. Além deste, outros recorrentes foram: redução das perdas com validade e manuseio; redução dos custos operacionais; atendimento às demandas imprevistas e inesperadas; e final de ocorrência de faltas de mercadorias e insumos em determinadas unidade de saúde, em detrimento de sobras registradas em outras.

Como pode-se constatar, 7 (sete) do total de 8 (oito) entrevistados responderam positivamente a esta questão, porém o setor de compras da Secretaria de Saúde, respondeu de forma negativa, denotando acreditar que já desenvolvem um serviço com elevado grau de qualidade.

A última questão apresentada aos entrevistados, trata de questioná-los quanto à ocorrência ou não de progresso após 1 (hum) ano de implantação da PPP. Neste contexto, foram apresentadas as seguintes respostas:

Quadro 5 - Progresso após 1 (hum) ano de implantação da PPP

SETOR	SIM	NÃO	BENEFÍCIOS
Administração			
Administrativo	X		Maior controle de estoque registrado, chegando a 100% do índice de cobertura; Apesar do custo com a empresa, tivemos uma redução do custo global operacional registrado em 12,73%, quando comparado com o ano anterior; Atendimento das demandas solicitadas chegando a 100% do índice de cobertura no armazém e 98,2% no transporte; Atendimento dentro dos prazos previstos, chegando a 100% de cobertura para o armazém, e 95% para o transporte; Índice de cobertura de 100% para o atendimento às demandas inesperadas; e cobertura da conta de redução dos níveis de perdas.
Logística	X		Maior agilidade nas entregas com atendimento dentro dos prazos previstos; Efetiva redução da estrutura operacional em cerca de 60%, com aproveitamento dos profissionais remanescentes em outros setores da Administração Pública Municipal; Qualificação do controle de estoque, atingindo meta determinada; Aumento na cobertura no que se refere aos pedidos solicitados; Aumento no atendimento dos pedidos não programados; e diminuição das perdas com manuseio e validade dos produtos.
Compras	X		Redução da quantidade de processos licitatórios em 18%, gerados pela redução dos valores médios de aquisição em 17%, quando comparamos compras independentes e isoladas versus compras unificadas; e Padronização de aproximadamente 83% dos itens descritos anteriormente como duplicidade.
Saúde			
Administrativo	X		Efetivo controle do estoque, com aumento do seu grau de confiabilidade; Agilidade no atendimento das solicitações geradas pelas unidades de saúde, alcançando chegando a 100% da meta proposta; Pleno atendimento dos pedidos não previstos, anteriormente não atendidos; e redução nos custos com perdas por vencimento.
Compras		X	Melhoria geral no processo logístico da saúde: maior rapidez nas entregas e dentro do prazo estipulado; diminuição das faltas; atendimento de pedidos imprevistos; e redução das entregas de mercadorias próximas de vencimento.
Hospital	X		Redução das faltas com recebimento de 100% do que foi

			pedido, inclusive com medicamentos e insumos que realizamos pedidos sem programação; e as entregas passaram a ser mais rápidas.
UPA	X		Entregas no prazo e mais rápidas em todos pedidos solicitados; e não mais ocorrências de faltas.
UBS	X		Inexistência de falta nos pedidos realizados, inclusive com atendimento a pedidos urgentes; as entregas passaram a ser mais rápidas; e não mais foram enviados produtos próximos a vencer.

Fonte: autor

Pode-se constatar, através das informações colhidas com o processo de entrevistas, que apesar das dificuldades apresentadas diante da implantação de uma PPP, sendo esta destinada à gestão de estoque da Prefeitura Municipal de Camaçari – BA, ao final de 1 (hum) ano de operação, as expectativas positivas apresentadas foram concretizadas, com o atingimento das metas de desempenho e a concretização de resultados desejados.

Outra questão a ser considerada, refere-se ao fato de que, sob o ponto de vista dos profissionais diretamente ligados a este processo de implantação desta PPP, as expectativas iniciais foram, não somente atendidas, mas também superadas, inclusive quebrando barreiras entre os profissionais que, inicialmente, apresentavam-se desconfiados e descrentes quanto ao seu efetivo resultado.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISE DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para efeito de avaliação de desempenho, apresentado pela empresa parceira, diante do contrato de PPP celebrado com a Prefeitura Municipal de Camaçari-Ba, foram considerados os resultados colhidos em 4 (quatro) áreas distintas (armazenagem, transportes, unidades de saúde e tecnologia da informação), sendo cada uma dessas áreas, analisada sob a óptica de 5 (cinco) segmentos: pessoal, documentação, treinamento, operação geral e operação específico, perfazendo assim um total de 151 (cento e cinquenta e um) itens de avaliação respondidas.

Diante deste contexto, a seguir, serão apresentados os resultados encontrados e suas devidas análises.

4.2.1 Indicadores de desempenho: armazenagem

No que se refere à área de armazenagem, depósito ou CD (Centro de Distribuição), foram levantados e respondidos 57 (cinquenta e sete) itens de avaliação inerentes ao trabalho desenvolvido pela prestadora de serviço. Trata-se da área, que devido ao seu grau de importância e interferência no resultado final global, apresentou maior número de itens de avaliação a serem respondidos, ficando assim com aproximadamente 38% do total de itens.

Dentre os diversos itens respondidos, alguns merecem especial atenção, com os que tratam da realização de inventário e de seu nível de acuracidade; do nível de atendimento às demandas; do prazo de entrega; dos níveis críticos de estoque; da validade das mercadorias em estoque; dos cuidados com manuseio e acondicionamento; e dos planos de contingenciamento para situações emergenciais.

Quadro 6 - Quanto ao pessoal – Armazenagem

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários com aparência e higiene adequada.	60%	100%	95%	95%
Funcionários uniformizados devidamente identificados (crachá).	70%	100%	100%	100%
Funcionários utilizando os EPI's adequadamente, conforme norma da segurança do trabalho.	35%.	100%	100%	100%
Funcionários com nível de instrução mínima equivalente ao fundamental completo.	65%	100%	100%	100%

Fonte: autor

Como podemos constatar no quadro anterior, ao avaliar-se a estrutura de pessoal no setor de armazenagem, apesar do quesito que trata de aparência e higiene não tem alcançado a meta proposta, ao contrário do que verificou-se com todos os outros itens de avaliação, o ano de 2018 apresentou um crescimento de 58% em seu resultado, quando comparado com o ano de 2017.

Quadro 7 - Quanto à documentação – Armazenagem

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Existência de manual operacional, devidamente atualizado, aprovado pela administração pública.	NSA	SIM	SIM	100%
Conhecimento do conteúdo por parte da equipe de funcionários do setor.	NSA	100%	80%	80%
Existência de um plano de educação continuada, atualizado anualmente, para a equipe do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um plano de emergência e contingência, atualizado anualmente, para o setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de plano de manutenção periódica, atualizado anualmente, para todas as máquinas e equipamentos utilizados pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura das geladeiras, freezers e câmaras frias utilizadas pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura e unidade das áreas climatizadas e refrigeradas do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de uma relação de telefones de emergência, fixada em local visível, que contenha os seguintes contatos: Delegacia de Polícia, Corpo de Bombeiros, Segurança da Unidade, Administradores da Concessionária, Administradores da Prefeitura Municipal.	NSA	SIM	SIM	100%

Fonte: autor

O processo de geração e formalização de documentações inerentes ao contexto logístico caracteriza-se pelo seu grau de importância para o resultado final da PPP. Assim sendo, cabe-se analisar, criteriosamente, seus resultados. Quando avaliamos os resultados gerados pelo setor de armazenagem, podemos perceber que dos 8 (oito) itens avaliados, apenas 1 (hum) não conseguiu alcançar 100% da meta prevista, mesmo assim, chegou a 80% da meta, resultado considerado satisfatório, uma vez que em 2017, este critério não foi considerado.

Quadro 8 - Quanto ao treinamento – Armazenagem

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades administrativas)	NSA	100%	90%	90%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades operacionais)	NSA	100%	100%	100%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (meio ambiente)	NSA	100%	80%	80%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (segurança no trabalho)	NSA	100%	90%	90%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (prevenção a incêndios)	NSA	100%	100%	100%

Fonte: autor

No que se refere a treinamento, o setor de armazenagem apresentou, junto com as unidades de saúde, o melhor desempenho entre os segmentos analisados. Apesar de 3 (três) dos itens não conseguirem atingir suas metas, seus desempenhos foram considerados satisfatórios, ficando com uma média global de 92% da meta.

Quadro 9 - Quanto a operação (geral) – Armazenagem

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Notificação das ocorrências, dentro do prazo previsto pelo manual operacional.	NSA	100%	85%	85%
Ambiente de trabalho limpo e arrumado	60%	100%	100%	100%
Controle eficiente de acesso às áreas restritas aos funcionários.	20%	100%	100%	100%
Escrituração das movimentações de ativos. (quando da ocorrência).	80%	100%	90%	90%
Comunicação imediata, ao setor de segurança, quando da ocorrência de problemas que possam gerar riscos eminentes à operação e aos profissionais.	10%	100%	100%	100%
Realização de inventário anual dos ativos, com envio de relatórios para controle administrativo.	NSA	100%	100%	100%
Correção imediata (conforme prazos previstos no	30%	100%	90%	90%

manual operacional), de falhas apontadas pelas auditorias e inspeções realizadas periodicamente.				
--	--	--	--	--

Fonte: autor

Ao analisarmos as questões operacionais, tanto gerais, quanto específicas, quando nos referimos ao setor de armazenagem, encontramos um desempenho de 97,3% da meta proposta, representando assim um resultado de grande expressividade, e sendo este o melhor desempenho no universo grupo de áreas analisadas.

Quadro 10 - Quanto a operação (específico) – Armazenagem

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Atende à política de estoque do município.	NSA	100%	100%	100%
Atende todas as demandas programadas dentro dos critérios previstos no manual operacional.	NSA	100%	95%	95%
Mantém toda iluminação em perfeitas condições conforme previsto no manual operacional.	60%	100%	100%	100%
Mantém todas as instalações elétricas em perfeito estado de funcionamento e conservação, conforme normas.	70%	100%	100%	100%
Atende, dentro do prazo previsto pelo manual operacional, aos pacientes que recebem medicamento em suas residências.	40%	100%	95%	95%
Informa, diariamente, ao município e à secretaria de saúde, qual estoque, por tipo e por validade, dos medicamentos e insumos existentes, como também mercadorias em trânsito (deslocamento do fornecedor para o almoxarifado), com tipo, quantidade e data prevista para recebimento.	NSA	100%	100%	100%
Garante o perfeito estado de funcionamento e higienização dos equipamentos de ar condicionado existentes.	50%	100%	95%	95%
Garante o perfeito estado de funcionamento e higienização das câmaras frias.	NSA	100%	100%	100%
Possui barreiras eficientes contra insetos e outros	30%	100%	95%	95%

animais.				
Registra e notifica, de imediato (mesmo dia ou no primeiro dia útil subsequente) toda e qualquer ocorrência, fora de conformidade, nos processos de armazenagem, separação e expedição.	NSA	100%	95%	95%
Propicia acessibilidade irrestrita a todas as dependências da unidade.	NSA	100%	100%	100%
Garante a existência de equipamentos e material suficientes para a operação.	40%	100%	100%	100%
Mantém plano de contingência para atendimento às solicitações emergenciais demandadas pelo poder público.	NSA	100%	100%	100%
Mantém registros diários das temperaturas das geladeiras, freezers e câmaras frias.	NSA	100%	100%	100%
Mantém registros diários das temperaturas e da umidade das áreas climatizadas e refrigeradas.	NSA	100%	100%	100%
Disponibiliza um Supervisor, devidamente qualificado, para suporte durante 24h do dia.	NSA	100%	100%	100%
Mantém geladeiras e freezers em perfeito estado de funcionamento, conservação e limpeza.	60%	100%	90%	90%
Mantém geradores de energia em perfeito estado de funcionamento.	NÃO	100%	100%	100%
Mantém infraestrutura física (paredes, pisos, revestimentos, cobertura) em perfeito estado de conservação e uso, com ausência de rachaduras, trincas, vazamentos, mofos, infiltrações, vidros, dentre outros.	60%	100%	100%	100%
Mantém infraestrutura de partes móveis (janelas, portas, paredes móveis) em perfeitas condições de funcionamento, aparência e limpeza.	80%	100%	100%	100%
Mantém a unidade operacional limpa, de acordo com normas da ANVISA.	NSA	100%	100%	100%
Mantém móveis, em perfeito estado de manutenção, conservação, utilização, segurança e limpeza.	70%	100%	100%	100%
Faz com que o índice de acuracidade do inventário fique inferior a 2%.	NSA	< 2,0%	1,3%	OK

Atinge índice de perdas inferior a 1,5% do valor do estoque no período	4,7%	< 1,5%	0,9%	OK
Atinge índice de devolução das unidades para o estoque menor que 2%.	9,3%	< 2,0%	1,8%	OK
Possibilita manutenção do sistema de abastecimento de água, sempre em perfeito estado de funcionamento.	NSA	100%	100%	100%
Atinge o tempo médio máximo de 2 dias para entrega de mercadorias (exceto medicamentos e insumos)	NSA	100%	100%	100%
Atinge o tempo médio máximo de entrega de medicamento e insumos (saúde), conforme previsto no manual operacional.	NSA	100%	100%	100%
Disponibiliza relatórios de gestão dentro dos prazos estabelecidos (diário, semanal, mensal, trimestral e anual).	NSA	100%	100%	100%
Mantém o sistema de proteção e combate contra incêndio em perfeito estado de funcionamento.	60%	100%	100%	100%
Disponibiliza sistema informatizado de controle e acompanhamento de estoque em tempo real, para todas as unidades de saúde.	NSA	100%	100%	100%
Existe um plano de emergência e contingência para o setor, que permita atender às solicitações emergenciais enviadas pelo poder público.	NSA	100%	100%	100%
Existe um plano de emergência e contingência para o setor, que permita atender as solicitações programadas e aquelas não programadas.	NSA	100%	100%	100%

Fonte: autor

Com base na análise dos resultados encontrados na avaliação de desempenho da área de armazenamento, descritos nos quadros de 6 a 10, encontramos um índice médio de 97,63% de cobertura, com destaque especial para os itens de avaliação inerentes à operação em suas atividades específicas (quadro 10), que conseguiu alcançar o índice de 98,94% de cobertura, índice este de bastante expressividade para o contexto geral, uma vez que trata-se do setor de armazenamento, e no lapso temporal, refere-se ao primeiro ano de atividade da referida PPP.

Outro fator importante a ser considerado, desta vez quando volta-se foco,

em especial, para o quadro 10 (dez), que trata do segmento referente às questões específicas da operação de armazenagem. Neste segmento, além de nenhum critério ter apresentado um nível de desempenho inferior a 90% de cobertura, alguns itens de avaliação, muito importantes, apresentaram um salto substancial em seus resultados, quando comparados com o ano anterior ao da implantação da PPP. (vide tabela a seguir)

Quadro 11 - Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) – Armazenagem

ITENS	2017	2018
Atendimento às demandas, dentro do previsto.	NSA	95%
Fornecimento de medicamentos na residência, dentro do previsto.	40%	95%
Informações diárias quanto ao nível e <i>status</i> do estoque.	NSA	100%
Equipamentos e materiais suficientes para a operação.	40%	100%
Plano de contingência para atendimento de demandas não previstas.	NSA	100%
Redução do índice de acuracidade no inventário.	NSA	1,30 %
Redução do índice de perdas.	4,70 %	0,90 %
Redução do nível de devolução para o estoque.	9,30 %	1,80 %
Atingimento do prazo médio de entrega previsto (exceto saúde).	NSA	100%
Atingimento do prazo médio de entrega previsto para a Saúde.	NSA	100%
Relatórios de gestão dentro dos prazos determinados.	NSA	100%

Fonte: autor

Conforme informações extraídas do Quadro 11, constata-se que todos os itens que obtiveram destaque especial de desempenho, quando comparado o ano de implantação da PPP (2018), com o ano imediatamente anterior a tal implantação (2017), são extremamente importantes para que a gestão pública municipal possa propiciar um atendimento célere e de qualidade para os cidadãos.

Em função de seu nível de importância direta para a população demandante, tomou-se como exemplo, um critério específico, para que fosse realizada uma análise mais aprofundada. Foi escolhido o processo de entrega de medicamentos nas residências de pacientes. Neste caso, o índice de cobertura saiu de 40% em 2017, para 95% em 2018. Além disso, de acordo com relatório fornecido

pela administração pública municipal, este resultado poderia ser ainda mais expressivo, caso não houvesse a ocorrência de fatores como problemas relacionados com a divergência de endereço, ausência do morador no ato da entrega e até óbito do beneficiário, sem que houvesse a devida comunicação à Secretaria de Saúde. Ainda segundo o relatório apresentado pela administração pública municipal, a inexistência destes entraves possibilitaria que este indicador chegasse a 98%, restando apenas 2% para questões ligadas a falhas operacionais.

Ainda no que se refere ao processo de armazenagem, outros itens de avaliação ligados aos segmentos de pessoal, documentação, treinamento e operação em geral, merecem destaque, como as relacionadas à capacitação da equipe; manutenção e limpeza de máquinas, equipamentos, móveis e edificações, instalações elétricas e hidráulicas; e questões ligadas à segurança.

4.2.2 Indicadores de desempenho: Transportes

A área de transportes, apesar da quantidade de itens de avaliação ser a menor entre as 4 (quatro) áreas analisadas, ou seja, ficando atrás da Armazenagem, das Unidades de Saúde e da Tecnologia da Informação, esta se caracteriza por apresentar um grupo de itens de avaliação muito relevantes para o processo de avaliação desta PPP.

Nesta área, foram respondidos e analisados 25 (vinte e cinco) itens relacionados às atividades desenvolvidas, representando assim, aproximadamente, 17% do universo total.

Do universo total de itens de avaliação apresentados e respondidos, em especial 5 (cinco) deles merecem análise mais aprofundada. São eles os que dizem respeito às entregas efetivas, às entregas dentro do prazo, à acuracidade na emissão de documentos de remessa, ao índice de perda, e ao prazo e à positivação na entrega de medicamentos para pacientes inscritos em programa específico para recebimento dos mesmos em suas residências.

Quadro 12 - Quanto ao pessoal – Transportes

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários com aparência e higiene adequada.	35%	100%	80%	80%
Funcionários uniformizados devidamente identificados (crachá).	40%	100%	90%	90%
Funcionários utilizando os EPI's adequadamente, conforme norma da segurança do trabalho.	0%.	100%	90%	90%
Funcionários com nível de instrução mínima equivalente ao fundamental completo.	20%	100%	70%	70%

Fonte: autor

Os dados apresentados no quadro 12 refletem o nível de desempenho no que tange às questões que tratam do setor de pessoal na área de transportes. Como pode-se perceber, este setor foi o que apresentou pior nível de cobertura da meta, ficando atrás dos setores de armazenagem, unidades de saúde e tecnologia da informação. Apesar disso, se considerarmos o desempenho de 2018 versus o resultado de 2017, ainda assim o setor conseguiu um crescimento de 128% no item 1(hum), 125% no item 2 (dois) e 250% no item 4 (quatro). Por fim, o item 3 (três), cuja avaliação em 2017 foi zero, apresentou em 2018 um desempenho de 90% da meta.

Quadro 13 - Quanto à documentação – Transportes

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Existência de manual operacional, devidamente atualizado, aprovado pela administração pública.	NSA	SIM	SIM	100%
Conhecimento do conteúdo por parte da equipe de funcionários do setor.	NSA	100%	60%	60%
Existência de um plano de educação continuada, atualizado anualmente, para a equipe do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um plano de emergência e contingência, atualizado anualmente, para o setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de plano de manutenção periódica, atualizado anualmente, para todas as máquinas e equipamentos utilizados pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura dos	NSA	SIM	SIM	100%

veículos refrigerados utilizados pelo setor.				
Existência de uma relação de telefones de emergência, fixada na cabine e nos baús dos veículos, que contenha os seguintes contatos: Delegacia de Polícia, Corpo de Bombeiros, Segurança da Unidade, Administradores da Concessionária, Administradores da Prefeitura Municipal.	NSA	100%	40%	40%

Fonte: autor

Pode-se constatar, que a exemplo do que ocorre com o setor de treinamento, o setor de documentação apresenta o pior desempenho dentre as áreas analisadas. Neste sentido, análises negativas ficam por conta do item 2 (dois) com 60% e do item 7 (sete) com 40% de cobertura das metas. Mesmo assim, em ambos os casos, tratam-se de itens não avaliados em 2017.

Quadro 14 - Quanto ao treinamento – Transportes

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades administrativas)	NSA	100%	30%	30%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades operacionais)	NSA	100%	60%	60%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (meio ambiente)	NSA	100%	30%	30%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (segurança no trabalho)	NSA	100%	60%	60%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (prevenção a incêndios)	NSA	100%	60%	60%

Fonte: autor

Nesta área, o setor de transportes foi o que apresentou o pior desempenho, corroborando com o que ocorreu com o mesmo setor, nas outras áreas analisadas até então. Neste caso, o desempenho médio ficou em 48%, impulsionado, sobretudo, pelas questões que envolvem os itens 1 (hum) e 3 (três).

Quadro 15 - Quanto a operação (geral) – Transportes

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Notificação das ocorrências, dentro do prazo previsto pelo manual operacional.	NSA	100%	50%	50%
Ambiente de trabalho limpo e arrumado	20%	100%	60%	60%
Comunicação imediata, ao setor de segurança, quando da ocorrência de problemas que possam gerar riscos eminentes à operação e aos profissionais.	10%	100%	60%	60%

Fonte: autor

O setor de transportes, a exemplo do que verificou-se nos outros grupos analisados, foi o que apresentou menor desempenho no que tange a questões operacionais, ficando assim com 78% da cobertura média das metas.

Quadro 16 - Quanto a operação (específico) – Transportes

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
A execução dos procedimentos de trabalho está de acordo com o Manual Operacional.	NSA	100%	100%	100%
Garante e existência de equipamentos e materiais suficientes para a operação	30%	100%	100%	100%
Disponibiliza um Supervisor, devidamente qualificado, durante as 24 horas do dia.	NSA	100%	100%	100%
Índice de entregas efetivas está entre 95% e 100%.	60%	100%	98,2%	98,2%
Índice de entregas no prazo está entre 95% e 100%.	45%	100%	95%	95%
Índice de Acuracidade na emissão de documentos de remessa esta inferior 3%.	NSA	< 3,0%	2,1%	OK
Índice de perda esta abaixo de 2,5% do valor do estoque no período analisado.	7%	< 2,5%	1,6%	OK
Todas as entregas foram realizadas em veículos adequados às normas e regulamentações.	60%	100%	100%	100%
Veículos de transporte de cargas não refrigeradas	NSA	100%	100%	100%

possuem certificado conforme ANTT / ANVISA.				
Veículos de transporte de cargas refrigeradas possuem certificado conforme ANTT / ANVISA.	NSA	100%	100%	100%
A entrega aos pacientes inscritos no programa de medicamentos em casa ocorre sempre dentro dos prazos definidos no Manual Operacional.	40%	100%	95%	95%
Durante o transporte de cargas refrigeradas são controladas e registradas a temperatura e umidade do ambiente de transporte.	NSA	100%	95%	95%

Fonte: autor

Após análise dos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho da área de transportes, foi encontrado um índice médio de cobertura de 77,84% (vide quadros de 12 a 16).

Apesar das áreas de armazenamento e transportes estarem fortemente relacionados, a área de transportes obteve um desempenho 20,5% inferior ao resultado apresentado pela área de armazenagem.

Ainda comparando o desempenho das áreas de armazenagem e transportes, quando parte-se para análise comparativa de desempenho de itens de avaliação idênticos e presentes em todas as áreas (pessoal, documentação, treinamento e operação geral), encontra-se um universo de 21 (vinte e uma) questões. Deste universo, em 14 (quatorze) deles, ou seja, 67% do total, a área de armazenagem obteve melhor desempenho, sendo que nos outros 7 (sete) itens encontram-se desempenhos idênticos, assim, não foi verificado qualquer item com desempenho superior do setor de transportes, em detrimento do setor de armazenagem.

Diante das análises expostas anteriormente, pode-se concluir que o setor de transportes necessita passar por um melhor acompanhamento e gerenciado por parte de empresa prestadora de serviço desta PPP.

Como destaques de desempenho baixo, pode-se verificar os itens de avaliação relacionados ao treinamento; limpeza e organização; e comunicação.

Como pode-se constatar no quadro 17, a seguir, a pesar do desempenho global dos transportes não ter apresentado o mesmo desempenho das outras áreas, fatores positivos devem ser considerados, como a melhoria global dos resultados

comparativos de 2018 *versus* 2017 e a expressividade positiva na cobertura de alguns itens de avaliação em especial. Dentre estes itens, destacam-se: índice de entregas efetivas (98,2%), índice de entregas no prazo previsto (95%), índice de acuracidade na emissão de documentos de remessa (2,1%), e índice de perdas (1,6%), ficando todos estes resultados acima da meta proposta.

Por fim, quando da análise, especificamente, do desempenho nas entregas de medicamentos a pacientes inscritos em programa para recebimento, dos mesmos, em suas residências, o resultado encontrado ficou em 95%, ratificando assim o desempenho verificado pelo setor de armazenagem e reforçando o conceito quanto aos motivos que causaram tal desempenho.

Quadro 17 - Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) – Transportes

CRITÉRIOS	2017	2018
Índice de entregas efetivas	60%	98,2%
Índice de entregas no prazo	45%	95%
Acuracidade na emissão de documentos de remessa. (Meta < 3%)	NSA	2,1%
Índice de perdas (Meta < 2,5%)	NSA	1,6%
Índice de entregas de medicamento a pacientes em suas residências.	40%	95%

Fonte: autor

4.2.3 Indicadores de desempenho: unidades de saúde

A Secretaria de Saúde, em função das peculiaridades inerentes ao trato com medicamento e insumos, como também na importância dos mesmos para a população, acabou por ter uma análise dissociada das outras Secretarias de Governo.

Foram analisados 40 (quarenta) itens referentes às Unidades de Saúde, representando assim, aproximadamente, 27% do universo total de itens de desempenho analisados, referentes à PPP.

Dentro do universo dos itens respondidos, alguns mereceram destaque especial: cobertura dos estoques das farmácias das unidades de saúde, dentro do previsto; inexistência de faltas de medicamentos e insumos nas unidades de saúde; acompanhamento semanal, com controle eficaz, dos níveis de estoque e prazos de validade; índice de acuracidade; e índice de perdas. Cabe ressaltar que, além de seus graus de importância, estes itens atingiram 100% de cobertura já no ano inicial de

implantação da PPP.

Quadro 18 - Quanto ao pessoal – Unidades de saúde

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários com aparência e higiene adequada.	85%	100%	100%	100%
Funcionários uniformizados devidamente identificados (crachá).	90%	100%	100%	100%
Funcionários utilizando os EPI's adequadamente, conforme norma da segurança do trabalho.	85%.	100%	100%	100%
Funcionários com nível de instrução mínima equivalente ao fundamental completo.	95%	100%	100%	100%

Fonte: autor

No que diz respeito ao quadro de pessoal, as unidades de saúde foram as que conseguiram melhor desempenho entre os setores analisados, alcançando 100% de cobertura em todos os critérios analisados, refletindo assim um resultado que compactua, positivamente, para o pleno atendimento às demandas da comunidade por serviços de saúde.

Quadro 19 - Quanto à documentação – Unidades de saúde

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Existência de manual operacional, devidamente atualizado, aprovado pela administração pública.	NSA	SIM	SIM	100%
Conhecimento do conteúdo por parte da equipe de funcionários do setor.	NSA	100%	90%	90%
Existência de um plano de educação continuada, atualizado anualmente, para a equipe do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um plano de emergência e contingência, atualizado anualmente, para o setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de plano de manutenção periódica, atualizado anualmente, para todas as máquinas e equipamentos utilizados pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura das geladeiras, freezers e câmaras frias utilizadas pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura e unidade das áreas climatizadas e refrigeradas do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de uma relação de telefones de emergência, fixada em local visível, que contenha os seguintes contatos: Delegacia de Polícia, Corpo de Bombeiros, Segurança da Unidade, Administradores da Concessionária e da Prefeitura.	NSA	SIM	SIM	100%

Fonte: autor

Da mesma forma que ocorre com a área de armazenagem, as unidades de saúde apresentaram o melhor desempenho no que se refere às questões que envolvem documentação, tendo apenas um item com 90% de cobertura em relação à meta, quando todos os outros apresentaram 100% de cobertura.

Quadro 20 - Quanto ao treinamento – Unidades de saúde

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades administrativas)	NSA	100%	90%	90%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades operacionais)	NSA	100%	100%	100%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (meio ambiente)	NSA	100%	100%	100%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (segurança no trabalho)	NSA	100%	100%	100%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (prevenção a incêndios)	NSA	100%	70%	70%

Fonte: autor

Repetindo-se o que ocorreu na área de armazenagem, as unidades de saúde foram as que apresentaram melhor desempenho em relação à meta, ficando com um resultado que corresponde a 92% da meta proposta.

Quadro 21 - Quanto a operação (geral) – Unidades de saúde

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Notificação das ocorrências, dentro do prazo previsto pelo manual operacional.	NSA	100%	100%	100%
Ambiente de trabalho limpo e arrumado	80%	100%	100%	100%
Controle eficiente de acesso às áreas restritas aos funcionários.	80%	100%	100%	100%
Escrituração das movimentações de ativos. (quando da ocorrência).	100%	100%	100%	100%
Registro diário de ocorrências verificadas nos setores.	NSA	100%	70%	70%
Comunicação imediata, ao setor de segurança, quando da ocorrência de problemas que possam gerar riscos eminentes à operação e aos profissionais.	NSA	100%	90%	90%
Realização de inventário anual dos ativos, com envio de relatórios para controle administrativo.	NÃO	100%	100%	100%
Correção imediata (conforme prazos previstos no manual operacional), de falhas apontadas pelas auditorias e inspeções realizadas periodicamente.	20%	100%	80%	80%

Fonte: autor

No que tange ao grupo de itens inerentes às questões operacionais, as unidades básicas, ratificando comportamento apresentado nos outros setores, apresentou desempenho final considerado como muito satisfatório, mesmo não tendo atingido 100% da meta, apresentando assim um resultado de 96% da meta global.

Quadro 22 - Quanto a operação (específico) – Unidades de saúde

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Existe um registro diário da temperatura das geladeiras, freezers e câmaras frias.	NSA	100%	100%	100%
Cobertura de estoque nas farmácias das unidades está dentro do limite de adequação previsto no projeto de implantação	NSA	100%	100%	100%
Existe material e equipamentos em quantidade suficiente para a operação	75%	100%	100%	100%
As geladeiras e freezers são mantidos em perfeito estado de funcionamento, aparência e higienização.	80%	100%	100%	100%
Os geradores de energia são mantidos em perfeito estado de funcionamento.	SIM	100%	100%	100%
O Giro de estoque está dentro do limite de adequação previsto no projeto de implantação.	NSA	100%	95%	95%
Houve falta de itens no estoque das unidades de saúde, sendo que o mesmo item se encontrava disponível em estoque no Centro de Distribuição.	SIM	NÃO	NÃO	OK
Índice de Acuracidade do inventário abaixo de 3%.	8%	< 3,0%	2,2%	OK
Índice de perda abaixo de 2,5% do valor do estoque no período analisado.	6%	< 2,5%	1,1%	OK
A Secretaria de Saúde é informada, semanalmente, sobre quais medicamentos e em quais quantidades estão com prazos de validade próximos ao vencimento.	NSA	100%	100%	100%
Relatórios são sempre entregues dentro do prazo estabelecido no manual operacional.	NSA	100%	100%	100%
O sistema de proteção contra incêndio em perfeito funcionamento.	80%	100%	100%	100%
A Concessionária controla de maneira eficaz os níveis mínimos e máximos de estoque.	NSA	100%	100%	100%
Existe um plano de emergência e contingência para o setor, que permita atender às solicitações emergenciais enviadas pelo poder público.	NSA	100%	100%	100%
Existe um plano de emergência e contingência para o	NSA	100%	100%	100%

setor, que permita atender as solicitações programadas e aquelas não programadas.				
---	--	--	--	--

Fonte: autor

Ao analisar-se o desempenho médio global, foi encontrada uma média de 97,13% de cobertura (vide quadros 17 a 21), ficando atrás apenas do desempenho apresentado pelo setor de armazenagem, que alcançou o índice de 97,63%.

Nesta área, a exemplo do que ocorreu com a área de armazenagem, verifica-se destaque especial para os itens de avaliação inerentes à operação em suas atividades específicas, que conseguiu alcançar o índice de 99,67% de cobertura, índice este de bastante expressividade para o contexto geral, uma vez que trata-se da área que diz respeito à saúde, demandante de uma atenção especial, e tendo alcançado este nível de desempenho já no ano inicial de implantação da referida PPP.

Importante também ressaltar que ao analisar-se o quadro 21 (vinte e um) que trata das questões específicas operacionais, apenas 2 (dois) dos 15 (quinze) itens analisados apresentaram resultado de cobertura inferior a 100%, ficando com 90% e 95% respectivamente. Dentre estes itens que tiveram desempenho máximo, alguns merecem especial atenção, quer seja pelo seu grau de importância, quer seja pelo seu considerável desempenho, quando comparamos o resultado do ano de 2018, em relação ao ano de 2017. Dentre estes, podemos citar: estoques das unidades de saúde, dentro do programado; inexistência de faltas de medicamentos e insumos nas unidades de saúde; redução considerável nos índices de acuracidade e de perdas; controle da quantidade e da qualidade dos estoques; e existência de plano de contingência capaz de atender às demandas inesperadas e às não programadas.

Quadro 23 - Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) – U. de saúde

ITENS	2017	2018
Estoque adequado nas unidades de saúde.	NSA	100%
Falta de medicamento e insumos nas unidades de saúde.	SIM	NÃO
Redução do índice de acuracidade.	8%	2,20%
Redução do índice de perdas.	6%	1,10%
Informações semanais de estoque.	NSA	100%
Controle dos níveis de estoque.	NSA	100%
Plano de contingência para atender às demandas não previstas.	NSA	100%
Plano de contingência para atender às demandas não programadas.	NSA	100%

Fonte: autor

Como podemos perceber no Quadro 21, estamos tratando de itens extremamente importantes para a gestão pública municipal, uma vez que propicia um atendimento célere e de qualidade para os cidadãos.

Mesmo entendendo o elevado grau de importância de todos estes itens, faz-se necessário maior aprofundamento em 2 (dois) deles, visto que estes apresentam uma ligação mais estreita com a população demandante. Neste cenário, um deles trata da cobertura de estoque nas farmácias das unidades de saúde dentro do limite projetado na implantação da PPP, e o outro diz respeito à ocorrência de faltas de medicamentos e insumos nas unidades de saúde. Em ambos os casos, percebe-se uma forte reversão ao longo do primeiro ano de PPP, partindo-se de um forte cenário negativo no ano de 2017, para 100% de efetividade no ano de 2018.

Ainda dentro do universo referente às unidades de saúde, outros itens de avaliação ligados aos segmentos de pessoal, documentação, treinamento e operação em geral, merecem destaque. Dentre estes, podem ser citados: as relacionadas ao processo de treinamento e capacitação da equipe; as referentes à manutenção e limpeza de máquinas e equipamentos; as que tratam de inventário e controles; e por fim as ligadas à segurança.

4.2.4 Indicadores de desempenho: Tecnologia da Informação

A área de TI (Tecnologia da Informação), a exemplo do que acontece em todas as áreas de gestão, quer seja de ordem privada ou pública, tem cada vez mais

assumido papel de destaque diante dos desafios que se apresentam.

Quando analisa-se a importância da tecnologia da informação dentro do contexto da gestão da cadeia logística, percebe-se que esta possui papel fundamental neste contexto.

Objetivando avaliar o papel e o desempenho da tecnologia da informação nesta PPP, foram considerados 25 (vinte e cinco) itens, divididos, a exemplo do que ocorreu com as outras áreas, em 5 (cinco) segmentos: pessoal, documentação, treinamento, operação geral e operação específico.

Quando avalia-se o grau de importância e o desempenho destes itens para a operação logística e para o resultado final satisfatório desta PPP, encontram-se alguns que merecem especial atenção: existência de um plano de ação de contingência e de manutenção periódica; correção imediata de falhas, por ventura, apontadas pelas auditorias e inspeções; existência de uma rotina de *back-up* diário; existência de uma rotina de verificação do sistema; manutenção de equipe para atender emergências, disponível 24 horas por dia; e tempo de resolução de chamadas, conforme previsto pelo manual operacional.

Quadro 24 - Quanto ao pessoal – Tecnologia da Informação

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários com aparência e higiene adequada.	80%	100%	95%	95%
Funcionários uniformizados devidamente identificados (crachá).	0%	100%	75%	75%
Funcionários com nível de instrução mínima equivalente ao fundamental completo.	90%	100%	100%	100%

Fonte: autor

No que se refere ao setor de tecnologia da informação, apesar do mesmo somente ter conseguido cobertura de 100% em um único item avaliado, os outros apresentaram desempenho que podem ser classificados como satisfatórios, uma vez que o item 1 (hum) já apresentava em 2017, um desempenho de 80%, passando em 2018 para 95%, e o item 2, que nem chegou a ser avaliado em 2017, alcançou um resultado de 75% da meta.

Quadro 25 - Quanto à documentação – Tecnologia da Informação

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Existência de manual operacional, devidamente atualizado, aprovado pela administração pública.	NSA	SIM	SIM	100%
Conhecimento do conteúdo por parte da equipe de funcionários do setor.	NSA	100%	90%	90%
Existência de um plano de educação continuada, atualizado anualmente, para a equipe do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um plano de emergência e contingência, atualizado anualmente, para o setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de plano de manutenção periódica, atualizado anualmente, para todas as máquinas e equipamentos utilizados pelo setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de um registro periódico da temperatura e umidade das áreas climatizadas e refrigeradas do setor.	NSA	SIM	SIM	100%
Existência de uma relação de telefones de emergência, fixada em local visível, que contenha os seguintes contatos: Delegacia de Polícia, Corpo de Bombeiros, Segurança da Unidade, Administradores da Concessionária, Administradores da Prefeitura Municipal.	NSA	SIM	SIM	100%

Fonte: autor

No que tange a documentação, o setor de Tecnologia da informação apresentou também um excelente desempenho, tendo 100% em 7 (sete) dos 8 (oito) itens de desempenho.

Quadro 26 - Quanto ao treinamento – Tecnologia da Informação

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades administrativas)	NSA	100%	80%	80%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (atividades operacionais)	NSA	100%	95%	95%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (meio ambiente)	NSA	100%	80%	80%
Funcionários treinados, conforme periodicidade prevista no plano de educação. (prevenção a incêndios)	NSA	100%	70%	70%

Fonte: autor

Neste grupo de critérios avaliados, o setor de tecnologia apresentou um desempenho que pode ser classificado como satisfatório uma vez que, em média, ficou com 81% da meta proposta, e que todos os itens analisados não possuíam medição no ano de 2017.

Quadro 27 - Quanto a operação (geral) – Tecnologia da Informação

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
Notificação das ocorrências, dentro do prazo previsto pelo manual operacional.	NSA	100%	80%	80%
Ambiente de trabalho limpo e arrumado	80%	100%	90%	90%
Controle eficiente de acesso às áreas restritas aos funcionários.	60%	100%	100%	100%
Escrituração das movimentações de ativos. (quando da ocorrência).	80%	100%	100%	100%
Comunicação imediata, ao setor de segurança, quando da ocorrência de problemas que possam gerar riscos eminentes à operação e aos profissionais.	10%	100%	100%	100%
Realização de inventário anual dos ativos, com envio de relatórios para controle administrativo.	SIM	100%	100%	100%
Correção imediata (conforme prazos previstos no manual operacional), de falhas apontadas pelas auditorias e inspeções realizadas periodicamente.	NSA	100%	100%	100%

Fonte: autor

No grupo de critérios que analisa as questões operacionais, o setor de tecnologia da informação teve um excelente desempenho. Ficando com 97,2% em relação à meta, atrás somente, do setor de armazenagem, que apresentou um desempenho médio de 97,3%.

Quadro 28 - Quanto a operação (específico) – Tecnologia da Informação

ITENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	REAL 2017	META 2018	REAL 2018	% DE COB.
A manutenção dos equipamentos foi executada de acordo com os requisitos previstos no Manual Operacional.	NSA	100%	100%	100%
Existe uma rotina de backup diário.	30%	100%	100%	100%
Existe uma rotina de verificação de segurança dos sistemas.	10%	100%	100%	100%
Mantém-se uma equipe, devidamente capacitada, durante as 24 horas por dia, para cobrir as emergências.	NSA	100%	100%	100%
O relatório mensal de manutenção dos sistemas é apresentado pontualmente com o conteúdo e formato previstos no Manual Operacional.	NSA	100%	100%	100%
Os prazos para manutenção dos sistemas respeitam os tempos de resposta adotados no Manual Operacional.	NSA	100%	100%	100%
Tempo de resolução de chamados está conforme o previsto no Manual Operacional.	NSA	100%	95%	95%
Todas as ações corretivas surgidas das inspeções são realizadas com presteza tendo-se em conta os tempos de retificação exigidos	40%	100%	95%	95%

Fonte: autor

Diante dos resultados apresentados, a área de tecnologia da informação atingiu um desempenho médio de cobertura de 94,66% (vide quadros 23 a 27), ficando atrás das áreas de armazenagem e unidades de saúde.

Apesar de ser o terceiro melhor desempenho global, em um universo de 4 (quatro) áreas, e ficando na frente este resultado pode ser considerado satisfatório, pois além do próprio índice de aproximadamente 95%, segmentos como o de operação específico e de documentação, considerados fundamentais para esta área,

apresentaram desempenho de 98,89% e 98,57%, respectivamente.

Analisando-se especificamente o Quadro 27 (vinte e sete), que trata das questões operacionais específicas da tecnologia da informação, do total de 9 (nove) itens avaliados, 7 (sete) deles, alcançaram desempenho máximo, ou seja 100% de cobertura, quando comparado o ano de 2018 (primeiro ano de implantação da PPP), com o ano de 2017. Vale ressaltar também, que os outros 2 (dois) itens ficaram bem próximos deste resultado, apresentando assim um desempenho de cobertura de 95%.

Dos itens que compunham o segmento de operações específicas e que tiveram desempenho máximo de cobertura, podem ser citados: manutenção de equipamentos de acordo com o previsto pelo manual operacional; existência de uma rotina de *back-up* diário; existência de uma rotina de verificação de sistemas; disponibilização de equipe para atendimento às emergências, ao longo das 24 horas do dia; e pontualidade e respeito aos prazos no que se refere ao fornecimento de relatórios, manutenção dos sistemas, resolução das chamadas e correção das inconsistências e falhas detectadas pelas auditorias e inspeções.

Quadro 29 - Itens com expressivo desempenho (2018 x 2017) – T. da Informação

CRITÉRIOS	2017	2018
<i>Back-up</i> diário.	30%	100%
Rotina de verificação de sistemas.	10%	100%
Emissão de relatórios de manutenção de sistemas.	NSA	100%
Respeito aos prazos de manutenção de sistemas.	NSA	100%
Tempo de resolução médio de chamados, dentro do previsto.	NSA	95%
Ações corretivas realizadas em tempo previsto e necessário.	40%	95%

Fonte: autor

Conforme descrito no Quadro 28, são apresentados itens caracterizados tanto pela sua importância para a área de tecnologia da informação e para a PPP, uma vez que estes dizem respeito à segurança das informações, à geração de relatórios de gestão e à qualidade operacional, como também pelo seu excelente nível de desempenho apresentado, tendo como base o ano de 2018 (ano inicial de implantação), em relação ao ano imediatamente anterior.

Apesar do segmento que trata dos itens específicos da operação, outros itens inerentes aos segmentos de pessoal, documentação, treinamento e operação

em geral, também apresentaram resultados significativos: funcionários treinados conforme plano de educação; controle de acesso eficiente nas áreas restritas à operação; imediata comunicação de qualquer tipo de ocorrência que possa vir a colocar em risco os sistemas e a operação; e realização de inventário periódico, com geração de relatórios gerenciais, ficando todos entre 95% e 100% do índice de cobertura.

No quadro apresentado a seguir, serão descritos diversos benefícios gerados com a implantação do sistema de estoque centralizado. Tais benefícios foram apontados tanto pelos autores que tratam deste tema, e presentes no referencial teórico, como também, se fizeram presentes, ao longo do processo de entrevista com os gestores públicos.

Quadro 30 - Benefícios do processo de estoque centralizado

BENEFÍCIOS	AUTORES
Maior controle de estoque.	Brian J. (2015); Ferrer (2013); Kelman (2009); Pozo (2002); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Wanke (2002); Chiavenato (2015).
Estoque regulador ou de segurança em um único local.	Ferrer (2013); Kelman (2009); Pozo (2002); Gonçalves (2004); Chiavenato (2015).
Redução dos níveis de estoque total	Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001); O'Brien (2001); Costa (2000); Chiavenato (2015).
Direcionamento eficiente quando da ocorrência de estoques reduzidos	Chopra e Meindl (2011); Tridapalli, Fernandes e Machado (2011); Kelman (2009); Assini et al. (2001); Wanke (2003); Starks (2006); Arnold (2006); Gonçalves (2004); Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Pimenta (1998); Chiavenato (2015).
Redução dos custos de armazenagem e estoque	Ferrer (2013); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001); Starks (2006); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Costa (2000).
Redução dos custos com mão-de-obra	Ferrer (2013); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001); O'Brien (2001); Costa (2000).
Redução dos níveis de avaria por vencimento	Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); O'Brien (2001); Costa (2000).
Redução dos níveis de avaria por manuseio	Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Arnold (2006); O'Brien (2001); Costa (2000).

Redução dos níveis de faltas	Starks (2006); O'Brien (2001).
Redução dos custos totais de estoque	Ferrer (2013); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001);; Starks (2006); Arnold (2006); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Costa (2000).
Redução dos níveis de compras desnecessárias e/ou fora do padrão necessário	Brian J. (2015); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001); Arnold (2006); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Pimenta (1998); Braga (2010); Costa (2000); Chiavenato (2015).
Processo de padronização dos itens comprados	Tridapalli, Fernandes e Machado (2011); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Wanke (2003); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Fiuza (2009); Pimenta (1998); Braga (2010); Costa (2000).
Processo de padronização das rotinas operacionais	Tridapalli, Fernandes e Machado (2011); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Wanke (2003); Arnold (2006); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Braga (2010); S Starks (2006); Chiavenato (2015).
Maior controle e fiscalização	Ferrer (2013); Fausto (2010); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Pimenta (1998); Braga (2010); Costa (2000).
Maior segurança	O'Brien (2001).
Maior transparência	Ferrer (2013); Wanke (2003); Arnold (2006); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Costa (2000).
Redução de custos (economia de escala)	Christopher (2013); Ferrer (2013); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Assini et al. (2001);; Costa (2000).
Atendimento nos prazos previstos	Christopher (2013); Chopra e Meindl (2011); Tridapalli, Fernandes e Machado (2011); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Wanke (2003); Starks (2006); Arnold (2006); Gonçalves (2004); Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Costa (2000); Chiavenato (2015).
Atendimento às demandas inesperadas	Tridapalli, Fernandes e Machado (2011); Kelman (2009); Vaz e Lotta (2011); Wanke (2003); Starks (2006); Arnold (2006); Gonçalves (2004); Ballou (2003) Carvalho, Ridolfi e Andrade (2006); Costa (2000); Chiavenato (2015).

Fonte: autor

De acordo com os dados do Quadro 29 (vinte e nove), percebe-se que do total das 22 (vinte e duas) obras, apenas 5 (cinco) representaram 46% do volume das citações, representando assim 48% (quarenta e oito por cento) do total de citações apresentadas. Diante disso, para efeito de aproveitamento deste estudo ou em função do surgimento de estudos futuros, mesmo não deixando de considerar todos os autores citados, caberá especial atenção para os seguintes autores e suas obras: Kelman (2009); Gonçalves (2004); O'Brien (2001); Vaz e Lotta (2011); e Costa (2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração os objetivos propostos no referido estudo, podemos dizer que o mesmo conseguiu alcançar suas finalidades.

Parte-se inicialmente da análise do processo de implantação de parceria público-privada na gestão de estoque centralizado da Prefeitura Municipal de Camaçari - BA. Para tanto, são apresentados fatores motivacionais impulsionadores de tal implantação, em seguida, as etapas decorrentes deste processo, passando pelas dificuldades decorrentes desta e finalizando com os benefícios alcançados.

A metodologia adotada foi composta por duas fases: entrevista realizadas junto aos principais gestores da prefeitura, envolvidos com o processo e pesquisa documental com base em relatórios gerenciais fornecidos pela Administração Pública Municipal, sendo estas adequadas e suficientes para o atingimento dos objetivos propostos.

Os benefícios gerados e comprovados com tal processo, além de terem sido vantajosos para a Prefeitura Municipal de Camaçari-Ba, ratificaram os conceitos apresentados por diversos autores, conforme descritos no referencial teórico, corroborando assim para conclusão de que o mesmo atendeu as expectativas desejadas.

Dentre estes conceitos, destacam-se: Maior controle de estoque; Estoque regulador ou de segurança em um único local; Redução dos níveis de estoque total; Direcionamento eficiente quando da ocorrência de estoques reduzidos; Redução dos custos de armazenagem e estoque; Redução dos custos com mão-de-obra; Redução dos níveis de avaria por vencimento; Redução dos níveis de avaria por manuseio; Redução dos níveis de faltas; Redução dos custos totais de estoque; Redução dos níveis de compras desnecessárias e/ou fora do padrão necessário; Processo de padronização dos itens comprados; Processo de padronização dos itens comprados; Processo de padronização das rotinas operacionais; Maior controle e fiscalização; Maior segurança; Maior transparência; Redução de custos (economia de escala); Atendimento nos prazos previstos; e Atendimento às demandas inesperadas.

Ainda como contribuições para estudos futuros, acredita-se que em função dos resultados obtidos, sobretudo quando da análise do forte desempenho alcançado em relação às metas de desempenho gerencial, tendo estas como base o ano de

2018 (primeiro ano de operações da PPP) versus o ano de 2017 (ano imediatamente anterior à implantação da PPP), este sistema de gestão de estoque acaba por apresentar fortes demonstrações de ganhos de qualidade e produtividade para a administração pública, deixando claras e fortes demonstrações quanto ao surgimento e consolidação de um novo cenário, baseado em desburocratização, planejamento, controle, competitividade e, sobretudo, redução de custos com aumento de produtividade na busca pelo atendimento pleno às demandas da sociedade.

Como recomendações para estudos futuros, cabe-se uma análise quanto à eficiência e eficácia em municípios com índice populacional em escalas inferiores e superiores ao referido estudo. Desta forma, pode-se melhor avaliar a positividade nos resultados encontrados, uma vez que o tamanho do município pode ampliar ou não os custos operacionais e a qualidade dos serviços prestados.

Assim sendo, fica como proposta a implantação desta modalidade de gestão de estoque, em maiores ou menores escalas, por todas as esferas da administração pública direta ou indireta, municipal, estadual ou federal.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSINI, Danilo José *et al.* **Logística no setor público**. Maringá: Cesumar, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1492.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBIERI, José C.; MACHLINE, Claudine. **Logística hospitalar: teoria e prática**. Saraiva, 2009

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009

BRAGA, A. **O efeito transformador da logística**. Disponível em: <www.ilos.com.br>. Acesso em: 18 de abr. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Ridel, 2015.

BRASIL. Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República: Casa civil, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 fev. 1967**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. Decreto-lei n. 2.300, de 21 de novembro de 1986. **Dispõe sobre licitações e contratos da administração Federal e dá outras providências**, Brasília, DF, 21 nov. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. Lei Ordinária no 8.666, de 21 de junho de 1993. **Lei que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, de 22 de junho de 1993.

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da**

Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 09/04/2019. BRASIL. Constituição Federal, 1988.

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.** 2. ed. Brasília: Senado Federal, 2005.

BRESSER, L.C., MOTTA, F.C.P.. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Thomson, 2004. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/04_a_organizacao_burocratica.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRESSER L.C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: uma abordagem introdutória.** 3º ed. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain.** São Paulo: Atlas, 2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: 4. ed. norte americana.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

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

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de redes de suprimentos: Integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado.** São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, André Lucirton. **Sistema de compras privadas e públicas no Brasil.** Revista de Administração — São Paulo: v.35, n. 4, p. 119-128, out/dez 2000.

DELZOT, Ana Lucia Paiva; BARBOSA, Gilberto Porto. **Desafios e perspectivas para a comparação do desempenho de compras dos estados e suas boas práticas: a proposta de um meta-modelo de avaliação.** Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 27. ed. - São Paulo: Atlas,

2014.

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. São Paulo: Edusp, 2010.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Sistemas de compras eletrônicas e sua aplicação à Administração Pública - O caso do SIASG/Comprasnet**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Compras pelo Sistema de Registro de Preços**. São Paulo: J. de Oliveira: 1998.

FERNANDES, José Carlos de Figueiredo. **Administração de Material: um enfoque sistêmico, teoria e prática**. [S.l.]: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

FERRER, Florência. **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de Compras**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio. *Licitações e contratos no Brasil: a visão dos economistas*. In: FIUZA, E.; SALGADO, L. H (Org.). **Marcos regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras?** Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio. MEDEIROS, Bernardo Abreu de. **A Reforma da Lei 8.666/93 e do arcabouço legal de compras públicas no Brasil: contribuições do IPEA à Consulta Pública do Senado**. Brasília: Nota Técnica para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA, 2013. Acessado em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5766>

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

JUSBRASIL. Decreto-lei n. 4.536, de 28 de janeiro de 1922. **Dispõe sobre a organização do código de contabilidade da união**, Brasília, DF, 21 nov. 1986. Disponível em: < <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/103694/decreto-4536-22.htm>>. Acesso em: 2 mai. 2019

KELMAN, Steven. **Gestão Estratégica da Contratação**. Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas / Paulo César Medeiros e Evelyn Levy (organizadores). – Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília, DF: CONSAD, 2009.

MIGUEL, Luiz Felipe Hadlich. **Licitação: passado, presente e futuro**. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP, Belo Horizonte, ano 14, n. 158, p. 41-49, fev. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. 9ª. ed. Belo

Horizonte: Del Rey, 2002.

MOURA, Benjamim do Carmo. **Logística: conceitos e tendências**. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. São Paulo: Érica, 2009.

PARETO. **Princípio de Pareto**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/09/principio-de-pareto-conceito.html>>, acesso em: 13 de abr. 2019.

PIMENTA, Carlos César. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998.

STARKS, G. **The evolution and adoption of a supply chain focus in public organizations**. Contract Management, May 2006.

TAYLOR, David A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

TEIXEIRA, Helio Janny; FILHO, Luiz Patrício Prado; NASCIMENTO, Fernando. **Concentração de compras e melhoria da qualidade de gasto público no Brasil**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2015.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo. FERNANDES, Elton. MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da cadeia de suprimentos do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro: Vol. 45, n.2, p. 401-33, 2011.

VAZ, J.C. **A delicada disputa pelas cabeças na evolução do serviço público no Brasil pós-redemocratização**. Cadernos ENAP, 2006. Número especial.

VAZ, J.C; LOTTA, G.S. **A Contribuição da Logística Integrada Às Decisões de Gestão Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

WANKE, P.F. **O Impacto das Características do Negócio nas Decisões Logísticas e na Organização do Fluxo de Produtos: um Estudo em Seis Setores Econômicos**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000300009&script=sci_arttext> Acesso em: 22 abr. 2019.

WANKE, P.F. **Gestão de estoques**. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. (Org.). Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 6, p. 177 a 208.

W D G Brian Jones. **A metáfora da máquina em Arch Shaw (1915)**. “Alguns problemas na distribuição de mercados”. Journal of Macromarketing. Transferido de JMK.sagepub.com no quinnipiac univ em 12 de junho de 2015 das coleções de ciências sociais SAGE.

APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO APLICADO EM ENTREVISTA REALIZADA COM GESTORES
DOS PRINCIPAIS SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO
DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA NA GESTÃO DE ESTOQUE CENTRALIZADO
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMAÇARI-BA.**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Prezado (a),

Solicito vossa colaboração no sentido de submeter-se à aplicação deste questionário que tem como objetivo subsidiar processo de análise quanto à implantação de PPP – Parceria Público-Privada na gestão de estoque centralizado, realizada em vosso município. O mesmo é parte integrante do trabalho de conclusão de curso (TCC) do curso de Graduação em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB).

Antecipadamente, agradeço vossa colaboração e apoio em participar desta entrevista.

1. Você, enquanto gestor foi favorável à implantação de uma PPP – Parceria Pública Privada para gestão da cadeia logística (recebimento, armazenagem e distribuição de materiais e insumos)?

SIM () NÃO ()

Se SIM, o que motivou você neste sentido?

Se NÃO, por que você foi desfavorável?

2. Quais foram as etapas, do processo de implantação desta PPP, que seu setor teve que atuar para sua realização? Descreva em sequência, cada uma dessas etapas.

3. Seu setor enfrentou dificuldades com a implantação desta PPP?
SIM () NÃO ()

Se SIM, quais foram eles?

Se SIM, como estas dificuldades foram transpostas?

4. No que se refere especificamente ao seu setor, uma PPP com objetivo de realizar a gestão da cadeia logística traz resultados positivos para a Gestão Pública?

SIM () NÃO ()

Se SIM, por quê? Quais benefícios ele proporciona?

Se NÃO, por que isso acontece?

5. Passado 1 (hum) ano da implantação e início da operação logística via PPP, em sua opinião, houve progresso?. Como você avaliaria o cenário atual, em relação à suas demandas e em relação ao ano anterior?

SIM () NÃO ()

Se SIM, por quê? Quais benefícios ele proporcionou?

Se NÃO, a que você atribui este insucesso?
