



## **Prêmio Mario Covas 2009**

### **Roteiro de Apresentação do Relatório Descritivo**

#### **Identificação**

---

Título: REDE DE SUPRIMENTOS

Nome da(s) instituição (ões) envolvida(s): CHEFIA DE GABINETE, COORDENADORIA DE ENSINO DA REGIÃO METROPOLITANA DA GRANDE SÃO PAULO, FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, DIRETORIAS DE ENSINO, UNIDADES ESCOLARES

Nome do responsável pela inscrição e dos integrantes da equipe: Germano Souza Guimarães

Equipe: Fernando Padula Novaes, Fábio Bonini Simões de Lima, José Benedito de Oliveira, Ary James Pissinato, Antonio Henrique Filho; Rodrigo da Silva Pimenta, Alexandre de Andrade, Magda de Oliveira Vieira da Silva, Mércia Esteves Abbenante.

Categoria: Inovação em Gestão Pública

#### **Problema enfrentado ou oportunidade percebida e solução adotada**

---

A rede estadual de ensino, nos últimos anos, tem utilizado o DMPP – Despesas Miúdas de Pronto Pagamento, para o provimento de gastos diversos das unidades escolares com vistas a atender as necessidades cotidianas das escolas como serviços de troca de fechaduras, cópias reprográficas, pequenos consertos, troca de torneiras, de reator de luminárias, postagem de documentos de caráter oficial, dentre outros. Além disso, o adiantamento em DMPP é uma forma dos gestores escolares poderem comprar materiais de uso na unidade escolar. Cada unidade escolar, de acordo com sua proposta pedagógica, localização e faixa etária dos alunos, tem necessidades próprias e peculiares quanto ao material a ser adquirido.

Ressalta-se que o fluxo destes gastos tem início nos repasses trimestrais pelas Coordenadorias às Diretorias de Ensino, com base num valor per capita por aluno,

para repasse do recurso por adiantamento aos diretores de escola, responsáveis pela pesquisa de preços e prestação de contas.

O recurso repassado para a aquisição de materiais por DMPP requer do diretor da escola uma série de providências que demandam tempo, tais como pesquisa de preços em três empresas, realizar a compra, o recebimento, controlar os estoques e prestar contas dos adiantamentos. Vale lembrar que para a segunda compra sempre é obrigatório a prestação de contas da anterior.

Cumprido esclarecer ainda que, além destas compras, as unidades recebem alguns materiais escolares e informática para seu uso por meio de compras pelas diretorias de ensino ou atendendo outros projetos da SEE.

Nada obstante, estas aquisições não conseguem atender todas as demandas das unidades escolares, em tempo real e não viabilizam o efetivo controle de gastos, pois cada escola apesar da autonomia não conseguia adquirir todos os produtos que desejava.

Outro aspecto administrativo que onerava as responsabilidades e trabalhos na escola era o controle de estoque, pois tendo em vista os repasses serem apenas trimestrais, a unidade escolar era obrigada a criar estoques para atender suas necessidades nos períodos sem dinheiro disponível.

Assim, buscando enfrentar este problema de atendimento, em tempo real das demandas referentes a consumíveis do cotidiano escolar e visando desonerar o diretor de escola de tarefas burocráticas relativas aos processos de prestação de contas, foi implementada a Rede de Suprimentos pela FDE, garantindo um sistema de compras via internet, com mecanismos de controle e acompanhamento por meio de um software com diferentes níveis de acesso, conforme perfil e responsabilidades específicas de cada ator envolvido, que viabilizou não só uma

melhor gestão destas compras como a economia e transparência do processo em nível institucional.

A realização do projeto piloto da Rede de Suprimentos para atendimento dos materiais consumíveis nas unidades escolares teve início em 04 (quatro) Diretorias de Ensino, assim distribuídas:

Diretoria de Ensino Região Centro: 68 unidades escolares;

Diretoria de Ensino Centro Sul: 73 unidades escolares;

Diretoria de Ensino Região de Caieiras: 82 unidades escolares;

Diretoria de Ensino Região de Osasco: 55 unidades escolares.

Foram realizadas palestras com todos os diretores de escolas por Diretoria de Ensino, para apresentação do projeto e orientação sobre todos os procedimentos do novo sistema e discussão sobre o processo visando adequar as necessidades reais dos usuários.

No período de 04 a 11 de maio de 2009, foi liberada a inclusão de pedidos via site de cada empresa com objetivo de ensaio para que as escolas dirimissem todas as dúvidas em relação aos sites e a nova forma de aquisição, permitindo assim adaptações e ajustes antes da expansão para o total das Diretorias de Ensino sob área de abrangência da Coordenadoria da Região Metropolitana da Grande São Paulo.

A partir de 13/05 houve a efetivação do Projeto e dos 504 itens disponibilizados no mix, foram adquiridos 373.

Além do ganho em gestão as compras efetivadas, no período de 11/05 a 30/06/2009, demonstram uma significativa redução no valor total das aquisições, conforme segue:

Diretoria de Ensino Região Centro:

- ✓ Total Previsto **R\$ 219.376,00**
- ✓ Total Comprado - **R\$ 167.290,95 - 76%**

Diretoria de Ensino Região Centro Sul:

- ✓ Total Previsto **R\$ 226.396,00**
- ✓ Total Comprado **R\$ 138.610,72 -61%**

Diretoria de Ensino Região de Caieiras:

- ✓ Total Previsto **R\$ 267.414,00**
- ✓ Total comprado **R\$ 234.220,44 – 88%**

Diretoria de Ensino Região de Osasco:

- ✓ Total Previsto **R\$ 240.288,00**
- ✓ Total Comprado **R\$ 190.253,09 – 79%**

Essa redução não só demonstra uma economia do ponto de vista financeiro como também aponta para a criação de uma série histórica de consumo para estabelecimento de parâmetros confiáveis de planejamento estratégico da Secretaria da Educação, assegurando, em última análise, investimentos na área finalística. Cumpre-nos ressaltar, contudo, que foram enfrentadas algumas dificuldades na implantação do Projeto, que exigiram envolvimento dos diferentes níveis de governabilidade da Secretaria:

**Entregas** – inexistência de um histórico de consumo padronizado dos materiais pelas unidades escolares exigindo das empresas a construção de seus estoques a partir dos pedidos efetuados no período de 04 a 11/05. A partir de Junho as entregas passaram a acontecer no prazo de 48 horas, conforme o contrato.

**Cartuchos** – a existência 422 modelos de impressoras ativas nas 28 Diretorias de Ensino pesquisadas, impossibilitou a inclusão destes no mix, pois muitos modelos já estão fora de linha. A Secretaria estuda um modelo para equacionar este desafio com a implantação do outsourcing de impressão.

**Material de Limpeza** – reclamações sobre as marcas disponibilizadas. Assim, foi efetuada com os fornecedores a substituição desses produtos por outras marcas que melhor atendem às necessidades.

**Material que não consta do Mix** – com a construção da série histórica viabiliza uma readequação de demanda com a retirada de alguns produtos não utilizados e a inclusão de novos itens. Essa adequação será efetivada com um novo pregão.

### **Caráter inovador**

---

Os principais aspectos inovadores da Rede de Suprimentos estão relacionados aos componentes: planejamento de demanda; otimização de rede estratégica; planejamento de distribuição; planejamento de redução de custos e gestão de desempenho; controle de custos por unidade e por produtos; gestão de suprimentos da Rede Estadual de Ensino; controle de compras e recebimentos via web.

O planejamento da demanda pela rede permitiu a criação de indicadores de avaliação das unidades escolares com relação à gestão de suprimentos num amplo processo de capacitação, resultou numa efetiva mudança da cultura organizacional ao aprimorar e melhorar a gestão de seus processos internos de aquisição.

A otimização da rede estratégica de suprimentos exigiu a formalização de um procedimento licitatório, optando-se pela Ata de Registro de Preços para a contratação de empresas com capacidade de fornecer produtos com prestação dos serviços gerenciais via web, com treinamento de recursos humanos, inclusive.

Cumpramos ressaltar que a forma de contratação garantiu a execução do planejamento e distribuição com a coerência necessária nesta transição de

modelo de aquisição pelos atores responsáveis por processos internos e para a mudança da cultura organizacional no que tange ao uso de ferramentas gerenciais.

E, ainda, para atingir as metas relativas à redução de custos a opção pela Ata de Registro de Preços que se constitui, neste caso, uma espécie de estoque virtual, por não obrigar a aquisição de todos os produtos constantes do pregão, possibilita uma avaliação institucional da real necessidade de aquisição, dos seus valores unitários e do poder de negociação na redução de preços.

Sem dúvida, o ganho do ponto de vista gerencial pelo controle via web do fornecimento dos produtos e acompanhamento e controle do consumo, não só melhorou a gestão como acabou com o problema do estoque para atender necessidades cotidianas.

Quanto ao controle de custos por unidade e por produto, com a Rede de Suprimentos a contratada obriga-se a disponibilizar estrutura de comércio eletrônico (Internet), que permita um processo automatizado para colocação de pedidos de compras e acompanhamento dos mesmos, com senhas de acesso restrito para cada funcionário, a ser previamente designado pela FDE.

O sistema oferece três níveis de aprovação, budget por escola, catálogo eletrônico na internet de acesso restrito a FDE, contendo apenas os itens constantes da relação da Ata de Registro de Preços, com os respectivos preços registrados assim como sua imagem e descrição detalhada. Esse sistema garante a gestão de suprimentos da Rede Estadual de Ensino.

A contratada ainda é responsável por prover treinamento inicial para utilização da ferramenta WEB, bem como fornecer help desk para atendimento aos usuários de segunda a sexta dentro do horário comercial.

Ademais, a contratada tem de disponibilizar, via internet, relatórios e consultas gerenciais contendo no mínimo as seguintes informações: consumo por produtos e por escola e, consumo geral por produtos (curva ABC de produtos).

Vale lembrar que a contratada, além de disponibilizar a ferramenta tecnológica de requisição (WEB), deve promover a integração sistêmica junto aos sistemas da FDE.

Desse modo, a implementação da Rede de Suprimentos não só melhorou a gestão dos materiais de consumo como propiciou uma mudança na cultura organizacional, uma vez que inovou as ferramentas de gestão no que tange aos processos internos de aquisição de materiais consumíveis. Viabiliza, em última análise, um transparente, inovador e criativo processo de acompanhamento, controle e gestão dos materiais consumíveis no âmbito da Secretaria de Estado da Educação. Vejamos a dinâmica deste novo processo de compras passo a passo:

- 1 – Pesquisa de produtos em duas Diretorias de Ensino para preparar especificação do pregão;
- 2 – Divisões da COGSP em dois lotes de aproximadamente 1.110 escolas cada com objetivo de criar competição maior no pregão e um processo de comparação do andamento do projeto;
- 3 – Cada Diretor recebe login e senha com limite virtual considerado neste momento o valor de R\$1,60 por aluno e R\$2,10 por aluno nas escolas em tempo integral;
- 4 – Treinamento por parte da FDE e dos fornecedores às escolas para a operação do site e demais esclarecimentos relativos ao projeto;
- 5 – Para comprar o Diretor acessa o site por meio de seu login e senha e pode buscar os produtos por família ou apenas escrevendo o nome do produto. Assim ele obtém as especificações, fotos e preços dos produtos, preenche o quantitativo necessário e faz seu pedido;

6- Até o limite previsto por escola o pedido será atendido automaticamente em 48 horas;

7 – Pelo acesso ao site podemos acompanhar todo o trajeto deste pedido desde a solicitação, passando pela separação, transporte e entrega na escola;

8 – Quando da entrega, o responsável pela escola confere os produtos, assina e carimba o canhoto e a última via da nota fiscal de simples remessa e devolve ao motorista.

9- Caso o produto não seja o solicitado no ato a escola pode devolver o mesmo com anotação na última via da nota fiscal.

10 – Os pagamentos dos fornecedores são centralizados na FDE, que ao receber as faturas deve conferir e receber do fornecedor também todos os comprovantes de entrega assinados pelas escolas.

### **Relevância no trabalho**

---

A relevância da Rede de Suprimentos está na inovação das estratégias de aquisição de modo planejado e transparente por meio da internet, desonerando os diretores de escola de tarefas burocráticas envolvidas no processo de prestação de contas, liberando-os para atividades pedagógicas.

Além disso, este projeto está sendo construído com a participação efetiva dos envolvidos na ponta, ou seja, as próprias unidades escolares, que forneceram subsídios desde a proposta inicial de produtos a serem licitados, operação do sistema e ajustes de percurso.

A nova sistemática possibilitou aos diretores de escola o poder de escolha dos produtos a serem adquiridos dentre os itens disponibilizados, conforme a necessidade de sua unidade, sem a necessidade de consultar instâncias superiores se a compra não exceder o limite virtual mensal previsto. Caso esse

limite exceda em até 20% o limite, o pedido passará por avaliação da Diretoria de Ensino para poder ser liberado. Se, por outro lado, o valor limite não for atingido dentro do mês, o saldo restante será acumulado para o mês subsequente.

Assim, existe no usuário a segurança de que somente as compras realmente necessárias precisarão ser efetuadas, pois não há mais “perdas” de recurso, como ocorria anteriormente, levando o Diretor a adquirir materiais em quantias além da capacidade de consumo, criando estoques desnecessários.

Para a preparação da relação de materiais hoje contratadas foi feita pesquisa, em duas Diretorias de Ensino que apontaram seus produtos, período de aquisição e quantidades médias, de modo a subsidiar o projeto piloto.

De acordo com este levantamento foi elaborada uma relação dos produtos essenciais no cotidiano escolar, que possibilitaram a formatação das especificações técnicas e dos quantitativos Mínimos e Máximos mensais por escola para a instrução do procedimento licitatório realizado em dois lotes com 14 Diretorias de Ensino cada, para atender a demanda da COGSP.

A simplificação do processo de aquisição do ponto de vista do diretor de escola se deu em virtude da previsão contratual de solicitação de pedidos mensais e de que as entregas deverão ser feitas em cada uma das escolas de acordo com os pedidos dos produtos relacionados na lista geral contratada, sendo que o prazo será de dois dias após a requisição.

### **Possibilidade de multiplicação**

---

O sucesso da rede de suprimentos nas escolas da Capital e Grande São Paulo evidenciado pela avaliação dos Diretores de Escola, em especial quanto ao atendimento célere de suas necessidades e à desoneração de serviços burocráticos, justificou a licitação visando sua expansão para as escolas do Interior ainda em 2009.

## **Cidadão e sociedade**

---

A Rede de Suprimentos ao desburocratizar os processos internos de aquisição de materiais de consumo possibilitou ao Diretor uma atuação mais focada no pedagógico e nas relações interpessoais com a Comunidade Escolar.

Ademais, o acompanhamento e o controle dos materiais de consumo, via sistema web, garantem maior transparência na aplicação dos recursos públicos e controle social pela Comunidade Escolar.

## **Promoção da transparência e do controle social**

---

O aprimoramento das ferramentas gerenciais disponibilizadas neste projeto permitiu a padronização dos níveis de consumo em âmbito escolar e a possibilidade de comparação entre unidades escolares no âmbito da Diretoria de Ensino, dados gerenciais cruciais para planejamento estratégico da Secretaria da Educação.

A Rede de Suprimentos além de promover a absoluta transparência nos processos de aquisição de materiais de consumo está contribuindo para o efetivo controle social.

## **Desenvolvimento de parcerias com outras entidades do setor público, social ou privado**

---

Este projeto não exigiu o desenvolvimento de parcerias com outras entidades do setor público, social ou privado, pois consistiu, simplesmente, na alocação das

pessoas já envolvidas nos processos internos da própria Secretaria num processo de formação e de mudança cultural na medida em que partiu da solução de uma realidade fática, qual seja o excesso de atividades burocráticas dos diretores de escola, agora desonerados da prestação de contas para aquisição de materiais de consumos; das equipes das Diretorias de Ensino responsáveis pela formalização e instrução dos processos de adiantamento para aquisição de materiais de consumo, agora envolvidos no controle e acompanhamento dos acessos e pedidos feitos pelas unidades escolares, via web; da equipe da Secretaria da Educação e da FDE na gerência do projeto.

### **Custo-benefício**

---

A implementação da Rede de Suprimentos mobilizou recursos humanos para elaboração de um novo conceito de aquisição, ao realocar os recursos de modo muito eficiente e sinérgico.

Como avaliação dos resultados pode citar pesquisa feita em 212 escolas do projeto piloto com os seguintes dados: 76% dos Diretores aprovam o modelo atual de compra e, o Custo por aluno previsto é de R\$1,60 sendo utilizado apenas R\$1,22 no período de três meses.

Assim, constatamos que com a aprovação de 76% do modelo atual é inegável o atingimento do objetivo, em especial, no que se refere a desonerar os Diretores de Escola das funções administrativas, além de diminuir as tarefas burocráticas envolvidas no fluxograma do modelo anteriormente adotado, para os atores envolvidos nas Coordenadorias e Diretorias de ensino, pela competência.

A inovação é resultado da criatividade e do comprometimento das equipes da Secretaria da Educação e da Fundação do Desenvolvimento da Educação que a partir do conceito de economia alcançaram um eficiente sistema de fornecimento de produtos com serviços de softwares, treinamentos e retaguarda aos usuários.

Por todo o exposto, comprova-se que além de inovadora a Rede de Suprimentos aprimorou a gestão a partir de ferramentas gerenciais com diferentes níveis de acesso pelos atores envolvidos em cada nível de governabilidade, viabilizando uma gestão transparente e eficiente.