

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – CURSO
DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ÉVERTON JOSÉ RIBEIRO

**APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO
ESTRUTURADO AO PROCESSO DE TRANSPORTE DA MERENDA
ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MOREIRA SALES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

GOIOERÊ

2012

ÉVERTON JOSÉ RIBEIRO

**APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO
ESTRUTURADO AO PROCESSO DE TRANSPORTE DA MERENDA
ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MOREIRA SALES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

Orientador: Prof. Dr. Christian Luiz da Silva

GOIOERÊ

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

APLICABILIDADE DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO ESTRUTURADO AO PROCESSO DE TRANSPORTE DA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MOREIRA SALES

Por

Everton José Ribeiro

Esta monografia foi apresentada às 8:00 h do dia **11 de dezembro de 2012** como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva
UTFPR – *Campus* Curitiba
(orientador)

Prof. Maria Lucia de Meza
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria Conceição de Oliveira Ribeiro, que sempre me incentivou e apoiou em minha caminhada escolar e acadêmica, demonstrando a importância que o conhecimento tem para o indivíduo. Logo, sendo meu maior exemplo de ser humano.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por me proporcionar esse momento único em minha caminhada acadêmica, dando-me saúde, inteligência e força para ultrapassar todos os obstáculos contrários a conclusão dessa etapa.

A minha família que é meu porto seguro, que me apoiou em todos os momentos difíceis no decorrer do curso, e que me motivou a vencer todas as barreiras.

A minha namorada Mariane que sempre acreditou em meu potencial e me apoiou em todos os momentos turbulentos, não deixando o desânimo me abater neste período.

Ao professor orientador Dr. Christian Luiz da Silva, que tanto me ajudou para a conclusão deste trabalho, me incentivando e contribuindo de maneira valiosa para o desenvolvimento deste trabalho, e por sua disponibilidade em estar me auxiliando na consecução desta etapa.

A todos os professores, que contribuíram diretamente no desenvolvimento deste curso de especialização, transmitindo um conhecimento que muito será válido para minha vida profissional.

Enfim, agradeço a todos os servidores da Prefeitura Municipal de Moreira Sales que muito me auxiliaram na conclusão deste trabalho, transmitindo-me relevantes informações, em especial a Sra. Anieli Gloor Ferreira, Sra. Sheila Rodrigues Berti Rosa, Sr. Leandro Ávila e o Sr. Claudinei.

RESUMO

RIBEIRO, Everton José. Aplicabilidade do planejamento logístico estruturado ao processo de transporte da merenda escolar no município de Moreira Sales. 2012, 63 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2012.

Esta pesquisa objetiva analisar a importância que o planejamento logístico tem para o setor público brasileiro nos dias atuais. Visando apresentar as vantagens e benefícios que a logística traz para as organizações públicas, principalmente no que refere-se à merenda escolar, haja vista que a sociedade civil contemporânea passa a exigir uma prestação de serviços com maior qualidade por parte do Estado. Ao passo que, a Administração Pública no Brasil passa por diversas modificações e/ou mudanças no que tange aos seus paradigmas, demandando respostas rápidas as diversas necessidades da coletividade e adaptação ao novo contexto mundial. Ou seja, as transformações sociais, políticas e econômicas no Brasil introduzem uma nova dinâmica e/ou conjuntura na administração das organizações públicas, havendo a necessidade de adoção de técnicas e/ou procedimentos utilizados até então exclusivamente ou de maneira mais efetiva pelo setor privado.

Palavras - chave: planejamento logístico. organizações públicas. sociedade civil. merenda escolar. paradigmas.

ABSTRACT

RIBEIRO, Everton José. Applicability of logistical planning structured the transport process of school meals in the municipality of Moreira Sales. 2012, 63 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2012.

This research aims to analyze the importance that has logistical planning for the Brazilian public sector today. Aiming to present the advantages and benefits that the logistics brings to the public organizations, mainly in that it refers to the school meals, there is a view that the contemporary society is to require the provision of services with the highest quality on the part of the State. Whereas, the Public Administration in Brazil goes through many changes and/or changes in respect of its paradigms, demanding fast answers to the various needs of the collectivity and adaptation to the new world context. That is, the social, political and economic transformation in Brazil they introduce a new dynamic and/or juncture in the administration of public organizations, and there is the need for the adoption of technical and/or procedures used until then exclusively or more effectively by the private sector.

Keywords: logistical planning, public organizations, civil society, school meals, paradigms.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Vista Aérea de Moreira Sales	13
Figura 2- Mapa da COMCAM.....	14
Figura 3- Estabelecimento das atividades logísticas.....	27
Figura 4- Elementos típicos do Processamento de Pedido.....	37
Figura 5- Fluxograma: logística da merenda escolar	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	12
1.4.1 Local da Pesquisa	12
1.4.2 Tipo de Pesquisa.....	14
1.4.3 Coleta de Dados.....	14
1.4.4 Análise dos Dados	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA	17
2.2 LOGÍSTICA E SUA APLICAÇÃO AO SETOR PÚBLICO	18
2.3 PLANEJAMENTO LOGÍSTICO	22
2.4 NÍVEL DE SERVIÇO	25
2.4.1 Atividades da logística.....	27
2.4.1.1 Gestão de estoque	27
2.4.1.2 Gestão de transporte.....	33
2.4.1.3 Gestão do Processamento do Pedido	36
3 MERENDA ESCOLAR	39
3.1 LEGISLAÇÃO.....	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 PROCESSO LOGÍSTICO DA MERENDA ESCOLAR EM MOREIRA SALES ...	44
4.1.1 Fontes de recursos.....	44
4.1.2 Aquisição dos gêneros alimentícios	45
4.1.3 Recebimento e acondicionamento da merenda escolar.....	51
4.1.4 Transporte e entrega	52
4.1.5 Fluxograma: logística da merenda escolar.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade é de conhecimento que o fenômeno da globalização propicia uma competição acirrada entre as organizações de cunho privado a nível mundial, levando ao chão as barreiras e/ou fronteiras dos mercados internacionais que no passado eram tidas como intransponíveis, podendo-se dizer dessa forma que o mundo se tornou uma “aldeia global”. Porém, com essa nova dinâmica e conjuntura mercadológica houve grandes transformações no ambiente organizacional, tanto internamente quanto externamente.

Desse modo, as organizações atuais procuram incessantemente por ferramentas, métodos ou processos que garantam algum tipo de diferencial e/ou vantagem competitiva, que conseqüentemente proporcionem a manutenção e ganho de clientes, garantindo assim a sua sobrevivência ao transcorrer das décadas, por intermédio do atendimento efetivo e eficaz das necessidades do mercado consumidor.

Entretanto, cabe salientar que essas mudanças não ocorreram somente, no que concerne ao âmbito privado, haja vista que tais modificações aconteceram de maneira afinsa e relevante nos paradigmas da Administração Pública contemporânea, ou seja, atualmente há um movimento que tem como objetivo promover a modernização da Gestão Pública brasileira em consonância com os moldes das organizações empresariais, concepção essa que é conhecida como Nova Gestão Pública. Esse processo traz para a agenda do setor público, novos temas que antes não faziam parte do contexto político em nosso país, principalmente com relação à orientação dos serviços públicos visando a satisfação eficiente das demandas advindas dos cidadãos, isto é, hoje procura-se voltar o foco da Administração Pública para o cidadão e suas necessidades. (JUNQUILHO, 2010)

Dentre os temas que atualmente têm uma grande atenção por parte do setor privado, pode-se citar a logística, ferramenta e/ou processo esse que deixou de ser um mero centro de custos e passou a vigorar como uma área de suma importância para a obtenção de ganhos e diferenciais competitivos para as organizações empresarias.

Nota-se, por intermédio da análise desse novo contexto organizacional, que o elevado custo associado às atividades relacionadas ao fluxo logístico, à concorrência e/ou competitividade nos mercados globalizados e a crescente

preocupação com a satisfação do cliente têm aumentado a atenção da alta cúpula estratégica das empresas no tocante a importância da logística para se atingir os objetivos corporativos. (Larrañaga, 2008)

Entretanto, cabe salientar que para com o âmbito público essa área também não deixa de ser importante e relevante para a melhor prestação de serviços com qualidade percebida para a coletividade.

1.1 JUSTIFICATIVA

Conforme Ballou (1998 *apud* COELIS, 2006, p.4)

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Assim, nota-se cada vez mais os benefícios e diferenciais que a logística tem propiciado as organizações do âmbito privado, ou seja, o planejamento logístico bem estruturado atualmente tornou-se algo imprescindível para que as empresas privadas possam competir no ambiente globalizado em que estão inseridas.

Para Brasil e Campos (2007) o processo logístico quando bem planejado permite as organizações diversas vantagens competitivas, entre elas: redução de custos; agilidade no atendimento as necessidades do cliente final; elevação dos níveis de eficiência, eficácia e efetividade dos processos concretizados ao longo da cadeia de suprimentos; maior flexibilidade no tocante ao transporte de produtos internamente e externamente a organização; estruturação de *layouts* eficientes; e aumento no nível de serviço percebido pelo consumidor final.

Logo, diante do exposto verifica-se o quanto essa ferramenta é de grande e/ou suma valia para as organizações privadas atualmente. Entretanto, cabe salientar que a logística também é de relevante importância para o setor público no nos dias de hoje, porém, essa ferramenta ainda não é utilizada de maneira afinsa pelas organizações públicas. Observa-se, assim, que não é dada a devida importância para o processo logístico, no que concerne o âmbito público, quando comparado e/ou confrontado com o setor privado da economia brasileira.

Escolheu-se como tema da presente proposta a aplicabilidade da logística ao processo da merenda escolar devido à inexistência de um planejamento logístico

formalmente estruturado no município de Moreira Sales, haja vista da importância que a merenda tem para a comunidade escolar. Visto que, não é dada a relevante atenção a essa questão logística.

Segundo a coordenadora da merenda escolar Sheila Berti, no município de Moreira Sales se tem um número de 8 (oito) instituições de ensino, entre escolas e creches a nível municipal, atendendo no total 1.606 (um mil e seiscentos e seis) pessoas, entre crianças, jovens e adultos, desde a Educação Infantil até as séries iniciais do Ensino Fundamental, atendendo também os alunos do EJA (Educação de Jovens e Adultos). Sendo essa divisão feita da seguinte maneira: 234 (duzentas e trinta e quatro) crianças atendidas nas creches; 276 (duzentos e setenta e seis) crianças no pré-escolar; 59 (cinquenta e nove) jovens e adultos participantes do EJA; e 1.037 (um mil e trinta e sete) crianças e adolescentes nas séries iniciais do Ensino Fundamental.

Outro dado importante é repassado pela servidora Anieli Gloor – Departamento de Contabilidade da Prefeitura Municipal de Moreira Sales – revelando que o gasto total com a merenda escolar no ano de 2011 foi de R\$249.098,86 (duzentos e quarenta e nove mil, e noventa e oito reais, e oitenta e seis centavos), sendo esse montante composto por recursos do FNDE e de recursos próprios do presente município. Visto que o orçamento total da área de educação no município nesse mesmo ano foi de R\$1.869.192,26 (um milhão, oitocentos e sessenta e nove mil, cento e noventa e dois reais, e vinte seis centavos). Verificando-se, assim, que o custo da merenda escolar representa quase 15% do total destinado a educação. Contudo, sendo um gasto expressivo e que necessita-se voltar a devida atenção para as questões inerentes a esse contexto da logística da merenda escolar.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De que maneira a aplicação do planejamento logístico pode auxiliar para otimizar o processo de transporte da merenda escolar no município de Moreira Sales?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a aplicabilidade do planejamento logístico ao processo de transporte da merenda escolar no município de Moreira Sales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar a importância que a ferramenta logística tem para o contexto atual das organizações públicas;
- Descrever a maneira pela qual atualmente é efetivado o processo de transporte da merenda escolar no presente município;
- Identificar os gargalos no processo de transporte da merenda escolar no município de Moreira Sales; e
- Apresentar proposições de melhorias para a resolução dos possíveis desvios encontrados no processo logístico da merenda escolar.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Como destaca Zanella (2009) a pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas. Logo, sendo uma atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade.

Nesta perspectiva, para a concretização do presente estudo foi realizada a pesquisa aplicada no município de Moreira Sales, com o propósito de verificar a viabilidade da aplicação do planejamento logístico ao processo de transporte da merenda escolar.

1.4.1 Local da Pesquisa

O município de Moreira Sales foi criado por intermédio da Lei Estadual nº 4.245 de 25 de Julho de 1960, a instalação deu-se no dia 30 de Novembro de 1961, sendo desmembrado dos municípios de Campo Mourão e Goioerê.

De acordo com o Censo Demográfico 2010, possui uma população de 12.606 habitantes, tem um clima sub-tropical úmido mesotérmico, com uma temperatura média de 23° C. (IBGE, 2012)



Figura 1- Vista Aérea de Moreira Sales
FONTE: PANACIDADES, 2007.

O presente município está localizado na região Noroeste do estado do Paraná, com as coordenadas geográficas – latitude Sul 24° 2' e longitude 53° 00' Oeste.

Moreira Sales faz parte da COMCAM (Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão). Tendo uma produção agropecuária de bastante relevância, no tocante a sua economia. Ao passo que o setor industrial encontra-se em expansão, porém, ainda está aquém do desempenho apresentado por outros municípios de pequeno porte do estado do Paraná. O setor de serviços é o de maior representatividade, no que concerne, a participação no PIB municipal. (COMCAM, 2012)

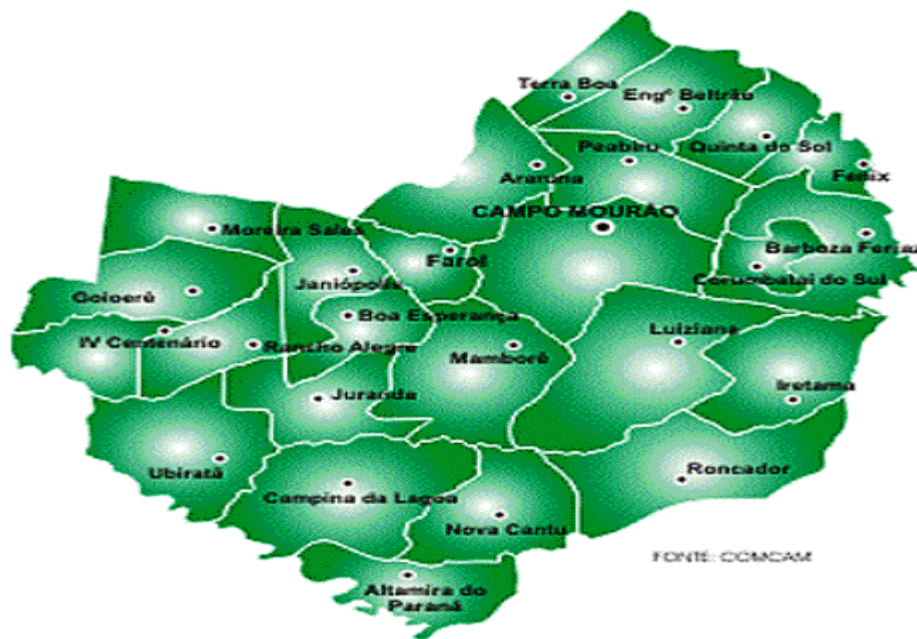


Figura 2- Mapa da COMCAM
FONTE: COMCAM (2012)

1.4.2 Tipo de Pesquisa

Em consonância com os objetivos apresentados a abordagem da presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Ao passo que, o estudo visa descrever o processo logístico da merenda escolar no município de Moreira Sales.

De acordo com Zanella (2009) a pesquisa descritiva presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno. Consistindo, assim, no estudo, análise, registro e interpretação dos acontecimentos.

Quanto ao método e à forma de abordar o problema no presente estudo, pode-se considerar a pesquisa também como qualitativa. Segundo Zanella (2009) este tipo de pesquisa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Sendo que esse tipo de análise tem por base conhecimento teóricos-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

1.4.3 Coleta de Dados

No que concerne a utilização dos instrumentos para se efetivar a coleta de dados, no atual trabalho optou-se pela pesquisa bibliográfica e documental, além de se fazer o uso da entrevista para a obtenção de dados.

Na presente pesquisa adotar-se-á para a coleta de dados a análise de material bibliográfico que aborda o assunto relacionado ao estudo, sendo que de acordo com Zanella (2009) este tipo de pesquisa se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos. Tendo a finalidade de ampliar o conhecimento na área em foco, restringido ao campo de atuação no levantamento e na discussão da produção bibliográfica existente sobre o tema.

Desse modo, a fundamentação teórica se dará por intermédio de fontes bibliográficas que contenham em seu arcabouço o conhecimento relacionado a logística, e em especial a sua aplicação no âmbito público.

O presente trabalho também utilizar-se-á para a coleta de dados a pesquisa documental, que conforme Zanella (2009) explicita é semelhante a pesquisa bibliográfica, porém, utiliza-se de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários.

A coleta de dados se dará no estudo de documentos da própria organização pública e que estejam diretamente ligados ao processo de logística da merenda escolar. Entre esses documentos estão: notas fiscais; cronogramas; ordens de fornecimento; empenhos ligados a merenda escolar; editais licitatórios; chamadas públicas; e documentos eletrônicos do site do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), que disponibiliza dados sobre os gastos com a alimentação escolar dos municípios brasileiros.

Por fim, também se concretizará o uso da entrevista para a coleta de dados condizentes com o processo logístico efetivado atualmente no município em questão. Para Zanella (2009) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto.

Essa entrevista se dará com os seguintes atores: responsável pelo setor da merenda escolar, que será questionado sobre os valores destinados a compra dos produtos da merenda, o processo de seleção dos fornecedores e a maneira de como é feito o processo de logístico (transporte, armazenagem e distribuição) da merenda escolar; o motorista responsável pelo transporte dos produtos, sendo indagado com relação aos aspectos inerentes a esse processo de movimentação dos produtos

desde os fornecedores até as escolas, além dos processos de manutenção concretizados para com o veículo utilizado nessa etapa de movimentação externa da merenda; e o responsável pelo departamento financeiro, que será questionado sobre os gastos referente ao processo logístico da merenda escolar.

1.4.4 Análise dos Dados

Para Gil (1991) o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos, tudo com intuito de estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente sobre determinado assunto. Assim, o objetivo da análise dos dados é propor uma explicação do conjunto de dados reunidos a partir de uma conceituação da realidade percebida ou estudada.

A análise será feita a partir dos documentos coletados na pesquisa de campo com o intuito de apresentar o roteiro da merenda e as alternativas de otimização do fluxo logístico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

O acesso à informação por parte da sociedade fomentou e desenvolveu o senso crítico e aguçado da população, principalmente nas questões ligadas ao papel do Estado como promotor e/ou prestador de serviços com qualidade. Logo, segundo (JACOBSEN e NETO, 2009, p.147) “... o avanço das demandas sociais, os reclames coletivos pelo aumento da transparência e da *accountability* têm exigido modificações das organizações e dos seus colaboradores.” Surgindo, dessa maneira a necessidade de mudanças relativas ao ambiente corporativo tanto no setor privado quanto no setor público, fazendo-se necessário uma gestão de acordo com os preceitos e/ou paradigmas que a situação contemporânea demanda. Favorecendo diante desse cenário o surgimento da chamada Nova Gestão Pública.

Uma definição para com o termo Nova Gestão Pública é explicitada pela CNM (Confederação Nacional dos Municípios) que define esse termo como sendo “... um modelo de administração pública voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados”. (CNM, 2008, p.16)

Essa reforma do Estado, iniciou-se no Brasil basicamente no governo de Fernando Henrique Cardoso, e procurava em sua essência promover a mudança do enfoque burocrático para um enfoque gerencial, ou seja, uma visão moderna da Administração Pública de acordo com os paradigmas atuais. Com intuito de ampliar e otimizar a capacidade de respostas do setor público no que tange as demandas dos cidadãos. Tendo-se, desse modo, um modelo de gestão pública baseado nas práticas e elementos do setor privado da economia, propiciando maior flexibilidade há estrutura da Administração Pública brasileira.

Segundo Junquilha (2010) em sua fina essência a Nova Gestão Pública apresenta um conjunto de características necessárias para se obter os resultados esperados no que tange a gestão de um município ou entidade de outra esfera de governo. Dentre essas pode-se citar: visão orientada para o cidadão; busca por maior flexibilidade da máquina pública; diminuição do grau de padronização dos processos organizacionais; um maior e/ou elevado grau de autonomia da empresa pública; delegação de responsabilidades entre os diferentes níveis no fomento das estratégias e do orçamento público; ênfase no desenvolvimento do pessoal;

preocupação com a qualidade no que se refere a prestação de serviços ao público; atenção no que tange as opiniões (*feedback*) advindas dos cidadãos com relação aos serviços prestados; uma administração com maior grau de participação da população em decisões que as afetam diretamente; e busca por maior transparência no tocante as diversas ações concretizadas pela organização pública.

Contudo, esse novo modelo foca na otimização e maximização dos resultados positivos proporcionados pela prestação de serviços ao público com qualidade. Logo, o planejamento logístico insere-se nesse escopo da Nova Gestão Pública, já que essa área ligada a logística é considerada como crucial no que refere-se à obtenção da eficiência, eficácia e efetividade na execução de serviços públicos atualmente. (JUNQUILHO, 2010)

2.2 LOGÍSTICA E SUA APLICAÇÃO AO SETOR PÚBLICO

É fato conhecido que os diversos recursos e clientes de uma organização encontram-se espalhados em uma ampla área geográfica, logo, faz-se necessário conceber um planejamento e/ou estudo com intuito de fomentar estratégias que forneçam a capacidade necessária para que as empresas obtenham os insumos imprescindíveis para suas atividades, e conseqüentemente levem seus produtos aos consumidores finais.

Todavia, sendo a logística o elo entre a organização e os insumos e consumidores de que ela necessita para sobreviver. Para Larrañaga (2008, p.41)

“[...] a palavra logística tem origem no verbo francês *loger*, que significa alojar e que era utilizada para identificar o abastecimento militar de grandes exércitos com tudo o que era necessário para batalha na linha de frente, longe de suas bases e recursos.”

Nessa época a logística ainda não tinha uma conotação com o meio econômico e/ou empresarial. Porém, foi a partir desse marco histórico que se começou a observar as vantagens propiciadas pela logística, sendo a mesma incorporada a seguir no contexto das organizações. Evoluindo, assim, a maneira de conceituar essa ferramenta com o passar do tempo.

Uma definição ampla e abrangente do conceito de logística é explicitada por Rosa (2011, p.16), que disserta:

Logística é definida como a colocação do produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, com a qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, sendo produzido ao menor custo, da

melhor forma, e deslocado mais rapidamente, agregando valor ao produto e dando resultados positivos aos acionistas e aos clientes. Tudo isso respeitando a integridade humana de empregados, de fornecedores e de clientes e a preservação do meio ambiente.

Já para Christopher (1997, *apud* FILHO, 2007, p.87) “...a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais”. Sendo essa uma definição mais curta e direta, porém, com a mesma relevância para o entendimento do conceito do presente termo.

Por intermédio do exposto, e trazendo para a realidade do setor público, a logística seria uma área que atuaria subsidiando todas as etapas do processo de prestação de serviços disponibilizados pelo âmbito público. De forma mais específica, a logística aplicada ao setor público trataria de todas as atividades de movimentação e armazenagem dos produtos e/ou materiais utilizados na prestação de serviços, atuando desde a aquisição desses junto aos potenciais fornecedores até a empregabilidade dessa matéria-prima ou produto acabado na concretização dos serviços aos cidadãos. Tudo com o propósito de garantir a obtenção de níveis elevados no tocante à satisfação da população.

Ballou (2006, p.33) discursa que

A logística trata da criação de valor – valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primeiramente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretenderem consumi-los.

Dessa forma, a logística torna-se um processo de grande valia, no que concerne, a agregação de valor aos produtos e serviços das organizações (públicas e privadas) no geral. Ao passo que, as expectativas e exigências dos clientes/cidadãos estão aumentando, isto é, a demanda por serviços de qualidade elevada torna-se mais presente no contexto atual.

Com relação a esse aspecto, o gerenciamento efetivo e apropriado do fluxo logístico deve considerar todas as vertentes e peças interligadas nesse processo, de tal forma que o mesmo seja concretizado da maneira mais ágil possível sem comprometer a qualidade do serviço, além da satisfação do cliente. Finalizando esse ciclo a um custo total competitivo, que no caso específico das empresas públicas seria um custo condizente com o princípio da eficiência.

Para Monteiro (2010) as organizações públicas – na figura de seus gestores – devem estabelecer o nível de atividades logísticas necessárias para atender ao

público-alvo organizacional no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas, de forma economicamente eficaz, eficiente e efetiva no uso dos recursos públicos. Ou seja, identificar as necessidades e expectativas dos cidadãos, para que após se desenhe um sistema logístico capaz de atender às exigências de cada um dos grupos de clientes de maneira concreta e específica. Delimitando e/ou definindo, assim, o nível de serviço e a qualidade almejada nos sistemas relacionados ao processo logístico da prestação de serviços pelo âmbito público.

Assim, como supracitado anteriormente o setor público também vive um momento de transformações com relação ao seu enfoque organizacional, ou seja, a Administração Pública atual passa por um momento de adequação e/ou adaptabilidade as crescentes e novas demandas da sociedade civil por serviços de qualidade, que por conseguinte satisfaçam de maneira real as necessidades da mesma. Verifica-se por esse contexto, que o atendimento a essas novas exigências da população passa pelo desenvolvimento da logística no campo de ação do setor público, isto é, a adoção do planejamento logístico bem estruturado por parte dos governantes é uma ferramenta de grande valia para o enfrentamento efetivo desses novos e emergentes requisitos demandados pela coletividade.

Porém, cabe ressaltar que as organizações públicas possuem peculiaridades que as diferem das organizações do setor privado, observando-se que a principal diferença condiz que a empresa privada visa lucro, porém, as organizações públicas têm como premissa prestar serviços não visando qualquer tipo de compensação financeira e/ou lucro. (ROSA, 2011)

Outro aspecto a evidenciar, ajusta-se que as empresas de cunho público somente podem fazer o que a lei expressamente determina e autoriza, porém, para o setor privado a recíproca não é perfeita, visto que nesse âmbito pode-se fazer o que a lei não proíbe, ao passo que também é permitido deixar de se fazer o que a lei não obriga, aspecto esse denominado “Liberdade Negativa”. (COELHO, 2009)

Nesse sentido, para Coelho (2009) a atuação do Estado é regida, planejada, executada e analisada a partir de um conjunto de princípios que sustentam toda a atividade administrativa. Estes princípios funcionam como diretrizes que baseiam a ação pública, seja sob o ponto de vista da organização ou do servidor público, gestor ou não. Sendo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com Coelho (2009, p.52) “O princípio da legalidade é o que estabelece a supremacia da lei escrita, condição sem a qual não poderia existir o Estado Democrático de Direito”. Tendo, dessa maneira, como objetivo primordial evitar o arbítrio dos governantes. Logo, toda ação estatal deverá, necessariamente, estar respaldada em lei, e esta, por sua vez, tem de estar ancorada no texto constitucional.

Já para com o princípio da impessoalidade, Costa e Oliveira (2010, p.103) dissertam que o mesmo determina que “[...] a Administração Pública não pode estabelecer preferências pessoais no seu relacionamento com o público interessado nos serviços públicos”. Prezando pela igualdade e/ou isonomia do público perante a organização pública em todas as esferas de governo.

Referente ao princípio da moralidade, Coelho (2009, p.58) explicita que “[...] exige-se dos agentes da Administração Pública probidade e honestidade de conduta, não só enquanto servidores, mas também enquanto cidadãos”. Nesse sentido, verifica-se que em consonância com tal princípio o agente público, no exercício de suas atribuições e/ou funções, deve agir com honestidade, boa-fé, integridade e probidade.

No que tange o princípio da publicidade Costa e Oliveira (2010, p.103) expressam que

[...] A Administração deverá dar publicidade aos seus atos e atuar com total transparência, pois somente agindo assim haverá a possibilidade do exercício de um efetivo controle das atividades administrativas e o conseqüente respeito ao princípio democrático.

Assim, esse princípio aponta essencialmente para a clareza e visibilidade social que devem envolver os atos da Administração Pública brasileira, ou seja, tornar público os atos concretizados pelo Estado perante a sociedade civil.

Por fim, temos o princípio da eficiência, que conforme Coelho (2009, p.59)

[...] aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo/benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.

Observando-se, assim, que o princípio da eficiência visa otimizar a atuação do setor público, e paralelamente, promover a melhor aplicação dos recursos públicos.

Logo, conclui-se que as ações da empresa pública estão pautadas em harmonia com tais princípios, devendo seguir o escopo presente nos mesmos, haja vista que sua atuação está balizada por esses fundamentos contidos na Constituição Federal de 1988.

Salvo as devidas proporções, vale evidenciar que mesmo havendo essas diferenças entre organizações públicas e privadas, as mesmas não apagam e/ou extinguem suas semelhanças, principalmente relacionado aos processos de prestação de serviços aos clientes/cidadãos. Conformidades essas presentes relevantemente e particularmente nas operações logísticas, isto é, no que concerne ao processo logístico averigua-se que o mesmo pode ser concretizado de maneira semelhante tanto pelo setor público quanto pelo setor privado. Residindo dessa circunstância a necessidade de se promover ações pretendendo elevar o nível do desempenho logístico do Estado brasileiro, que na contemporaneidade encontra-se aquém do desempenho logístico apresentado pelo setor privado.

Haja vista que Welter (2006) afirma que

As organizações públicas ainda carecem de uma profissionalização nesta ciência. Implementar tarefas que maximizem os processos logísticos na esfera pública e controlá-las não é tão complexo como se parece, entretanto exige um conhecimento que deve estar alinhado aos conceitos existentes na esfera privada à realidade e operacionalidade da esfera pública.

O processo de modernização da máquina pública é algo que deverá e está ocorrendo de maneira gradual no Brasil, particularmente referente ao âmbito do desempenho da logística na Administração Pública, visto que o assunto é relevantemente novo quando comparado a realidade de países que internalizaram essa concepção anteriormente e que hoje se beneficiam dos diferenciais garantidos por essa área, que elevam o poder de competitividade no mundo globalizado atual.

Antes de continuar a revisão teórica acerca da logística no setor público faz-se necessário definir alguns conceitos relacionados a essa área, e que muito irão acrescentar para o efetivo entendimento e conhecimento da logística e suas vantagens para o Estado, quando aplicada de maneira correta e tendo-se o devido planejamento.

2.3 PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

O planejamento logístico visa em seu escopo definir e fomentar as melhores estratégias, que por consequência, garantam o melhor retorno a organização. Nesse planejamento estão contidas todas as variáveis envolvidas no processo logístico em sua totalidade.

Segundo a visão de Rosa (2011, p.45) o Planejamento Logístico tem por objetivo estabelecer "...os modais de transporte a serem utilizados, a rede de distribuição e de suprimento, os níveis de estoque, os modelos, os tamanhos e a quantidade de armazéns e a localização física das instalações". Por intermédio do exposto, observa-se que o Planejamento Logístico envolve um amplo arcabouço de atividades e/ou etapas, sendo as mesmas explicitadas de forma mais detalhada e minuciosa no transcorrer do presente trabalho.

A ideologia do Planejamento Logístico aplicado as organizações públicas é praticamente a mesma da que predomina no setor privado da economia, salvo as diferenças já apresentadas anteriormente no tocante às características que diferenciam ambos os setores. Assim, esse planejamento tem por meta propiciar a redução de custos logísticos, porém, paralelamente procurar garantir a melhoria e otimização do serviço prestado, residindo nesse aspecto o grande desafio da logística atualmente.

Conforme Ballou (2006) o Planejamento Logístico procura englobar e/ou envolver quatro grandes áreas de problemas: níveis de serviços aos clientes; localização das instalações; decisão sobre estoques; e decisões sobre transportes. Por conseguinte, o Planejamento Logístico visa atuar sob essas vertentes com intuito de obter a efetividade e eficácia do processo da logística, já que tais áreas estão diretamente ligadas ao sucesso ou insucesso organizacional.

Rosa (2011) relata que os níveis de serviços aos clientes fazem referência à qualidade do serviço ou produto a ser disponibilizado ao mercado/sociedade. Para com a área de localização das instalações, é nesse momento que são definidas as estratégias condizentes com a localização física e tamanho dos espaços logísticos, que serão utilizados para armazenagem e movimentação dos insumos/materiais. As decisões sobre estoques estão relacionadas a maneira pela qual os estoques serem gerenciados e/ou administrados. Por fim, a estratégia de transporte está ligada as decisões que são tomadas no que tange os diversos aspectos inerentes a atividade transporte.

Ressaltando que para otimizar e/ou potencializar esse planejamento cada uma dessas áreas citadas devem estar inter-relacionadas, isto é, interligadas ao ponto que a eficácia de uma área depende diretamente da correta efetivação da outra. Tendo-se a integração como característica crucial, imperando a visão sistêmica nesse processo.

Cabe dissertar também que o Planejamento Logístico engloba e é derivado de três tipos de planejamento, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. (ROSA, 2011)

Logo, averigua-se que o planejamento da logística envolve três diferentes abordagens de planejamentos, que juntas se complementam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Rosa (2011, p.48) apresenta o conceito dessas três espécies de planejamento de acordo com o horizonte ou espaço de tempo de cada um:

- Planejamento Estratégico: é de longo prazo, porém não existe um consenso entre os autores do que seja longo prazo, alguns definem longo prazo como sendo maior que um ano, outros definem como maior que cinco anos. Assim, adotaremos o conceito de Planejamento Estratégico como maior que cinco anos.
- Planejamento Tático: é aquele que ocorre em um horizonte máximo de um ano. Normalmente, acompanha o orçamento anual das organizações.
- Planejamento Operacional: é o dia a dia das organizações, com horizonte máximo de uma semana.

Nesse sentido, cabe salientar que esses três níveis de planejamento devem ser aplicados ou englobar todas as três atividades da logística (Gestão de Estoque, Gestão de Transporte e Gestão do Processamento do Pedido). Abrangendo dessa maneira, todas as vertentes relacionadas ao fluxo logístico.

Para Rosa (2011) o Planejamento Logístico tem como parâmetro principal para o seu desenvolvimento o nível de serviço logístico, ou seja, para se materializar um planejamento efetivo e eficaz utiliza-se do nível de serviço como fundamento e/ou substrato primordial para a fundamentação do planejamento. Corrobora-se, então, que o planejamento logístico seja realizado em consonância com as características demandadas pelo serviço prestado e de acordo com o nível de serviço acordado e/ou estabelecido, e por decorrência agregando valor ao processo. Podendo-se, perceber que o nível de serviço é o alicerce necessário para se estruturar tal planejamento ligado ao processo logístico, haja vista que as estratégias serão determinadas em concordância com o mesmo.

2.4 NÍVEL DE SERVIÇO

De acordo com Rosa (2011, p.20) “...o Nível de Serviço pode ser definido como a qualidade (prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento etc) na ótica do cliente”. Por conseguinte, pode-se deduzir que a qualidade almejada, no que tange a prestação de serviços pela Administração Pública, está atrelada ao cumprimento efetivo e mensurável dos requisitos estabelecidos pelo nível de serviço. Verificando-se, assim, que esses requisitos condizem com as expectativas da coletividade referente ao serviço prestado, ou seja, para maximizar esse nível de serviço as organizações públicas devem se atentar para as demandas da sociedade que balizarão o entendimento do que realmente faz-se necessário.

Para se estabelecer e/ou determinar o nível de serviço almejado e que é considerado como ideal para a realidade das organizações, existem algumas técnicas que preconizam sobre o assunto. Dessa forma, o nível de serviço pode ser fixado por meio de três etapas:

- Pré-transação: nessa etapa ocorre a negociação, o estabelecimento do Nível de Serviço contratado, tudo posto de maneira formal e por escrito.
- Transação: nessa etapa o processo logístico é realmente realizado. Para tanto, é preciso administrar os níveis de estoque, os prazos, o transporte – caso tenha sido contratado, deve ocorrer o rastreamento do produto.
- Pós-transação: nessa etapa são observadas as garantias, os reparos, as peças de reposição que foram contratadas...é também nessa etapa que ocorre o atendimento a queixas e a reclamações de clientes, e o que deveria ser sempre feito, mas é raramente feito no Brasil, uma pesquisa de satisfação do cliente para verificar se tudo que foi combinado estava a contento. (ROSA, 2011, p.22)

No tocante ao setor público, a etapa de pré-transação refere-se ao momento pelo qual os ordenamentos jurídicos (lei e decretos) – que tratam especificamente do serviço a ser prestado – delimitam e estabelecem quais são as exigências que devem ser cumpridas e/ou concretizadas na prestação daquele determinado serviço destinado aos usuários finais. Detectando-se nessa instância mais uma peculiaridade das organizações de cunho público, visto que o nível de serviço dessas é instituído pela lei, entretanto, nas empresas privadas é o mercado consumidor – na figura do cliente final – quem define qual é o nível de serviço considerado como ideal.

A transação no campo público é materializada por intermédio das aquisições dos materiais que fazem-se necessário para o processo de prestar um específico serviço a coletividade. Realizando nesse momento todas as atividades e/ou ações demandadas para que se possa findar e desempenhar os serviços públicos, sendo de suma importância promover o controle efetivo e quantitativo dessas operações para o alcance do objetivo final.

No que diz respeito ao estágio da pós-transação, faz-se a mensuração e/ou aferição do grau de satisfação do cidadão para com o serviço executado. Coletando todas essas informações (elogios, reclamações, sugestões) para se promover a melhoria contínua dos processos, indispensavelmente com relação aos serviços logísticos.

Para mensurar o grau de cumprimento com relação ao nível de serviço estabelecido e/ou acordado utiliza-se do indicador de desempenho logístico, que conforme (LARRAÑAGA, 2008, p.89) refere-se

[...] ao conjunto de atividades ao longo da cadeia realizadas para atender às necessidades dos clientes, o que inclui a disponibilidade de produtos ou serviços, entregas no tempo estabelecido e a capacidade necessária de fabricação e de estocagem em toda a rede, para atingir aquele rendimento de maneira rápida, ágil e eficaz.

O desempenho logístico pode ser entendido como os indicadores que revelam se as operações logísticas estão sendo executadas a contento, isto é, com eficácia e efetividade. Demonstrando se o nível de serviço está sendo corroborado de acordo com o determinado como ideal pelos gestores.

Para a Administração Pública esses indicadores medem a eficiência das operações logísticas efetuadas, sendo de suma importância para a gestão da logística no que diz respeito à operacionalização dos serviços prestados a sociedade civil. Procurando permitir o alcance de altos níveis de qualidade nos serviços executados a coletividade.

O Nível de serviço também é a base para o estabelecimento das atividades logísticas, já que segundo Rosa (2011) ele se encontra no centro do processo logístico. Podendo-se observar essa relação na figura abaixo.

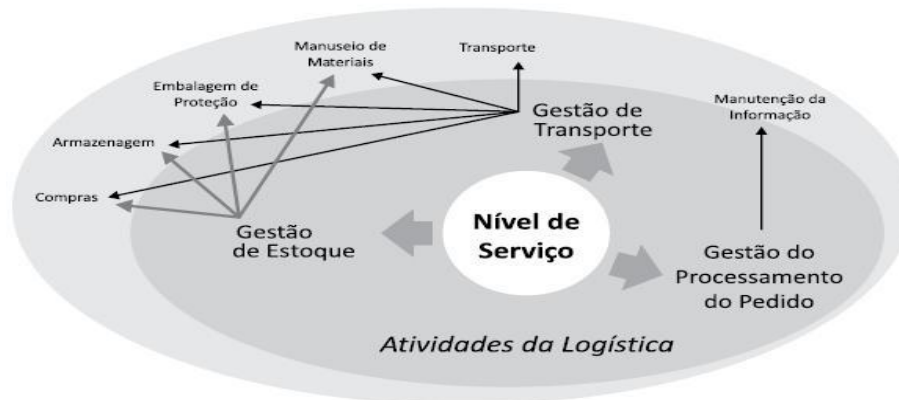


Figura 3- Estabelecimento das atividades logísticas
FONTE: ROSA, 2011, p. 29

Na esquematização da Figura 3, podemos verificar que a logística possui três principais atividades, sendo elas: gestão de estoque; gestão de transporte; e gestão do processamento do pedido. Ressalvando que dessas atividades surgem outras atividades complementares. A seguir é apresentado de forma mais explicativa as características de cada atividade.

2.4.1 Atividades da logística

2.4.1.1 Gestão de estoque

É na atividade Gestão de Estoque que são determinadas as políticas e diretrizes relacionadas à estocagem de insumos e produtos necessários para a disponibilização dos serviços à população. Já que os estoques são elementos reguladores no ambiente da cadeia de valor.

Portanto, manter os estoques balanceados e em equilíbrio é o grande desafio das organizações atualmente, já que os estoques geram custos, que conforme Ballou (2006) podem ser classificados em: custos de colocação do pedido; custos de falta de estoques; custos de capital de giro; custos de armazenagem; custos de obsolescência; e custos de ineficiência de produção.

Para Viana (2002) entende-se como equilíbrio e balanceamento dos estoques organizacionais a correta gestão dos materiais de acordo com o tempo de suprimento e a demanda desses produtos. Almejando o equilíbrio e/ou

balanceamento entre os materiais a serem adquiridos e os custos de manutenção decorrentes desse imobilizado.

Entretanto, os estoques organizacionais fazem-se necessários para a consecução das ações organizacionais. Logo, a gestão eficiente de estoques é tida como um elemento imprescindível na agenda dos gestores, já que a maneira pela qual a empresa administra seus estoques influencia – positivamente ou negativamente - o seu desempenho.

Conforme Viana (2002, p. 117) a gestão eficiente e eficaz de estoques pode ser entendida como

[...] um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Assim, seu objetivo fundamental consiste essencialmente na busca do equilíbrio entre estoque e consumo.

Nesse sentido Alt e Martins (2006) afirmam que na contemporaneidade os estoques organizacionais são vistos como um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final, sendo que no caso das empresas públicas é a coletividade. Desse modo, hoje as empresas procuram, por meio de vários processos e ferramentas, obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na quantidade desejada, é facilitada por intermédio da administração eficiente e eficaz dos estoques. Residindo nesse aspecto a suma importância dos mesmos para as organizações, já que são preponderantes para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Para as organizações públicas o estoque também tem grande valia, mesmo que essas não objetivem o lucro e não apresentem um grande volume de materiais estocados, quando confrontado com as empresas do setor privado. Entretanto, a gestão correta dos produtos é um diferencial para que a prestação de serviço em sua totalidade não seja prejudicada pela falta de materiais.

Rosa (2011, p.91) corrobora que “o estoque é definido como certa quantidade de matéria prima ou produto acabado que ainda não foi consumido ou comprado/entregue ao cliente da organização”.

Já Bertaglia (2009) conceitua que a gestão de estoques é um ramo da administração de empresas que está relacionado com o planejamento e o controle

de estoques de materiais ou produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens ou serviços.

Ao passo que Alt e Martins (2006, p.71) defendem que a gestão de estoques consiste em uma “...série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados”.

Desse modo, e internalizando esse conceito a realidade do setor público, a gestão de estoques visa controlar e trabalhar todas as vertentes ligadas aos estoques organizacionais, para que não seja comprometida a efetivação do nível de serviço acordado. Ou seja, que o Estado concretize serviços de qualidade de forma ágil e flexível, suprimindo de maneira real as demandas sociais. Contudo, no serviço público a administração eficiente e eficaz dos estoques condiz com a correta utilização dos recursos públicos na aquisição de materiais, ao passo que, os materiais adquiridos estejam em equilíbrio com o consumo, e que a prestação de serviços não seja prejudicada. (ROSA, 2011)

Vale discursar que da Gestão de Estoque surge algumas atividades complementares que possuem grande peso nesse contexto, sendo elas: compras, armazenagem, embalagem de proteção e manuseio de materiais.

Rosa (2011) explicita que o termo “compra” pode ser conceituado como a aquisição de um bem. Logo, para se concretizar essa ação faz-se necessário a realização de um conjunto de etapas para se adquirir os produtos e serviços de que a organização necessita para o seu funcionamento.

Na atividade compras é efetivada a escolha dos potenciais fornecedores, estipulando os produtos a serem adquiridos, escolhendo qual o momento de comprar e a quantidade necessária. Além de negociar preços e as condições de compra e pagamento, estabelecendo os contratos com os fornecedores e executar todos os procedimentos para o recebimento desses produtos e/ou serviços.

Para com esse momento, tem-se como objetivo principal o de adquirir os produtos e serviços de que a organização necessita para o seu devido funcionamento, porém, com um alto nível de qualidade. Portanto, comprar a quantidade correta, no prazo certo e com um preço compatível com as aspirações e/ou desejos da empresa. Procurando também selecionar fornecedores que possam ser, sobretudo, parceiros da organização. (ROSA, 2011)

Ballou (2006, p.356) cataloga detalhadamente as atividades associadas a essa etapa de compras:

- Selecionar e qualificar fornecedores;
- Avaliar o desempenho de fornecedores;
- Negociar contratos;
- Comparar preços, qualidade e serviço;
- Pesquisar bens e serviços;
- Programar as compras;
- Estabelecer termos de vendas;
- Avaliar o valor recebido;
- Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
- Prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda; e
- Especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.

No entanto, como supramencionado o setor público possui algumas peculiaridades e/ou particularidades que o diferencia do setor privado, e justamente para com o processo de compra há uma dessas características. Ao passo que, no âmbito público o processo de compra é regido por uma legislação específica, isto é, para se concretizar essa etapa faz-se necessário a atuação em consonância com o que a lei determina. Haja vista que, no setor público o processo de compra é feito por intermédio da licitação.

Sabe-se que o Estado recorre frequentemente à iniciativa privada para efetuar a aquisição de bens e serviços necessários ao desempenho de suas funções, ou seja, adquire do setor privado os insumos essenciais para o seu devido funcionamento. Entretanto, para garantir que os princípios norteadores da Administração Pública sejam cumpridos, elaborou-se uma lei que rege sob essa matéria, que é a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.

Segundo Coelho (2009, p.66)

A Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, estabeleceu os princípios e normas gerais sobre licitações e contratos administrativos referentes a obras e serviços – inclusive de publicidade –, compras, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito de todos os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e municípios, extensivos aos seus fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista controladas direta ou indiretamente por qualquer dos entes da Federação.

Essa lei tem o intuito de garantir a isonomia – igualdade política e perante a lei – no tratamento de todos os potenciais fornecedores e prestadores de serviços ao Estado. Além, de garantir a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração Pública. Assim, os contratos entre o Estado e o setor privado são precedidos de licitações, salvo algumas exceções previstas em lei.

De acordo com o exposto, verifica-se que no setor público o gestor responsável pela atividade de compra deve ter uma base muito sólida da legislação vigente e se reciclar e/ou atualizar constantemente, já que o sucesso do processo de compras no âmbito público depende dessa condição indispensável e imprescindível. (ROSA, 2011)

Salvo as devidas peculiaridades, o processo de compras é tido como um fator de sucesso com relação à competitividade das organizações (públicas ou privadas), pois uma boa compra propicia redução de custos e um alicerce positivo para que as outras atividades complementares sejam findadas a contento. Apoiando de forma decisiva os planos logísticos da organização.

Com relação à atividade armazenagem Rosa (2011, p.125) disserta que “A armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para manter os estoques de produtos da organização”. Assim, é na atividade armazenagem que é definido o espaço físico necessário para se estocar os produtos e insumos, além de ocorrer à estruturação do *layout*, a distribuição física dos produtos nesse *layout* e as medidas de segurança patrimonial contra possíveis discrepâncias, como: espaço inadequado para a movimentação de materiais; ausência de uma estrutura apropriada para a atividade de armazenagem correta; incorreto uso do espaço físico; e aumento de custos de armazenagem.

Com base no supratranscrito, Russo (2009, p.19) elenca diversos objetivos almejados na atividade de armazenagem, sendo eles:

- Controlar a quantidade estocada;
- Conservar a qualidade dos materiais, mantendo inalteradas suas características;
- Permitir e manter clara a identificação dos materiais;
- Incrementar a racionalização dos materiais, identificando aqueles sem movimentação, os iguais, porém estocados com nomes diferentes, materiais inúteis e materiais com estoques excessivos;
- Reduzir custos relativos à armazenagem dos itens;
- Sistematizar informações sobre os materiais estocados de forma rápida e eficaz; e
- Reduzir progressivamente a área de armazenagem.

Além desses objetivos, Russo (2009), por ora, lista outros que são de suma relevância e que a atividade de armazenagem almeja obter no contexto organizacional contemporâneo, como: maximização do uso do espaço físico; aproveitamento eficaz dos recursos humanos e dos equipamentos; facilidade de acesso aos itens estocados; qualidade na armazenagem; proteção total dos

materiais e/ou insumos estocados; e eficiência no tocante a movimentação dos produtos.

Pode-se concluir que a atividade de armazenagem consiste no ato de gerir os processos de guarda e manutenção em estado perfeito dos materiais estocados, além de responder por toda entrada e saída de insumos no estoque, efetuando todos os registros dessa movimentação. Tendo grande valia para o processo logístico em sua totalidade.

Outra etapa adicional à Gestão de Estoque condiz com a embalagem de proteção, ao passo que caso os produtos e/ou materiais a serem movimentados não estejam acondicionados corretamente para o transporte pode ocorrer danos aos produtos, resultando em prejuízos para as organizações. Logo, devido esse motivo é de suma valia criar embalagens para proteger tais produtos e garantir sua integridade.

De acordo com Bowersox (2006) “A embalagem é normalmente analisada sob dois enfoques: como meio de sensibilizar o consumidor, onde o foco principal está no *marketing*, ou como fato industrial, onde o foco está na logística”. Dessa forma, para o processo logístico o projeto da embalagem dos produtos e/ou materiais influencia diretamente na agilidade e flexibilidade no tocante ao manuseio dos insumos estocados.

Concluindo-se, assim, que a partir do momento em que a embalagem não é projetada para propiciar um fluxo logístico eficiente, a mesma prejudica o desempenho do sistema logístico referente à gestão efetiva dos estoques. Sendo um assunto que deve estar na agenda dos responsáveis por essa atividade.

Verifica-se, então, que a embalagem no processo da logística tem outra função além de facilitar a movimentação dos materiais, sendo essa função o grau de proteção quanto aos produtos nela contidos.

Contudo, a embalagem de proteção tem por finalidade propiciar condições para que a movimentação dos materiais seja efetivada de maneira eficiente, ou seja, proporcionar o subsídio necessário para que essa movimentação ocorra rapidamente, porém, sem danificar os materiais, mantendo suas características peculiares.

Por fim, tem-se a atividade complementar de manuseio de materiais, que de acordo com Ballou (2006) consiste em uma atividade típica e rotineira de

movimentação dos materiais no espaço físico de um armazém. Referindo-se a entrada e saída de produtos dos estoques organizacionais.

Para Bowersox (2006) o manuseio de materiais é um elemento-chave nas atividades da logística. Sendo que esse processo visa facilitar o recebimento, processamento e embarque de produtos e/ou matéria-prima no âmbito dos estoques organizacionais.

Nesse sentido, o objetivo principal dessa atividade complementar é otimizar o fluxo de materiais de maneira ordenada e planejada, com um nível de eficiência satisfatório. Resultando na elevação do desempenho e produtividade do armazém.

Ressaltando, que o *layout* tem grande influência no que tange essa atividade, já que o mesmo – quando estruturado de maneira correta – permite o fácil acesso e rápida movimentação e/ou manuseio para com os insumos da empresa.

2.4.1.2 Gestão de transporte

Com relação a essa atividade tem-se um grande equívoco atualmente, já que muitos erroneamente consideram que a logística se resume apenas a essa atividade de movimentação de materiais. Porém, de acordo com o supracitado verifica-se que o arcabouço logístico é mais amplo e/ou abrangente quando se tem o devido conhecimento aprofundado de sua essência.

Rosa (2011, p.30) expressa que

Nessa atividade são tomadas as seguintes decisões: a seleção do modal de transporte, o dimensionamento da frota, a escolha dos veículos da frota, os roteiros a serem percorridos, a decisão por se utilizar ou não da intermodalidade e multimodalidade e a programação de saída para a circulação da frota.

Essa atividade está relacionada aos diversos métodos e processos utilizados na movimentação de materiais e insumos, sendo considerada essencial para se obter a eficiência no que tange o processo logístico. Haja vista que a mesma é a interface entre a organização e o cliente final, isto é, o elo fundamental entre as empresas e seu público-alvo.

Filho (2009, p.73) disserta que “...em termos logísticos, transporte é a atividade de movimentação de materiais, produtos e/ou pessoas ao longo da cadeia de abastecimento”. Procurando, dessa maneira, disponibilizar os insumos onde os

mesmos se fazem necessários, além de efetuar essa entrega no tempo certo e ao menor custo possível.

Pode-se afirmar que o principal objetivo da gestão de transporte no processo logístico consiste em garantir o deslocamento de materiais e/ou insumos por intermédio de uma via e de um meio/modal de transporte, desde um ponto de origem até o destino final delimitado pela organização, oferecendo uma qualidade no que tange a esse serviço para assegurar a confiabilidade no que se refere a prazos acordados.

Vale dissertar que para Ballou (2006) um sistema de transporte logístico necessita de um planejamento bem estruturado e adequadamente detalhado sobre essa função. Com intuito de promover a escolha ideal no tocante ao modal de transporte, e que propicie maior agilidade e flexibilidade ao processo, ao passo que paralelamente ocorra redução de custos e obtenção de uma diferenciação competitiva frente à concorrência.

Para o setor público a função transporte relacionada ao processo logístico visa principalmente ser o canal de suprimentos dos diversos departamentos e instituições públicas, garantindo o abastecimento dessas com a matéria-prima/material/insumo necessários para a prestação e efetivação dos serviços com qualidade. Para se findar tal meta faz-se imprescindível optar pela melhor forma de transporte desses produtos, isto é, fazer a escolha correta do modal de transporte a ser utilizado, levando em consideração as características da carga e os prazos estabelecidos para se concretizar o presente serviço. (ROSA, 2011)

Segundo Filho (2009, p.141) “modal de transporte é a forma como se transportam produtos, serviços ou pessoas”. Já para Rosa (2011) modais de transporte são os diversos tipos de transporte disponíveis para se deslocar uma carga de um ponto a outro.

Dessa maneira, Filho (2009, p.143) frisa que

Os sistemas de transporte apresentam algumas características que podem ser consideradas essenciais para a escolha da forma como se pretende transportar mercadorias ou pessoas e que são diferentes para cada um dos modais. Trata-se de velocidade, consistência, capacidade de movimentação, disponibilidade e frequência.

Assim, observar-se que cabe ao gestor público planejar e optar - de acordo com as características da carga a ser transportada e das peculiaridades do serviço a ser executado – pelo modal de transporte que mais propiciar vantagens referentes à

eficiência no processo logístico. Rosa (2011) ainda apresenta outros requisitos que devem balizar a escolha do modal de transporte, sendo eles: custo; cobertura de mercado; grau de competição; confiabilidade; nível de risco; e experiências passadas com a modalidade.

Utilizando-se dessas características para se fazer a opção pelo modal de transporte, o gestor estará escolhendo o meio de transporte que mais se adéqua a necessidade da organização.

Os modais de transporte podem ser caracterizados como: marítimo, fluvial, ferroviário, rodoviário, dutoviário e aéreo. Segue de acordo com Rosa (2011, p.73) as características e conceitos de cada modal:

- O modal marítimo é o transporte realizado por meio de navios ou de barcas oceânicas em mares ou oceanos que necessitam de portos para que seja possível a carga e descarga das mercadorias transportadas.
- O modal fluvial é o transporte realizado em rios, podendo ser feito apenas dentro do país, ligando portos internos, denominado navegação nacional, ou envolvendo outros países.
- O modal ferroviário é o transporte realizado por locomotivas e vagões que formam os trens, trafegando sob estruturas específicas denominadas via permanente (trilhos) que conduzem os trens. As ferrovias são diferentes dos outros meios de transporte pelo fato de o veículo ferroviário não possuir mobilidade quanto à direção que tomará, tendo em vista que o seu trajeto é limitado pelos trilhos.
- O modal rodoviário é o transporte realizado em estradas de rodagem, asfaltadas ou não, com utilização de veículos, como caminhões e carretas.
- O modal dutoviário é o transporte realizado em tubulações que podem ser localizadas em terra ou submersas em mares, oceanos, rios e lagos. Esse modal de transporte é uma das formas mais econômicas de transporte para grandes volumes, principalmente de derivados de petróleo, líquidos e gasosos, de álcool e produtos líquidos de uma maneira geral, no entanto em distâncias menores.
- O modal aéreo é o transporte realizado por meio de aviões, os quais necessitam de aeroportos para pouso, decolagem, carregamento e descarga de produtos. O transporte aéreo é caracterizado pela sua rapidez no deslocamento da carga. O modal aéreo é adequado para o transporte com alta velocidade em grandes e médias distâncias de produtos acabados de alto valor agregado. No entanto, apresenta alto custo de transporte.

Portanto, verifica-se que para se realizar a escolha do modal de transporte é de suma importância estudar minuciosamente todas as peculiaridades que envolvem o produto/material a ser transportados, bem como as características específicas de cada serviço a ser executado pela Administração Pública. Só, assim, se fará as devidas escolhas e que conseqüentemente proporcionarão vantagens e diferenciais ao setor público.

Além da escolha do modal de transporte há na gestão de transporte outra decisão importante a ser tomada que condiz com o processo de roteirização. Processo esse que tem por finalidade descobrir e escolher os melhores roteiros para

os veículos ao longo de uma rede de rodovias, ferrovias, hidrovias ou rotas de navegação aérea a fim de minimizar os tempos e as distâncias entre a organização e o cliente/cidadão. (BALLOU, 2006)

Assim, não basta apenas fazer a correta escolha quanto ao modal de transporte, é necessário também a melhor opção quanto aos roteiros a serem utilizados. Só dessa maneira pode-se obter as melhores vantagens e diferenciais dos diferentes modais. Concluindo-se que a gestão de transporte é ampla e abrangente, demandando muita atenção por parte dos gestores e um planejamento e/ou estudo bem detalhado e estruturado.

2.4.1.3 Gestão do Processamento do Pedido

No que condiz com essa atividade averiguamos que trata do estabelecimento da infraestrutura e arcabouço tecnológico necessário para o recebimento e tratamento dos pedidos, além das normas e diretrizes relacionadas ao tratamento e o fluxo das informações ligadas a esse processo dentro da empresa.

Os custos relacionados ao processamento do pedido são pequenos quando comparados com os custos referentes à gestão de estoques e transportes. No entanto, o processamento do pedido não deixa de ser relevante no processo logístico, haja vista que tal processo inicia-se por meio dessa etapa, assim, as demais atividades derivam da mesma. Desse modo, cabe fortificar a importância dessa atividade para o contexto geral da logística. (ROSA, 2011)

Rosa (2011) discorre que o Processamento do Pedido pode ser dividido em várias etapas interdependentes, sendo elas: emissão, transmissão, verificação e processamento.

A Figura 4 apresenta os elementos típicos do Processamento do Pedido.



Figura 4- Elementos típicos do Processamento de Pedido
FONTE: BALLOU, 2006, p. 122

Apesar do esquema acima estar representando as etapas do processamento de pedido de uma organização privada, pode-se observar que no âmbito público essa sequência também ocorre, porém, com algumas peculiaridades em relação ao esquema descrito.

No tocante a emissão, vê-se que essa é tida como o início do processo, sendo o momento em que é formalizado o pedido por parte do cliente/cidadão. Para com as empresas públicas, essa etapa ocorre quando a coletividade leva as suas demandas e necessidades aos gestores, para que possam ser sanadas, ou seja, é formalizada a solicitação por determinados serviços. Cabe salientar que esse atendimento a população é feito pelo núcleo operacional das organizações, ou seja, os servidores que estão em contato direto com a população.

Na etapa transmissão ocorre o envio dessas demandas aos órgãos competentes que possuem autonomia para a resolução desses problemas. Nessa ocasião é levado ao conhecimento dos gestores – em se tratando de organização pública – a necessidade de serviços e materiais por parte da sociedade civil.

A verificação condiz com a etapa em que se observa se a organização possui condições de propiciar o pronto atendimento para com o serviço solicitado.

Logo, fazer o devido levantamento das possibilidades de atender a essas necessidades, seja elas de materiais e serviços.

O processamento é a etapa em que ocorre a efetiva aprovação da prestação do serviço propriamente dito. Nessa fase acontece o ponto de partida para as demais atividades logísticas, sendo uma espécie autorização para que o fluxo logístico se inicie.

Para finalizar cabe dissertar sobre algo pertinente à Gestão do Processamento do Pedido, que refere-se a necessidade atual de se aplicar a Tecnologia da Informação nessa atividade. Sabe-se que as organizações geram um arcabouço considerável de dados relacionados ao processamento de um pedido, desse modo, a Tecnologia da Informação aplicada no contexto dessa atividade tem por finalidade filtrar esses dados em sua forma bruta, e em seguida lapidá-los e transformá-los em informações com um conteúdo válido, e que possam ser utilizados consequentemente no processo decisório relacionado à Gestão do Processamento do Pedido.

Nesse sentido, verifica-se que no âmbito público a logística é uma ferramenta altamente aplicável na consecução dos serviços disponibilizados a sociedade civil, principalmente no que concerne ao processo de transporte da merenda escolar, englobando todas as etapas inerentes a esse serviço. Ao passo, que os principais autores – Rosa (2011); Ballou (2006); Vaz (2001); Larrañaga (2008); e Bowersox (2006) – utilizados no presente trabalho evidenciam esse fato, ou seja, dissertam e corroboram que o planejamento logístico é imprescindível para a obtenção de níveis de eficiência, eficácia e efetividade na atuação das organizações públicas no contexto contemporâneo.

3 MERENDA ESCOLAR

3.1 LEGISLAÇÃO

Conforme o art. 1 da Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009 “[...] entende-se por alimentação escolar todo alimento oferecido no ambiente escolar, independentemente de sua origem, durante o período letivo”. Refere-se, portanto, que a alimentação escolar é todo alimento oferecido pelo Estado durante o período em que o aluno encontra-se no ambiente escolar.

A presente Lei também apresenta as diretrizes da alimentação escolar em seu art. 2, sendo elas:

- I - o emprego da alimentação saudável e adequada, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar, em conformidade com a sua faixa etária e seu estado de saúde, inclusive dos que necessitam de atenção específica;
- II - a inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional;
- III - a universalidade do atendimento aos alunos matriculados na rede pública de educação básica;
- IV - a participação da comunidade no controle social, no acompanhamento das ações realizadas pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios para garantir a oferta da alimentação escolar saudável e adequada;
- V - o apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares rurais, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos;
- VI - o direito à alimentação escolar, visando a garantir segurança alimentar e nutricional dos alunos, com acesso de forma igualitária, respeitando as diferenças biológicas entre idades e condições de saúde dos alunos que necessitem de atenção específica e aqueles que se encontram em vulnerabilidade social. (Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009)

A merenda escolar constitui-se em um elemento de fundamental importância no âmbito da educação brasileira. Diversas iniciativas no passado foram implantadas com intuito de promover melhorias ligadas a essa área. Entretanto a política governamental de maior peso e/ou relevância em âmbito nacional é a criação do PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar.

O PNAE foi implantado na década de 50 – mais precisamente no ano de 1955 – , por meio do Decreto nº 37.106 de 31 de março de 1955. Tal programa tem por finalidade contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a

aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo. Sendo considerado um dos maiores programas na área de alimentação escolar no mundo e é o único com atendimento universalizado. (art. 4 da Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009)

Na contemporaneidade, de acordo com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, o valor repassado pela União a Estados e Municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa de ensino:

- Creches: R\$1,00 (um) real;
- Pré - escola: R\$0,50 (cinquenta) centavos;
- Escolas indígenas e quilombolas: R\$0,60 (sessenta) centavos;
- Ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos: R\$0,30 (trinta) centavos; e
- Ensino integral (Mais Educação): R\$0,90 (noventa) centavos. (FNDE, 2012)

O PNAE é gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), sendo o mesmo vinculado ao Ministério da Educação.

Um fato de relevância para com o assunto merenda escolar, condiz que no ano de 1994 ocorreu a descentralização dos recursos para execução do programa sendo instituída por meio da Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994, mediante celebração de convênios com os municípios e com o envolvimento das secretarias de Educação dos estados e do Distrito Federal, às quais delegou-se competência para atendimento aos alunos de suas redes e das redes municipais das prefeituras que não haviam aderido à descentralização. Desse modo, essa descentralização delegou novas responsabilidades e autonomia aos municípios brasileiros, já que a partir desse fato ficariam responsáveis por fornecer a merenda escolar no âmbito municipal.

Segundo o art. 5 da Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009

Os recursos financeiros consignados no orçamento da União para execução do PNAE serão repassados em parcelas aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios e às escolas federais pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, em conformidade com o disposto no art. 208 da Constituição Federal e observadas as disposições desta Lei.

Esse programa procura garantir, por intermédio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar dos alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas e filantrópicas. Objetivando, nesse sentido, atender as necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem e o rendimento escolar dos estudantes, bem como promover a formação de hábitos alimentares saudáveis. (FNDE, 2012)

Sendo que o presente programa também visa alavancar a distribuição da alimentação saudável no contexto das escolas públicas brasileiras, incentivando paralelamente a melhoria da qualidade dos produtos adquiridos e com um valor nutritivo condizente com as necessidades dos alunos. Que conseqüentemente, contribua para o crescimento e desenvolvimento dos alunos, aliado ao aumento do nível de capacidade de aprendizagem e o rendimento escolar da comunidade escolar, além de contribuir para a diminuição dos índices de evasão escolar.

O art. 14 da Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009 dispõe que do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas.

Assim, parte dos recursos destinados ao PNAE deve ser destinada a compra de gêneros alimentícios diretamente do produtor rural, procurando alavancar a economia local no tocante a agricultura familiar. Residindo nesse contexto outro desafio da logística, haja vista que faz-se necessário desenvolver ações com objetivo de fornecer a merenda escolar em consonância com os prazos e qualidade estabelecida. Demandando-se a devida atenção para com o processo logístico da merenda escolar no âmbito municipal.

De acordo com o art. 2 da Resolução nº 38/2009 do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação são os seguintes princípios do PNAE:

- I - o direito humano à alimentação adequada, visando garantir a segurança alimentar e nutricional dos alunos;
- II - a universalidade do atendimento da alimentação escolar gratuita, a qual consiste na atenção aos alunos matriculados na rede pública de educação básica;

- III - a equidade, que compreende o direito constitucional à alimentação escolar, com vistas à garantia do acesso ao alimento de forma igualitária;
- IV – a sustentabilidade e a continuidade, que visam ao acesso regular e permanente à alimentação saudável e adequada;
- V - o respeito aos hábitos alimentares, considerados como tais, as práticas tradicionais que fazem parte da cultura e da preferência alimentar local saudáveis;
- VI – o compartilhamento da responsabilidade pela oferta da alimentação escolar e das ações de educação alimentar e nutricional entre os entes federados, conforme disposto no art. 208 da Constituição Federal; e
- VII - a participação da comunidade no controle social, no acompanhamento das ações realizadas pelos Estados, Distrito Federal e Municípios para garantir a execução do Programa.

O órgão fiscalizador, no que concerne, a execução e acompanhamento do presente programa é o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), que tem por finalidade fazer o devido controle referente às ações concretizadas no contexto do PNAE nos municípios brasileiros.

Conforme o art. 19 da Lei Nº 11.947/2009 compete ao CAE:

- I - acompanhar e fiscalizar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na forma do art. 2º desta Lei;
- II - acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à alimentação escolar;
- III - zelar pela qualidade dos alimentos, em especial quanto às condições higiênicas, bem como a aceitabilidade dos cardápios oferecidos;
- IV - receber o relatório anual de gestão do PNAE e emitir parecer conclusivo a respeito, aprovando ou reprovando a execução do Programa.

Assim, demanda-se uma aquisição, distribuição e controle eficiente para com esse processo, ou seja, exige-se uma dinâmica no sistema da logística de aquisição e distribuição dos alimentos, conforme a legislação vigente, preservando a qualidade dos alimentos e proporcionando a melhoria do atendimento aos estudantes nas diversas localidades em que se demandam por tal serviço público.

Em consonância com tal aspecto a logística é uma ferramenta de grande valia para ampliar o repertório do gestor público na atualidade, contribuindo de maneira efetiva para a obtenção da eficiência e qualidade no tocante aos serviços prestados a coletividade por parte do Estado, principalmente relacionado a distribuição da merenda escolar.

Conforme Vaz (2011)

O fornecimento de merenda escolar é um tipo particular de distribuição de materiais para usuários finais. Pode comportar o fornecimento de alimentos adquiridos centralizadamente ou descentralizadamente (por municípios ou pelas escolas individualmente), incluindo sua distribuição à rede escolar, seu manuseio e processamento (produção dos alimentos em instalações centralizadas ou nas próprias escolas). Também inclui armazenagem e estocagem de alimentos.

Vale salientar também que devido ao grande número de itens e a diversidade de fornecedores, somados à necessidade de impedir a deterioração e a falta de produtos, tornam mais complexos os processos necessários ao fornecimento de merenda escolar. (VAZ, 2011)

Corroborando-se, nesse contexto, que a logística torna-se uma ferramenta imprescindível para se concretizar esse serviço a contento e com qualidade, garantindo a disponibilidade da merenda escolar no local certo, no tempo certo e de acordo com a qualidade necessária. Propiciando a universalidade da alimentação escolar a todos os alunos devidamente matriculados na rede pública brasileira de ensino.

A seguir, o próximo capítulo tem por finalidade analisar o processo logístico da merenda escolar no município de Moreira Sales. Apresentando dados e informações referentes ao desenvolvimento desse processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PROCESSO LOGÍSTICO DA MERENDA ESCOLAR EM MOREIRA SALES

4.1.1 Fontes de recursos

Em uma entrevista realizada com a servidora pública municipal Anieli Gloor Ferreira, lotada no cargo de Agente Técnico Administrativo, no Departamento de Contabilidade da Prefeitura Municipal de Moreira Sales, verificou-se – segundo a explanação da servidora – que a transferência de recursos financeiros destinados a compra da merenda advém do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), onde o repasse é feito por intermédio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Quando indagada se o montante de recursos transferidos ao município é suficiente para atender a demanda, a servidora enfatizou que tal recurso não é suficiente, haja vista que do total investido na compra da merenda escolar no ano de 2011 – R\$249.098,86 (duzentos e quarenta e nove mil, e noventa e oito reais, e oitenta e seis centavos) – somente R\$111.119,52 (cento e onze mil, e cento e dezenove reais, e cinquenta e dois centavos) foram recursos repassados pelo FNDE, ao passo que o município gastou um montante de R\$137.979,34 (cento e trinta e sete mil, e novecentos e setenta e nove reais, e trinta e quatro centavos) em recursos próprios para a aquisição de alimentos destinados a merenda escolar. Verificando-se, assim, que a prefeitura arcou com mais de 55% (cinquenta e cinco por cento) dos gastos totais em merenda no ano de 2011, segundo dados fornecidos pela própria servidora.

Nesse sentido, a servidora Anieli relata que o montante de recursos que o município recebe para esse fim específico fica aquém da demanda, ou seja, há necessidade do município investir recursos próprios para suplementar, no que concerne, a aquisição de alimentos e outros produtos ligados a merenda escolar. Aspecto esse muito negativo, já que o orçamento público dos pequenos municípios – como é o caso de Moreira Sales – é muito curto e/ou limitado, ao passo que sua maior fonte de recursos é o FPM (Fundo de Participação dos Municípios), e o percentual de repasse dessa fonte está em constante queda nos últimos anos.

Desse modo, como o acesso a merenda escolar de qualidade é um direito de suma importância e/ou relevância para a comunidade escolar, o presente município assume sua responsabilidade e investe recursos próprios para garantir esse direito constitucional. Porém, outras áreas são prejudicadas, sendo que esses recursos próprios poderiam ser investidos em outros setores da cidade de Moreira Sales, caso o repasse do governo fosse suficiente para suprir de maneira satisfatória a demanda.

Logo, averigua-se a suma importância que um processo logístico eficiente e eficaz tem para se conseguir reduzir custos e aumentar a efetividade das políticas públicas num contexto totalmente desfavorável para os municípios de pequeno porte, que na atualidade procuram incessantemente reduzir despesas e, paralelamente, propiciar ações visando à melhoria no que tange a gestão dos recursos públicos.

No entanto, após mensurar os recursos disponíveis e/ou orçados, é necessário estruturar e findar o processo de aquisição dos alimentos necessários para a preparação da merenda.

4.1.2 Aquisição dos gêneros alimentícios

Nesta etapa efetiva-se a aquisição dos alimentos que serão utilizados na preparação da merenda para a comunidade escolar. Como supramencionado, as compras efetivadas por organizações públicas de qualquer esfera de governo devem ser realizadas por meio do processo licitatório, salvo algumas exceções previstas em lei. (ROSA, 2011)

Entretanto, cabe salientar que a aquisição de alimentos destinados a merenda escolar é concretizada por intermédio de dois caminhos e/ou vertentes diferentes no município de Moreira Sales, ou seja, por meio do processo de licitação e também por meio da chamada pública.

No tocante, a compra de gêneros alimentícios não perecíveis, e que não são advindos da agricultura familiar utiliza-se da licitação para concretizar a mesma, haja vista que esses alimentos serão oferecidos pelos fornecedores locais, como: mercearias; mercados; supermercados; e comércio varejista de alimentos no geral.

Visto que, esses produtos só podem ser adquiridos desde que estejam contidos no cardápio definido pela nutricionista do município e não sejam fornecidos

pelos agricultores locais. Salvo quando esses alimentos são adquiridos para complementar a quantidade demandada, isto é, quando a quantidade fornecida pela agricultura familiar for inferior a demanda necessária para atender de maneira satisfatória a comunidade escolar.

Entre os produtos adquiridos por intermédio do processo licitatório estão: arroz; achocolatado; sal; açúcar; extrato de tomate; macarrão; farinha de trigo; farinha de milho; fubá; cereal infantil de arroz; leite em pó; biscoito; vinagre; fermento; gás de cozinha; e alguns legumes e verduras, onde a oferta por parte da agricultura familiar é insuficiente para suprir as necessidades.

Segundo o secretário do Departamento de Compras e Licitações Leandro Ávila, o procedimento licitatório utilizado para a aquisição de gêneros alimentícios in natura e industrializados em atendimento a merenda escolar é a modalidade Pregão Presencial sob o Registro de Preços, sendo o tipo de licitação menor preço por lote.

Conforme o art. 1 da Lei Nº 10.520/02

Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

A mesma Lei Nº 10.520/02 rege em seu art. 11 que

As compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, poderão adotar a modalidade de pregão, conforme regulamento específico.

Diante do exposto vale salientar que o pregão é uma modalidade de licitação, já o registro de preços é um sistema de contratações que as organizações públicas se utilizam. Assim, observa-se que o presente município optou-se pela modalidade pregão sob o sistema de registro de preços.

Para Bittencourt (2003, p.21)

No registro de preços...diferentemente do procedimento adotado nas licitações comuns, no lugar de ocorrerem formulações de propostas específicas por parte dos licitantes, visando a um objeto unitário e perfeitamente definido, ocorrem proposições de preços unitários, que deverão vigorar por um certo lapso de tempo, período em que a Administração Pública, baseada em conveniência e oportunidade, poderá realizar as aquisições necessárias, sempre com a preocupação de verificar a compatibilização dos preços registrados com os praticados no mercado no momento do interesse.

Esse processo licitatório apresenta algumas vantagens para a Administração Pública segundo o responsável pelo setor, como: facilidade na negociação de preços com os potenciais fornecedores; propicia uma ampla publicidade do processo de licitação, logo, atrai um número maior de licitantes; economia significativa na compra dos alimentos; propicia um melhor controle no tocante a qualidade da compra, já que caso o fornecedor entregue um produto de qualidade inferior a Administração Pública pode deixar de comprar do mesmo, evitando desperdícios de recursos; não obrigatoriedade de comprar todos os itens licitados; aquisição dos produtos somente no montante pontual da demanda; e agilidade e segurança no processo.

Entretanto, o responsável pelo processo licitatório frisou que esse procedimento é adotado para as aquisições frequentes, isto é, contratações constantes e/ou rotineiras do mesmo produto e/ou alimento em espaços de tempo curto.

Para com essa característica Bittencourt (2003) corrobora que o sistema de registro de preços destina-se às licitações para as compras e contratos frequentes da Administração Pública, o que inquestionavelmente, propicia agilidade e simplificação, afastando entraves burocráticos que ocorrem nas licitações comuns.

Outra peculiaridade apresentada por esse processo de licitação, condiz que o pregoeiro classifica as propostas dos licitantes de menor preço e aquelas que tenham apresentado propostas em valores sucessivos e superiores em até 10% (dez por cento), relativamente a de menor preço para cada item licitado. Em seguida, o pregoeiro convida para que os licitantes classificados de forma sequencial apresentem os seus lances verbalmente, esses lances serão feitos para o total do item ou lote até o encerramento do julgamento deste.

Outro aspecto a evidenciar, refere-se ao caso em que o licitante não apresenta um lance verbal quando convocado e/ou requerido, tal fato implicará na sua exclusão da presente etapa de lances para com o item licitado.

Logo após, conforme o secretário Leandro Ávila explicita, o responsável pelo pregão ordena as propostas dos licitantes e declara o vencedor da licitação, porém, antes faz a verificação se o mesmo está habilitado conforme o exigido pelo edital. Sendo-lhe adjudicado o item e/ou objeto do certame.

Entretanto, a prefeitura não se vê obrigada em adquirir a quantidade total licitada, ou seja, a aquisição desses produtos é feita de acordo com a demanda.

Dessa forma, caso não haja demanda por um produto licitado o órgão público não tem a obrigação de adquirir esse, mesmo havendo tal processo licitatório.

Cabe salientar também que a partir do momento que a organização pública necessite do produto, o mesmo pode sofrer um reajuste – desde que o fornecedor prove que houve realmente esse aumento no valor de mercado do item demandado na data em que acontece a necessidade do mesmo. Então, caso se confirme o aumento do item a prefeitura faz a expedição de um Termo de Reequilíbrio Econômico. Porém, essa é uma recíproca perfeita quando o interessado no reajuste é um órgão público, ou seja, caso haja uma diminuição no valor de mercado de algum item demandado pela organização pública, a mesma pode solicitar esse reequilíbrio financeiro desde que tenha uma justificativa pertinente.

Vale ressaltar, conjuntamente, que caso não se atinja o valor estimado para contratação, o processo licitatório pode ser cancelado. Haja vista, que nesse caso a continuação desse processo implicará em prejuízos para Administração Pública, aspecto esse dissonante para com seus princípios norteadores, principalmente o princípio base da licitação que rege uma determinação que deve-se fazer a escolha pela proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

Já no que tange a aquisição de alimentos advindos da agricultura familiar e empreendedor rural familiar o processo de compra é regido pela chamada pública, segundo o secretário do Departamento de Compras e Licitações.

Como anteriormente mencionado, o art. 14 da Lei Nº 11.947/2009 determina que no mínimo 30% (trinta por cento) do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, sejam utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações. Nesse sentido, o § 1º da presente lei estabelece que:

A aquisição de que trata este artigo poderá ser realizada dispensando-se o procedimento licitatório, desde que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado local, observando-se os princípios inscritos no art. 37 da Constituição Federal, e os alimentos atendam às exigências do controle de qualidade estabelecidas pelas normas que regulamentam a matéria.

Dessa maneira, para com a aquisição de alimentos de procedência da agricultura familiar não há necessidade de se fazer a licitação. Sendo esse procedimento regido pela chamada pública, processo esse que é findado e/ou utilizado na Prefeitura Municipal de Moreira Sales.

A Chamada Pública é um processo para formalização de dispensa de licitação, atuação essa que é regida por lei. Tendo por finalidade administrar e guiar o processo e aquisição de alimentos da agricultura familiar, utilizando-se dos recursos vinculados ao FNDE, ao passo que nesse processo não se realiza a licitação.

Segundo o responsável por esse procedimento faz-se necessário a apresentação de documentação para fazer parte desse certame. Conforme o mesmo explicita, nesse processo podem participar grupos formais (associações e cooperativas) e grupos informais (agricultores familiares).

O Grupo Formal deve apresentar os seguintes documentos: cópia da Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ; cópias das certidões negativas junto ao INSS, FGTS, Receita Federal e Dívida Ativa da União, dentro do prazo de validade; cópia do Estatuto e ata de posse da atual diretoria da entidade, registrado na Junta Comercial, no caso de cooperativas ou Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, no caso de associações. Em se tratando de empreendimentos familiares, deverá ser apresentada cópia do Contrato Social, registrado em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas; e prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

Referente ao Grupo Informal, os documentos necessários são: cópia de inscrição no Cadastro de Pessoa Física (CPF); cópia do Cadastro de produtor Rural (CADIPRO); e projeto de venda de gêneros Alimentícios da Agricultura Familiar para Alimentação Escolar elaborado juntamente com a Entidade Articuladora e assinado por todos os Agricultores Familiares participantes.

Caso algum desses documentos solicitados não seja apresentado pelos interessados em participar do certame, os mesmos podem ser inabilitados segundo o secretário do Departamento de Compras e Licitações.

Na chamada pública referente à aquisição desses alimentos destinados a merenda escolar deve estar especificado e/ou descrito quais alimentos são demandados e suas respectivas quantidades.

Dentre os gêneros alimentícios adquiridos por meio da Chamada Pública – pela Prefeitura Municipal de Moreira Sales – junto aos agricultores familiares estão: cheiro verde; cebola; tomate; cenoura; pimentão; alface; repolho; couve flor; chuchu; mandioca; abóbora; batata doce; inhame; milho verde; beterraba; banana; melancia;

tangerina; polpa de fruta; pão caseiro; vagem; alho; brócolis; berinjela; espinafre; mamão; colorau; bolacha caseira; melão; amendoim; almeirão; etc.

Após apresentar toda a documentação necessária para se habilitar a participar do certame, e tendo sua participação homologada, os agricultores devem disponibilizar ao responsável pelo processo um envelope contendo o chamado “Projeto de Venda”.

O Projeto de Venda contém a Proposta de Preços, que apresenta as seguintes informações: identificação do potencial fornecedor (formal ou informal); discriminação completa dos gêneros alimentícios ofertados; e preço unitário de cada item (algarismo), devendo ser cotado em Real e com até duas casas decimais após a vírgula (R\$ 0,00).

De posse dessas informações contidas no Projeto de Venda, a comissão responsável pelo processo passa a verificar aquelas propostas que preencham ou estejam em consonância com a chamada pública que foi divulgada e/ou publicada. Em seguida, é feita a classificação dessas propostas, considerando-se a ordenação crescente dos valores.

Segundo o secretário Leandro Ávila a maioria dos agricultores e empreendedores rurais do município de Moreira Sales são habilitados para serem futuros fornecedores da presente organização pública. Além disso, todos efetivam vendas, já que nenhum produtor rural local produz todos os gêneros alimentícios demandados, logo, todos obtêm êxito em fornecer alimentos à prefeitura.

Por outro lado o secretário ressalva que o limite individual de gasto por agricultor não pode ultrapassar o valor de R\$9.000,00 (nove mil reais) por ano civil. Propiciando, dessa maneira, a não monopolização do programa, isto é, realizando a compra de alimentos de maneira abrangente.

Porém, no dia 4 de julho de 2012 foi homologada a resolução Nº 25 de 04 de Julho de 2012 que altera esse valor máximo individual por agricultor de R\$9.000,00 (nove mil reais) para R\$20.000,00 (vinte mil reais) por ano civil. Entretanto, como no presente município a chamada pública para a aquisição dos alimentos destinados a merenda escolar é feita no início de cada ano, atualmente o valor máximo por agricultor continua sendo R\$9.000,00 (nove mil reais). Logo, somente a partir do ano de 2013 que será considerado o valor de R\$20.000,00 (vinte mil reais) por agricultor ano.

Findado esse estágio de habilitação, os agricultores ainda precisam comprovar a qualidade de seus produtos junto ao Departamento de Alimentação Escolar Municipal que é coordenado pela servidora Sheila Rodrigues Berti Rosa.

De acordo com Sheila após todo esse trâmite legal, os agricultores devem levar ao Departamento de Alimentação Escolar do município uma amostra dos gêneros alimentícios que futuramente serão oferecidos pelos mesmos, tudo com o intuito de fazer a verificação e/ou análise da qualidade desses alimentos.

A partir do momento em que observar-se que os gêneros estão condizentes ao disposto na legislação de alimentos, estabelecida pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária/Ministério da Saúde e pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o agricultor será considerado um fornecedor assíduo.

No município de Moreira Sales também é feito um segundo procedimento para a averiguação da qualidade dos alimentos ofertados pelos agricultores locais. Segundo a coordenadora da merenda escolar após o recebimento dessas amostras, a nutricionista do município juntamente com sua equipe escolhe uma instituição de ensino e monta um cardápio específico com aqueles gêneros alimentícios da amostra. Em seguida, esses alimentos são servidos aos alunos, professores e funcionários dessa instituição, onde finalizado esse processo faz-se uma pesquisa junto a esse público para mensurar a aceitação dos alimentos servidos.

Esse conjunto de ações é denominado por “Pesquisa de Aceitabilidade da Merenda”, que tem por finalidade apreciar a qualidade dos alimentos oferecidos a comunidade escolar, e paralelamente mensurar o grau e/ou nível de aceitação que esses produtos vão ter a partir da instância que forem introduzidos na merenda escolar de maneira definitiva – desde que apresentem níveis de qualidade e aceitabilidade satisfatórios.

Dado o exposto, unicamente após materializar-se todo esse processo é que o agricultor familiar será considerado um fornecedor contínuo e definitivo de alimentos para a merenda escolar do município de Moreira Sales – no que tange o prazo de validade da chamada pública que é de um ano civil.

4.1.3 Recebimento e acondicionamento da merenda escolar

A coordenadora da merenda escolar do presente município disserta que o Departamento de Alimentação Escolar Municipal não dispõe de um local e/ou

armazém para se efetivar qualquer tipo de estocagem para com os alimentos recebidos.

Tal fato se dá devido esses gêneros alimentícios serem entregues diretamente pelos fornecedores nas creches, escolas e demais instituições de ensino do município. Sendo que os mesmos seguem os cronogramas – elaborados pela nutricionista – que contém todas as informações necessárias, como: quantidade; endereço da instituição; respectivas datas de entrega; e horários. Logo, por esse motivo não há necessidade de se ter um local para a armazenagem desses produtos.

Entretanto, apesar de não haver o processo de estocagem direto no departamento responsável pela merenda escolar, para com as instituições de ensino que recebem esses alimentos a recíproca não é perfeita, ou seja, como a quantidade de alimentos recebida é expressiva – normalmente é um montante que dura uma semana – há necessidade de se manter um estoque regular.

Quando questionada sobre quais os procedimentos adotados por parte do departamento da merenda escolar no tocante a esse assunto, a coordenadora Sheila disserta que a nutricionista do município faz um trabalho em que realiza visitas semanalmente nas creches, escolas e demais instituições de ensino, com intuito de verificar as condições estruturais dos locais onde são armazenados os alimentos.

Além disso, a nutricionista promove reuniões e palestras direcionadas aos diretores e responsáveis pela merenda nessas entidades, visando apresentar a correta metodologia e/ou prática no que tange o acondicionamento e manuseio desses alimentos, haja vista que em sua grande maioria são alimentos in natura, demandando maior cuidado e atenção para que não ocorra a perda de qualidade e acima de tudo que esses alimentos não estraguem e propiciem discrepâncias referentes ao fornecimento da merenda escolar com qualidade nutricional.

4.1.4 Transporte e entrega

Como citado acima, a responsabilidade no transporte dos alimentos até as entidades de ensino é dos respectivos fornecedores, sejam eles do comércio local ou agricultores familiares.

A coordenadora da merenda disserta que, a partir do momento que é destinado o cronograma aos fornecedores contendo todas as informações referente à demanda pelos alimentos, os mesmos devem providenciar e estruturar todos os meios para que a entrega seja efetivada no prazo acordado e acima de tudo em consonância com a qualidade almejada pela departamento.

Ao passo que são feitas recomendações por parte da nutricionista aos diretores das instituições de ensino para verificar e/ou analisar a qualidade dos alimentos recebidos. Caso seja detectado alguma avaria e/ou divergência com a qualidade e característica acordadas entre a prefeitura e o fornecedor, o responsável pela escola/creche é instruído a não efetuar o recebimento dessa mercadoria. Comunicando, em seguida, o fato a coordenadora da merenda ou a nutricionista.

Todavia, há uma exceção nesse processo de transporte da merenda, haja vista que no município de Moreira Sales há dois distritos que se encontram distante da sede municipal, sendo eles: distrito de Paraná do Oeste e distrito de Vila Gianello. Logo, para com essas localidades é feito um procedimento diferente do que é realizado, no que diz respeito, as instituições que estão localizadas na sede do município.

Com relação aos alimentos fornecidos pelo comércio local a sistemática é a mesma, já que existem estabelecimentos credenciados por intermédio do processo licitatório para fornecer esses produtos às entidades de ensino desses distritos. Porém, no tocante aos alimentos destinados a merenda escolar e adquiridos junto aos agricultores/empreendedores rurais o transporte e entrega desses é de responsabilidade do Departamento de Alimentação Escolar Municipal.

Foi adotada essa metodologia já que esses distritos encontram-se distantes da sede municipal e o fornecimento da merenda pode ser comprometido, já que a maioria dos agricultores familiares – por serem de pequeno porte – não dispõe de veículos que possam fazer esse trajeto constantemente como é demandado atualmente.

De acordo com a coordenadora da merenda escolar, esse processo inicia-se com a entrega dos gêneros alimentícios destinados as escolas/creches desses distritos no prédio do Departamento da Agricultura, já que o Departamento de Alimentação Escolar Municipal não dispõe de um prédio próprio, atuando conjuntamente com tal departamento.

Imediatamente é feita a separação desses alimentos em consonância com a demanda de cada localidade. Essa etapa é feita pelo próprio motorista que fará o transporte e entrega desses produtos.

Esse transporte é concretizado duas vezes por semana, sendo definida a terça-feira e quinta-feira como os respectivos dias para a realização do mesmo, entretanto, não há um horário definido para a efetivação desse transporte, podendo ocorrer no período matutino ou vespertino.

Em uma entrevista realizada com o motorista Claudinei, que é o responsável por essa etapa, verificou-se que não há uma rota formalmente definida para se efetuar o transporte da merenda escolar. Aspecto esse dissonante com os preceitos da logística, que prega a estruturação e planejamento de uma rota definida, algo que propicia uma agilidade e rapidez no transporte, além da redução de custos, porém, tal peculiaridade de suma relevância é inexistente ao processo logístico da merenda no município de Moreira Sales.

O veículo utilizado para a realização do transporte é uma Kombi, ano 2005, com oito lugares. Segundo o motorista responsável não é feita a manutenção preventiva e periódica desse veículo, sendo realizados somente consertos pontuais, isto é, o veículo só é encaminhado a oficina mecânica do município para corrigir problemas e/ou defeitos apresentados pontualmente. Fator esse negativo, já que a não realização desse tipo de manutenção pode comprometer o transporte eficiente, eficaz e efetivo dos gêneros alimentícios até os locais em que são necessários.

Outra circunstância a salientar, condiz que o presente veículo não é de uso exclusivo para esse fim conforme relata o motorista. Sendo utilizado também para o transporte de alunos, a partir do momento que não se faz necessário para condução da merenda escolar. Logo, verifica-se que tal veículo não é adaptado para o transporte dos produtos advindos dos agricultores rurais, podendo comprometer a qualidade dos mesmos.

O motorista ainda corroborou que a embalagem de proteção utilizada para o acondicionamento desses alimentos não são específicas para a finalidade de transporte, e não são condizentes com as características dos produtos transportados. Promovendo muitas vezes algum tipo de avaria e/ou perda da qualidade dos alimentos, residindo nesse aspecto outro desvio para com a prática logística efetiva, e causando conseqüentemente prejuízos a Administração Pública.

A tarefa de carregar e descarregar o veículo são concretizadas exclusivamente pelo motorista. Indagado se o mesmo utiliza-se de algum tipo de equipamento de proteção e higiene, como luvas ou avental para manusear e/ou manipular os alimentos, Claudinei enfatizou que não faz uso de nenhum desses produtos, e que somente efetiva a lavagem de suas mãos, como lhe foi instruído.

Finalizando a entrevista o motorista Claudinei dissertou que para se melhorar consideravelmente o processo de transporte da merenda escolar, faz-se necessário um prédio exclusivo para a atuação do departamento responsável pela merenda, e não obstante, um veículo próprio e um motorista exclusivo para esta atividade logística, já que o mesmo também trabalha com o transporte de alunos.

Diante dessa realidade, observa-se que na atividade logística de transporte a Prefeitura Municipal de Moreira Sales apresenta graves desvios e/ou discrepâncias, que não condizem com a essência pregada e exaltada pelas boas práticas logísticas findadas principalmente no setor privado atualmente, e que muito são importantes para o processo logístico de um produto altamente importante e relevante para a comunidade escolar.

4.1.5 Fluxograma: logística da merenda escolar

A figura a seguir demonstra todas as etapas inerentes ao processo logístico da merenda escolar no município de Moreira Sales. Apresentando a cadeia de suprimentos em sua totalidade, sendo as seguintes etapas:

- Fontes de recursos;
- Aquisição dos gêneros alimentícios;
- Recebimento e acondicionamento da merenda; e
- Transporte e entrega dos alimentos.

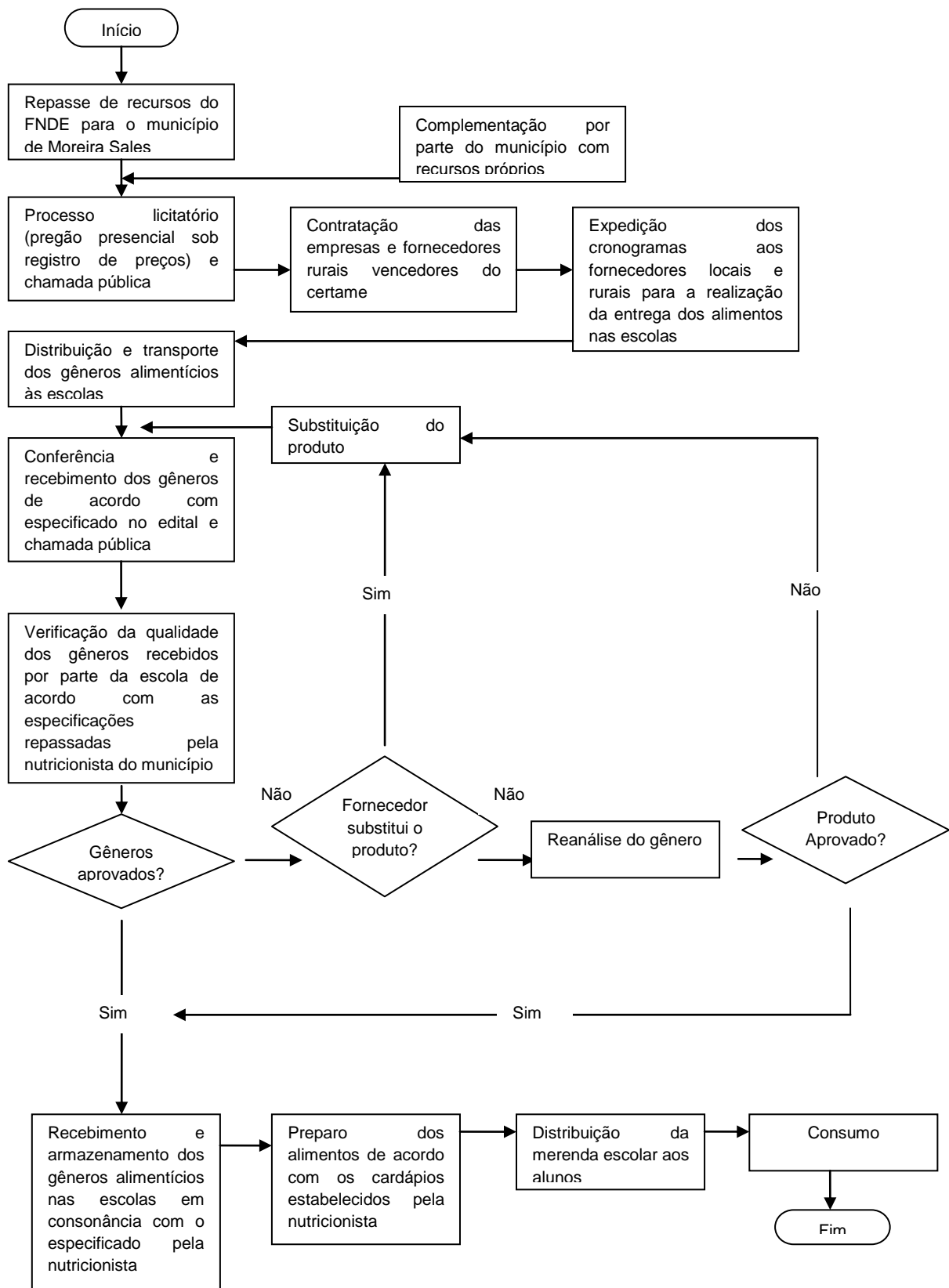


Figura 5- Fluxograma: logística da merenda escolar
FONTE: Próprio autor do trabalho

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A Administração Pública contemporânea no Brasil passa por um processo de mudanças relacionadas a seus paradigmas, tendo como objetivo principal extinguir a morosidade e inflexibilidade no que se refere à atuação do Estado, aspecto esse que reflete na baixa capacidade de resposta as necessidades e/ou demandas da coletividade por parte do setor público. Logo, não concretizando seu papel de provedor de ações que visem o bem-estar público, e a conseqüente elevação no que tange o nível de qualidade de vida da população.

A partir desta perspectiva, percebe-se que para haver essa otimização na atuação do Estado e a maximização dos resultados obtidos para com as demandas sociais, faz-se necessário a busca pelo aperfeiçoamento contínuo do aparelho estatal. Ou seja, para propiciar essa modernização da máquina pública é indispensável à adoção de práticas gerenciais advindas do setor privado, com intuito de elevar substancialmente o nível de desempenho do setor público brasileiro.

Dentre essas ferramentas gerenciais do setor privado, o presente trabalho ateuve-se na logística como uma prática que tem grande potencial de propiciar inúmeros benefícios para a Administração Pública, principalmente no tocante aos municípios de pequeno porte. Evidenciando a importância que tal ferramenta tem para com o contexto das organizações públicas na atualidade, no que concerne, ao transporte da merenda escolar no âmbito municipal.

Tendo este estudo como objetivo principal verificar a possibilidade da aplicação de um planejamento logístico formalmente estruturado ao processo de transporte da merenda escolar no Município de Moreira Sales, mensurando os benefícios alcançados pela utilização dessa metodologia. Sendo que para se chegar até a presente conclusão foi necessário ter o devido conhecimento do processo logístico total da merenda escolar, envolvendo todas as etapas inerentes a esse procedimento.

Chegou-se as seguintes considerações: os recursos provenientes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação são insuficientes para atender a demanda da comunidade escolar do presente município, no que se relaciona a merenda escolar. Logo, tal fato onera o orçamento municipal, que por decorrência prejudica outras áreas do município, já que o complemento da merenda é realizado por intermédio de recursos próprios da prefeitura.

No que tange o processo de aquisição da merenda escolar no município de Moreira Sales, percebe-se que o mesmo atua de acordo com o estipulado na legislação. Concretizando todas as etapas exigidas por lei, garantindo a aquisição de gêneros alimentícios com qualidade nutricional, disponibilizando uma merenda escolar rica em nutrientes e diversificada. Tendo-se um alto nível de aceitação por parte dos alunos da rede municipal de ensino.

Na pesquisa ficou claro que a atividade logística de armazenagem nos estabelecimentos de ensino é feita de maneira correta, ao passo que a nutricionista do município faz um acompanhamento periódico para com essa etapa nas entidades de ensino. Transmitindo o conhecimento necessário para o correto manuseio e/ou manipulação desses alimentos, bem como a forma certa de acondicionar e conservar tais produtos para que suas características nutricionais não sofram perdas e promova a consequente diminuição da qualidade da merenda.

Porém, com relação à atividade logística de transporte da merenda escolar efetivada por parte da prefeitura municipal, encontrou-se diversas discrepâncias e/ou desvios, sendo que esses não condizem com as boas práticas demandadas pela logística.

Primeiramente, verificou-se que o Departamento de Alimentação Escolar Municipal não dispõe de um veículo específico e adaptado para o transporte dos alimentos destinados a merenda escolar até as escolas/creches. Ao passo, que devido às características peculiares desses produtos faz-se de suma importância um veículo condizente e específico para essa finalidade.

Outro fator preocupante, é a não realização de uma manutenção preventiva e periódica para com esse veículo. Haja vista, que somente são realizados consertos pontuais, logo, pode haver o comprometimento do fornecimento da merenda escolar as instituições de ensino. Não relevando, dessa maneira, a grande importância que a merenda escolar tem para os alunos da rede de ensino.

Por intermédio da presente pesquisa também verificou-se a inexistência de um processo de roteirização, que por decorrência defina um rota de maneira formal, propiciando assim redução de custos e tempo para com o processo de transporte.

Vale salientar, conjuntamente, que a embalagem utilizada para acondicionar os alimentos no veículo para se transportar os mesmos até as instituições de ensino, não estão em consonância com as características necessárias dos gêneros alimentícios, ou seja, não são condizentes para essa finalidade. Promovendo avarias

e perda da qualidade para com esses produtos, causando prejuízos e desperdícios de recursos públicos.

Outra circunstância negativa notada no processo de transporte, condiz que o motorista responsável pela carga e descarga dos alimentos não se utiliza de qualquer tipo de equipamento de proteção e higiene. Algo totalmente contrário as boas práticas no tocante ao manuseio de alimentos.

Dado o exposto, sugere-se a disponibilização – por parte da Prefeitura Municipal de Moreira Sales – de um prédio exclusivo para que o Departamento de Alimentação Escolar Municipal desempenhe suas funções de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva; salientando a grande valia que uma estrutura própria e exclusiva proporcionará aos atores envolvidos no processo logístico, que conseqüentemente reflete numa prestação de serviços com um maior nível de serviço e qualidade percebida.

Sugere-se também, a disponibilização de um veículo específico e adaptado para o transporte da merenda escolar, bem como a aquisição de embalagens próprias para a realização do manuseio e acondicionamento dos gêneros alimentícios transportados. Desse modo, faz-se necessário a destinação de um motorista exclusivo para esse fim, e que esteja com o foco único e privativo para com essa função de grande relevância para o contexto escolar.

Há também, a necessidade de se adquirir equipamentos de proteção e higiene para a correta e saudável manipulação desses alimentos, bem como promover cursos de capacitação destinados ao motorista, proporcionando sua qualificação para a realização dessa atividade a contento.

Sugere-se a efetivação de um estudo para definir formalmente o planejamento logístico da merenda escolar no município de Moreira Sales, ao passo que esse documento será o norte dos atores envolvidos diretamente no processo de aquisição, manuseio, transporte e preparação da merenda escolar. Além de se estruturar uma rota formal para que o transporte seja realizado de maneira rápida e/ou ágil, garantindo paralelamente uma redução nos custos logísticos diretamente ligados a essa atividade.

Com a finalização da presente pesquisa, conclui-se que o planejamento logístico é uma ferramenta altamente aplicável no contexto das atividades ligadas a merenda escolar no município de Moreira Sales. Constatando-se, dessa forma, que a logística quando bem estruturada e planejada minuciosamente é uma ferramenta

que proporciona ao setor público um eficiente fluxo dos materiais, disponibilizando os mesmos no local certo, no tempo demandando, nas condições e/ou formas desejadas e o mais relevante empregando o dinheiro e/ou recurso público em consonância com o princípio da eficiência. Logo, garantindo um nível de serviço elevado e que permita o atendimento efetivo as necessidades da coletividade de maneira ágil e flexível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALT, Paulo Renato Campos; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitação de registro de preços**. Rio de Janeiro: Temas & Ideias: 2003.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão logística de cadeias de suprimento**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL, Caroline V. de Macedo; CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Logística: teia de relações**. Curitiba: Ibpx, 2007.

BRASIL. **Lei Nº 11.947 de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Disponível em: <<http://www.fnnde.gov.br/index.php/programas-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 17 de setembro de 2012.

BRASIL. **Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 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: 29 de outubro de 2012.

BRASIL. **Lei Nº 10.520 de 17 de julho de 2012**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 31 de outubro de 2012.

BRASIL. **Resolução/CD/FNDE Nº 38, de 16 de Julho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE. Disponível em: <<http://www.fnnde.gov.br/index.php/programas-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 17 de setembro de 2012.

BRASIL. **Resolução/CD/FNDE Nº 25, de 4 de julho de 2012**. Dispõe sobre a alteração da redação dos artigos 21 e 24 da Resolução/CD/FNDE nº 38, de 16 de julho de 2009, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Disponível em: <<http://www.fnnde.gov.br/index.php/ae-legislacao>>. Acesso em: 5 de novembro de 2012.

CARVALHO, Marco Vinicius Pereira de; SILVA, Jeferson Valdir da. **Registro de preços, uma alternativa inteligente para economizar**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10260&revista_caderno=4>. Acesso em: 31 de outubro de 2012.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valores**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COELIS, Elenilce Lopes. **Logística empresarial**. Disponível em: <<http://www.ietecnet.com.br/supervisores/artigos/Logistica/A%20logistica%20no%20Brasil.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2012.

COMCAM, **Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão**. Disponível em: <<http://www.comcam.com.br/site/>>. Acesso em: 29 de outubro de 2012.

COSTA, Tágory Figueiredo Martins; OLIVEIRA, João Rezende Almeida. **Instituições de Direito Público e Privado**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Logística empresarial no Brasil: tópicos especiais**. Curitiba: Ibplex, 2007.

FILHO, Edelvino Razzolini. **Transporte e modais com suporte de TI e SI**. Curitiba: Ibplex, 2009.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 25 de agosto de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 28 de outubro de 2012.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto. **Teorias da administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

LARRAÑAGA, Félix Alfredo. **A Gestão da logística global**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

MONTEIRO, José Carlos. **Logística aplicada à organização pública**. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/logistica-aplicada-a-organizacao-publica/49928/>>. Acesso em: 16 de agosto de 2012.

MUNICÍPIOS. Confederação Nacional (CNM). **Nova Administração Pública**.

Disponível em:

<<http://www.amcg.org.br/uploads/files/06NovaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em: 14 de agosto de 2012.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão de Operações e Logística I**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

RUSSO, Clovis Pires. **Armazenagem, controle e distribuição**. Curitiba: Ibpex, 2009.

VAZ, José Carlos. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública vol.45 no.1 Rio de Janeiro jan./fev. 2011 Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122011000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 de setembro de 2012.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WELTER, Jorge Luciano. **A logística na administração pública**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-logistica-na-administracao-publica/11987/>>. Acesso em: 5 de janeiro de 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.