

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão

Central de Compras

Coordenação-Geral de Estratégias de Aquisições e Contratações

RELATÓRIO TÉCNICO DE ANÁLISE DE MERCADO

Brasília/DF, abril de 2018.

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta os resultados dos estudos realizados na etapa de "Análise de Mercado". Pretende-se evidenciar nessa fase os aspectos relevantes do mercado fornecedor de itens de material de Consumo/Expediente, visando proporcionar o entendimento acerca da sua dinâmica e identificar oportunidades de aperfeiçoamento no processo de compras.

O estudo traz uma visão da cadeia de suprimentos, apontando os principais atores e características desse segmento de mercado. Aponta, ainda, boas práticas e estratégias atualmente adotadas por empresas da iniciativa privada e organizações públicas de outras esferas, a fim de apresentar fontes alternativas de suprimento. O relatório aponta, também, tecnologias e processos que poderiam ser utilizados no processo de suprimento no âmbito da Administração Pública Federal (APF).

Além disto, os estudos buscaram identificar elementos que poderiam gerar situações de escassez ou oscilações no mercado com potencial para afetar o fornecimento em futuros arranjos logísticos de fornecimento desses materiais. Por fim, avaliou-se a capacidade do mercado fornecedor em atender as necessidades dos órgãos da APF, bem como variáveis que precisam ser consideradas nas decisões sobre processos de suprimento de material de consumo/expediente.

As informações registradas decorrem de visitas de *benchmarking*, contato telefônico e via e-mail com empresas do segmento, pesquisas na Internet para identificação de potenciais fornecedores, visita a empresas atendidas por fornecedores do ramo de operações logísticas. Além dessas informações, foram consultadas outras fontes de informações sobre o assunto como, literatura e em revistas especializadas no assunto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo Logístico de Suprimento e Ressuprimento de Material de Consumo do "Banco A"

Figura 2 - Processo Logístico de Suprimento e Ressuprimento de Material de Consumo do "Banco B"

Figura 3 - Configuração Tradicional da Cadeia de Suprimentos de Material de Expediente/Consumo

Figura 4- Cadeia de Suprimentos de Material de Expediente/Consumo com Terceirização Logística

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de Pontos de Vendas no Brasil

Tabela 2- Empresas Atacadistas Fornecedoras de Serviços Logísticos

1. ANÁLISE DO MERCADO FORNECEDOR**1.1. Considerações gerais**

Inicialmente vale ressaltar que não foram encontradas informações consolidadas sobre o segmento de mercado de material de expediente. Formado em grande parte por papelarias e atacadistas, o segmento apresenta baixíssima disponibilidade de informações em bases de dados públicas ou privadas.

Na busca por informações, foram consultados órgãos do Governo do Distrito Federal e organizações como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Contudo, tais instituições não possuíam dados consolidados sobre o segmento. Foram contatadas ainda, sem sucesso, associações ligadas a empresas desse segmento.

Assim, esse estudo foi baseado em dados de fontes secundárias, valendo-se de informações obtidas em pesquisas na internet.

Diante disso, ficou prejudicada a caracterização desse segmento em termos de número de papelarias existentes, volume de faturamento, funcionários empregados, porte das empresas e distribuição do mercado por região e volume de vendas, dentre outros aspectos.

Na maioria dos casos, os dados encontrados não são tão recentes como desejável, mas trazem elementos para uma caracterização mínima desse segmento de mercado.

1.2. Identificação dos segmentos de mercado fornecedor

Os itens comumente utilizados no apoio à execução dos trabalhos administrativos das unidades organizacionais corporativas, denominados materiais de expediente ou de consumo, são comercializados no âmbito do mercado de soluções em suprimentos corporativos (suprimentos não produtivos do mundo corporativo). A composição desse mercado reúne basicamente 2 (dois) principais grupos de fornecedores de produtos: papelarias e atacadistas.

Em regra, as papelarias são focadas no atendimento às micro e pequenas empresas, fornecendo itens de material de expediente no varejo,

com transações pontuais e de pronto pagamento. Já os atacadistas, grupo composto por médias e grandes empresas, têm como público alvo organizações de maior porte, atuando prioritariamente com vendas no atacado e relacionamentos continuados.

Estudo realizado pela Francal Feiras (que organiza a feira Escolar Office Brasil, considerada a principal feira de negócios de produtos para papelarias, escritórios e escolas) em parceria com a empresa Cognatis Inteligência Aplicada, divulgado na Revista da Papelaria em sua edição 217, de setembro de 2015, indica a existência de 74.354 pontos de venda no País, sendo que 52.704 divididos entre varejo de papelaria (43.278), varejo de material de escritório (6.367) e atacado de papelaria (3.061). Dos demais 21.650 pontos de venda, 12.387 estariam enquadrados como varejo de informática, 5.161 como varejo armário e 2.801 como livrarias.

Esse mesmo estudo revelou oscilações no número de empresas produtoras e comerciantes, havendo tendência de concentração neste último segmento. De 2007 a 2013, o comércio atacadista de artigos de escritório e papelaria passou de 2.919 para 3.061 estabelecimentos, com variação positiva de 4,9%. Já o comércio varejista de artigos de papelaria saiu de 46.226 para 43.278, diminuindo 6,4%. O comércio varejista de equipamentos para escritório decresceu de 8.683 para 6.367 pontos, ou seja, menos 26,7%.

Quanto ao porte das empresas, 8.728 empresas foram classificadas como microempresas. 54.165 pontos de venda (73%) como pequenos estabelecimentos, responsáveis por 60% do faturamento total do setor. Os grandes totalizaram 3.282 empresas, ou seja, 4% do total, respondendo por 26% do faturamento. As lojas médias são em 5.033, 7% do total de estabelecimentos e responsáveis por 11% da receita total. 3.146 pontos de venda não puderam ser classificados.

Conforme demonstrado na tabela abaixo, a maior concentração de papelarias é encontrada na região sudeste (49%), com 36.547 lojas, seguida do Sul (19%), 14.177; Nordeste (18%), 13.476; Centro Oeste (8%), 5.654; e Norte (6%), 4.500.

Tabela 1 - Distribuição de Pontos de Vendas no Brasil

Estado	Quantidade de empresas	Percentual
São Paulo	20.864	28.1%
Minas Gerais	8.016	10.8%
Rio de Janeiro	5.859	7.9%
Paraná	5.700	7.7%
Rio Grande do Sul	5.520	7.4%
Bahia	3.911	5.3%
Santa Catarina	2.957	4.0%
Ceará	2.393	3.2%
Goiás	2.194	3.0%
Pernambuco	2.168	2.9%
Espírito Santo	1.808	2.4%
Pará	1.775	2.4%
Maranhão	1.679	2.3%
Distrito Federal	1.435	1.9%
Mato Grosso	1.277	1.7%
Paraíba	867	1.2%
Amazonas	760	1.0%
Mato Grosso do Sul	748	1.0%
Rondônia	723	1.0%
Alagoas	720	1.0%
Rio Gr. do Norte	665	0.9%
Piauí	619	0.8%
Tocantins	539	0.7%
Sergipe	454	0.6%
Amapá	272	0.4%
Roraima	232	0.3%
Acre	195	0.3%

Fonte: Estudo Francal/Cognatis (adaptado)

Em outro estudo, elaborado pela Rede Nacional de Papelarias - Brasil Escolar, associação que reúne lojistas do ramo papeleiro, fabricantes e distribuidores de diferentes localidades do país, foi informado que existem no Brasil cerca de 30 mil lojas de papelarias. Se incluídos os supermercados, este número cresce de 30 a 40%, movimentando cerca de R\$ 4,5 bilhões por ano. Os estabelecimentos de grande porte movimentam uma grande variedade de artigos, em torno de 15 mil itens, enquanto os de menor porte trabalham com cerca de 3 mil itens.

Ainda sobre as características do mercado de papelarias, Paul e Tomio (2003)^[1] afirmam que 62,7% dele é dominado por micro e pequenas papelarias onde trabalham até 10 pessoas; 22,5% do mercado é composto por papelarias de tamanho médio (11 a 25 funcionários); e 14,8% das papelarias possuem grande porte (acima de 26 funcionários).

As micro e pequenas papelarias são normalmente gerenciadas pelo proprietário, tendo como público preferencial as pessoas da vizinhança. As médias empresas têm uma abrangência territorial maior, bem como uma estrutura organizacional melhor definida. Já as grandes papelarias concentram-se nas grandes cidades e têm uma maior variabilidade de produtos para oferecer a seus clientes, e também realizando o papel de distribuidor de produtos para papelarias menores.

Segundo informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, o segmento de comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria, alcançou em janeiro de 2011 um estoque de 124.517 empregos formais, representando uma evolução de 7,85%, relativo a janeiro de 2007.

Sobre o dimensionamento do mercado no DF, considerando as mesmas dificuldades já relatadas anteriormente para obtenção de informações, quase nenhuma informação adicional foi obtida. Nesse sentido, destaca-se os dados apurados junto à Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG/DF), que revelam o montante gasto pelo Governo do Distrito Federal em 2016 com aquisição de material de escritório, totalizando R\$ 4.380.387,11.

Ao se analisar o fornecimento de tais materiais além do suprimento por papelarias e afins, encontra-se empresas no mercado que estão se especializando na prática do BPO (*Business Outsourcing Process*); ou seja, assumindo em nome de suas contratantes as tarefas que não fazem parte da atividade-fim, para que estas possam se concentrar no seu *core-business*, na busca de inovação e de diferenciação de seus produtos e serviços.

Um dos aspectos positivos da prática é a possibilidade da empresa contratada aportar tecnologias sofisticadas que automatizam processos, agregam ganhos de escala e redistribuem custos entre os diversos contratantes.

Na função Compras, geralmente, são objetos de terceirização as atividades relacionadas à aquisição de itens MRO (Manutenção, Reparo e Operação), ou seja, de itens que não estão ligados diretamente ao bem ou serviço produzido (excluem itens relacionados às matérias primas e/ou insumos de produção).

Enquadram-se também como materiais não produtivos aqueles que se apresentam como suporte ao funcionamento da organização, tais como os móveis, computadores e materiais de escritório para áreas administrativas, e que não têm impacto direto na qualidade do serviço ou produto oferecido, não sendo críticos aos processos produtivos e oferecendo baixo risco de afetar o desempenho da empresa.

Conforme já apontado anteriormente, no modelo de fornecimento com atacadistas, é comum a formação desses arranjos (BPO), que abrangem tanto o fornecimento de produtos, quanto a prestação de serviços logísticos de armazenamento e distribuição dos itens de suprimento. Configurações dessa natureza vêm sendo adotadas com frequência por grandes corporações, principalmente por aquelas que possuem unidades descentralizadas em diferentes regiões geográficas e expressivos volumes de demanda.

Nesses casos, é prática corrente que o fornecimento seja realizado por demanda, ocorrendo, em muitos casos, a formação de parcerias estratégicas entre fabricantes, atacadistas, operadores logísticos e clientes corporativos, com vistas à criação de soluções de fornecimento integradas, com o apoio de plataformas tecnológicas que promovem a interface entre os sistemas de todos os atores envolvidos, agregando ao processo de fornecimento do bem, mais qualidade e transparência, bem como maior nível de informações gerenciais, mais flexibilidade e ganhos econômicos e financeiros para os clientes.

Em geral, é comum nesses modelos o uso de websites que se caracterizam como uma "loja virtual", customizada para cada cliente, nos quais são disponibilizados os itens com os respectivos preços acordados. Além do *mix* de produtos específico, como já mencionado, as soluções também possibilitam gestão de pedidos, bem como cadastramento de usuários e centros de custos, parametrização de orçamentos e acessos diferenciados para cada usuário e diversas funcionalidades para gestão da solução, como, definição de alçadas de aprovação de pedidos e hierarquias dos departamentos da empresa.

Em resumo, são inúmeras as funcionalidades ofertadas nessas plataformas. Essa variedade busca atender à dinamicidade das necessidades dos clientes. Na maioria dos casos, as soluções ofertadas também podem ser integradas aos principais sistemas de ERP^[2] do mercado. Alguns possibilitam, inclusive, a customização da "loja virtual" com banners, logomarcas e até com campanhas e informes personalizados. Alguns poucos fornecedores também disponibilizam suas plataformas em smartphones.

Algumas das empresas identificadas na análise inicial e seus respectivos websites estão relacionadas na tabela abaixo.

Tabela 2- Empresas Atacadistas Fornecedoras de Serviços Logísticos

Nome da Empresa	Site
BR Supply	https://www.brsupply.com.br/
Corporativo Supply	http://corporativosupply.com.br/novo/
Datasupriweb	http://www.datasupriweb.com.br/
Espacial	http://www.espacial.com.br/
Exata Atacado	http://www.exataatacado.com.br/
Fabesul	http://www.fabesul.com.br/Fabesul/WebForms/default.aspx
Gimba	http://www.gimba.com.br/
Kalunga	https://www.kalunga.com.br/
Pipe Atacadista	http://www.pipeatacadista.com.br/
Reval	http://www1.reval.net/#
Sixpel	http://sixpel.com.br/sitenovo/
Staples	http://www.staples.com.br/
Supri & Stok	http://supristok.com.br/
WebSupply	https://portal1.websupply.com.br/
Ciclo	http://cicloparaescritorio.com.br/
Korpex	http://www.korpex.com.br/

Por fim, evidências obtidas nos estudos, inclusive coletadas em literaturas e portais especializados no assunto, apontam que a prática de

terceirização logística é uma forte tendência nas empresas, principalmente pelos benefícios em redução de custos, eficiência, segurança, redução de perdas, otimização de recursos, dentre outros, que o modelo proporciona ao contratante.

Restou evidenciado, ainda, que o mercado nacional fornecedor de soluções para cadeia de suprimento baseadas em terceirização parcial ou total da cadeia de suprimento apresenta-se maduro para atender uma eventual demanda da Administração Pública Federal.

2. ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE OUTROS ENTES GOVERNAMENTAIS E NO SETOR PRIVADO

Atualmente é possível identificar diversas alternativas para modelagem e operação do processo de suprimento e ressuprimento de material de consumo nas organizações corporativas. Em geral, observa-se, principalmente nas grandes empresas, tendência de centralização da gestão dos processos de compra e gerenciamento de estoques. Isso se deve à constatação de que tais processos são elementos estratégicos fundamentais para o alcance dos resultados institucionais almejados.

Outra prática comumente observada é a terceirização de serviços e processos logísticos, medida recorrentemente associada à adoção de políticas baseadas em programas de estoque zero, fundamentados no conceito *Just in Time* ? *JIT*. Tais estratégias geralmente são integradas a soluções tecnológicas que garantem maior agilidade e assertividade na comunicação dos atores envolvidos, bem como mais transparência, controle e volume de informações (transacionais e gerenciais) do processo.

Nesse sentido, algumas experiências observadas em instituições financeiras públicas e privadas do país confirmam as tendências apresentadas acima. Devido ao caráter estratégico das informações obtidas na atividade de *benchmarking* realizada, não serão explicitados neste relatório os nomes das instituições privadas visitadas, quando da descrição de seus modelos logísticos utilizados.

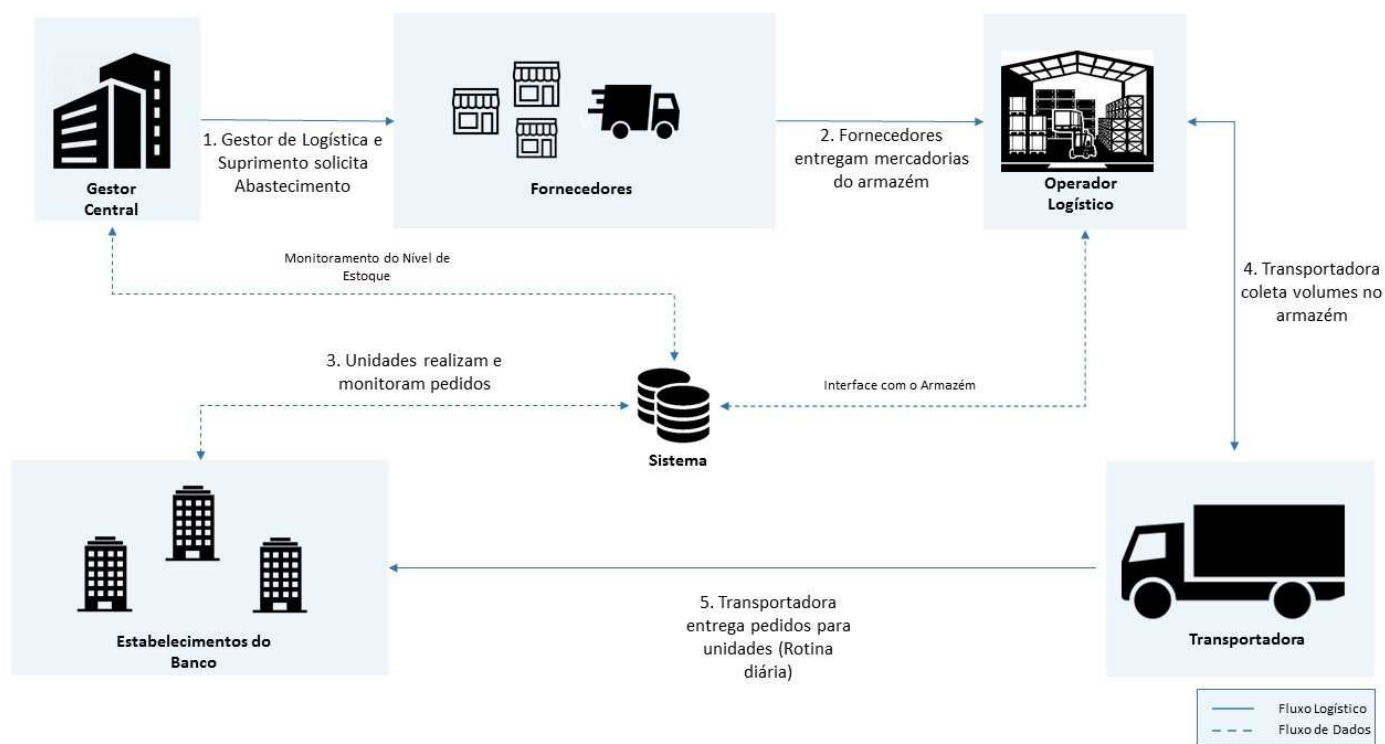
2.1. O modelo adotado pelo "Banco A"

O "Banco A", instituição financeira privada com, aproximadamente, 3.600 estabelecimentos espalhados pelo Brasil, centralizou seu processo de aquisição e gestão de material de consumo em unidade especializada, criando a "Área de Suprimento e Logística". Compete a esse setor o gerenciamento de todo processo, incluindo o estabelecimento das especificações técnicas para a compra dos itens e a elaboração de estudos para aperfeiçoamento da cadeia de fornecimento e suprimento.

Tal unidade é composta por cerca de 30 (trinta) colaboradores, alocados por grupo de itens (Material de Expediente, Móveis, etc.). Desse total, 03 (três) são dedicados exclusivamente ao processo de suprimento de material de expediente.

As necessidades relativas às operações de transporte, armazenamento e distribuição foram terceirizadas, sendo contratadas duas empresas, uma para fornecer serviços logísticos de armazenamento e separação dos materiais e outra para realizar a distribuição desses produtos nos estabelecimentos do banco. O processo logístico da instituição está resumido na figura abaixo.

Figura 1-Processo Logístico de Suprimento e Ressuprimento de Material de Consumo do "Banco A"



Em síntese, o setor de compras do banco realiza a aquisição centralizada dos produtos por intermédio de leilão (BIDs[3]), habilitando as empresas selecionadas para fornecer os produtos por demanda, ou seja, a partir da verificação dos níveis de estoque e das demandas dos estabelecimentos do banco.

Dessa forma, identificada a necessidade de ressuprimento do armazém, o setor de logística e suprimento aciona os fornecedores de

produtos selecionados pelo banco. O pedido de abastecimento é fechado com data fixada para entrega no armazém, evento do qual decorre a obrigação de pagamento para o banco (prática similar ao Registro de Preços praticado pela administração pública).

Ao receber as mercadorias, o armazém contratado, confere e cadastra os produtos no *software* de gerenciamento do armazém e os armazena no espaço destinado ao banco. Os quantitativos são então contabilizados no estoque destinado ao banco. Vale destacar que o *software* do armazém tem interface com o ERP do banco, possibilitando que os estabelecimentos executem seus pedidos de fornecimento e que a equipe de suprimento do banco acompanhe os níveis de estoque do armazém e obtenha informações para ações futuras de gerenciamento do processo de aquisição. O serviço de armazenamento e distribuição é remunerado por posição *pallet*^[4] e por linha de atendimento (SKU^[5]).

A distribuição dos pedidos é realizada por transportadora contratada, a coleta de volumes no armazém ocorre diariamente. Em média, o prazo médio para entrega em qualquer local do país é de 72 horas, sendo a empresa remunerada pelo valor do frete (calculado a partir da relação entre quilometragem percorrida e peso). O banco adota a prática de fixar janelas bimestrais de tempo para que seus estabelecimentos realizem seus pedidos. A programação de entregas em janela, segundo os gestores do modelo, contribui para redução dos custos logísticos, pois permite melhor uso da capacidade de operação do armazém e da transportadora.

Ainda nesse contexto, vale destacar que pedidos fora da janela são previstos no modelo, contudo, em regra custam mais caro, impactando o orçamento de cada estabelecimento. Como cada unidade tem um orçamento para gerenciar, esse é um primeiro limitador. Além disso, a equipe gestora monitora essas ocorrências a fim de evitá-las. Em alguns casos, necessidades dessa natureza são resolvidas com permutas entre os estabelecimentos.

O *mix* de produtos do banco é composto por cerca de 150 itens. Os principais indicadores utilizados para acompanhar a performance do modelo estão relacionados ao tempo de ressurgimento, eficiência dos fornecedores em termos de qualidade e conformidade dos pedidos e os níveis de estoque. Como parte das ações de controle e fiscalização do armazém, periodicamente, funcionários da área de suprimento e logística realizam vistorias.

2.2. Contrato centralizado de Operador Logístico FEBRABAN

A Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, visando desenvolver solução para os desafios que praticamente todos os bancos enfrentam na gestão da sua cadeia de suprimento e ressurgimento de bens de consumo, coordenou ações para contratação de operador logístico para prestação de serviços aos bancos vinculados à federação.

A iniciativa promove o estabelecimento de relação de prestação de serviço em que a empresa especializada busca trabalhar de forma integrada com as atividades e objetivos do contratante, com foco não apenas na redução de custo, mas também na melhoria de qualidade de toda cadeia.

O operador logístico atualmente contratado é um dos grandes fornecedores em soluções para gestão da cadeia de suprimentos no Brasil. Possui armazém de grande porte, equipado com estrutura e níveis de tecnologia de alto padrão. A remuneração das empresas é feita por *pallet*, por linha de entrada e saída de fornecimento de material e pelo frete (peso).

Atualmente, três bancos utilizam esse contrato, dentre eles, o Banco do Brasil. Ainda que o operador logístico seja o mesmo para essas instituições, observa-se significativa variação na configuração dos modelos logísticos adotados. Essas diferenças decorrem de fatores como opções estratégicas adotadas, sistemas de informação ou políticas e diretrizes institucionais de cada uma delas.

2.3. O modelo adotado pelo "Banco B"

O "Banco B", outra instituição financeira visitada nas atividades de *benchmarking*, é uma das usuárias do contrato de serviços logísticos realizado pela FEBRABAN. Em que pese visíveis as diferenças existentes, a instituição apresenta práticas de centralização e terceirização da sua cadeia logística similares às adotadas pelo "Banco B".

Aqui, a exemplo do que vimos na experiência anterior, tanto a gestão do processo de suprimento e ressurgimento, quanto a especificação e dimensionamento da demanda são realizadas de forma centralizada por área especializada do banco. Contudo, a compra dos itens, que também é centralizada, cabe à empresa especializada em aquisições de bens e serviços corporativos, que pertence ao mesmo grupo empresarial do banco e presta esses serviços, inclusive, para outras empresas. A exemplo do que é praticado no "Banco A", o modelo do "Banco B" também prevê o cadastramento de fornecedores para abastecimento futuro (por demanda).

No modelo do "Banco B" são empregados dois processos logísticos distintos para suprimento de itens do grupo Material de Consumo:

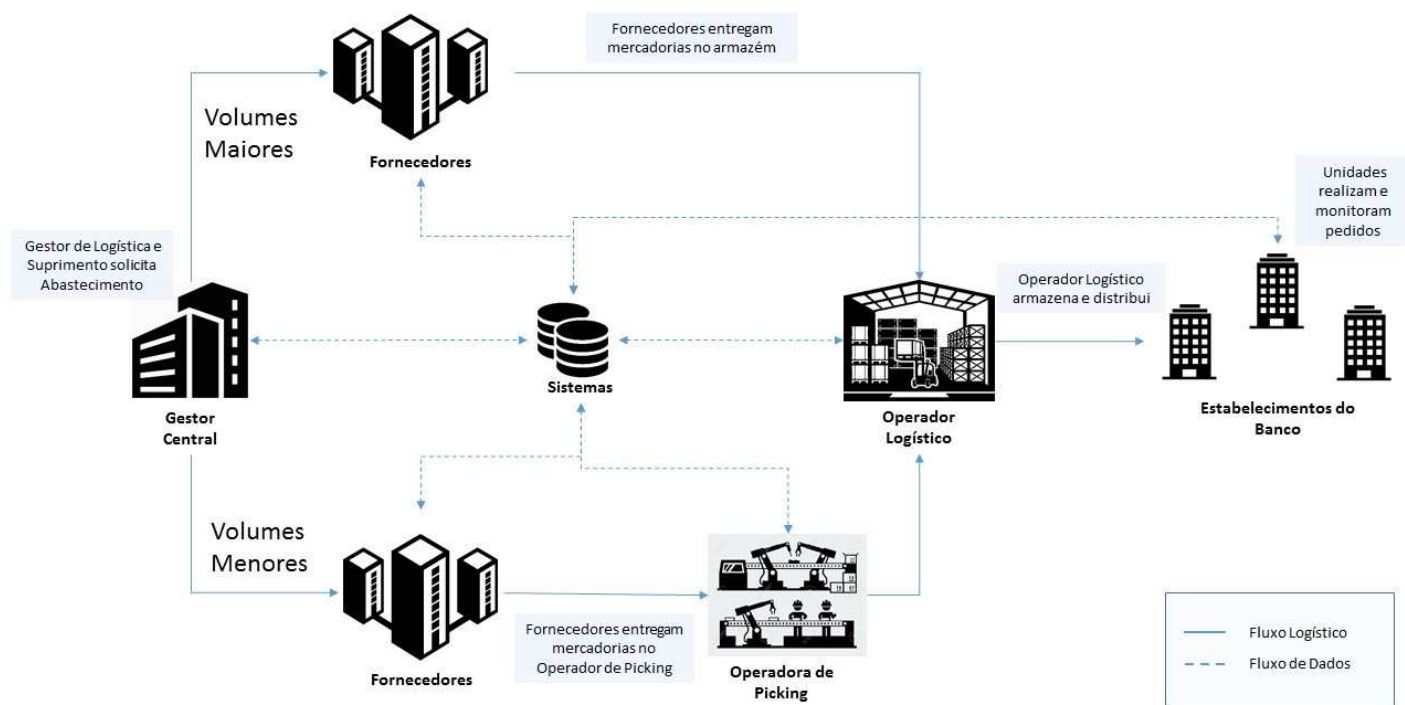
- a) *consignados*: itens acondicionados em volumes maiores, que são armazenados e distribuídos pelo operador logístico contratado. Nessa sistemática, os fornecedores entregam as mercadorias ao operador logístico em volumes já adequados para distribuição aos estabelecimentos do banco. Tais produtos são armazenados no armazém e distribuídos conforme demanda dos estabelecimentos.
- b) *crossdocking*: sistemática utilizada para o processo logístico de distribuição de itens miúdos que exigem a separação e acondicionamento em volumes menores. A prática consiste em rotear os produtos que vêm dos fornecedores para os consumidores, sem necessidade de grandes períodos de estocagem. Ou seja, os volumes são recebidos no armazém, sendo enviados para os usuários finais na primeira oportunidade (geralmente menos de um dia), eliminando-se um possível custo de estocagem.

A operação de *crossdocking*; no modelo ora analisado, envolve três atores. Além dos fornecedores de produtos e do operador logístico,

participa também a empresa contratada para realizar as atividades de *picking* (separação e preparação dos pedidos). A atividade de *picking* consiste na coleta do *mix* correto de produtos em quantidades exatas na área de armazenagem para satisfazer as necessidades do consumidor.

Os itens são entregues pelos fornecedores na prestadora dos serviços de *picking*. Após separação do *mix* de produtos e preparação dos volumes, os pacotes são levados até o operador logístico para distribuição. Na prática, os produtos atravessam dois armazéns sem serem estocados. O modelo do "Banco B" está resumido na figura abaixo.

Figura 2 - Processo Logístico de Suprimento e Ressuprimento de Material de Consumo do "Banco B"



Atualmente, o banco possui 22 fornecedores para itens de escritório. São 262 SKUs para o modelo consignado e 119 SKUs no *crossdocking*. O desempenho dos fornecedores de serviços logísticos é medido pelo indicador OTIF (*On Time In Full*, em tradução livre, "No Prazo e Completo"), que apura o desempenho do fornecedor em termos de entregas realizadas no prazo estipulado e nas especificações e quantidades de SKU's solicitadas. A prática do banco é trabalhar com fornecedores que tenham desempenho superior a 93%.

Vale ressaltar que o banco mantém equipe própria alocada nas instalações do operador logístico. Essa equipe monitora os níveis de estoque, visando garantir a máxima eficiência da operação, minimizando os custos com armazenagem e monitorando a execução das rotinas. Tais medidas, somadas ao compartilhamento do operador logístico proporcionado pelo contrato FEBRABAN, são fatores relevantes na redução dos custos logísticos do banco.

2.4. Modelo adotado pelo Banco do Brasil

Conforme já mencionado anteriormente, o Banco do Brasil é um dos usuários do contrato FEBRABAN. O banco também adotou práticas de centralização da gestão e terceirização da operação de sua cadeia de suprimento e ressuprimento de material de consumo. Em que pese os processos de aquisições contemplem as demandas de todos os estabelecimentos do banco, seu sistema organizacional de compras está organizado de forma segregada, em que as atividades de especificação dos itens, instrução do processo de compra, execução da compra e gestão e fiscalização dos contratos são realizadas por unidades distintas.

O material de expediente consumido pelo Banco é classificado em "estocado" e "não estocado". A categoria não estocado abrange itens de consumo como papel toalha, copo descartável etc. Já a categoria estocado é constituída por materiais que possuem níveis de consumo alto ou elevado valor estratégico para as atividades das agências.

Todo o processo de aquisição e gestão do material é suportado por sistema próprio do banco. Tal ferramenta permite que cada estabelecimento faça sua solicitação, dentro de determinado período do mês, quando, então, todos os pedidos cadastrados são consolidados (por setor próprio do banco) e enviados ao operador logístico para separação e distribuição do material aos estabelecimentos demandantes.

Cada unidade demandante, além do pedido ordinário, está autorizada a realizar um pedido emergencial por ciclo, ou seja, fora do período estabelecido para realização de pedidos. Quando da realização de pedidos, com base no consumo histórico da unidade demandante, o sistema está configurado para emitir alertas e, em alguns casos, solicitar justificativa, quando detectadas anomalias nas informações do

pedido.

O Banco do Brasil não possui pessoal instalado dentro do armazém, contudo, mantém núcleo de empregados nas proximidades do armazém. São eles os responsáveis por receber e processar os pedidos das demais unidades. Além disso, realiza o inventário dos produtos do banco que estão armazenados no depósito e as funções ligadas à gestão e fiscalização do contrato.

O banco, que em passado recente chegou a possuir mais de 10 depósitos para armazenagem de material, em diferentes regiões do país, sendo parte deles alugados e parte próprios, reformulou seu modelo de compra de material de expediente, passando a utilizar serviço do operador logístico para prestação dos serviços de armazenamento, separação e distribuição.

O modelo atende cerca de 6.000 dependências com catálogo de aproximadamente 400 itens, sendo operado com ponto de ressuprimento de 3 meses. Quanto ao desempenho do operador logístico, de acordo com os integrantes do banco, o SLA do fornecedor no início do contrato variava em torno de 65%, atualmente está na casa de 95%.

2.5. O modelo Rede de Suprimentos

Conforme observado nas experiências relatadas acima, a terceirização logística vem se consolidando como solução para redução de custos da cadeia de suprimento. No governo do estado de São Paulo também foram identificadas práticas de centralização e terceirização dos serviços relacionados à cadeia de suprimento de material de consumo.

A iniciativa, denominada "Rede de Suprimentos", foi inicialmente concebida e implantada pela Fundação para Desenvolvimento da Educação (FDE). Trata-se de plataforma de comércio e logística integrada com suporte para operações que vão desde o pedido inicial, passando pelo armazenamento e separação, até a distribuição final nos endereços das unidades usuárias.

O modelo foi desenvolvido para suprir às necessidades logísticas relacionadas ao processo de abastecimento de material de consumo das escolas públicas do estado. São mais de (cinco) mil escolas atendidas. São fornecidos pelo modelo itens de material de escritório, informática e limpeza, totalizando mais de mil diferentes produtos.

A Rede de Suprimentos é uma solução ancorada na adoção de ampla terceirização da cadeia. Comparada ao modelo de contratação de operador logístico, a iniciativa apresenta novidades interessantes, principalmente em relação às etapas de compra e de armazenamento.

Nesse modelo, as atividades relacionadas à aquisição dos bens estão contempladas na contratação dos serviços logísticos. Ou seja, em que pese a licitação seja realizada com divisão de lotes, devido à variedade de itens e à abrangência geográfica do contrato, as soluções para as necessidades logísticas relacionadas ao suprimento de determinado grupo de itens são atendidas numa contratação única.

Assim, em determinada região geográfica do estado, as necessidades de certa unidade por material de escritório serão atendidas por fornecedor único. Onde a contratada assume a responsabilidade por executar todas as atividades necessárias para que, nos prazos e condições estabelecidos, os produtos sejam entregues às unidades solicitantes.

Em decorrência, o "estoque" passa a ser virtual, não ocorrendo formação de estoques físicos nas instalações das unidades solicitantes. Com isso, a contratante fica desonerada inclusive das atividades e implicações relacionadas ao armazenamento (controle de estoque, separação, perdas, inventários etc.). O monitoramento e controle de saldos pode ser realizado igualmente de forma eletrônica pela unidade gestora da contratação, no caso o FDE.

Em síntese, comparado com o antigo modelo de aquisição, em que o diretor da escola realizava uma pesquisa de preços, recebia o repasse da verba, efetuava a compra e depois a prestação de contas, com a Rede de Suprimentos tal gestor apenas faz o pedido e recebe o produto diretamente na escola.

O modelo também prevê a concepção e disponibilização de mecanismos tecnológicos que permitam a adoção de rotinas automatizadas para gerenciamento de pedidos de compras, acompanhamento e fiscalização da execução do serviço. Conta, inclusive, com funcionalidades para criação de senhas de acesso, recursos para consultas gerenciais e geração de relatórios.

A contratação do fornecedor ocorre por pregão eletrônico, com formalização de ata de registro de preço para aquisição de consumíveis por intermédio da rede de suprimentos. O objeto foi configurado em 10 lotes, com divisões por região geográfica e por grupo de itens afins.

O custo total de aquisição de material de consumo foi reduzido em mais de 30% com a implantação da medida. Foi possível ainda, reduzir o tempo despendido, pelos diretores das escolas, em atividades burocráticas relacionadas ao processo de abastecimento de material de consumo.

Visando assegurar adequada análise dos resultados do modelo, a iniciativa foi implantada de forma gradual, contemplando inicialmente 500 itens e abrangendo um número reduzido de escolas. Somente após constatação das vantagens do modelo, foi realizada a expansão para todas as escolas, ampliando-se o *mix* itens de inicialmente utilizado no período de avaliação.

Vale ressaltar que o modelo aplicado pelo FDE recebeu o Prêmio Mário Covas, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de São Paulo, que tem por objetivo reconhecer ações inovadoras de servidores públicos estaduais e municipais, que criem ou aprimorem práticas, gerando melhorias nos processos organizacionais, na prestação de serviços públicos ou em uma política pública.

Com o êxito da prática em curso no âmbito do FDE, outras instituições públicas do estado adotaram o modelo Rede de Suprimentos para aquisição e gestão de material de consumo. São exemplos, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP) e a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - (SABESP).

2.6. O modelo Almojarifado Virtual do ICMBio

Outra boa prática identificada no âmbito das atividades de *benchmarking* do projeto foi a concepção e implantação do Almojarifado Virtual pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). O modelo é similar ao Rede de Suprimentos, diferenciando-se basicamente na forma de contratação adotada.

Em resumo, as unidades do ICMBio de todo país deixaram de comprar itens de material de consumo (material de expediente, de processamento de dados, combate a incêndio, etc.), passando a ser supridas por prestação de serviços de abastecimento de almojarifado virtual.

Diferentemente do que ocorre com a Rede de Suprimento (aquisição de bens com fornecimento de serviços), no modelo Almojarifado Virtual, o objeto da contratação é a prestação de serviços continuados de *outsourcing*, em lote único, para atendimento a todas unidades do órgão em território nacional.

O processo de contratação é realizado por pregão eletrônico, sendo considerada vencedora a empresas que ofertar menor custo para a prestação dos serviços.

Em suma, o modelo assume que no preço do produto a ser fornecido estão agregados diferentes elementos de custos, dentre eles, a margem de lucro (*mark-up*) da empresa que o fornece. A partir disso, o critério de julgamento foi configurado, a fim de garantir a contratação da empresa disposta a prestar o serviço com a menor margem de lucro. Na prática, resumindo simplificada, é como se os licitantes ofertassem um percentual de desconto sobre o valor estimado da contratação.

O desconto obtido na licitação deve ser aplicado a todos os produtos que eventualmente venham a ser fornecidos. O preço de referência dos produtos que vão compor o almojarifado virtual é apurado a partir da média ou mediana dos valores praticados pelas unidades, coletados nos bancos de preços públicos.

A especificação qualitativa e quantitativa dos itens no TR da contratação tem caráter exemplificativo, visando subsidiar os licitantes com informações sobre a abrangência do fornecimento. Após assinatura do contrato ocorre a definição inicial dos itens que serão efetivamente fornecidos. É possível a realização de alterações no rol de itens de fornecimento durante a vigência do contrato, desde que observado o grupo de itens da família de compra.

Vale ressaltar que o Instituto está presente em mais de 1.000 municípios brasileiros, muitos de difícil acesso. Nas localidades mais isoladas, as dificuldades para aquisição de determinados tipos de itens, gerava desperdícios de recursos públicos em decorrência de processos licitatórios desertos ou fracassados. O insucesso nas licitações levava ao uso constante do Cartão de Pagamentos do Governo Federal para a compra direta de materiais, prática que deveria ser exceção.

No modelo Almojarifado Virtual, a empresa contratada assume a responsabilidade pela prestação de todos os serviços logísticos (compra, armazenamento, separação, distribuição, etc.) necessários para garantir a disponibilização dos materiais nas unidades organizacionais do ICMBio, dentro dos prazos e condições previamente acordadas.

Para operacionalização do serviço, o fornecedor deve disponibilizar plataforma tecnológica que possibilite a realização, o controle e o monitoramento dos pedidos, além do fornecimento de informações gerenciais.

O modelo é gerenciado de forma centralizada por equipe do ICMBio. Com isso, no novo modelo, o papel das unidades descentralizadas se limita a realizar os pedidos na plataforma, receber e atestar o recebimento das mercadorias.

Vale ressaltar que o modelo de contratação implantado pelo ICMBio foi premiado no 17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, em 2012, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A iniciativa do ICMBio também foi citada no Relatório de Auditoria realizado pelo Tribunal de Contas da União - TCU- Plenário. No Acórdão nº 3101/2013, o Ministro Relator reconheceu a medida como boa prática adotada pelo Instituto:

"239. Uma boa prática adotada pelo ICMBio para melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros e permitir o suprimento de materiais de escritório, de combate a incêndios e outros insumos necessários ao atendimento das demandas das unidades de conservação foi a contratação de um serviço continuado de gerenciamento de meios. Trata-se de uma espécie de almojarifado virtual, em que cada UC possui uma cota de pedidos de produtos que fazem parte de uma cesta com mais de 600 itens. Por se tratar de um contrato nacional, com previsão de entrega dos produtos em UCs espalhadas pelo Brasil inteiro, muitas vezes em regiões de difícil acesso, esse serviço permite um melhor gerenciamento dos recursos financeiros escassos, evitando a compra de materiais a serem estocados por prolongados períodos pelas unidades descentralizadas da autarquia e o comprometimento de recursos financeiros com materiais não utilizados imediatamente. Essa prática foi premiada no 17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), realizado no exercício de 2012".

2.7. Almojarifado Virtual em outras instituições públicas

Com a repercussão positiva do modelo, outras instituições públicas passaram a adotá-lo, incrementando pequenas variações em sua configuração original do modelo.

A Eletronorte (Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.) adotou o modelo Almojarifado Virtual, contudo, optou por estabelecer uma lista predefinida de itens para fornecimento, retirando, nesse caso, a possibilidade de alteração do *mix* de produtos durante a execução do contrato.

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) também adotaram o modelo, contudo, não foram identificadas diferenças relevantes em relação ao praticado pelo ICMBio.

Identificou-se ainda, estudos em andamento para implantação do modelo na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh).

3. CADEIA DE SUPRIMENTO DAS SOLUÇÕES OBSERVADAS NO MERCADO

Conforme destacado em tópicos anteriores, o mercado apresenta inúmeras possibilidades para composição da cadeia de suprimento e ressurgimento de materiais nas instituições corporativas. Contudo, observa-se que os atores envolvidos no ciclo de fornecimento, de maneira geral, são os mesmos para qualquer que seja o arranjo.

Dessa forma, pode-se afirmar que os atores da cadeia de fornecimento em análise, considerando os modelos identificados até então, se resumem a fabricantes, distribuidores/atacadistas, operadores logísticos e papelarias. Naturalmente, o cliente constitui o último elo dessa cadeia.

A inclusão dos operadores logísticos na composição da cadeia decorre da prática de terceirização, que se revelou uma forte tendência nesse segmento. Certamente, todos esses atores possuem estruturas logísticas próprias para movimentação de sua produção, contudo, empresas especializadas na prestação desses serviços logísticos vêm ganhando espaço no cenário dos processos de suprimento de materiais para organizações corporativas.

Numa visão esquemática, a formação tradicional da cadeia de suprimento de material de expediente, inclusive a encontrada atualmente no contexto da Administração Pública Federal (APF), pode ser evidenciada da seguinte forma

Figura 3 - Configuração Tradicional da Cadeia de Suprimentos de Material de Expediente/Consumo



Nessa composição mais tradicional, os custos logísticos são incrementados a cada elo da cadeia, sendo repassados ao cliente final. Ou seja, ao menos em tese, quanto mais ao final da cadeia, maiores os custos logísticos para o cliente na aquisição do item. Vale lembrar, considerando o modelo adotado pela APF, que além dos custos agregados ao preço do bem, somam-se os decorrentes da logística interna (armazenamento, distribuição, controle de estoque, perdas, pessoas e outros recursos empregados).

Nos outros modelos observados, em síntese, a relação do cliente passa a ser diretamente com as empresas atacadistas ou distribuidoras e os arranjos formados, geralmente, prescindem da formação de estoques físicos nas instalações do cliente. Em alguns casos, a depender do volume da demanda, acordos são fechados com os próprios fabricantes. Tais configurações são possíveis em decorrência da aquisição integrada de bens com prestação de serviços logísticos ou transferência a terceiros das atividades logísticas internas.

A cadeia de suprimentos nos modelos com terceirização logística configura-se conforme imagem abaixo:

Figura 4- Cadeia de Suprimentos de Material de Expediente/Consumo com Terceirização Logística



Em termos de capacidade de fornecimento, tanto o segmento das empresas fabricantes, quanto o dos atacadistas, distribuidores e operadores logísticos mostram-se aptos ao atendimento da demanda da APF. Nas experiências analisadas não foram identificadas situações de desabastecimento em decorrência de escassez de produtos no mercado ou de oferta de serviços. Temos, ainda, casos já implantados no âmbito de órgãos do Poder Executivo Federal de fornecimento com práticas de terceirização logística.

Nesse sentido, considerando o escopo do projeto, constata-se que o nível de consumo dos órgãos da APF não se mostra capaz de afetar significativamente os resultados do mercado fornecedor. Nesse sentido, dados obtidos nos estudos apontam que a maior parte do faturamento desse mercado está associada à comercialização de material escolar e não ao suprimento de materiais corporativos.

4. VARIÁVEIS QUE IMPACTAM A CONTRATAÇÃO E FORNECIMENTO DOS BENS E SERVIÇOS

As decisões relacionadas ao processo de suprimento e ressurgimento de material de consumo/expediente são afetadas por diversos fatores. Considerando o baixo valor agregado dos itens que constituem essa família de compra, a oferta abundante desses produtos no

mercado e o reduzido potencial de impacto nas atividades de negócio das organizações, o preço do produto muitas vezes assume menor relevância na análise para tomada de decisão.

Em resumo, a montagem de um arranjo logístico, compreende cinco componentes básicos: compras, gestão de estoques, armazenagem, processamento de pedidos e informações e transporte. Nesse sentido, aspectos ligados ao processo logístico representam, em média, mais de 50% do custo total de aquisição do material de expediente/consumo, assumindo igual ou maior importância na decisão quanto ao modelo de aquisição.

Diante disso, o dilema entre a utilização de terceiros *versus* a realização da logística pela própria organização precisar considerar esses fatores. A realização de logística própria implica em utilização de espaço físico, recursos humanos, tecnológicos e de transporte, desencadeando necessidade de imobilização de significativos volumes de ativos e, no caso da Administração Pública, com pouca ou nenhuma relação com suas atividades finalísticas. Em contrapartida, a decisão de terceirizar exige esforços de integração maiores.

A decisão de terceirização, considerando o cenário dinâmico das organizações, pode proporcionar mais flexibilidade, na medida em que dispensa a disponibilidade de ativos organizacionais próprios, deixando-as mais leves e preparadas para as alterações de demanda que possam surgir. Inclusive, para responder às evoluções associadas à tecnologia da informação e às alterações no comportamento de consumo, que têm influência significativa no consumo de material de expediente.

A adoção de sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, como por exemplo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), diminui sensivelmente o consumo de papel, envelope e itens relacionados. Alterações em diretrizes ou políticas governamentais também podem afetar os níveis de consumo. Com isso, as atividades relacionadas ao gerenciamento do catálogo de itens a serem adquiridos tornam-se mais complexas e passam a demandar maior capacidade de adaptação do processo de aquisição.

É importante considerar, ainda, que a demanda por atividade de armazenagem não é constante, nem ao longo dos meses, nem ao longo dos dias do mês ou da semana. Variações acentuadas podem levar ao superdimensionamento da capacidade para atender os dias de pico, ou, ao contrário, fazem com que o armazém opere acima da sua capacidade, prejudicando o nível de serviço. Assim, ao configurar a cadeia de suprimentos, medidas que venham amortecer essas variações na demanda serão sempre positivas.

Outro aspecto importante é considerar a necessidade de agregar tecnologia da informação aos processos logísticos da cadeia. Tais ferramentas são essenciais para garantir maior nível de automatização, integração e comunicação ágil entre os atores da cadeia. No entanto, possuem custos elevados de desenvolvimento e implantação. Uma alternativa identificada é utilizar ferramentas disponibilizadas pelos fornecedores dos bens e dos serviços logísticos eventualmente contratados.

Considerando as especificidades da APF e a premissa de construção de modelo de aquisição centralizado, é fundamental avaliar questões relacionadas ao custo de transporte dos itens. Tais custos são altamente representativos no custo logístico total da organização.

Por fim, especial atenção deve ser direcionada às atividades de gestão de estoque. Vale destacar que não se trata de uma atividade simples; ao contrário, se mostra complexa por envolver uma série de fatores. Sem o mínimo de especialização as ocorrências de desperdício tendem a subir. Por outro lado, quanto mais fatores influenciarem a demanda, mais difícil é prevê-la, o que pode gerar desperdícios de produtos e recursos.

Nesse sentido, compartilhamento de informações deficientes, dados de mercado escassos e ocorrências de *lead time* longos contribuem fortemente para a construção de previsões incorretas.

É necessário, então, que o ciclo de pedidos seja reduzido, de forma que os usuários possam se sentir mais seguros em relação à programação efetuada, evitando a sensação de falta de proteção quanto aos estoques. E, ainda, a visão de conjunto e compartilhamento de informações, inerentes ao conceito de *Supply Chain Management* (SCM) é oportuna para a eliminação desses efeitos indesejados.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA ATUAÇÃO DA CENTRAL

Cresce no âmbito das grandes empresas, e mesmo em algumas instituições públicas, a adoção de soluções de suprimento de material de consumo baseadas em terceirização logística. Destaca-se, nesse sentido, que aspectos exclusivamente relacionados à compra dos itens, como preço do produto e lista de fornecedores, não constituem mais o ponto central da tomada de decisão. Isso porque, itens dessa família de compra geralmente possuem baixo valor agregado e há abundância de oferta no mercado.

Por outro lado, ganham significativa importância os custos logísticos associados aos processos de armazenamento, processamento de pedidos, separação e distribuição desse material. Conforme observado, tais serviços correspondem a quase 60% do custo total de aquisição dos produtos. Logo, passaram a receber especial atenção na concepção de processo de suprimento e ressuprimento de consumíveis.

Em regra, não é usual no segmento corporativo privado o emprego de pessoal, recursos organizacionais e instalações próprias para execução da operação logística de suprimento e ressuprimento de materiais de consumo. Observa-se que a prática tem sido a transferência dessas funções para empresas especializadas, estabelecendo arranjos logísticos integrados, visando a redução de custos e ganhos em flexibilidade e agilidade.

Organizações públicas igualmente estão transferindo a operação logística de suprimento e ressuprimento de materiais de consumo por meio da terceirização de sua execução.

Em organizações com unidades descentralizadas (bancos, FDEe TJ-SP), observa-se certo nível de centralização da gestão do processo. Nesses casos, geralmente centraliza-se as funções mais ligadas ao gerenciamento dos níveis de consumo globais, planejamento,

concepção do modelo e controle em unidade especializada própria. Por sua vez, unidades descentralizadas ficam responsáveis por atividades ligadas à realização de pedidos, recebimento, ateste e monitoramento e gestão de seu consumo.

Tais práticas, favorecem o estabelecimento de elevados os níveis de padronização, com estabelecimento de políticas e diretrizes que asseguram maior eficiência à operação.

O mercado de Prestadores de Serviços Logísticos (PLS) apresenta inúmeras opções para a configuração de arranjos logísticos. Trata-se de um segmento consolidado e ágil, com capacidade para fornecimento de elevado rol de itens e atendimento em todo o território nacional.

[1] TOMIO, D; PAUL, N. Gestão estratégica de papelerias: o plano de negócios para tornar sua empresa competitiva, rentável e moderna. Rio de Janeiro: Hama Ed., 2003.

[2] **ERP (Enterprise Resource Planning)**, que pode ser traduzido como Sistema de Gestão Empresarial, é uma ferramenta corporativa capaz de controlar as informações de uma empresa, integrando e gerenciando dados, recursos e processos das mais diversas áreas, a fim de aumentar o poder de tomada de decisão.

[3] BID não corresponde exatamente a uma sigla, e refere-se ao verbo *to bade, bid, bidden* em inglês, e, de forma usual, *bid* para todos os tempos verbais. Significa, no original em Inglês: oferecer, convidar e geralmente é aplicado para descrever a prática de se realizar um convite para fornecedores apresentar lances.

[4] **Posição pallet**: uma **posição pallet** é um espaço que acomoda um volume padrão de 1m x 1,20m x 1,50m.

[5] SKU é a sigla para Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque) e é uma referência ou código identificador atribuído a um item armazenado no estoque.

EQUIPE TÉCNICA:

GUILHERME AUGUSTO ORAIR

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

FELIPE DE CASTRO BORBA

Administrador

SANDRA MARIA DE MENEZES BELOTA

Analista

CARLOS ANDRÉ VELOSO

Coordenador

WOLMAR VIEIRA DE AGUIAR

Coordenador-Geral

ANEXO I - MEMÓRIAS DE REUNIÕES

1. Dados da Reunião com Banco do Brasil

Data	Hora inicial	Hora final	Local
12.12.2016	10h00	12h00	SAUN QD. 05 BL. B ed BB 13° Sl. 04.

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Carlos André Veloso	?	Central de Compras	
Wolmar Vieira de Aguiar	?	Central de Compras	
Itamar José de Oliveira	?	Banco do Brasil	
Mário	?	Banco do Brasil	
Toninho	?	Banco do Brasil	

3. Pauta

Item	Descrição
1	Conhecer o modelo de aquisição, gestão e suprimento de material de expediente utilizado pelo Banco do Brasil.

4. Relato da reunião

Principais tópicos abordados:

1. O material de expediente consumido pelo Banco é classificado em "estocado" e "não estocado". A categoria não estocado abrange itens de consumo como papel toalha, copo descartável etc. Já a categoria estocado é constituída por materiais que possuem consumo alto ou elevado valor estratégico para as atividades das agências.
2. Todo o processo de aquisição e gestão do material é suportado por sistema próprio do banco. Tal ferramenta permite que cada unidade faça sua solicitação até uma determinada data do mês, quando então, todos os pedidos cadastrados são consolidados (por setor próprio do banco) e enviados ao operador logístico para que faça a separação e envio do material às agências demandantes.
3. O sistema organizacional de compras do banco é fundamentado numa lógica de segregações de funções onde, a especificação do item de compra é realizada pela diretoria em Brasília, o processo de compra é instruído na regional em Curitiba, a licitação é executada pelo pessoal de São Paulo e a administração dos contratos resultantes é realizada pela regional de Belo Horizonte.
4. O banco, que em passado recente chegou a possuir mais de 10 depósitos para armazenagem de material, sendo parte deles alugados e parte próprio, reformulou seu modelo de compra de material de expediente, passando a utilizar apenas um depósito com operador logístico compartilhado com outros bancos, em São Paulo.
5. O operador logístico (atualmente a empresa JadLog), juntamente com o armazém foram contratados pela FEBRABAN e são utilizados por diversos bancos numa lógica de compartilhamento de serviços. A cobrança é feita por pallet, por linha de entrada e saída de fornecimento de material e pelo frete (peso).
6. O Banco do Brasil possui um setor próximo ao armazém (GLOG) que faz a parte de gestão e fiscalização do contrato. São eles os responsáveis por receber e consolidar todas as solicitações das demais unidades, além de realizar o inventário dos produtos do banco que estão armazenados no depósito.
7. A transição do modelo antigo para o novo foi feita de forma gradual. O primeiro dos 10 armazéns que foram migrados para o novo modelo foi o de São Paulo, tendo em vista ser o maior e com grande quantidade de itens. Após o sucesso na migração deste, passaram a migrar mais de um depósito por vez.
8. Sobre os desafios enfrentados, a resistência cultural à mudança foi uma das maiores barreiras encontradas. De acordo com os integrantes do Banco do Brasil, no início, o SLA do fornecedor variava em torno de 65%, hoje, passados aproximadamente 10 meses do novo modelo, já atingiu 95%.
9. Sobre os pedidos realizados pelas agências, o setor que consolida as demandas não faz nenhum tipo de crítica do pedido, pois entende-se que o consumo da maioria dos materiais nas agências é relacionado aos aspectos de negócio da unidade, não cabendo análise crítica de uma área externa.
10. Nesse sentido, é permitido que cada unidade demandante faça um pedido emergencial por ciclo, ou seja, fora do período ordinário de solicitação. Além disso, o sistema faz algumas críticas dos pedidos com base no consumo histórico da unidade demandante, apresentando alertas e/ou solicitando justificativa em determinados casos.
11. O modelo atende 6.000 dependências atualmente e possui um catálogo de aproximadamente 400 itens. Sendo operado com ponto de ressurgimento de 3 meses.
12. A gestão de aquisição de alguns itens é deixada a cargo de cada unidade demandante, como por exemplo, carimbo, bandeira municipal, camisetas promocionais etc.
13. A licitação dos materiais é feita por item para ampliar a concorrência e evitar jogos de planilha. A aquisição do material não estocado é feita por intermédio de Registro de Preços. Ainda nesse sentido, foram estabelecidas regras no processo licitatório que determinam que ganhador de determinado lote não pode concorrer a outro lote, para evitar situações de único fornecedor.

1. Dados da Reunião com Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

Data	Hora inicial	Hora final	Local
17/03/2017	10h00	12h00	EQSW 103/104 Bloco C - ICMBio

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Carlos André Veloso	Central de Compras		
Wolmar Vieira de Aguiar	Central de Compras		
Guilherme Augusto Orair	Central de Compras		
Marcelo Moreira Prado	ICMBio	UAAF Teresópolis	
Paulo Roberto de Araújo	ICMBio	Unidade Central	Brasília/DF

3. Pauta

Item	Descrição
1	Conhecer a experiência Almojarifado Virtual do ICMBio

4. Relato da reunião

Principais tópicos abordados:

1. O modelo desenvolvido pelo ICMBio consiste na contratação de empresa para prestação de serviços continuados de fornecimento e controle de almojarifados por intermédio de plataformas virtuais, garantindo o suprimento e ressurgimento de materiais de consumo e permanentes, com execução mediante o regime de empreitada híbrida (por preço global e preço unitário). O nome dado internamente ao projeto é Gerenciamento de Meios.
2. A gestão é realizada pela UAAF (Unidade Avançada de Administração Financeira) Teresópolis, que foi responsável pelos estudos e pela implantação do modelo, que é utilizado por todas as unidades distribuídas pelo país.
3. Em suma, o modelo desonera o contratante (ICMBio) da execução das atividades de compra dos itens, deixando-as a cargo do contratado. Ao contratante, compete a solicitação, o ateste de recebimento, além do monitoramento, controle de qualidade e fiscalização do contrato e da operação.
4. Vale destacar que a contratação realizada pelo ICMBIO demanda do fornecedor a disponibilização de sistema customizado para que sejam realizados as solicitações e o gerenciamento do consumo de cada unidade, bem como administração dos pedidos e gerenciamento da demanda.
5. O modelo prevê um ticket mínimo mensal de R\$ 500,00 por pedido, sendo que para tal valor deve-se considerar os custos finais do produto e o frete. Cada unidade tem um valor (orçamento) limite para fazer suas solicitações, e caso o ultrapasse, a solicitação dependerá de autorização da unidade gestora central.
6. O valor do frete é definido com base em preços definidos por ocasião do processo licitatório e utilizados em função da relação peso-distância, computados do centro de distribuição do fornecedor.
7. Iniciaram o modelo apenas para aquisição de material de expediente, pois era um conjunto de itens mais críticos para o órgão, e posteriormente foram incluindo outros itens constantes da conta 30 do SIAFI. O modelo contempla atualmente cerca de 750 itens.
8. Para facilitar o controle e fiscalização, no momento do pedido, é apresentada a foto do produto solicitado.

9. O maior desafio para consecução do modelo foi conseguir o aval do TCU para realização de registro de preços para prestação de serviços continuados.
10. O modelo foi considerado pelo TCU, em sede de um outro trabalho de auditoria (não específico do modelo) como sendo uma boa prática de gestão pública. Além disso, a iniciativa foi premiada no XVII Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, fatos lhes conferiram maior credibilidade.
11. De acordo com os representantes do ICMBio, a gestão central do modelo não demanda quadro de pessoal amplo, atualmente tais atividades são realizadas de forma satisfatória por 2 servidores e 2 terceirizados.
12. A iniciativa já está em 2º contrato, sendo o primeiro no período de 2011 a 2013. Os integrantes destacaram que a realização de novo registro de preços foi importante para correção de distorções percebidas durante a vigência do contrato e, também, para garantir preços mais vantajosos.
13. O vencedor dos dois registros de preços foi a empresa BR Supply. No período de vigência do primeiro contrato seu centro de distribuição era localizado em Barueri-SP, sendo posteriormente alterado para São Leopoldo ? RS. Contudo, a mudança de localização não implicou em alteração significativa no valor do frete.
14. A lista de produtos não é fixa, na medida em que podem ser incluídos itens (desde que integrantes da conta 30). Tais inclusões são realizadas pelo gestor do serviço central no ICMBio.
15. Com a utilização do modelo, foi quase zerada o uso do CPGF para aquisição desses materiais.
16. De maneira geral, para cada item é definido um preço de ?entrada? no estoque do fornecedor, que é obtido a partir da média (não ficou claro se média ou mediana) 25% menores preços encontrados para o item (a partir das orientações da IN05), reduzida pela metade. A esse preço, o licitante acrescenta sua margem (mark-up), que na licitação foi limitado a 100% sobre o preço de entrada, sendo então a margem objeto de disputa. Na primeira licitação, o fornecedor venceu-a com uma margem de 80% sobre o preço de entrada. A esse preço, a cada pedido, é acrescido o valor do frete, o que então determina o valor final do item entregue. Vale ressaltar que já está incluído nesse valor o sistema de pedidos e de gestão (que possui instâncias de aprovação).
17. Há uma homologação de todos esses valores pela unidade gestora de materiais central do ICMBio.
18. Podem ser feitos pedidos mensais ou pedidos extraordinários.
19. Na 2ª licitação, acorreram 3 empresas.
20. Ao final, foi demonstrado o modelo em operação, com acesso ao site criado especificamente para o ICMBio pela empresa.

1. Dados da Reunião com Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN

Data	Hora inicial	Hora final	Local
31/03/2017	10h00	11h30	SEPS 713/913 Bloco D ? Prédio do Iphan

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Carlos André Veloso - Central de Compras			
Guilherme Augusto Orair - Central de Compras			
Aristídes Oliveira - Iphan			
Gilberto Garbim - Iphan			
Juliana Gomes - Iphan			

3. Pauta

Item	Descrição
1	Conhecer os mecanismos e práticas empregadas na aquisição e gestão de Material de Expediente no IPHAN

4. Relato da reunião

O objetivo da reunião era identificar os principais aspectos da experiência do IPHAN com o contrato da BR Supply, visto que o instituto aderiu à Ata do ICMBio.

Principais tópicos abordados:

1. O Instituto possui contrato com a BR Supply há um ano e meio e se mostrou satisfeito com o serviço fornecido pela empresa. O contrato foi firmado pela unidade central do Instituto e foi descentralizados para as unidades regionais.
2. O IPHAN possui 31 unidades descentralizadas, com presença em praticamente todas as capitais brasileiras. Algumas dessas unidades possuem quadro de pessoal extremamente reduzido, fato que dificultava o procedimento de compra que, antes do contrato em tela, era descentralizado.
3. Foi relatado que geralmente as menores unidades não conseguiam contratar material de expediente devido ao volume pretendido que muitas vezes não era atrativo ao mercado, bem como à falta de pessoal qualificado em seu quadro e/ou ausência de fornecedores na região que atendessem aos requisitos técnicos e legais para participação em procedimentos licitatórios.
4. Para essas unidades menores, localizadas longe dos grandes centros urbanos, o contrato com a BR Supply garante o abastecimento de forma eficiente e econômica, se mostrando uma alternativa muito vantajosa.
5. Contudo, para as unidades maiores, localizadas nos centros urbanos, onde o número de fornecedores é elevado e conseqüentemente o risco de desabastecimento é irrisório, o contrato pode se tornar menos vantajoso para aquisição de alguns itens. Por esse motivo, a orientação do órgão central é de que todas as unidades façam uma pesquisa de preço no mercado antes de solicitar no portal da BR Supply.
6. Dessa forma, identificando-se no mercado um preço mais vantajoso que o preço do portal BR Supply, deve-se negociar com o fornecedor a redução do preço do portal para que de ajuste ao preço apurado no mercado. Caso não haja consenso, a unidade deve realizar procedimento licitatório visando a obtenção de preço mais vantajoso.
7. Os representantes do instituto relataram, a título de exemplo, que já compraram papel, café e capa de encadernação fora do contrato com a BR Supply em decorrência dos
8. Foi estabelecido o valor mínimo de R\$ 500,00 para compra das unidades do IPHAN. Tal valor garante que o fornecimento seja realizado sem cobrança adicional de frete. Para compras com valores inferiores, incidirá cobrança adicional de frete. Em todo caso, o valor mínimo da compra é R\$ 250,00.
9. De acordo com os representantes do Instituto, são 950 itens homologados, com possibilidade de inclusão de mais itens, a depender da necessidade das unidades.
10. Foi estabelecido com as unidades que as compras devem ser trimestrais.
11. Em geral, os representantes relataram que o fornecedor mantém um relacionamento produtivo com o órgão e o atendimento às eventuais falhas ocorre de forma satisfatória. Já foram iniciadas análises para eventual renovação do contrato. A expectativa é de que a renovação ocorra.

1. Dados da Reunião com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Ebserh

Data	Hora inicial	Hora final	Local
27/03/2017	10h00	11h30	EBSERH

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Carlos André Veloso - Central de Compras			
Guilherme Augusto Orair - Central de Compras			
Áureo Queiroz Severo Junior - EBSEERH			
Felipe (Logística) - EBSEERH			
Poliana - EBSEERH			

3. Pauta

Item	Descrição
1	Troca de experiências quanto à forma de contratação desenhada pela instituição, com base no modelo criado pelo ICMBio, para contratação de empresa para prestação de serviços de <i>outsourcing</i> em gestão de suprimentos (almojarifado virtual)

4. Relato da reunião

Principais tópicos abordados:
<p>5. A EBSEERH atende 39 unidades autônomas (Hospitais Universitários Federais). Nesse sentido, foi destacado que a própria natureza da instituição decorre da identificação de necessidade de centralização dos processos de compras de bens e serviços de uso em comum das unidades a fim de desonerar seu quadro para que se dedique às contratações de suas necessidades específicas.</p> <p>6. Os estudos e a instrução processual para contratação do "almojarifado virtual" no âmbito da EBSEERH foram finalizados no ano passado. Contudo, em decorrência das mudanças na governança da organização, todo o processo está sendo revisado para ser submetido à autorização da nova direção.</p> <p>7. Os integrantes da empresa relataram que no primeiro ciclo de aprovações não houve barreiras significativas em relação ao convencimento da direção da empresa, bem como da área jurídica quanto ao modelo de contratação.</p> <p>8. Diferentemente do ICMBio, o modelo desenvolvido pela EBSEERH prevê o estabelecimento de uma lista de itens específica para compor o cardápio do órgão. Não havendo possibilidade de inclusão de itens <i>a posteriori</i>. Os integrantes da empresa informaram que essa foi uma postura mais conservadora, trazendo mais segurança para o modelo.</p> <p>9. O modelo prevê também a necessidade de uma estimativa de demanda de cada item que compõe o cardápio de opções da contratante.</p> <p>10. As análises para o estabelecimento do mix de itens que seriam fornecidos pelo modelo foram realizadas pelo EBSEERH, que a partir de lista enviada por cada uma das unidades descentralizadas, escolheu os itens que apareciam com maior recorrência, definindo ainda os padrões.</p> <p>11. Sobre o modelo, os integrantes destacaram que ataca os principais problemas identificados pela empresa nessa área, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desabastecimento dos hospitais atendidos; ○ Irregularidades na gestão do almojarifado; ○ Falta de controle dos estoques ○ Concorrência com os esforços para contratação de medicamento e material hospitalar.

1. Dados da Reunião com REVAL (Teleconferência)

Data	Hora inicial	Hora final	Local

09/05/2017	15h30m	16H	Call com REVAL empresa e-commerce de itapuá SP
------------	--------	-----	--

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Hella Sayeda D Pereira - Central de Compras			
Carlos - Central de Compras			
Jonas Ramos - Gerente			

3. Pauta

Item	Descrição
1	Via call o representante da empresa comentou o vídeo para nós disponibilizado sobre a empresa REVAL Atacado e Papelaria

4. Relato da reunião

Principais tópicos abordados:

1. Trata-se de entrevista via call com empresa e-commerce do ramo de papelaria e equipamentos de limpeza e informática em geral, localizada na Rua Santo Antonio. 1699, Itapuá SP(14)3664-9811. O representante da empresa, Sr Jonas, apresentou via slides sobre a empresa e posteriormente nos disponibilizou uma senha para juntos nos demonstrar como funciona o serviço prestado pela empresa.
2. Revall tem 30 anos de mercado e 33 mil clientes ativos, em sua grande maioria clientes de revenda (papelaria, lojas de brinquedo, supermercado, poucos clientes corporativos e tem dois contratos com empresa pública a FDE (cesta 1200 itens e 1100 pontos de entrega) e TJSP, todas lojas I-Place de Shoppings.
3. Como utilizam métodos automatizados e esteiras, separação com faixas de luz, encaixotamento, mínimo manual, o percentual de devolução de material enviado errado, quebrado é de 0,02%.
4. Consideram ter grandes contratos, possuem 17.000 itens cadastrados, com renovação e atualização de 20-25% de todo mix por ano, mantém estoque de 60 dias. Tonner, coffe break, brinquedos, papelaria, informática, higiene e limpeza.
5. Possuem 260 parceiros de negócios (fornecedores), Bic, Mapel, 3M, Tilibra, Hp, Estrela, Paper Mate, Havaianas, etc., entre eles Micro e pequenas empresas (principalmente gráficas para documentos customizados), e tem fornecedores especiais como por exemplo a Suzano, empresa de papel, que consegue fazer um preço diferenciado para a Reval, que é repassado ao contratado.
6. Armazenagem: estrutura de 22.000 m²
7. Frota de 120 veículo, que operam em todo o estado de São Paulo, incluindo a capital e Grande São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Brasília, Goiás e o estado do Rio de Janeiro. Através de terceiros, a Reval chega a todo o Brasil. Até 600km, atendimento em 24h. Brasília, seriam 48h. Há sistema de rastreamento para acompanhamento da entrega.
8. Frete CIF, (frete pago por ele), em todo o estado de São Paulo, incluindo a capital e Grande São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Brasília, Goiás e o estado do Rio de Janeiro condicionado ao valor mínimo para compra de para pedidos de no mínimo R\$ 180,00. Atende pedido menores que R\$ 180,00 na excepcionalidade apenas, mantendo-se frete CIF. Mas que sejam pedidos esporádicos e não recorrentes. Consegue fazer preços menor de R\$ 180,00 mas precisará ver o volume do todo, para que o custo do frete fique absorvido no valor global do frete.
9. Todos pedidos do dia, todo processo de separação é de noite e totalmente automatizado, por código de barras, e seguem para entrega de manhã. São Paulo e Paraná leva 24h. Outros estados, 48h. Estados mais longe 72h. Interior e grandes distancias eles utilizam a frota própria até seu limite, e depois redespacho para tentar agilizar a entrega. Nunca excede 72h. Rastreamento dos caminhões e das cargas.

10. O cliente pode trabalhar com estoque da REVAL de 60 dias e não precisa ter um estoque dentro de sua papelaria.
11. A plataforma digital utilizada é própria flexível, e pode ser customizada para cada órgão, inclusive com listas diferenciadas para Órgãos.
12. Eleitos 10 vezes melhor distribuidor de papelaria do País, e 7 vezes o melhor distribuidor de artigos de informática.
13. Rede de Suprimentos, projeto pioneiro desenvolvido pela FDE.
14. Sistema tem 3 tipos de acessos: Compras, Aprovador e Gestor. Podem flexibilizar, criar outros. Caso não queira aprovação, a REVAL consegue deixar este perfil conforme deseja o contrato.
15. 5671 usuários cadastrados, com mais de 2 milhões de acessos.
16. Através do link que ele nos liberou podemos verificar o processo DEMO, para entendimento da ferramenta, por ele hoje chamada de rede de Suprimentos.
17. Estão reestruturando esta plataforma para deixa-la mais flexível com maior integração com o cliente. Será chamada RESUPRI. Trata-se de um e-commerce normal, adequando ao contrato e ao cliente. Pode ser separado por Órgão, por cliente, por quantidade, empenho máximo por produto, por unidade.
18. Está dividido em categorias de produtos ou mix de produtos.
19. Campo de busca bem abrangente, por marca, tipo, modelo, código. Se digitar o nome de uma marca ?BIC aparecem todos produtos oferecidos para este contrato desta marca.
20. Tem níveis de alçadas e podem ser criadas outras.
21. Tem na tela links que podem mostrar todas movimentações daquele cliente no últimos meses. Deixa sempre um histórico de movimentações.
22. Tem um Fale Conosco e um download para anexar o manual para uso da plataforma.
23. Consegue acompanhar o pedido, tipo de saldo e diminui o valor do saldo.
24. Com é uma plataforma criada 100% dentro da REVAL podendo ser moldada.
25. O perfil do gestor pode gerar relatórios específicos. Curva ABC, pedido de compras por produto, conciliação contábil, relatório de notas fiscais, relatório de pedidos, de empenho, etc.
26. Contrato da FDE é de valor, cada escola recebe por mês R\$ 1000,00.
27. Já o da TJSP é por empenho, cumulativo. Consegue fazer a plataforma ?zerar? este valor caso não seja utilizado o empenho e não seja cumulativo.
28. Os processos licitatórios que ele participou foi uma quantidade um mix de produtos (700/800 produtos) por preço global por lotes e regiões./polos.
29. As maiores dificuldades na licitação é o desmembramento por item (lotes), devido necessidade de participação de ME/EPP, por causa disto o TJSP separou por Regional. Recursos a maioria foi para desmembrar o produto, separar por mais itens/lotes.
30. No TJSP existiram recursos pois é processo menor então as papelarias daquela regional poderiam participar e entraram com recurso para o desmembramento por mais lotes.
31. Para Brasília a entrega é de 48h, mas ele prefere que no contrato conste 5 dias, pois podem ocorrer eventualidades. Ele tem rota diária para Brasília para entrega em papelarias, e facilmente encaixaria na rota para manter este prazo de 48h. A entrega pode ser feita por prédio, por andar, cada ministério, secretaria.
32. Tem conhecimento das leis e da parte burocrática quando se trata de venda para Órgãos públicos, mas ele não tem dificuldades para trabalhar com órgãos públicos. Reconhece que devido leis e estatutos o órgão público deve ser menos flexível e não encontra dificuldade de trabalhar e negociar conosco e nunca tiveram penalidades.
33. Não trabalha com produtos de 2ª linha.
34. Com relação a preços, os preços são para 12 meses. Na eventualidade de um comércio lançar uma promoção, por exemplo sabão em

pó, naquela semana ele não está com o valor alinhado, mas no decorrer dos 12 meses, é visível o ganho, devido preço manter-se neste período.

35. Considera a GIMBA, Infoshop, Columbia, Kalunga, Staple como possíveis concorrentes.
36. Quando questionado sobre contratos de 24 meses, não demonstrou interesse pois não consegue manter o preço.
37. Foi questionado sobre reajustes mas não compreendeu nosso questionamento e não soube posicionar.
38. FDE tem um mix de 1075 itens de higiene e limpeza, 231 de *coffe break* e 20 de informática.
39. Fazer licitação pensando na embalagem, como por exemplo caixa de 50 canetas, pacote com 50 rolos, pois conseguem melhorar preço devido frete.
40. Quis saber qual nosso volume de compras mensal, anual mas não fornecemos pois podem haver divergências nos dados que nós temos. Sugerimos que consulte o Painel de Compras para visualizar nossas compras.
41. Especificação de marca, ou caneta BIC, não é assim que ele fornece o preço. Mas sempre garante serem produtos de primeira linha.

1. Dados da Reunião com STAPLES - Teleconferência

Data	Hora inicial	Hora final	Local
18/04/2017	15h00	16h00	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

2. Participantes

Nome	Órgão	Telefone	E-mail
Carlos André Veloso - Central de Compras			
Hella Sayeda Dietrichkeit Pereira - Central de Compras			
Mariana Dantas - Staples			

3. Pauta

Item	Descrição
1	Conhecer a atuação da empresa Staples em relação ao fornecimento de soluções para gestão de suprimentos de material de consumo.

4. Relato da reunião

Principais tópicos abordados:

1. Inicialmente a representante da Staples apresentou informações sobre a origem da empresa (EUA) e destacou os aspectos históricos da atuação da empresa no mercado eletrônico (*e-commerce*).
 1. a empresa ocuparia entre 2ª e 3ª posição em participação no mercado de comércio eletrônico (atrás de empresas como Amazon e Apple);
 2. a empresa possui um mix de mais de 7.000 produtos (papelaria, informática equipamentos, limpeza, segurança e EPIs, mercearia e móveis);
 3. atualmente a empresa atende são 65 mil clientes (corporativos?)

4. a empresa teria o melhor *lead time* do mercado
5. o Centro de Distribuição central da empresa fica na avenida Raposo Tavares.
2. A empresa oferece duas formas de prestação de serviço com cobrança de frete separada ou frete CIF (custos com frete incluídos no preço de venda).
3. Sobre a experiência da empresa com governo, a representante informou que anteriormente havia um célula para relacionamento com organizações governamentais, contudo, por decisão estratégica da empresa, principalmente influenciada pelas formas de pagamentos e outros processos burocráticos típicos desse tipo de relacionamento, optou por não mais atender instituições públicas. Tal decisão, em princípio, poderia ser revista, dependendo do modelo de negócio formatado para eventual fornecimento ao poder público.
4. Tratando especificamente sobre formas de pagamento, a empresa informou que fatura com empresas privadas, mas, para relacionamentos com governo, teria que ser pensadas alternativas, sendo desejável o pagamento por cartão.
5. A empresa trabalho tanto com produtos importados, quanto com produtos fabricados pelas principais empresas do mercado nacional.
6. A empresa tem parceria com grandes transportadoras do mercado nacional. (Tem área de transporte própria?)
7. As soluções ofertadas pela empresa variam de acordo com o volume consumido pelo cliente. Para consumidores finais e pequenas empresas, a empresa oferece o "Jeito Fácil", modalidade de atendimento que possui menor nível de customização. Para médias e pequenas empresas, é ofertado o "Jeito Certo MID Marketing", nesse módulo o cliente pode escolher dentre três opções de vantagens que podem ser a obtenção de descontos, facilidades na entrega ou na forma de pagamento. Já para as empresas de grande porte a empresa oferece a modalidade "Jeito Certo Empresas", nessa modalidade o nível de customização é alto, adequando-se às necessidades de cada cliente desse grupo.
8. Por exemplo, na IBM, a STAPLES utiliza seus funcionários para atuarem dentro das instalações do cliente.
9. A plataforma tecnológica oferecida pela empresa é própria, possibilita acompanhamento em tempo real do estoque virtual do cliente e permite a criação de diferentes fluxos de autorização com a quantidade de alçadas (árvores de autorização) que forem necessárias ao cliente.
10. A plataforma apresenta aplicações como, aviso aos gestores sobre pedidos pendentes de aprovação, é possível gravar o pedido para ser utilizado em futuras solicitações, existe possibilidade de programar o pedido.
11. Os relatórios gerenciais são enviados mensalmente.
12. A empresa informou que não tem interesse em participar de licitação com lista aberta de itens.

Dados da Reunião com Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

1. IDENTIFICAÇÃO				
Data	Horário		Local	Coordenador
12.09.2017	Início 17h00	Término: 18h30	Esplanada dos Ministério, bloco "C", Sala 330	Carlos André Veloso/ Coordenador de Projetos Estratégicos

2. OBJETIVO

Esclarecer acerca do modelo de almoxarifado virtual utilizado no ICMBIO.

3. PARTICIPANTES

Nome:	Lotação:	Telefone:	E-mail:
Carlos André Veloso	CENTRAL/MP	2020-8675	carlos.veloso@planejamento.gov.br
Maurício Teixeira Souza	CENTRAL/MP	2020-8649	mauricio.souza@planejamento.gov.br
Luiz Gonzaga de Oliveira	DELOG/MP	2020-8673	luiz.g.oliveira@planejamento.gov.br
Marcelo Moreira Prado	UAAF-RJ/ICMBio	2020-8675	marcelo.prado@icmbio.gov.br
Wolmar Vieira de Aguiar	CENTRAL/MP	2020-8663	wolmar.aguiar@planejamento.gov.br
Guilherme Orair	CENTRAL/MP	2020-8649	guilherme.orair@planejamento.gov.br
Marco Valério Duarte	CENTRAL/MP	2020-8672	marco.duarte@planejamento.gov.br

4. PAUTA

1. Validar o entendimento da equipe da CENTRAL acerca de diferentes aspectos do modelo de aquisição Almoarifado Virtual utilizado pelo ICMBio.

5. RELATO DA REUNIÃO

1. Inicialmente o representante do ICMBio apresentou resumidamente os aspectos gerais do modelo para a equipe do projeto.
2. Em seguida, o encontro pautou-se pelas dúvidas da equipe da CENTRAL, conforme registrado na tabela abaixo:

Dúvidas	Respostas
Qual metodologia foi utilizada para elaboração do preço de referência dos itens na licitação?	<p>A composição do preço decorreu dos seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - escolha dos itens para composição da cesta dos produtos que seriam fornecidos no contrato; - levantamento dos preços praticados pela APF no COMPRASNET para cada item; - dos preços levantados, seleciona-se o 1º quartil da amostra (25% dos preços mais baixos identificados) e calcula-se a média simples desse conjunto de valores, 50% do valor obtido no cálculo anterior passa a ser considerado como valor de custo do fornecedor com a aquisição do item, constituindo-se dessa forma como preço de referência do processo de aquisição, tal procedimento é realizado para cada item que for compor a cesta; - a partir disso, o fornecedor pode adicionar mark-up de até 100% do valor definido o item anterior, sagrando-se vencedor do processo licitatório aquele que oferecer o menor valor para o mark-up; - além dos elementos já mencionados acima, compõe ainda o preço final para aquisição dos itens no Almoarifado Virtual o valor do frete, dessa forma, o preço de aquisição de cada item é composto pelos seguintes elementos: valor de custos + mark-up + frete - essa metodologia, de acordo com o representante do ICMBio, foi a que melhor respondeu às especificidades das necessidades do órgão, além de evidenciar claramente a composição do preço total. Sua escolha foi embasada nas especificidades da demanda do ICMBio e na experiência de mercado dos

	<p>idealizadores. Indagado sobre se houve alguma referência bibliográfica que subsidiasse o percentual de 50% para cálculo do valor do bem, informou que desconhecia.</p> <p>- Ao ser questionado se não seria mais prático, ao invés de trabalharmos com o mark-up, trabalhássemos com o valor encontrado no Comprasnet, e ele fosse aplicado um percentual (de no máximo 100%) pelo fornecedor (sendo escolhido o que menor percentual oferecesse) entendeu que sim, que até seria mais fácil, mas que a escolha na época foi pelo outro método por achar que seria melhor para divulgar e conseguir adesão dos tomadores de decisão.</p>
Por que o frete não foi incluído no preço final do produto?	A opção pela composição do preço final com valor do frete separado, além de evidenciar cada um dos elementos que compuseram o preço final dos itens, também se deve às especificidades relacionadas à difícil localização geográfica de grande parte das unidades do ICMBio. Esclareceu que o cálculo do frete é feito a partir de uma tabela que retirou de outra licitação (conforme descrito no TR).
Os valores que são apresentados no portal <i>web</i> apresentam o preço final do item, incluído o valor do frete?	Não, os preços apresentados no portal não contemplam o valor do frete, apenas o valor de custo + mark-up.
Quando do planejamento do procedimento licitatório, foi realizada pesquisa de preço do serviço de gerenciamento de meios?	Não, pois não foram identificados modelos de fornecimento similares para que a pesquisa fosse realizada.
Os itens da cesta de bens que seria fornecida foram especificados no edital ou TR?	<p>Não, a lista apresentada nos autos tem caráter exemplificativo, sem informações de quantidade. Vale, portanto, o enquadramento do item, conforme sua classificação orçamentária, e que isto está descrito no edital/TR.</p> <p>Definiu-se textualmente no edital/TR aquilo que não pode ser adquirido no contrato.</p> <p>Informou ainda que as unidades beneficiárias também são exemplificativas, pois podem mudar ao longo do contrato, por alterações na estrutura do ICMBio.</p>
Qual o procedimento para inclusão de itens?	<p>As unidades descentralizadas informam à unidade gestora (Teresópolis) a necessidade de determinado item, por sua vez, a unidade gestora avalia o pedido realizado e, se aprovado, submete tal item ao procedimento de composição de preço final; faz também uma breve pesquisa de mercado, negocia com o fornecedor melhores condições de fornecimento e, por fim, solicita inclusão do item no portal. Lembrou ainda que o item pode ficar disponível para determinadas unidades, ou para todas.</p> <p>Se a demanda for por item muito específico, para suprir necessidades pontuais, não ocorre a inclusão do produto no portal, é feita uma compra avulsa, pontual.</p>
Como é feito o reajuste (a) do item, (b) do contrato com um todo, (c) do mark-up?	A previsão de reajuste afeta apenas o valor de custo do item. O mark-up não é renegociado (a não ser que seja para baixo e também para demandas específicas de um determinado item ou conjunto de itens) e não há reajuste no valor do frete.
Já há um novo edital? Há algum estudo que evidencie a redução de custos do modelo?	Informou que ainda não tem um novo edital, e que tal estudo ainda não foi realizado, embora tenha havido sensível decréscimo nas rubricas. Citou que o valor estimado de gastos de uma delas era, antes do modelo, R\$ 8MM, e que no primeiro ano estava em R\$ 1MM; no 2º ano foi para R\$ 1,5MM; depois chegou a R\$ 4MM, mas que jamais chegou próximo aos R\$ 8MM.

3. Foi informado ainda que, trimestralmente, procura realizar procedimento de revisão dos valores com base em nova pesquisa de preço realizada pela unidade gestora para aqueles itens de maior relevância

Dados da Reunião com Br Supply Documento SEI nº (5964363)



Documento assinado eletronicamente por **WOLMAR VIEIRA DE AGUIAR, Coordenador-Geral**, em 19/04/2018, às 18:08.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [<https://seimp.planejamento.gov.br/conferir>], informando o código verificador **5961895** e o código CRC **45087468**.