

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Renata Resende Coelho

MODELO DE GESTÃO DE MENSURAÇÃO DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA
PROCESSOS DE SUPRIMENTO EM CENTROS DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Belo Horizonte

2010

Renata Resende Coelho

**MODELO DE GESTÃO DE MENSURAÇÃO DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA
PROCESSOS DE SUPRIMENTO EM CENTROS DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração - Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador - Prof. Dr. Ricardo S. Martins

Coorientador - Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte

2010

Aos meus pais, Renato e Judite;

Ao meu irmão, Fernando;

Ao meu namorado, Gilberto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter-me dado a vida, fé e coragem para superar os desafios e transformá-los em conquistas; e por ter colocado em meu caminho pessoas cujo apoio, carinho e compreensão foram fundamentais durante esta trajetória.

Em especial, agradeço...

Aos meus pais, Renato e Judite, meus exemplos, meu porto seguro, minha força. Obrigada por acreditarem em minha capacidade, pelas palavras de incentivo nos momentos de cansaço e desânimo e por partilharem das minhas alegrias. Ao meu irmão, Fernando, e à minha cunhada, Fernanda, pela amizade e companheirismo.

Ao Gilberto, por apoiar minhas escolhas e por me mostrar o quanto a vida pode ser mais leve, sempre presente com sorrisos e carinhos para amenizar meu cansaço. Obrigada por compreender minha ausência para que eu pudesse me dedicar à realização deste trabalho.

Aos amigos que compreenderam que eu não podia estar tão presente neste período e que, nos momentos em que estivemos juntos, recarregaram minhas energias. Em especial, à Sabrina Moreira, Fernanda de Siqueira, Bruno Brito e Ana Luisa Perim que partilharam comigo as angústias, medos e alegrias de se realizar um mestrado.

Ao Professor Dr. Ricardo S. Martins, por ter me orientado durante todo este trabalho, com muito profissionalismo e sempre disponível nos momentos em que precisei. Obrigada pelos conselhos e cobranças, e principalmente por acreditar que eu poderia fazer um bom trabalho. Agradeço ao Professor Antônio Del Maestro Filho que aceitou o convite de coorientação e que nos deu sugestões que muito contribuíram para melhorar o resultado do trabalho, e também a Professora Débora da Silva Lobo que auxiliou na elaboração e análise dos dados da técnica de preferência declarada.

Ao Wesley Xavier que, como um *irmão mais velho de mestrado*, me orientou e compartilhou comigo experiências e conhecimentos que me ajudaram ao longo desses anos.

Aos colegas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão por toda a disposição em me ajudar na execução deste trabalho especialmente os do Projeto Cidade Administrativa que compreenderam o quanto eu precisava me dedicar ao mestrado, sobretudo nesta última etapa, quando a dedicação precisou ser mais intensa. E aos funcionários do estado de Minas Gerais que participaram desta pesquisa dispondo-se a colaborar mesmo num prazo curto.

Aos professores Doutores Luiz Artur Ledur Brito, Marcelo Bronzo Ladeira e Noel Torres Júnior que gentilmente aceitaram compor a banca de defesa.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi elaborar um modelo de mensuração de nível de serviços para um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) para a gestão de suprimentos, direcionado para a administração pública, tomando-se por referência a experiência do estado de Minas Gerais. A criação da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves implica a reunião, em um mesmo local físico, de 45 organizações públicas. Isso possibilita o compartilhamento da gestão dos suprimentos, com vistas à otimização de custos e padronização dos processos, com possibilidade de melhoria do nível dos serviços prestados, adequando-o às necessidades dos usuários, condição *sine qua non* para a permanência da estratégia de compartilhamento de serviços. Essa estratégia também é considerada apropriada para o setor público e está alinhada com as estratégias e metas do Governo mineiro. Seguindo sugestão da literatura especializada, foram investigados indicadores relacionados aos seguintes construtos do serviço: qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. Para validar esses construtos e identificar as respectivas importâncias relativas, foi utilizada a técnica de Preferência Declarada, que se baseia no juízo declarado por indivíduos acerca de situações hipotéticas que lhe são apresentadas. Os atributos foram validados com os seguintes pesos: Confiabilidade: 55,75%; Qualidade: 22,21%; Rapidez: 19,54%; Flexibilidade: 2,50%. Num segundo momento, utilizou-se um questionário para estabelecer a prioridade dos indicadores previamente selecionados e embasar a escolha daqueles que iriam compor o modelo de mensuração. A partir dos resultados, estruturou-se um modelo de mensuração de nível de serviços para um centro de serviços compartilhados modelado para a administração pública. O modelo sistematiza um ciclo de melhoria contínua. A partir da definição dos indicadores, após a coleta dos dados, os resultados são periodicamente comparados às metas estratégicas e, quando não atingidas, efetuam-se ações corretivas para possibilitar o alcance dos resultados almejados. Este estudo representou uma aplicação prática da elaboração de um modelo de gestão baseado em indicadores de desempenho de processos, com base nos processos de seleção e ponderação dos indicadores e alinhamento com objetivos estratégicos, com as especificidades de ser voltado à estratégia de compartilhamento de serviços e de ser adequado à administração pública. Dessa forma, entende-se que os preceitos teóricos e da literatura foram considerados e perseguidos, o que possibilita a sustentabilidade esperada do modelo. Como pontos fortes do modelo proposto, podem ser destacadas as contribuições metodológicas que podem disseminar o desenvolvimento de centro de serviços compartilhados, principalmente quanto à forma de seleção dos construtos, pois utilizam-se de fato os construtos que foram filtrados da literatura e foram validados pelos usuários do sistema, e quanto a seleção e ponderação dos indicadores para se chegar àqueles que compõem o sistema de mensuração com importância reconhecida pelos clientes de um CSC. Gerencialmente, este modelo pode ser uma referência técnica para futuro estabelecimento da estratégia de serviços compartilhados no âmbito da administração pública.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados, Mensuração de Desempenho, Nível de Serviço, Administração Pública, Gestão de suprimentos.

ABSTRACT

The objective of this study was to elaborate a service level measurement model for a Shared Service Center (SSC). The study was focused on the public administration, where the experience held by the Minas Gerais state was taken as reference. The construction of the Administrative City Presidente Tancredo de Almeida Neves implies a junction of 45 public organizations at same physical location. Thus, it enables the supply management sharing which aims costs optimization and standardizing processes. Furthermore, under possibility of improving the service level and its adaptation to users' needs, that is, main conditions for the permanence of the sharing services strategy. This strategy is also considered appropriate to be applied in the public sector and it is aligned with the strategies and goals of Minas Gerais Government. Following the suggestion taken from specialized literature, the indicators investigated in this study were related to the following constructs of service: quality, speed, reliability and flexibility. In order to validate these constructs and to identify their respective importance the Stated Preference Technique was applied. This technique is based on individuals judgment about hypothetical situations that are presented to them. Firstly the attributes were validated with the following weights: Reliability: 55.75%; Quality: 22.21%; Speed: 19.54%; Flexibility: 2.50%. Secondly, a questionnaire was used to establish the priority of the pre-selected indicators and to guide the choice of those ones who would be part of measurement model. According to the achieved results, a service level measurement model for a Shared Service Center, focused on the public administration was structured. The model systematizes a cycle of continuous improvement. From the indicators definition, after the data gathering, the results are periodically compared with the goals and when they are not achieved, corrective actions are applied to enable the achievement of desired results. This study represented a practical application for developing a management model based on indicators of process performance. The model was based on processes of selecting and weighting indicators and their alignment with strategic objectives. This model has the specificity to be focused to the strategy of sharing services and it is suitable for public administration. Therefore, it is understood that the theoretical concepts as well as the ones presented in literature were considered and pursued, which enables the model expected sustainability. As strengths of the proposed model, the methodological contributions that are able disseminate the development of shared service center, mainly on how to select the constructs can be highlighted, as it actually uses the constructs that have been filtered from literature and were validated by the system users. The selection and weighting of indicators to reach those who will compose the measurement system, according to the importance, recognized by clients of a CSS, is also highlighted. From the management point of view this model can be used as a technical reference for future development of shared services strategy for public administration.

Key words: Shared Service Center, Performance Measurement, Service Level Management, Public Administration, Management supplies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Subsistemas da logística	34
FIGURA 2	Áreas das empresas onde se utiliza CSC	38
FIGURA 3	Combinação do benefício das estratégias	39
FIGURA 4	Avaliação da qualidade do serviço	51
FIGURA 5	Modelo de diferença da qualidade entre a percepção e a expectativa ...	52
FIGURA 6	Ilustração dos atributos utilizados na pesquisa de campo	71
FIGURA 7	Fluxograma do processo de avaliação de desempenho	102
FIGURA 8	Avaliação da qualidade do serviço	104

2. LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Categorias e respectivos objetivos para análise de conteúdo das entrevistas	66
QUADRO 2	Categorias utilizadas, respectivos níveis e códigos numéricos	69
QUADRO 3	Documentos analisados	73
QUADRO 4	Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados	79
QUADRO 5	Relação de indicadores selecionados para o sistema de mensuração de desempenho do CSC	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Gasto (em percentual do valor) com atividades selecionadas no ano de 2008, por sistema operacional e por órgão/entidade cujo gasto foi mais representativo	64
TABELA 2	Resultados estatísticos relativos aos atributos	95
TABELA 3	Matriz de priorização dos indicadores par as famílias comuns	98
TABELA 4	Matriz de priorização dos indicadores para as famílias específicas	98
TABELA 5	Sistema de cálculo da nota do serviço desempenhado pelo CSC	105

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC - *Activity-based costing*

APLs - Arranjo Produtivos Locais

COTEP – Cotação Eletrônica de Preços

CSC - Centro de Serviços Compartilhados

FEAM - Fundação Estadual do Meio Ambiente

GERAES - Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado

ICEL-q - Índice de cotação eletrônica

ICEL-v - Índice de cotação eletrônica

IDENE - Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais

IEF - Instituto Estadual de Florestas

IGAM - Instituto Mineiro de Gestão das Águas

IPEL-q - Índice de pregão eletrônico

IPEL-v - Índice de pregão eletrônico

ITER - Instituto de Terras do Estado de Minas Gerais

PDCA - *Plan, Do, Check and Act*

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

SEARA - Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária

SEDEVAN - Secretaria de Estado Extraordinária para o Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas

SEMAD - Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SIAD - Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

SISEMA - Sistema de Meio Ambiente

SLA - *Service Level Agreement*

SPGF - Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, ou equivalente

UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	O problema de pesquisa	13
1.2	Objetivo geral.....	15
1.3	Objetivos específicos.....	15
1.4	Justificativa e relevância do tema	16
2	MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL	19
2.1	Reformas na administração pública brasileira: da burocracia weberiana ao modelo gerencial	20
2.1.1	Reforma na administração pública do estado de Minas Gerais: Choque de Gestão – Primeira e Segunda Gerações	24
2.1.2	Acordo de Resultados: instrumento de avaliação do desempenho das equipes no âmbito do estado de Minas Gerais.....	28
2.2	Logística como fonte de diferenciais competitivos.....	32
2.3	Centro de Serviços Compartilhados	35
2.4	Sistemas de medição de desempenho	42
3	METODOLOGIA.....	58
3.1	Tipo de estudo e método de pesquisa	58
3.2	Unidade de análise e unidade de observação	60
3.3	Estratégia de coleta e análise de dados	62
3.3.1	Entrevistas semiestruturadas.....	62
3.3.2	Técnica de Preferência Declarada.....	68
3.3.3	Análise documental	72
3.3.4	Questionário.....	74
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	77
4.1	O gerenciamento da logística nos órgãos e entidades do estado de Minas Gerais	77

4.2	Análise sobre implantação de um CSC para gestão de suprimentos no âmbito do estado de Minas Gerais	88
4.3	Elaboração de um modelo de mensuração de nível de serviço para um centro de serviços compartilhados no âmbito da administração pública.....	94
4.3.1	Definição dos pesos dos atributos.....	94
4.3.2	Escolha dos indicadores.....	97
4.3.3	Sistema proposto.....	102
5	CONCLUSÃO.....	107
5.1	Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.....	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES	118
	ANEXOS	135

1 INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional pode contribuir para o desempenho das organizações frente aos desafios atuais por meio da gestão mais eficaz dos processos, da agilidade na obtenção de informações relevantes e do monitoramento dos recursos empregados para avaliação do alcance das metas estratégicas. Dentre as principais decisões organizacionais, as discussões sobre os modelos organizacionais estão balizadas pela centralização ou a descentralização. Entretanto, desde a última década, uma nova estrutura organizacional, denominada serviços compartilhados (*shared services*), tem buscado reunir benefícios de ambos os modelos. Segundo Schulman *et al.* (2001, p. 9), serviço compartilhado pode ser definido como

[...] a concentração dos recursos da empresa, atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

De acordo com pesquisa elaborada pela Deloitte (2007), a implantação de serviços compartilhados no Brasil é uma tendência crescente. Foram entrevistadas 89 grandes empresas brasileiras e, dentre aquelas que ainda não dispunham de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) em funcionamento, 43% previam sua criação nos próximos dois anos.

O modelo de compartilhamento de serviços baseia-se na concentração de diversas funções administrativas existentes dentro da empresa, quais são processos de suporte para a operação principal, em uma nova e semiautônoma unidade, que tratará essas funções como o centro de seu negócio. Esse modelo tem sido adotado com o objetivo de acrescentar valor à empresa, ao permitir que suas unidades se voltem para os aspectos estratégicos das operações, tendo em vista a transferência das atividades não-estratégicas para o CSC.

O compartilhamento de atividades permite um incremento dos níveis de serviço, a partir da especialização e padronização dos serviços, e um aumento das economias obtidas, devido às economias de escala e escopo. Isso sem que nenhuma unidade tenha que renunciar à sua autonomia gerencial e ao gerenciamento do respectivo custo e nível de serviço. Dessa forma, os benefícios potenciais advindos do compartilhamento de serviços são a ampliação do

número de serviços disponíveis aos clientes, a melhoria da qualidade desses e a redução de custos e de tempo dos processos.

Ao decidir pela adoção de um ambiente administrativo-financeiro compartilhado, como em todo processo de mudança, a empresa irá se deparar com algumas barreiras (pessoas, políticas e procedimentos, tecnologia, cultura empresarial, controles). Uma boa governança do processo de implantação é fator crucial para o sucesso de um centro de serviços compartilhados e perpassa pela definição de um modelo para mensuração dos níveis de serviços que serão geridos pelo centro, já que a boa avaliação da qualidade do serviço prestado é uma das condições para a continuidade desse modelo (RAMOS, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006; SCHULMAN *et al.*, 2001).

1.1 O problema de pesquisa

De acordo com a atual estrutura organizacional convencional dos órgãos públicos do estado de Minas Gerais, cada instituição tem um setor cuja função é prover bens e serviços demandados pelos clientes internos necessários à realização de suas atividades no tempo, no local e da forma como manifestam interesse em obtê-los. No entanto, com base na iniciativa de centralização administrativa de 45 órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual¹ num mesmo espaço geográfico, abre-se a oportunidade de otimizar determinados processos comuns com base na utilização do conceito e das práticas de CSC.

Em maio de 2010, o Governo do estado de Minas Gerais deu início à transferência das instituições públicas para a Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves (MINAS GERAIS, 2009b), com cronograma de migrações previsto para até o final do ano de 2010. No entanto, a simples transferência dessas instituições acarretaria a replicação dos setores logísticos e, por consequência, ter-se-iam processos administrativos redundantes, despadronização dos serviços logísticos prestados, perda de economia de escala.

¹ Site Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves. Apresenta informações e notícias relacionadas à nova sede administrativa do estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.cidadeadministrativa.mg.gov.br>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

Sendo assim, por meio deste estudo, propõe-se a criação de modelo de gestão baseado em indicadores para um CSC de órgãos públicos, com base na iniciativa do Governo de Minas Gerais. Por meio do CSC, grande parte dos processos da função logística de todas as organizações públicas estaria sobre a administração de uma única unidade, que proveria as demais unidades com bens e serviços a menores custos e, ao mesmo tempo, com melhor nível de serviço, visto ser a função logística sua função principal. Ademais, a implantação de um CSC permitiria que os órgãos e entidades concentrassem seus recursos nas atividades relacionadas às áreas finalísticas.

Para tanto, a sistemática avaliação da qualidade do serviço oferecido pelo centro é um pré-requisito para a sustentabilidade da estratégia. Assim, é preciso que se estabeleça um modelo de avaliação do desempenho para monitorar sistematicamente a qualidade dos serviços prestados. Por meio da mensuração do desempenho das atividades será possível analisar se as metas e os objetivos traçados pela organização estão sendo alcançados.

Para Silva, Santos e Santos (2006), uma condição fundamental para o sucesso da continuidade operacional do modelo de compartilhamento é a definição de indicadores de desempenho adequados aos processos do centro, para que se possa efetuar o controle das operações realizadas. Especificamente no caso do CSC, os indicadores de desempenho permitiriam avaliar se os recursos disponibilizados estão sendo utilizados para ofertar serviços superiores aos clientes.

Sendo assim, esse estudo será orientado pelo seguinte problema de investigação: *Quais são os indicadores relevantes para mensuração do nível de serviço para processos de suprimentos num centro de serviços compartilhados no âmbito da administração pública, na percepção dos gestores públicos?*

É importante destacar a necessidade de envolver os principais clientes do centro na escolha dos indicadores que irão monitorar a prestação dos serviços, tendo em vista o exposto por Bowersox, Closs e Cooper (2006), de que é o cliente quem determina o que é aceitável e o que satisfaz suas necessidades.

Além disso, conforme ressaltam Jääskeläinen e Lönnqvist (2009), a utilização de medidas de desempenho adequadas pode prover informações detalhadas e suficientes para auxiliar os gestores governamentais a aumentarem a produtividade dos serviços. Isto estaria condizente com a estratégia traçada pelo governo mineiro (MINAS GERAIS, [2007?]), que se apoia nos

princípios do modelo gerencial de administração: redução de custos e aumento da produtividade.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de mensuração de nível de serviços para um centro de serviços compartilhados para a gestão de suprimentos direcionado para a administração pública, baseado na percepção dos gestores públicos.

1.3 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral delineado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- descrever as práticas de gestão de suprimentos nos órgãos e entidades da administração pública do estado de Minas Gerais;
- realizar pesquisa bibliográfica para subsidiar a proposição de indicadores de desempenho relevantes ao objeto de estudo;
- identificar, junto aos futuros usuários, os indicadores mais relevantes para medir o nível de serviço da gestão de suprimentos oferecida pelo CSC;
- identificar nível de especificidade e relevância das medidas para os diversos clientes;
- elaborar um sistema de mensuração de desempenho a partir dos indicadores considerados mais relevantes.

1.4 Justificativa e relevância do tema

O modelo de compartilhamento de serviços tem sido adotado por organizações com o objetivo de aliar a melhoria na prestação de serviço à redução de custos (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Dessa forma, deve ter os processos formatados e alinhados às estratégias de negócios, de modo a disponibilizar produtos e serviços conforme expectativas e necessidades dos clientes internos.

No caso das organizações públicas, a adoção de modelo de tal natureza pode ajudar os governos a enfrentarem o desafio de conseguirem conciliar ajuste fiscal e redução de receitas com o aumento da eficiência e responsabilidade do investimento dos recursos públicos e melhoria dos níveis de serviços prestados à sociedade.

Segundo pesquisa feita pela empresa Accenture (2005), junto a 143 executivos seniores de várias esferas de governo (central/federal, estadual/província e local/municipal) em 13 países localizados na Ásia, na Europa, nas Américas, na Oceania e na África, 63% dos pesquisados consideraram a adoção desse modelo organizacional como uma ferramenta *extremamente* ou *muito importante* no apoio à superação dos desafios enfrentados pelos governos.

No âmbito do estado de Minas Gerais, a situação não difere daquela imposta a outros governos. No Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, 2007-2023 -, documento que orienta as ações de governo num horizonte de longo prazo, a menção à necessidade de equilíbrio das contas públicas e à melhoria dos níveis de serviço, pressupostos do modelo gerencial de administração, é recorrente (MINAS GERAIS, [2007?]).

Para o alcance dos objetivos propostos pelo plano estratégico elaborado pelo governo mineiro, Segunda Geração do Choque de Gestão, estabeleceram-se como alicerces a *Qualidade Fiscal* e a *Qualidade e Inovação em Gestão Pública*. O primeiro pilar objetiva assegurar o equilíbrio das contas públicas, combinando responsabilidade fiscal com atendimento das demandas sociais. Já o segundo tem por finalidade a busca por crescentes padrões de qualidade e inovação na administração pública mineira, o que proporcionará a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a redução nas despesas correntes (MINAS GERAIS, [2007?]).

Do ponto de vista fiscal, a atual taxa de crescimento das despesas públicas, com impactos na carga tributária ou no endividamento, é insustentável a médio prazo.

Por outro lado, apesar do forte crescimento das despesas, percebe-se que não há correspondente melhoria, perceptível pela sociedade, nos serviços públicos. Diante desse dilema, uma nova Agenda para o setor público brasileiro deve considerar, inexoravelmente, o aumento na produtividade do gasto público (MINAS GERAIS, [2007?], p. 26).

Segundo o edital divulgado para contratar uma consultoria a fim de definir o modelo de gestão e operação da nova sede administrativa do governo do estado de Minas Gerais, dentre os objetivos do projeto, destacam-se (MINAS GERAIS, 2008d, p. 45):

- transformar o conceito de administração pública, seguindo a tendência de governos que conciliam planejamento, tecnologia e eficiência;
- integrar a máquina administrativa em um só local, assegurando rapidez e agilidade e facilitando a vida do cidadão que busca os serviços do Estado.

A reunião de diversas unidades administrativas em um mesmo local físico faz deste o momento propício para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais dar início a um projeto de implantação de um centro de serviços compartilhados. Os benefícios advindos de sua implantação contribuiriam para o aumento da produtividade do gasto, objetivo traçado pelo plano de governo.

Tendo em vista a utilização crescente do modelo de serviços compartilhados pelas organizações, bem como a importância da mensuração de desempenho para continuidade do modelo adotado, este estudo pretende contribuir com o estado da arte do conhecimento científico e das práticas gerenciais, ao fazer uma junção entre os tópicos: centro de serviços compartilhados e mensuração de nível de serviço tratados no âmbito da administração pública.

O presente estudo pode ser contextualizado no rol dos estudos dos processos de operações, seguindo classificação da *American Productivity and Quality Center* (APQC), ao propor formatação dos processos de suprimentos de organização voltada à prestação de serviços, na perspectiva da compreensão das expectativas dos clientes internos, conversão destas em produtos e serviços e no monitoramento da satisfação dos usuários, alinhados aos macroprocessos definidos pela administração pública, para darem sustentação às suas estratégias de gestão perseguidas.

Ademais pretende-se colaborar com a literatura sobre serviços compartilhados que, apesar de sua crescente utilização por parte das organizações, ainda é escassa (JANSSEN; JOHA; WEERAKKODY, 2007; MURRAY; RENTELL; GEERE, 2008).

2 MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

A missão da logística é a facilitação das atividades e dos processos organizacionais para fazer chegar ao cliente um maior valor agregado, dada as suas necessidades e desejos. Nesse sentido, é mister que as organizações conheçam adequadamente as necessidades de seus clientes para estabelecerem uma estratégia logística apropriada (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Isto é, conforme exposto por Martins, Dias e Souza Filho (2009), o processo logístico deve sempre ser pensado a jusante, ou seja, a partir das necessidades dos clientes.

Após a identificação dos principais atributos considerados pelos clientes para os serviços prestados, as empresas devem investir no seu atendimento (GONÇALVES FILHO *et al.*, 2007), tendo-se por base que, segundo Martins, Dias e Souza Filho (2009), a logística é um sistema composto por três subsistemas interconectados: suprimentos, produção e distribuição.

Na primeira seção deste capítulo, apresenta-se um histórico das reformas ocorridas na administração pública brasileira, perpassando pelo modelo gerencial adotado pelo estado de Minas Gerais, com destaque para o instrumento de contratualização de resultados estabelecido, que será um pilar para o uso efetivo do modelo de mensuração de desempenho a ser proposto, e os indicadores logísticos pactuados pelos órgãos e entidades. Em seguida, são apresentados conceitos que orientam quanto às expectativas dos resultados dos processos da logística interna, ou seja, de suprimentos. A terceira seção faz referência ao novo modelo organizacional denominado Centro de Serviços Compartilhados. São discutidos diversos aspectos de tal modelo de gestão, tais como seus fundamentos, os objetivos e benefícios, sua adequação ao setor público, bem com a importância da mensuração do desempenho dos serviços providos por ele sob pena de retrocesso à estrutura anterior. Por fim, a última seção é dedicada à exploração de temas inerentes à mensuração de desempenho.

2.1 Reformas na administração pública brasileira: da burocracia weberiana ao modelo gerencial

A história da administração pública brasileira é marcada por diversas iniciativas governamentais cujos objetivos eram a reforma da máquina pública, visando o aumento da eficiência e da eficácia na prestação dos serviços públicos.

Desde a proclamação da independência em 1822 até 1930, o modelo que vigorava na administração pública brasileira era patrimonialista, caracterizado pela não separação entre as esferas pública e privada, permitindo que a realeza dispusesse do patrimônio público como se fosse de sua propriedade. As principais características desse modelo, cujas raízes se encontram na herança colonial, eram o clientelismo, o favoritismo, o nepotismo e a corrupção, que moldaram a forma como a sociedade percebia o Estado (MARTINS, 1995; JESUS, 1998).

Guerreiro Ramos (1983) relata que as reformas realizadas nas décadas de 30 a 60 visavam introduzir uma nova forma de administração pública baseado no modelo racional-legal, o qual Max Weber denominou modelo burocrático (WEBER, 1982). Etimologicamente, o significado do termo burocracia é *governo de escritório* (TESCAROLO, 2005).

A burocracia ganhou respaldo nas organizações (públicas, privadas, militares, eclesiásticas), pois tem por pressupostos acabar com os privilégios feudais e patrimonialistas, dando lugar ao trabalho profissional pautado na igualdade perante a lei, na impessoalidade, na racionalidade, na profissionalização e na carreira e hierarquia funcionais. A finalidade é garantir a máxima eficiência possível na realização de tarefas no alcance dos objetivos (WEBER, 1982).

Segundo Weber (1982), uma das principais características desse modelo é a separação da propriedade privada (bens do administrador) dos bens públicos. Isso fez com que o administrador dos recursos públicos ficasse subordinado a regulamentações e regras de conduta no manuseio desses recursos que devem ser empregados em conformidade com os objetivos do cargo, previamente definidos em lei.

Conforme o conceito weberiano, as organizações burocráticas caracterizam-se: pela aplicação impessoal das regras, de forma a eliminar a subjetividade das decisões; por terem uma estrutura formal, com divisões de poderes definidas pela hierarquia dos cargos, cujas

competências e responsabilidades são constituídas e delimitadas por lei. Estabelece-se, assim, todo um sistema de mando e de subordinação no qual a autoridade deriva do cargo e não da pessoa que o ocupa. As relações entre os vários cargos exigem certo grau de formalidade, cujo objetivo é reduzir os conflitos possivelmente existentes e as relações pessoais. Além disso, há o tratamento meritocrático dos funcionários, em que se estimula o crescimento profissional por meio de promoções daqueles que se destacam (WEBER, 1982).

Dentre as vantagens da burocracia, Weber (1982) apontava sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. Pois, numa organização burocrática, devido às especializações de funções, o caráter impessoal e rigorosamente objetivo do profissional e a definição rigorosa das atividades e de seus resultados, a “[...] precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal são levados ao ponto ótimo” (WEBER, 1982, p. 249).

De acordo com Vilhena *et al.* (2006), acreditava-se que a implantação de padrões burocráticos traria eficiência aos governos, permitiria o desenvolvimento keynesiano e suplantaria o patrimonialismo ao propor uma administração mais racional das relações entre política e administração.

Todavia, segundo Martins (1995), as iniciativas feitas por Getúlio Vargas, em seus dois governos, para modernizar a administração pública e para dar-lhe características de administração burocrática, foram parcialmente distorcidas pela cultura política clientelista enraizada na sociedade brasileira. Obteve-se um meio termo entre a modernização e o modelo anterior. Como exemplo, pode-se citar o estabelecimento de dois modelos distintos para admissão no serviço público: para os altos escalões, a entrada seria por mérito, via concursos públicos; para os demais, a indicação permaneceria como forma de admissão.

Somente ao final da década de 60, por meio do Decreto-Lei n. 200, de 1967, o regime ditatorial realizou uma audaciosa reforma das estruturas estatais e dos procedimentos burocráticos, concretizando a reforma burocrática no Brasil. Os princípios fundamentais estabelecidos para a administração pública foram: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Foram instituídas diretrizes normativas de planejamento (plano geral de governo, planos setoriais plurianuais, normas para alocações orçamentárias); ocorreu o fortalecimento e a expansão do sistema de mérito e o estabelecimento de diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos; houve a redução do número de ministérios; promoveu-se a descentralização das formas de

administração estatal com a criação e delegação de funções para órgãos independentes e semi-independentes, visto que essas instituições teriam maior agilidade e autonomia na tomada de decisões do que os órgãos da administração direta, cujas normas eram mais rígidas (MARTINS, 1995; JESUS, 1998).

Entretanto, ressalta Bresser Pereira (1998) que essa reforma não obteve êxito. O modelo burocrático vinha mostrando-se ineficiente para atender as demandas da nova sociedade, uma vez que era necessário o aumento de sua estrutura para suprir cada nova demanda (TESCAROLO, 2005). Para Perrow (1972), o crescimento da estrutura estatal era consequência do modelo adotado, uma vez que, quanto mais se deseja controlar as influências externas, mais regulamentos e cargos são necessários para garantir o controle. O autor cita ainda que as críticas ao modelo burocrático decorriam de suas limitações, passando o termo burocracia ser associado a *rigidez*, uma vez que “[...] procura classificar e enquadrar os acontecimentos em categorias para depois codificá-los e transformá-los em normas de conduta” (TESCAROLO, 2005, p. 19); a *lentidão*, visto que somente após o estabelecimento de padrões é que se terá normas racionais, escritas e exaustivas, o que faz com que se tenha

[...] um grande vácuo entre a detecção de um problema não previsto (ou, mesmo de uma evolução no contexto social) e sua efetiva transformação em ação na administração burocrática. Essa demorada adaptação – entre o reconhecimento do problema e o estabelecimento de regras para o seu efetivo acompanhamento – cria períodos de disfunção na aplicação das normas, pois as normas existentes não contemplam as normas de conduta para inovações. (TESCAROLO, 2005, p. 19).

E também a fato de *não ser permeável a mudanças e inovações*, visto que os prazos para modificações nas instituições burocráticas são demasiadamente longos de forma a reduzir os custos da organização. Segundo Perrow (1972), agir com dinamismo, alterando com frequência a forma de trabalhar, induzirá o aumento de custos operacionais. “As mudanças custam caro e resistir a elas até que a força da argumentação contrária se torne insuportável é uma medida sábia para as organizações que cumprem seus objetivos de produção em grande escala” (PERROW, 1972, p. 82).

A situação de enrijecimento e de ineficiência burocrática se estendeu durante o governo militar e atingiu seu ápice após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Para Jesus (1998) e Martins (1995), a nova Constituição Brasileira pode ser vista como um abandono do rumo a uma administração pública gerencial, sendo considerada por Bresser Pereira (1996) como uma *contra-reforma*. Pois se, por um lado, estabeleceu regras rígidas que reafirmaram a

administração burocrática; por outro, devido a cultura patrimonialista arraigada, foram instituídos vários privilégios, que não condiziam nem mesmo com a administração burocrática.

As limitações do modelo burocrático tornaram-se obstáculos à ação da administração pública brasileira frente aos desafios impostos a partir do final da década de 1970 e pela década seguinte. Segundo Melo e Neves (2007), esse período caracterizou-se pelo déficit financeiro do setor público, baixo crescimento, aumento da inflação, redução da arrecadação tributária, elevação do custo dos programas sociais e aumento da demanda por benefícios devido ao crescente desemprego. Era preciso um modelo administrativo que pudesse tomar decisões e adaptar-se às novas demandas (TESCAROLO, 2005).

Tornou-se premente a necessidade de buscar um novo modelo, em substituição ao modelo burocrático, que pudesse fornecer “[...] respostas mais rápidas, focado no cliente-beneficiário, orientado para resultado, flexível e transparente (em vez de auto-orientado, procedimental, rígido e insulado, características-padrão do modelo burocrático ortodoxo)” (VILHENA *et al.*, 2006, p. 30).

A reforma gerencial da administração pública se apresentou como alternativa à superação da crise do modelo burocrático por meio da introdução de mecanismos de gestão característicos da administração de empresas privadas (TESCAROLO, 2005). Segundo Bresser Pereira (1998), são características do modelo gerencial: a descentralização administrativa e a delegação de autoridade; a redução dos níveis hierárquicos nas organizações; a flexibilização dos mecanismos de gestão e dos processos organizacionais; o controle por resultados e a primazia da qualidade do serviço público prestado aos cidadãos.

Contrariamente ao modelo burocrático, a administração gerencial pressupõe maior autonomia dos gestores na realização, acompanhamento e controle de programas e projetos, enfatizando o alcance de resultados das políticas públicas e, não, o controle de processos e procedimentos característico do modelo weberiano. Dessa forma, caberia à reforma gerencial modernizar as formas de administrar os recursos públicos, com vistas ao aumento da produtividade, bem como contribuir para o alcance do ajuste fiscal ao reduzir os custos do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998).

No âmbito da administração pública brasileira, o processo de introdução de práticas gerenciais culminou com a elaboração, em 1995, do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (TESCAROLO, 2005). Para Bresser Pereira (1996), esse plano tinha por propósito promover

uma reforma gerencial na administração pública brasileira por meio da redefinição do papel do Estado na economia, com a redução dos gastos públicos para realização do ajuste fiscal, e pela introdução de padrões gerenciais na administração com vistas a aumentar a eficiência e modernizar a gestão da máquina pública para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

As principais alterações introduzidas foram: inclusão do princípio da eficiência no texto constitucional, definição de tetos de remuneração para servidores públicos e alteração das regras referentes à aposentadoria e previdência dos mesmos, aumento da autonomia dos órgãos públicos, descentralizações políticas e administrativas, controle por resultados *a posteriori* (BRESSER PEREIRA, 1996).

Entretanto, para Vilhena *et al.* (2006), somente em 2003, por meio do *Choque de Gestão* foi que o estado de Minas Gerais introduziu em sua gestão o modelo gerencial que visava a modernização do aparato estatal e a reversão da grave crise fiscal na qual o estado se encontrava.

2.1.1 Reforma na administração pública do estado de Minas Gerais: Choque de Gestão – Primeira e Segunda Gerações

Em 2003, o estado de Minas Gerais tinha uma das piores situações fiscais do País, que há tempos não permitia a realização de investimentos no estado, o que acabou por gerar o sucateamento da máquina administrativa, que se tornou incapaz de responder às necessidades da população nos principais setores. Ademais, Vilhena *et al.* (2006) reportam que havia a situação de desarticulação entre planejamento e orçamento, despesas orçamentárias sem cobertura, déficit com fornecedores e ausência de instrumentos gerenciais de controle.

A implantação do Projeto *Choque de Gestão* pretendia reverter o referido quadro, romper com o modelo burocrático vigente centralizado e ineficiente e introduzir na administração pública mineira um modelo gerencial voltado para a promoção do desenvolvimento e do ajuste fiscal (MELO; NEVES, 2007; VILHENA *et al.*, 2006). Segundo VILHENA *et al.* (2006, p. 21), o

Choque de Gestão pode ser definido como “[...] o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento”.

Os autores Melo e Neves (2007) relatam que os três pilares do projeto eram: a) o alcance do equilíbrio fiscal; b) aumento dos esforços de geração de receita; c) melhoria da qualidade da gestão pública, com a redução dos gastos e redefinição das prioridades. Para tanto, seu planejamento baseou-se em duas abordagens simultâneas: ações estratégicas de curto prazo para o primeiro ano e um planejamento estratégico de médio e longo prazos. Este planejamento, denominado *Duplo Planejamento*, almejava combinar duas agendas: num primeiro momento, centrada no ajuste fiscal e na diminuição das estruturas, para que nos médio/longo prazos pudesse ser criada uma agenda de investimentos (VILHENA *et al.*, 2006).

No curto prazo, destacam-se as principais medidas que pretendiam um rápido impacto: a reformulação da estrutura administrativa, com a edição de 63 leis delegadas no primeiro mês de governo para a redução de seis secretarias (passaram de 21 para 15 secretarias); a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), junção das Secretarias de Estado de Planejamento e Coordenação Geral e Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, tornando-se o órgão central da gestão e a principal gestora das mudanças para realização da visão de futuro estabelecida; a criação do Colegiado de Gestão Governamental, responsável por deliberar as definições estratégicas da visão de futuro; o contingenciamento nos cem primeiros dias do governo e reduções orçamentárias; melhoria na gestão de processos com revisão de contratos e centralização da folha de pagamento que permitiram economias imediatas (VILHENA *et al.*, 2006).

Paralelamente às ações de curto prazo para redução do déficit fiscal, foi elaborada a visão de futuro desejável para o estado de Minas Gerais. Por meio da reformulação do PMDI, definiu-se como nova visão de futuro para 2020: “Tornar Minas Gerais o melhor estado para se viver” (MINAS GERAIS, 2003, p. 84). Vale destacar que o PMDI é um plano estratégico que indica o “[...] conjunto de grandes escolhas que orientam a construção do futuro do estado num horizonte de longo prazo”².

² GERAES – Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado. Iniciativa do Governo do Estado de Minas Gerais para gerenciar e organizar as iniciativas de melhora no estado, por meio de Projetos Estruturadores. <http://www.geraes.mg.gov.br>. Acesso em: 8 ago. 2008.

Dessa forma, para o alcance da visão de longo prazo, era preciso estabelecer as áreas prioritárias do Governo. Assim, em 2003, foi definida uma Carteira de Projetos Estruturados, GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado), com a indicação de 31 projetos, identificados como os potencializadores do desenvolvimento do estado em diversas áreas (modernização da gestão pública, educação, meio ambiente, segurança, saúde). Esses projetos tinham prioridade no repasse dos recursos orçamentários e eram monitorados intensivamente pela SEPLAG para verificar o grau de compatibilidade entre os recursos alocados e os resultados alcançados e permitir a rápida adoção de medidas corretivas, quando necessário (VILHENA *et al.*, 2006).

Tendo em vista os resultados alcançados pelo Choque de Gestão no período de 2003 a 2006 e a reeleição do governador com a permanência na equipe de governo dos idealizadores do projeto, para dar continuidade à visão de futuro anteriormente estabelecida, em 2007, implementou-se uma continuidade do projeto, denominado: Segunda Geração do Choque de Gestão. Melo e Neves (2007) reportam ainda que, nesse segundo momento, o objetivo é consolidar e institucionalizar as mudanças realizadas anteriormente, disseminar para toda a administração pública os resultados obtidos na Primeira Geração do Choque de Gestão e complementar a visão de responsabilidade fiscal ao fortalecer também a visão de responsabilidade no alcance dos resultados.

Os referidos autores reportam que um dos principais focos da Segunda Geração é o gerenciamento intensivo de projetos com vistas a obter a máxima eficiência na alocação dos recursos orçamentários, para que os resultados percebidos pela sociedade sejam condizentes com o ônus da arrecadação. Pretende-se garantir uma prestação de serviços públicos de alta qualidade aos menores custos, o que só se tornou possível mediante a reversão do déficit público e a introdução de vários instrumentos de gestão obtidos no primeiro período.

Houve a reformulação do PMDI para o período de 2007-2023, no qual foi mantida a visão de futuro anteriormente definida. No novo plano, estabeleceu-se que a estratégia de desenvolvimento para que a visão se torne realidade é formada por seis estratégias setoriais sinérgicas, que formam o núcleo do processo de transformação de Minas Gerais, a saber: Perspectiva Integrada do Capital Humano; Investimento e Negócios; Integração Territorial Competitiva; Sustentabilidade Ambiental; Rede de Cidades; Equidade e Bem-estar. Aliadas a essas estratégias setoriais, tem-se uma sétima, denominada Estado para Resultados, cujo objetivo é dar sustentabilidade à execução das demais estratégias, bem como dotar o estado de

um aparelho eficiente que promova a plena conversão dos gastos governamentais em resultados efetivos e mensuráveis (MINAS GERAIS, [2007?]).

Para a materialização dessa estratégia, foram elencadas onze Áreas de Resultados. Cada área de resultado corresponde a um núcleo de concentração de esforços e recursos e, para cada uma, foram identificados os principais desafios, objetivos e metas para alcance das transformações e melhorias almeçadas (MELO; NEVES, 2007). As Áreas de Resultado são: Defesa Social; Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce; Educação de Qualidade; Inovação, Tecnologia e Qualidade; Investimento e Valor Agregado da Produção; Logística de Integração e Desenvolvimento; Protagonismo Juvenil; Qualidade Ambiental; Rede de Cidades e Serviço; Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva; Vida Saudável. A Qualidade Fiscal e a Gestão Eficiente, contendo metas de desempenho para a administração pública, são os pilares para a realização dos resultados. O objetivo da primeira é

[...] além da adoção de uma política fiscal de qualidade, o equilíbrio das contas públicas deve, cada vez mais, ancorar-se na prática de gestão motivada por ganhos de produtividade do gasto governamental. [E o da Qualidade Fiscal é o de] prosseguir no esforço de assegurar o equilíbrio das contas públicas que combine responsabilidade fiscal com o atendimento das demandas sociais (MINAS GERAIS, [2007?]).

Melo e Neves (2007) reportam que todo o processo de revisão da estratégia teve como cerne os destinatários das políticas públicas organizados em cinco eixos estratégicos: pessoas instruídas, qualificadas e saudáveis; jovens protagonistas; empresas dinâmicas e inovadoras; cidades seguras e bem cuidadas; equidade entre pessoas e regiões.

Tendo as bases definidas, para alcance do proposto, foram elencados cinquenta e sete projetos estruturadores com a explicitação de objetivos, ações e metas para cada projeto por ano de governo até 2011, sendo o desempenho desses projetos permanentemente acompanhados pelo GERAES e apresentados para o Comitê Gerencial (MELO; NEVES, 2007; MINAS GERAIS, [2007?]).

Sinteticamente, Melo e Neves (2007) reportam que se pode dizer que a reformulação do PMDI, na segunda etapa do Choque de Gestão, buscou primordialmente o Estado para Resultados, em que os servidores serão fundamentalmente avaliados pela contribuição nas áreas de resultados.

Esse novo enfoque fez com que o instrumento de contratualização de resultados, batizado de *Acordo de Resultados*, adotado no estado de Minas Gerais na Primeira Geração do Choque de Gestão, ganhasse maior relevância, uma vez que, por meio dele, é possível avaliar a efetiva contribuição de cada equipe de governo no que se refere aos resultados alcançados nas áreas prioritárias definidas. Detalhes sobre esse instrumento serão apresentados na seção seguinte.

2.1.2 Acordo de Resultados: instrumento de avaliação do desempenho das equipes no âmbito do estado de Minas Gerais

Para conferir maior eficiência e efetividade na execução das políticas públicas, no ano de 2003, o estado de Minas Gerais adotou um instrumento de contratualização de resultados, denominado *Acordo de Resultados*. Esse instrumento estabelece, por meio de indicadores e metas, quais compromissos deverão ser alcançados pelos órgãos e entidades e, em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras permitidas pela legislação. E uma vez que tenham apresentado resultado satisfatório na avaliação de seus Acordos de Resultados, aos servidores dos órgãos e entidades estaduais é concedida uma recompensa financeira denominada *Prêmio por Produtividade* (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2008b).

Resumidamente, “[...] significa pactuar resultados entre partes interessadas” (VILHENA *et al.*, 2006, p. 96). Segundo esses autores, essa é uma prática adotada para dar maior autonomia à gestão, permitindo mais flexibilidade ao executor uma vez que foca em resultados (fins), condizente com os princípios da administração gerencial, em substituição à orientação por processos (meios), característica do modelo burocrático.

A principal finalidade da pactuação de resultados é permitir a viabilização da estratégia de governo, pela possibilidade de um maior alinhamento das metas de cada instituição ao planejamento estratégico governamental, uma vez que há um direcionamento da ação dos órgãos e entidades na execução de suas políticas públicas. Ademais, o acordo tem por objetivos melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade;

melhorar a utilização dos recursos públicos; dar transparência às ações públicas para facilitar o controle social, bem como auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando aqueles que cumprirem suas metas e atingirem seus resultados previstos (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2008b).

Salienta-se que tal iniciativa encontra respaldo na Ementa Constitucional n. 19, de 1998, publicada para concretizar ações do modelo gerencial da administração pública brasileira introduzida com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Essa ementa estabeleceu que “[...] a autonomia [...] dos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho” (BRASIL, 1998).

No âmbito do estado de Minas Gerais, o Acordo de Resultados foi instituído por meio da Lei n. 14.694, de 30 de julho de 2003, regulamentada pelos Decretos n.43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003 (MELO; NEVES, 2007; MINAS GERAIS, 2008c).

Segundo Melo e Neves (2007), apesar de os resultados apresentados pelos acordos pactuados no período de 2003 e 2006 terem sido importantes e terem contribuído para os resultados alcançados pelo Governo Mineiro em sua primeira gestão, havia a necessidade de realizar modificações na estrutura dos acordos. Principalmente devido ao baixo envolvimento dos servidores na definição das metas e ao fato de que o pagamento do prêmio estava vinculado à economia de despesa ou ao aumento da arrecadação, o que fez com que mais de 60% dos órgãos que haviam assinado o prêmio e que tiveram resultados satisfatórios não recebessem a premiação por não terem conseguido fazer a economia esperada.

Sendo assim, houve a publicação da Lei Estadual n. 17.600, de 1º de julho de 2008, e do Decreto n. 44.873, de 14 de agosto de 2008, que aprimoraram o marco legal e introduziram nova fonte para pagamento do prêmio por produtividade (MELO; NEVES, 2007; MINAS GERAIS, 2008c).

Cabe destacar que, além das ações já citadas que visavam garantir o alinhamento das estratégias de governo como a reformulação do PMDI e a criação dos projetos estruturadores, ao final de 2006, outra importante iniciativa para consecução desse objetivo foi a criação da *Agenda Setorial do Choque de Gestão*. Nesta agenda, encontram-se descritos os compromissos esperados dos Secretários de Estado de cada pasta a partir da visão de especialistas e técnicos das áreas governamentais estratégicas sobre quais são os principais

gargalos administrativos e operacionais que necessitam de priorização, visto que podem comprometer o alcance da estratégia governamental delineada no PMDI (MELO; NEVES, 2007).

Melo e Neves (2007) citaram que, no início do segundo mandato de governo, todos os dirigentes nomeados pelo governador receberam o *Caderno de Compromissos*, com objetivos estratégicos, resultados finalísticos, projetos estruturadores e itens da Agenda Setorial, que deveriam ser perseguidos em sua gestão, comprometendo-se moralmente com o governador e com a sociedade.

A partir da definição dos macrorresultados almejados são elaborados os Acordos de Resultados. Todavia, agora com uma nova metodologia. Esta consiste na contratualização de resultados em duas etapas: primeiramente, são pactuados com as instituições resultados finalísticos, que representam metas de impacto para a sociedade das políticas públicas de acordo com seu campo de atuação. Na segunda etapa, ocorre o desdobramento da estratégia institucional num conjunto de ações e indiciadores sob a responsabilidade de cada equipe de trabalho da instituição (que fez o primeiro pacto) que contribuirá para cumprimento das metas globais (MINAS GERAIS, 2008c; SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2008a, b). Ou seja, no segundo momento, as metas pactuadas pela instituição são desdobradas e contratualizadas com suas equipes, de forma que cada uma reconheça a importância de sua contribuição para o atingimento das metas globais (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2008a, b).

Na nova metodologia, o prêmio por produtividade a ser pago a cada servidor está vinculado ao bom resultado de desempenho da instituição atrelado ao resultado de cada equipe (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2008a, b).

Todos os Acordos de Resultados pactuados no âmbito do estado de Minas Gerais são disponibilizados no sítio eletrônico www.acordoderesultados.mg.gov.br.

A adoção do modelo gerencial no âmbito do setor público impactou o modelo de gestão de suprimentos adotado pela administração pública estadual. Novas formas de aquisição foram introduzidas, utilizando-se inclusive sítios eletrônicos e um sistema foi constituído para monitorar toda a gestão de suprimentos (TESCAROLO, 2005). E objetivando o alinhamento das ações dos órgãos/entidades aos objetivos governamentais, foram estabelecidos, nos acordos de resultados, indicadores relacionados à função logística. Existem indicadores

comuns a todos, cuja vinculação é a agenda setorial, ou seja, as metas gerais de governo; e outros relacionados ao mapa estratégico de cada instituição.

No que se refere a esses indicadores, eles se encontram nos acordos de segunda etapa nas metas a serem atingidas pela equipe da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças ou unidade equivalente.

Quanto aos indicadores comuns relacionados às atividades logísticas, são eles:

- *Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo:* o indicador tem por objetivo mensurar o gerenciamento da execução física e financeira de contratos, visando à redução do número de contratos que são renovados fora do prazo.
- *Índice de pagamentos no prazo:* este indicador tem por objetivo mensurar a execução dos pagamentos no prazo, visando cumprir compromissos legais a fim de manter credibilidade e um bom relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços. Para sua mensuração são consideradas apenas faturas relativas a serviços de utilidade pública (água, luz, correios e telefonia) em que o pagamento em atraso gera, automaticamente, gastos adicionais com multas e juros.
- *Taxa de aquisição de papel A4 reciclado:* seu objetivo é mensurar percentualmente as aquisições de papel A4 do tipo reciclado em comparação ao papel comum, de forma a incentivar a aquisição do primeiro.
- *Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP:* este indicador tem por objetivo medir a priorização das compras eletrônicas e, por isso, foca o número de processos de aquisições de bens e serviços comuns realizados por meio das formas eletrônicas de aquisição - Pregão Eletrônico e Cotação Eletrônica de Preços (COTEP).
- *Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para a família de passagens aéreas:* a finalidade é verificar o percentual de adesão dos órgãos/entidades ao registro de preço de passagem aérea em conformidade com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos.
- *Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial:* este indicador visa verificar a quantidade de reservas efetuadas em caráter de emergência, que não tenham sido realizadas por meio do sistema de gestão de viagens (por exemplo: por telefone, fax ou qualquer outro meio de comunicação).

- *Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório:* o objetivo deste indicador é apurar as adesões dos órgãos/entidades aos Registros de Preços das famílias de Equipamentos de Informática (computadores, servidores de terminal e *notebooks*) e de Material de Escritório (materiais básicos, formulários contínuos e papéis), realizados em conformidade com as diretrizes do Projeto de Gestão Estratégica de Suprimentos.

Para cada indicador são estabelecidas as fórmulas de cálculo, bem como as metas, as fontes de obtenção dos resultados e a periodicidade de monitoramento de forma a deixar clara a metodologia de avaliação e apuração dos resultados de cada instituição.

Vale ressaltar que, devido à alteração na metodologia do acordo, no ano de 2009, não se conseguiu uma padronização de indicadores de agenda pactuadas por todos, pois vários acordos já estavam finalizados quando novos indicadores foram criados. Mas isso já foi superado para os anos seguintes (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2009).

A título de informação, no ano de 2009, foram pactuados 54 acordos de resultados que continham os indicadores de logística acima relacionados (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2009).

2.2 Logística como fonte de diferenciais competitivos

As organizações são desafiadas a todo instante a reagir e se portar com inovações em produtos e processos, num ambiente marcado por constantes e rápidas mudanças. Como resultado, buscam obter vantagens diferenciais frente aos demais concorrentes (CÔRTEZ, 2006; OLAVARRIETA; ELLINGER, 1997; SCHULMAN *et al.*, 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Vários autores reconhecem a logística como um dos elementos-chave da estratégia competitiva das organizações. Os recursos da logística são considerados estratégicos, pois têm

grande potencial de geração de vantagem competitiva ao proporcionar maior flexibilidade, melhoria dos níveis de serviço e redução de custos (BOWERSOX; CLOSS, 2007; CARETA; MUNETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; GONÇALVES FILHO *et al.*, 2007; OLAVARRIETA; ELLINGER, 1997). Para Côrtes (2006), a logística é um componente imprescindível nas operações empresariais, já que o eficiente gerenciamento dessa área, independentemente do mercado onde a empresa atua, poderá significar o seu sucesso ou o seu fracasso. Segundo Olavarrieta e Ellinger (1997), pesquisas empíricas demonstraram que o foco na melhoria da capacidade logística tem proporcionado um desempenho superior da firma.

O conceito de logística engloba a coordenação de todas as atividades relacionadas à aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, considerando os fluxos financeiro, físico e informacional, desde a matéria-prima até a venda do produto ou serviço ao consumidor final (CÔRTEZ, 2006). Para o *Council of Supply Chain Management Professionals* (2006, *apud* CÔRTEZ, 2006, p. 23),

[...] o gerenciamento da logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e eficaz o fluxo direto e reverso e a armazenagem de produtos, serviços e informação associados, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Cabe à logística reduzir a lacuna entre a produção e a demanda, para que os clientes tenham bens e serviços quando (tempo), onde (local) e como (configuração) quiserem. Isto é, o objetivo da logística deve ser providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável, para satisfazer suas necessidades e preferências (BOWERSOX; CLOSS, 2007; BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; CÔRTEZ, 2006; CHRISTOPHER, 2007).

Se aquele que determina o que é aceitável e o que satisfaz suas necessidades em um produto ou serviço é o cliente, o desempenho de uma empresa passa a estar diretamente relacionado ao nível de serviço prestado a ele (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; CÔRTEZ, 2006). Martins, Dias e Souza Filho (2009) corroboram esse posicionamento ao afirmarem que a meta principal da logística deve ser o atendimento ao cliente final, uma vez que é ele quem sinaliza os atributos que são valorizados e que devem ser perseguidos pelas empresas. Nesse sentido, Bowersox, Closs e Cooper (2006) ressaltam que é imprescindível que as organizações conheçam em profundidade as necessidades de seus clientes para estabelecer uma estratégia logística adequada.

Desse modo, o processo logístico deve sempre ser pensado a partir das necessidades dos clientes. Os gestores logísticos deverão verificar quais os anseios de seus clientes: esses almejam uma logística eficiente, cujo foco é a redução de custos, o que, conseqüentemente, acarretará menor nível de serviço ou desejam uma logística responsiva, com alto nível de serviço ao cliente? (MARTINS; DIAS; SOUZA FILHO, 2009). É importante lembrar que, para a logística, o cliente é qualquer localização de entrega, podendo ser desde um indivíduo até uma organização (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Após a identificação dos principais atributos considerados pelos clientes para os serviços prestados, as empresas devem investir no atendimento dessas necessidades. Conforme expõem Gonçalves Filho *et al.* (2007), por meio da gerência dos processos logísticos, é possível alcançar diferentes resultados para atender as necessidades dos clientes.

Segundo Martins, Dias e Souza Filho (2009), a logística, enquanto sistema, é composta por três subsistemas interconectados: suprimentos, produção e distribuição, conforme a Figura 1.



FIGURA 1 – Subsistemas da logística
Fonte - MARTINS; DIAS; SOUZA FILHO, 2009, p. 6.

Cabe ao subsistema de suprimentos “[...] prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e com o mínimo custo possível” (MARTINS; DIAS; SOUZA FILHO, 2009, p. 6). O segundo subsistema, o de produção, tem a função de disponibilizar o produto desejado, segundo necessidades do cliente anteriormente definidas, a partir dos materiais disponibilizados pelo subsistema anterior. Por fim, a movimentação, armazenagem e processamento dos pedidos até sua entrega ao cliente fazem parte das atribuições do subsistema de distribuição (MARTINS; DIAS; SOUZA FILHO, 2009).

O entendimento da logística enquanto um sistema torna-se relevante uma vez que é preciso que cada um deles seja formatado para atender a necessidade do cliente. Além disso, Martins, Dias e Souza Filho (2009) afirmam que um problema em um dos subsistemas irá repercutir nos demais.

O efetivo controle dos processos logísticos perpassa pela constituição de indicadores de desempenho que permitam gerenciar, melhorar, comparar e corrigir eventuais falhas. A criação de indicadores é fundamental para que se possa verificar se os resultados almejados estão sendo alcançados (BARBOSA; MUSETTI; KURUMOTO, 2006; BOWERSOX; CLOSS, 2007; CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; GONÇALVES FILHO *et al.*, 2007; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; MARTINS; DIAS; SOUZA FILHO, 2009; NATAL, 2005).

Conforme relatam Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 76),

[...] um programa de serviço ao cliente precisa identificar e priorizar todas as atividades exigidas para satisfazer as exigências logísticas de clientes, tão bem ou melhor que os competidores. Ao estabelecer um programa de serviço ao cliente, é imprescindível identificar padrões claros de desempenho para cada uma das atividades e medidas relativas a esses padrões. Em programas básicos de serviço ao cliente, o foco está, comumente, nos aspectos operacionais de logística, garantindo que a organização seja capaz de oferecer os *sete direitos certos* de seus clientes: a quantidade *certa* do produto *certo* no tempo *certo*, no lugar *certo*, na condição *certa*, no preço *certo*, com a informação *certa* (grifos da autora da dissertação).

Para Côrtes (2006), uma estratégia logística bem elaborada, planejada e executada pode fornecer significativas vantagens, desde a melhoria do nível da qualidade do serviço oferecido ao cliente até a redução do custo, agregando valor à estratégia adotada pela organização. Uma estratégia cujo principal objetivo é a convergência dos benefícios de melhoria dos níveis de serviços e de redução de custos e que vem sendo crescentemente utilizada pelas organizações é a formação de centro de serviços compartilhados, tendo a gestão de suprimentos como uma de suas atividades.

2.3 Centro de Serviços Compartilhados

Devido ao ambiente em que as organizações estão inseridas, para o alcance de vantagens competitivas, tornou-se primordial que elas sejam ágeis e foquem sua estratégia (CÔRTEZ, 2006; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). “A agilidade na obtenção de informações-chave e

o foco estratégico no negócio são de fundamental importância para o sucesso e sobrevivência organizacional” (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p.1).

Para tanto, há uma pressão para reduzir processos que não são centrais para a estratégia da empresa (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). De acordo com Porter (1999), as atividades de uma empresa podem ser agrupadas em primárias e de apoio. As atividades primárias são aquelas diretamente ligadas ao produto fornecido pela empresa e estão classificadas em cinco grandes grupos: logística de entrada de insumos, de produção, logística de saída de produtos, *marketing* e vendas, serviços pós-venda. Já as de apoio são aquelas que provêm o suporte para realização das atividades primárias, sendo subdivididas em: infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, suprimentos de insumos e serviços.

Uma vez que essas atividades de apoio representam cerca de 30% dos custos de produção (RAMOS, 2005), uma estratégia adotada pelas organizações na busca por um melhor desempenho tem sido a minimização de processos que não são centrais para as operações da empresa. Isso permite às unidades se concentrarem apenas naquilo que é fundamental ou estratégico para agregar valor à organização (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

A adoção dessa estratégia interfere na forma como as organizações estão estruturadas (RAMOS, 2005). Tradicionalmente as discussões sobre os modelos organizacionais focavam a centralização ou a descentralização como modelos ideais (MURRAY; RENTELL; GEERE, 2008). As organizações optaram pela descentralização, visto que a centralização não era sensível às necessidades específicas dos clientes locais. No entanto, a descentralização levou à duplicação de estruturas operacionais para apoiar as funções de cada unidade. Nenhum desses modelos – a hierarquia vertical total e a concentração de comando ou a liberação da tomada de decisões por cada unidade – mostrou-se eficiente num ambiente de competição globalizada que requer rapidez na comunicação.

Percebeu-se que o modelo ideal deveria ser um híbrido entre os modelos anteriores – algumas unidades seriam agrupadas e outras não (SCHULMAN *et al.*, 2001). Assim, na última década, surgiu uma nova estrutura organizacional, denominada serviços compartilhados (*shared services*), que tem orientado a reestruturação de grandes empresas (RAMOS, 2005) e objetiva convergir os benefícios de ambos os modelos (MURRAY; RENTELL; GEERE, 2008).

Para Grant *et al.* (2006), Ramos (2005), Schulman *et al.* (2001) e Silva, Santos e Santos (2006), a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados objetiva acrescentar valor à empresa, ao permitir que suas unidades se voltem para os aspectos estratégicos das operações,

tendo em vista a transferência das atividades secundárias para o centro de serviços compartilhados.

Certamente em uma empresa com várias unidades de negócio em diferentes localidades, cada unidade desenvolve atividades de apoio que operam de forma autônoma, havendo, portanto, redundância das funções de apoio ao longo de toda a empresa (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). A intenção é compartilhar os serviços de apoio, ao invés de tê-los duplicados ao longo de toda a estrutura organizacional (SCHULMAN *et al.*, 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Por meio do compartilhamento de serviços, ocorre a concentração dessas várias funções administrativas existentes dentro da empresa, as quais são processos de suporte para a operação principal, em uma nova, única e semiautônoma unidade de negócios. O foco dessa unidade será fornecer atividades de suporte (GOH; PRAKASH; YEO, 2007; GRANT *et al.*, 2006; RAMOS, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006) da forma mais eficiente e eficaz possível (ACCENTURE, 2005), com adição de valor a toda a organização (GRANT *et al.*, 2006).

Inicialmente o conceito de serviços compartilhados estava relacionado à área financeira das empresas (RAMOS, 2005). No entanto, foi expandido com sucesso a outras áreas: tecnologia da informação, compras, atendimento telefônico, manutenção de infraestrutura (BAIN & COMPANY, [200-]; RAMOS, 2005; SCHULMAN *et al.*, 2001). De acordo com pesquisa feita pela *Shared Services Business Process Outsourcing Association*, *apud* Ramos (2005)³, o conceito *shared service* passou a ser visto como uma competência na estratégia das organizações, e o seu uso estava sendo expandido à medida que as organizações adquiriam experiência com o modelo (67% dos respondentes indicaram que houve uma expansão do conjunto de atividades que eram compartilhadas inicialmente). A pesquisa foi respondida por 188 empresas oriundas de vários setores, dentre as quais se incluem empresas fornecedoras de produtos, serviços de saúde, serviços financeiros e não financeiros, comércio, governo, localizadas na Ásia, na Europa, nas Américas e na África. Com relação ao tamanho das organizações, essas apresentavam rendas anuais que variaram de US\$ 50 milhões até mais de US\$ 10 bilhões e um quadro de empregados com números que foram desde 100 até mais de 10.000.

³ SBPOA. Shared Services and Business Process Outsourcing Association. **The evolution of higher performance**. 2004. Disponível em: <<http://www.sharedxpertise.org/downloads/surveys/SSCs2004.pdf>> Acesso em: 24 jun. 2004.

A expansão das atividades, para além da área financeira, também foi constatada pelo estudo da Deloitte (2005), intitulado *O Futuro dos Serviços Compartilhados*, feito com 70 grandes empresas localizadas nas Américas, na Europa e na Ásia. Esse estudo indicou que, embora o departamento financeiro ainda apareça como aquele que mais tem suas atividades compartilhadas, as funções desempenhadas por outras áreas da empresa também estão sendo envolvidas pelo compartilhamento de serviços.

Área da Empresa	Porcentagem de empresas que usam CSCs	Atividades concentradas nos CSCs
Financeira	89%	Contas a pagar e a receber, ativos fixos, livro-razão, tesouraria, cobrança, crédito, auditoria interna e impostos
Recursos Humanos	70%	Folha de pagamento, administração de pessoal, viagens e realocações
Cadeia de suprimentos	53%	Suprimento de produtos, cadastros, planejamento e logística
Funções Administrativas	44%	Questões jurídicas, assuntos corporativos, relações com governos, infraestrutura, serviços ao consumidor e cadastros
Tecnologia	42%	Central de dados, suporte de informática, aquisição de TI e governança corporativa

FIGURA 2 – Áreas das empresas onde se utiliza CSC
Fonte - DELOITTE, 2005, p. 2.

A definição de quais atividades apropriadas para serem compartilhadas perpassa pela distinção entre quais são as atividades únicas e aquelas comuns a todas as unidades de negócios (SCHULMAN *et al.*, 2001).

Autores como Janssen e Joha (2006) e Schulman *et al.* (2001) creditam a popularidade do modelo de serviços compartilhados à combinação dos benefícios tanto da estratégia de centralização, quanto da de descentralização numa mesma proposta. Da centralização obtêm-se a redução de custos, a eliminação de funções redundantes, a padronização, a melhoria do alinhamento estratégico e dos serviços. Já relacionados à descentralização têm-se a manutenção da autonomia gerencial de cada unidade, a rapidez nas respostas, a integração horizontal, a maior flexibilidade para adaptação às necessidades de cada cliente (GOH; PRAKASH; YEO, 2007; JANSSEN; JOHA, 2006; SCHULMAN *et al.*, 2001).

A Figura 3, retirada da obra de Schulman *et al.* (2001), representa a combinação dos benefícios das duas estratégias.

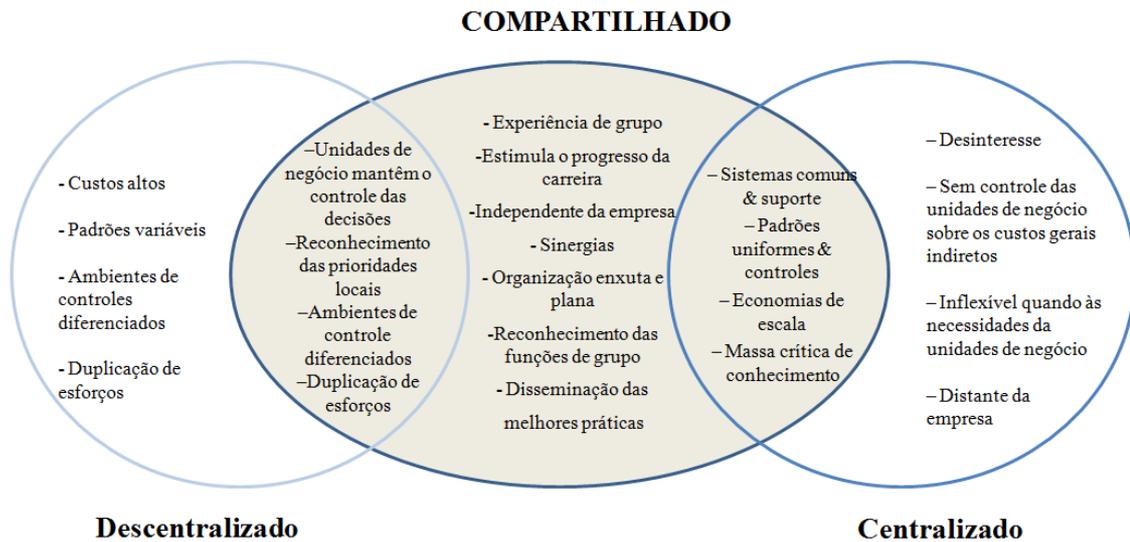


FIGURA 3 – Combinação do benefício das estratégias
 Fonte - SCHULMAN *et al.*, 2001, p.11.

Segundo Jassen e Joha (2006), a premissa do compartilhamento é que os serviços prestados por uma unidade podem ser oferecidos a outras com apenas um pouco mais de esforço. Alinhados a esse posicionamento, Schulman *et al.* (2001) destacam que, devido à existência de interligações entre os processos de suporte, haverá uma sinergia no gerenciamento de todos eles por uma única organização. O compartilhamento permitirá a especialização na prestação de serviços. E isso tornará possível o alcance de escala de operação padronizada, conduzindo a uma melhoria no nível do serviço prestado e à redução de custos superiores àqueles que cada unidade individualmente atingiria se tentasse automatizar, redesenhar e otimizar seus processos (BAIN & COMPANY, [200-]; JANSSEN; JOHA, 2006).

Dentre os benefícios advindos do compartilhamento de serviços destacam-se: a redução nos custos e nos tempos de processos devida às economias de escala e escopo; o aumento do número de serviços disponíveis aos clientes com o incremento de seus níveis de qualidade; melhoria da acurácia e uniformidade das informações; aumento da padronização dos processos e do controle, sem perder a flexibilidade para adaptação às mudanças necessárias, proporcionando agilidade nas respostas (GOH; PRAKASH, YEO, 2007; JANSSEN; JOHA, 2006; RAMOS, 2005; SCHULMAN *et al.* 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Vale ressaltar que os serviços compartilhados não significam a centralização de recursos da empresa e, sim, a concentração, uma vez que nenhuma unidade terá que renunciar a sua autonomia (JANSSEN; JOHA, 2006). Os fornecedores dos serviços deverão enxergar as demais unidades da organização como clientes internos, parceiros da operação de serviços compartilhados (RAMOS, 2005; SCHULMAN *et al.*, 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Segundo Grant *et al.* (2006), para prover melhores serviços aos seus parceiros, a organização de serviços compartilhados deve ser desenhada com foco no cliente. E para atender as suas necessidades, as unidades clientes deverão auxiliar na definição dos serviços que serão fornecidos (SCHULMAN *et al.*, 2001). E, como nas relações comerciais de cliente-fornecedor, cada setor tem seus objetivos estratégicos definidos individualmente, é possível que sejam necessários níveis de desempenho específicos para cada unidade, segundo suas necessidades (GIANESI; CÔRREA, 2004; MARTINS; LAUGENI, 2006; SCHULMAN *et al.*, 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Isto é, cada unidade pode exigir do Centro de Serviços Compartilhados o nível apropriado para seus processos.

Para Janssen e Joha (2006), o modelo de compartilhamento de serviços pode ser utilizado por departamentos de uma mesma organização e até mesmo entre organizações, uma vez que algumas atividades são comuns a várias empresas. Os autores expõem ainda que ele é bastante apropriado para o serviço público, pois geralmente cada unidade administrativa pública desenvolve e mantém seus próprios sistemas e serviços.

A adoção do compartilhamento de serviços pode auxiliar os governos a enfrentarem o desafio de conseguir conciliar o ajuste fiscal e redução de receitas (por conta da desaceleração econômica e de pressões previdenciárias devido ao aumento da expectativa de vida da população) com o aumento da cobrança populacional por maior responsabilidade no investimento dos recursos públicos e melhoria dos níveis de serviços prestados (ACCENTURE, 2005; ATKEARNEY, 2005), ao permitir que as instituições públicas foquem suas áreas de atuação.

Tradicionalmente a forma de enfrentar uma redução de receitas seria cortar serviços ou aumentar as taxas e impostos cobrados (ACCENTURE, 2005; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST, 2009). No entanto, a adoção do modelo de serviços compartilhados tem sido vista como uma alternativa às soluções antigas (ACCENTURE, 2005; ATKEARNEY, 2005; JANSSEN; JOHA; WEERAKKODY, 2007). A partir do compartilhamento, torna-se possível a redução de custos e consequente obtenção de economias, bem como o foco em atividades de

relevância estratégica e a melhoria dos níveis de serviços prestados aos cidadãos (ACCENTURE, 2005; GRANT *et al.*, 2006; JANSSEN; JOHA, 2006; JANSSEN; JOHA; WEERAKKODY, 2007).

A empresa Accenture realizou pesquisa junto a 143 executivos seniores de várias esferas de governo (central/federal, estadual/província e local/municipal) em 13 países localizados na Ásia, na Europa, nas Américas, na Oceania e na África, com o objetivo de conhecer os processos de implantação do serviço compartilhado no sector público (funções compartilhadas, modelos utilizados, desafios e fatores críticos de sucesso). Segundo a pesquisa consolidada no documento *Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services* (2005), 63% dos pesquisados consideraram o serviço compartilhado uma ferramenta *extremamente* ou *muito importante* para auxiliar na superação dos desafios impostos aos governos. Segundo a pesquisa, governos que adotaram o compartilhamento de serviços obtiveram resultados notáveis: reduções significativas de custos e melhoria dos serviços prestados, ambos contribuindo para o aumento do valor dos serviços governamentais.

Contudo, tanto no âmbito privado, quanto no público, a adoção da operação de serviços compartilhados requer uma significativa mudança organizacional, em termos de políticas, estrutura, cultura, gestão e processos organizacionais (ACCENTURE, 2005, 2006; CÔRTEZ, 2006). Resistências são comuns a todo processo de mudança.

A mudança, em um primeiro momento, implica rejeição, devido aos inúmeros aspectos culturais que rodeiam e norteiam a vida do ser humano. Os responsáveis por conduzir um plano de implementação de um CSC (Centro de Serviços Compartilhados) devem ficar atentos às questões culturais dos indivíduos e da organização, sob pena de fracassarem com o projeto, uma vez que a execução se dará por intermédio das pessoas (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 44).

Uma boa governança do processo de implantação é fundamental para que se obtenha sucesso na implantação de um centro de serviços compartilhados. Ela será responsável pela gestão do processo de implantação e pela resolução de problemas correntes (ACCENTURE, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Grant *et al.* (2006) ressaltam que um dos principais elementos de governança do processo de implantação de um centro de serviços compartilhados é a gestão de risco, destacada por todos os estudos da área. Essa gestão perpassa pelo acordo das expectativas com relação aos serviços que serão entregues com base em definições e medidas claras de desempenho, para assegurar uma contratualização em bases

consistentes. Ou seja, conforme destaca Ramos (2005), a avaliação da qualidade do serviço prestado pelo centro de serviços compartilhados é uma das condições para a continuidade da estratégia.

Para assegurar que a operação do centro de serviços compartilhados manterá níveis satisfatórios dos indicadores monitorados de forma a satisfazer os clientes, uma importante ferramenta a ser utilizada é o Acordo de Nível de Serviço (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Esse Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement - SLA*) é um instrumento utilizado com o objetivo de estabelecer um contrato entre os parceiros, com as especificações dos serviços e dos níveis satisfatórios de qualidade, bem como dos prazos que serão observados (GRANT *et al.*, 2006; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Os SLAs podem conter questões do tipo: tempo de resposta, variedade de serviços, confiabilidade, responsabilidades (SLACK *et al.*, 2008). Visto serem tangíveis e confiáveis, os SLAs são um importante componente de governança, pois removem ambiguidades em relação às expectativas sobre o serviço, o padrão de qualidade a ser entregue, o custo e os papéis e responsabilidades entre o prestador dos serviços e o cliente (ACCENTURE, 2005).

Segundo pesquisas publicadas, as experiências de serviços compartilhados consideradas como melhores práticas utilizam SLAs para monitorarem o nível de serviço entregue ao cliente, sendo esses acordos revistos e discutidos frequentemente, para se verificar a relevância de sua permanência (ACCENTURE, 2005; GRANT *et al.*, 2006).

Sendo assim, o processo de gerenciamento da mudança deve preocupar-se com a mensuração dos níveis de serviços prestados pelo centro, visando garantir que o nível de qualidade está igual ou superior ao anterior (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006). Caso o serviço prestado seja considerado inferior ao obtido individualmente por cada unidade antes da implantação do compartilhamento de serviços, certamente a alta administração sofrerá pressões para que se volte ao *status* anterior, com a replicação das atividades de apoio.

Demonstrada sua relevância para a continuidade do modelo de compartilhamento de serviços, na seção seguinte, serão abordados temas relacionados à mensuração de desempenho.

2.4 Sistemas de medição de desempenho

Para verificar se os objetivos estabelecidos pela organização estão sendo alcançados, uma importante ferramenta utilizada é a medição de desempenho (BARBOSA; MUSETTI; KURUMOTO, 2006; CARETA; MUSETTI, 2007; HIJJAR; GERVÁSIO; FIQUEIREDO, 2005a; KENNERLEY; NEELY, 2002; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; WHITE, 1996). Conforme ressalta Côrtes (2006), não se pode gerenciar aquilo que não é medido.

A medição de desempenho serve para indicar à empresa qual o atual estágio de seus processos (grau de desenvolvimento ou estagnação), o porquê, como melhorá-lo ou quais ações devem ser feitas para corrigi-lo (BARBOSA; MUSETTI; KURUMOTO, 2006; CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEES, 2006; GRANT *et al.*, 2006; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; NATAL, 2005; PHUSAVAT *et al.*, 2009). Serve também para avaliar se os objetivos anteriormente estabelecidos estão sendo atingidos (PHUSAVAT *et al.*, 2009) e comunicar o sucesso da implantação de um projeto, reduzindo as resistências e garantindo o financiamento do mesmo pela alta-gerência (ACCENTURE, 2005, 2006), bem como pode se tornar a base para os processos de melhoria contínua (ACCENTURE, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Para Neely, Gregory e Platts (2005), a medição de desempenho é um processo de quantificação da eficácia e eficiência da ação, realizado por meio de medidas de desempenho. Essas medidas são formas de quantificação que podem ser comparadas (para verificar se houve melhoria efetiva dos indicadores), sendo a reunião dessas medidas o que compõe os sistemas de medição de desempenho (NELLY; GREGORY; PLATTS, 2005). Vale destacar que a eficácia refere-se à medida que as necessidades dos clientes são satisfeitas, e a eficiência é o quanto de recursos é necessário para prover um determinado nível de satisfação do cliente (CÔRTEES, 2006; NATAL, 2005; NELLY; GREGORY; PLATTS, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

A avaliação de desempenho está relacionada à função de avaliação e controle dos processos administrativos. Por meio da definição prévia de padrões de desempenho, os processos são monitorados e comparados com os padrões estabelecidos. Caso não atinjam o desempenho esperado, efetuam-se ações corretivas para possibilitar o alcance dos resultados almejados (CARETA; MUSETTI, 2007; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006)

A medição de desempenho tem recebido bastante atenção, tanto dos acadêmicos quanto da prática gerencial (BOWERSOX; CLOSS, 2007; CÔRTEES, 2006; NATAL, 2005;

PHUSAVAT *et al.*, 2009). Várias pesquisas identificaram alta correlação entre níveis superiores de desempenho e a utilização de métodos de avaliação ou de mensuração de desempenho (BOWERSOX; CLOSS, 2007; CÔRTEZ, 2006; NATAL, 2005). Bowersox e Closs (2007, p.561) relatam que “[...] novas pesquisas continuam a sustentar a tese de que empresas de vanguarda possuem um comprometimento quase compulsivo com relação à mensuração de desempenho”.

Inúmeros são os benefícios esperados quando se utilizam bons sistemas de medição. Os correntemente citados pela literatura são: suporte ao planejamento estratégico da organização e a sua execução; alinhamento das prioridades e metas organizacionais; monitoramento no cumprimento da estratégia estabelecida; geração de melhores subsídios para a tomada de decisões e sua utilização como parâmetro para projeções futuras (BARBOSA; MUSETTI; KURUMOTO, 2006; CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; NATAL, 2005; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006; SLACK *et al.*, 2008); melhoria dos níveis de serviço, ao se ter base para comparação com o desempenho próprio ou de concorrentes (ACCENTURE, 2005; CARETA; MUSETTI, 2007; NATAL, 2005; SLACK *et al.*, 2008); melhor percepção e agilidade na resposta às mudanças do ambiente; redução de custos, por evidenciar a ocorrência de falhas operacionais (CARETA; MUSETTI, 2007; NATAL, 2005); influência no comportamento dos funcionários (a medição não apenas comunica o que é importante para a estratégia da empresa, mas também induz o comportamento dos funcionários de forma a contribuírem para o alcance dos resultados) (BARBOSA; MUSETTI; KUROMOTO, 2006; NATAL, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005) e o aprendizado gerado, ao associar ações a resultados (NATAL, 2005).

As primeiras medidas utilizadas para avaliação de desempenho das organizações foram financeiras, baseadas em informações contábeis e em sistemas de custeio tradicional (CARETA; MUSSETTI, 2007; KENNERLEY; NEELY, 2002; NATAL, 2005; WHITE, 1996). Natal (2005) expõe que, para alguns autores, o enfoque predominantemente financeiro era oriundo da Idade Média, época em que se estabeleceu a estrutura da contabilidade moderna.

No entanto, nos anos 80, questionou-se a eficiência dessas formas tradicionais de medição, tendo em vista as significativas mudanças na forma de competir, na representatividade dos custos, no perfil de produtos e clientes e no grau de importância dado à medição de desempenho (KENNERLEY; NEELY, 2002; NATAL, 2005). A visão financeira passou a ser tida como limitada, uma vez que tradicionalmente as informações contábeis não contemplam

custos de oportunidade; são focadas internamente na empresa e, por isso, não fornecem informações sobre os concorrentes e mudanças no ambiente externo; propiciam, também, pouca indicação sobre o desempenho futuro (NATAL, 2005), ao não conduzir a uma otimização de longo prazo e dificultar a avaliação de novos investimentos e a introdução de novos produtos (CARETA; MUSSETTI, 2007).

Naquela década, devido às críticas de uma visão exclusivamente financeira, vários autores passaram a concordar com a necessidade de se utilizar medidas não financeiras para avaliação do desempenho, pois somente as financeiras não seriam suficientes para auxiliarem na gestão das empresas (CARETA; MUSSETTI, 2007; NATAL, 2005; NEELY *et al.*, 2000; WHITE, 1996). Para Natal (2005), ampliar o foco não significa o abandono das medidas financeiras e, sim, o reconhecimento de que o resultado das empresas depende não somente do baixo custo, mas também do atendimento às expectativas dos clientes.

No setor de prestação de serviços, a mensuração do desempenho com base em medidas não financeiras se torna ainda mais relevante tendo em vista suas peculiaridades (em relação ao fornecimento de produtos). Segundo Hoffman e Bateson (2003), nem sempre é possível observar uma distinção clara entre bens e serviços, pois é muito difícil obter um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Considerando que *bem puro* implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço; no mesmo sentido, um *serviço puro* não conteria bens tangíveis. Assim, para esses autores, *bens* podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas; e *serviços* podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos, de forma que a principal diferença entre eles é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física.

Nesse mesmo sentido, Lovelock e Wright (2003, p. 5) definem serviço como sendo “[...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”

O ponto de consenso entre vários autores refere-se às características particulares dos serviços, quais sejam:

- a principal delas é que os serviços são intangíveis, isto é, não podem ser verificados antes de sua aquisição, o que torna difícil a avaliação do resultado e da qualidade (GIANESI; CORRÊA, 2004; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST, 2009; MARTINS; LAUGENI, 2006);

- são mais complexos, uma vez que envolve o relacionamento entre pessoas. Nas organizações prestadoras de serviços, os funcionários exercem um papel chave no sucesso da empresa. Se por um lado o contato entre cliente-funcionário permite maior flexibilidade para atendimento das necessidades específicas de cada cliente (requerendo do funcionário maior autonomia e discernimento), por outro, dificulta o monitoramento dos resultados de cada um, só sendo possível avaliar o trabalho deles quando há reclamação por parte dos clientes (GIANESI; CORRÊA, 2004; MARTINS, LAUGENI, 2006);
- os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, visto que não há como estocá-los. Isso requer do fornecedor mais flexibilidade em consequência da variação do volume de serviço. Além disso, essa questão afeta a gestão de qualidade, uma vez que a inspeção só pode ser feita ao final do processo, não havendo oportunidade de intervenção. Nesse caso, o controle do processo é fundamental para garantir a qualidade do serviço a ser prestado (GIANESI; CORRÊA, 2004; JÄÄSKELÄINEN; LÖNNQVIST, 2009; IGNÁCIO; LIMA JÚNIOR, 2004; MARTINS; LAUGENI, 2006);
- por fim, os serviços podem ser de difícil padronização. Ou seja, é complexo estruturar um serviço e oferecê-lo, com as mesmas características, indistintamente, a todos os clientes. Outro ponto é que as pessoas podem agir de maneira diferente cada vez que executarem uma tarefa, e os clientes também podem perceber o serviço prestado de forma diversa, o que torna sua gestão mais complexa (GIANESI; CORRÊA, 2004; MARTINS; LAUGENI, 2006).

Quais devem ser as medidas para mensuração do desempenho de um serviço? Definir o que deverá ser medido e avaliado não é uma tarefa simples. Muitas são as variáveis possíveis. Segundo Neely *et al.* (2000), a escolha dos indicadores pode ser um processo muito valioso, pois o processo decisório sobre quais serão as medidas adotadas faz com que os gerentes sejam explícitos sobre suas prioridades de desempenho, oferecendo uma oportunidade para resolver as diferenças de opinião. Ressalta-se, porém, que ter muitas medidas exige um grande esforço e pode desviar a atenção dos gestores daquilo que realmente é importante e crítico de ser monitorado e avaliado (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; NATAL, 2005).

Segundo White (1996), em qualquer situação de medição, para que as empresas possam determinar quais medidas de desempenho melhor correspondem aos seus objetivos, duas questões básicas devem ser respondidas: 1ª) O que será medido? e 2ª) Como será medido?

Para a primeira questão, várias possibilidades são referenciadas na literatura (BOWERSOX; CLOSS, 2007; CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005a; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; NATAL, 2005; NEELY *et al.*, 2000). Quais serão as medidas dependerá da relevância dessas em relação às metas estabelecidas pela empresa (CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; WHITE, 1996), da complexidade que se deseja para a avaliação e da expectativa do uso gerencial dos dados (CÔRTEZ, 2006).

O modelo apresentado por Slack *et al.* (1997) sugere a classificação dos indicadores em cinco amplas categorias relacionadas aos objetivos de desempenho para as operações. São eles: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. É importante frisar que há uma grande interligação entre elas, uma vez que o bom desempenho em uma categoria influenciará as demais (NATAL, 2005; SLACK *et al.*, 1997).

Utilizar-se-á essa classificação, visto que ela é genérica, para diversos tipos de operações, incluindo a de prestação de serviços, coerente com o foco deste trabalho (NATAL, 2005; SLACK *et al.*, 1997). Ademais, essas mesmas categorias de indicadores de desempenho são propostas pelos autores White (1996) e Neely, Gregory e Platts (2005), sendo, para os últimos, as categorias rapidez e confiabilidade substituídas pela categoria tempo.

Segundo Slack *et al.* (1997, p.71), a dimensão de desempenho Qualidade está relacionada a “[...] fazer certo as coisas”. Tradicionalmente essa dimensão esteve ligada à conformidade da especificação, e suas medidas de desempenho focam o número de defeitos ou a capacidade de o processo acontecer sem erros (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Nesse sentido, um importante conceito é o Pedido Perfeito (NATAL, 2005).

A noção de pedido perfeito é de que um pedido deveria ser entregue de forma completa, no tempo certo, no local certo, em condições perfeitas, com a documentação completa e precisa. Cada um desses elementos individuais deve condizer com as especificações do cliente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 79).

O pedido perfeito acontece quando todas as exigências de serviço são plenamente satisfeitas. Se uma ou mais medidas associadas ao pedido não atingirem o desempenho requerido pelo

cliente, o pedido não terá sido perfeito (CHRISTOPHER, 2007; NATAL, 2005). Outras medidas associadas a essa dimensão buscam avaliar a qualidade dos serviços segundo percepção dos clientes (NATAL, 2005) e o custo da qualidade, já que este último está associado à função de prevenção, avaliação e fracasso (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

A dimensão Rapidez está associada ao tempo do ciclo do pedido, desde o início até o fim de uma operação. Ou seja, relaciona-se ao tempo necessário de espera por parte dos consumidores para que possam receber seu pedido (NATAL, 2005; SLACK *et al.* 1997; WHITE, 1996). Uma ressalva interessante sobre indicadores dessa dimensão é que, geralmente, são percebidos de formas divergentes pelos clientes e fornecedores. Isso porque esses consideram de maneira diferente qual o momento de início e de fim do ciclo de um pedido, embora o cliente geralmente utilize uma definição mais ampla do que os fornecedores (NATAL, 2005).

A empresa cliente dá por iniciado um pedido assim que a necessidade é transmitida de alguma forma ao fornecedor. O encerramento do pedido só ocorre quando a solicitação foi satisfatoriamente entregue ou instalada. Por outro lado, na percepção típica da empresa fornecedora, o início do ciclo se dá quando o pedido é efetivamente recebido ou cadastrado no seu sistema de informação. O final ocorre quando o produto deixa sua planta ou armazém para ser entregue ao cliente (NATAL, 2005, p. 49).

Para Slack *et al.* (1997, p. 71), a terceira dimensão, Confiabilidade, refere-se a “[...] fazer as coisas em tempo”, ou seja, fazer os consumidores receberem seus bens ou serviços no momento em que foram prometidos. Natal (2005) reporta que essa dimensão está associada ao nível de confiança que os clientes podem ter em relação ao atendimento de suas solicitações no prazo, quantidade e forma desejadas. O desempenho anterior influenciará a decisão do consumidor, aumentando ou não o nível de confiabilidade (SLACK *et al.*, 1997).

O problema da divergência de entendimentos entre os consumidores e os fornecedores também ocorre nessa dimensão, o que dificulta a medição do desempenho de indicadores associados a ela. Ademais, qualquer item prometido e não cumprido influencia no conceito de pedido perfeito (NATAL, 2005).

Flexibilidade está associada à capacidade de mudar ou se adaptar (o que faz, como ou quando) para atender as exigências de seus consumidores. A capacidade de mudança está associada à amplitude, ou seja, a flexibilidade para modificações no volume requerido ou no

sortimento e variações de produtos ou serviços oferecidos, bem como o tempo e o custo necessários para realizá-la (NATAL, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; SLACK *et al.*, 1997).

Por fim, a dimensão Custo busca avaliar o custo de se produzir, tendo por objetivo “[...] fazer as coisas mais baratas” (SLACK *et al.*, 1997, p. 70).

Como relatado, os primeiros indicadores estavam relacionados à dimensão financeira, que tem sido foco de estudo da contabilidade há mais de 60 anos (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Com vistas a corrigir algumas distorções relacionadas aos indicadores financeiros tradicionais, desenvolveu-se uma abordagem denominada Custeio Baseado em Atividades (*Activity-based costing* – ABC), na qual o custo de um produto é o resultado da soma de todas as atividades que foram necessárias para produzi-lo e para entregá-lo (NATAL, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Os sistemas tradicionais de custeio focavam principalmente os custos visíveis, que eram relacionados à mão de obra direta, a materiais diretos e similares, e realizavam um rateio arbitrário dos demais custos, o que implicava um custo de produto distorcido. Já a metodologia ABC permite que esses custos sejam rateados segundo critérios objetivos previamente definidos. Isso faz os indicadores serem calculados de forma mais confiável, proporcionando menor distorção da realidade (NATAL, 2005).

No que se refere à segunda pergunta, *Como será medido?*, proposta por White (1996) para determinar quais medidas de desempenho melhor correspondem aos objetivos da empresa, o *como* está relacionado à escolha das escalas de medida, dos tipos de dados, da fonte, da localização e das referências para comparação. O autor propõe que as fontes de coleta de dados podem ser internas (dados históricos) ou externas (necessidade dos clientes, concorrentes, fornecedores) à organização. Com relação à localização de onde as medições ocorrem dentro da organização, ele as classifica em processos de entrada ou de saída, e estabelece que as referências para comparação podem ser próprias ou de terceiros ou ainda metas a serem estabelecidas. Vale ressaltar que as opções escolhidas poderão influenciar a validade e a confiabilidade de qualquer medida.

A definição clara das medidas, de forma que não haja dúvidas a respeito do seu significado e objetivo, é um ponto recorrente entre os autores que abordam a questão do desenho do sistema de medição de desempenho, devendo o processo de elaboração das medidas incluir a especificação das fórmulas e das fontes de dados utilizadas (NATAL, 2005). Ademais, Neely *et al.* (1997) reportam que o detalhamento das medidas não é importante apenas para a comunicação a todos os envolvidos na organização, isso porque a elaboração dessas

definições influencia o processo de criação das medidas ao forçar os gerentes a reverem sua posição inicial.

Para definir quais medidas irão compor o modelo de avaliação, segundo as dimensões elencadas, torna-se mister que as organizações conheçam quais as variáveis consideradas por seus clientes em suas avaliações. A partir dessa compreensão, é possível desenvolver um conjunto de métricas para auxiliar na gestão e melhoria dos serviços prestados, segundo as expectativas dos clientes (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; CHRISTOPHER, 2007; GONÇALVES FILHO *et al.*, 2007). Slack *et al.*(1997) concordam com esse posicionamento ao dizerem que importante para o consumidor é o que a empresa deve considerar como tal.

De acordo com Christopher (2007), a definição de quais aspectos do serviço são mais valorizados pelos clientes requer uma pesquisa detalhada com os mesmos. Primeiramente é preciso identificar os principais componentes do serviço, na visão dos próprios clientes. Depois, deve-se estabelecer qual importância relativa atribuem aos diversos requisitos do serviço.

Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 81) ressaltam que

[...] é necessário explorar mais profundamente a natureza das expectativas do cliente. O que os clientes esperam? Como os clientes formam essas expectativas? Qual é a relação entre a satisfação do cliente e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço?

A satisfação dos clientes está diretamente relacionada à percepção que tiveram dos serviços prestados comparada às suas expectativas iniciais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006; SLACK *et al.*, 1997, 2008). Segundo definição de Johnston e Clark⁴, *apud* Silva, Santos e Santos (2006, p. 31), “[...] a satisfação é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores”. Ou seja, baseia-se no grau em que suas expectativas foram atendidas. O consumidor ficará satisfeito se o resultado de sua avaliação com relação a um serviço recebido corresponder à sua expectativa; ficará mais do que satisfeito, quando o resultado for superior às suas expectativas; porém, ficará frustrado e insatisfeito se suas expectativas não forem atendidas (GIANESI; CORRÊA, 2004; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006; SLACK *et al.*, 1997, 2008). É preciso destacar que, segundo Silva, Santos e Santos

⁴ JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

(2006), numa relação fornecedor-cliente, como é o caso do centro de serviços compartilhados, a satisfação do consumidor é de extrema importância.

A Figura 4 representa o processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente e a classificação dos níveis de qualidade atribuíveis ao serviço, segundo o atendimento de suas expectativas e sua percepção do serviço.



FIGURA 4 – Avaliação da qualidade do serviço
Fonte - SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 33.

Segundo esse modelo, quando a qualidade percebida pelo cliente é inferior às suas expectativas, a razão (ou razões) pode estar relacionada à ocorrência de diferença entre a qualidade percebida e a qualidade esperada pelo cliente em quatro pontos; estes podem estar dentro da empresa ou entre a empresa e o cliente (SLACK *et al.*, 1997, 2008).

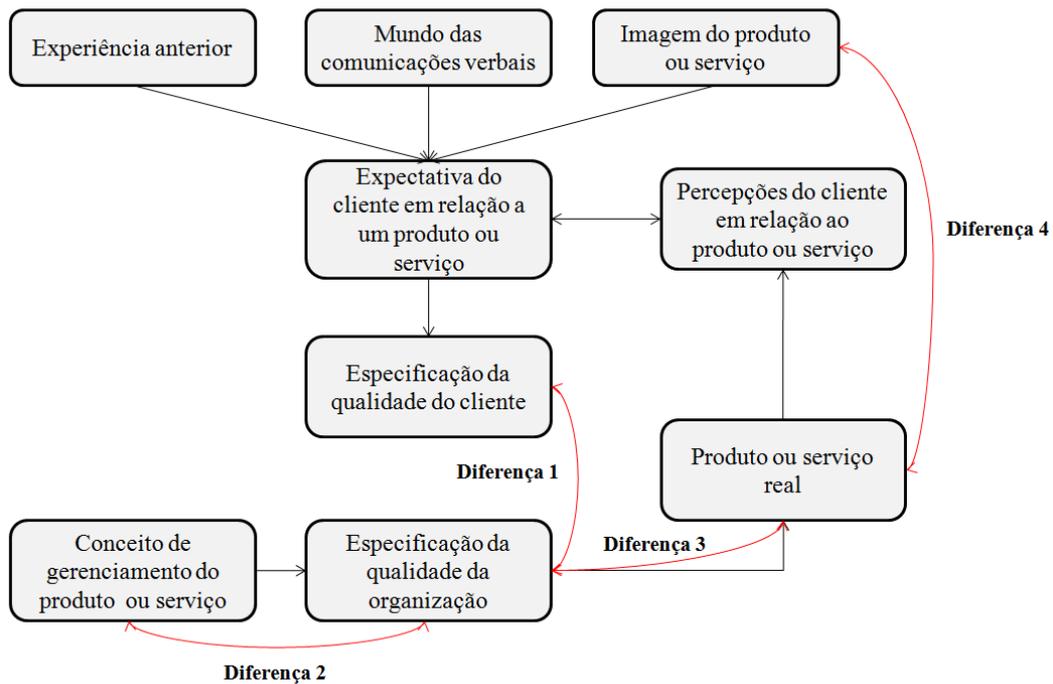


FIGURA 5 – Modelo de diferença da qualidade entre a percepção e a expectativa
 Fonte - SLACK *et al.*, 2008, p. 405.

A Lacuna 1 reflete a divergência entre as especificações do consumidor e as especificações da operação. Nesse caso, a qualidade percebida é tida como ruim, uma vez que há um desencontro entre as especificações de qualidade esperadas pelo cliente e as definidas internamente na própria organização. Já a Lacuna 2 refere-se a um hiato entre o conceito do serviço e a sua especificação interna feita pela organização. A Lacuna 3 ocorre quando há uma divergência entre as especificações de qualidade interna elaboradas e a qualidade real gerada pelo serviço. Por fim, a Lacuna 4 é desencadeada quando a comunicação externa ou imagem de mercado não condiz com a qualidade real dos serviços entregues ao consumidor (SLACK *et al.*, 1997, 2008).

Bowersox, Closs e Cooper (2006) e Martins e Laugeni (2006) apresentam modelos semelhantes. Além de tratarem as quatro lacunas referidas anteriormente, acrescentaram uma quinta, relativa à divergência entre o serviço esperado e aquele efetivamente fornecido.

Complementando o modelo, Martins e Laugeni (2006) expõem que as principais razões para a ocorrência das divergências apontadas são várias. Para a Lacuna 1, as razões são a má investigação das necessidades dos clientes oriunda de uma comunicação deficiente com o cliente ou dentro da empresa. Inexistência de metodologia no estabelecimento de especificações, pouco compromisso com a qualidade e dificuldade na percepção se seria

possível a execução do serviço são motivos para a ocorrência da Lacuna 2. Já a Lacuna 3 pode ser ocasionada devido ao desconhecimento para realizar o serviço e problemas de motivação, relacionamento e estabelecimento de equipes. O desconhecimento do andamento dos trabalhos, comunicações inadequadas e motivações para aumentar a realidade são motivos apontados para a ocorrência da Lacuna 4. E a quinta lacuna, existente no modelo referido por esses autores, seria o resultado de todas as razões anteriormente apontadas. A existência de qualquer uma dessas lacunas requer do fornecedor ações para prevenir sua reincidência e corrigir as falhas constadas (SLACK *et al.*, 1997).

Martins⁵, *apud* Careta e Musetti (2007), recomenda que um sistema de medição de desempenho deve apresentar como características principais: o alinhamento com a estratégia competitiva; a inclusão de medidas financeiras e não financeiras, que abranjam todo o processo do fornecedor até o cliente; a busca pela melhoria contínua; a identificação de tendências e progressos; a facilidade de análise por parte dos funcionários e das relações de causa e efeito; a dinamicidade e disponibilidade de informações em tempo real; a influência do comportamento dos funcionários e foco da sua avaliação no grupo e não no indivíduo.

A característica identificação de tendências e progressos, citada anteriormente, deve-se ao fato de que os indicadores de desempenho são pouco significativos quando não comparados a algum tipo de meta (SLACK *et al.*, 2008; WHITE, 1996). Essa comparação pode-se dar de diversas formas. O atual desempenho pode ser comparado com metas históricas, ou seja, compara-se o desempenho atual em relação aos desempenhos anteriores; metas estratégicas, que são previamente definidas para que se atinja o desempenho considerado adequado tendo em vista os objetivos estratégicos; metas de desempenho absoluto, que são limites superiores teóricos de desempenho (por exemplo: zero defeito); e metas de desempenho externo que indicam o desempenho de outras operações, concorrentes ou similares (SLACK *et al.*, 2008).

Uma técnica muito utilizada para verificar o desempenho de outrem é o *benchmarking* (CARETA; MUSETTI, 2007; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; SLACK *et al.*, 1997; WHITE, 1996). Ele é citado recorrentemente na literatura como uma ferramenta para promoção da melhoria dos processos organizacionais (ACCENTURE, 2005; CARETA; MUSETTI, 2007; CÔRTEZ, 2006; HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005b;

⁵ MARTINS, R. A. **Sistema de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006; NATAL, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Segundo Camp⁶, *apud* Neely, Gregory e Platts (2005, p. 1.253), “[...] benchmarking é a pesquisa pelas melhores práticas que levam a um desempenho superior”. Por meio da utilização de *benchmarking*, pode-se verificar se é possível obter desempenho acima do imaginado, ao se comparar métodos e/ou o desempenho de processos similares ao longo da organização ou em relação à organização referência no assunto para identificar as melhores práticas, melhorar as metas e medir progressos realizados (ACCENTURE, 2005; NATAL, 2005).

De acordo com Slack *et al.* (2008, p. 445),

[...] a lógica do benchmarking é baseada nas idéias de que (a) problemas de gerenciamento de processos são provavelmente compartilhados por outros processos e (b) existe provavelmente uma outra operação em algum lugar que desenvolveu uma forma melhor de fazer as coisas.

Essa ferramenta deve ser utilizada para verificar qual a situação de determinada operação da empresa (se está bem ou não) (SLACK *et al.*, 2008); para identificar oportunidades de melhoria, por meio da pesquisa de novas ideias e práticas que possam ser adaptadas à realidade da empresa com vistas a melhorar seu desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; SLACK *et al.*, 2008); para monitorar o desempenho dos concorrentes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005); e para o estabelecimento de metas realísticas de padrões de desempenho (SLACK *et al.*, 1997). Ademais, um ponto importante do *benchmarking* é citado por Hijjar, Gervásio e Figueiredo (2005b, p. 2): “[...] o benchmarking atua contra a complacência da avaliação de performance que utiliza como comparação o desempenho anterior, o que gera uma falsa percepção de segurança”.

Vários tipos de *benchmarking* são elencados pela literatura, sendo os principais apontados a seguir:

- *benchmarking* interno é quando ocorre a comparação entre operações ou entre partes de operações que estão dentro de uma mesma organização. A grande vantagem desse tipo de *benchmarking* é que ele minimiza o problema de acesso e confiabilidade de dados

⁶ CAMP, R. C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. ASQS Quality Press, Milwaukee, 1989.

(NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; SLACK *et al.*, 2008). No entanto, ele não deve ser um substituto das práticas de *benchmarking* competitivo, genérico ou funcional uma vez que a comparação interna pode conter uma visão tendenciosa ou representar um foco limitado (HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005b);

- *benchmarking* externo ou genérico ocorre quando se comparam operações de organizações diferentes (SLACK *et al.*, 2008);
- *benchmarking* não-competitivo (SLACK *et al.*, 2008) ou funcional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005), quando a comparação ocorre entre organizações similares, mas que não competem diretamente. O *benchmarking* externo e o não-competitivo pretendem identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que seja referência em uma determinada área. No entanto, deve-se atentar para as diferenças entre os objetivos de desempenho de cada empresa, uma vez que isso pode influenciar na avaliação (HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005b);
- se a comparação for diretamente com uma organização concorrente, tem-se o *benchmarking* competitivo (SLACK *et al.*, 2008). O objetivo é a identificação de informações específicas dos concorrentes para compará-las ao desempenho da organização. Essa é a forma mais interessante de *benchmarking*; uma vez que há uma comparação direta das informações e uma facilidade na aplicação das práticas encontradas (HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005b), porém a coleta de dados é muito difícil (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Os autores Neely, Gregory, Platts (2005) descreveram os seguintes passos para a realização de um processo de *benchmarking*: 1) identificar as áreas da empresa com potencial para o *benchmarking*; 2) identificar empresas parceiras ou concorrentes (e qual é a melhor); 3) definir os dados a serem coletados e o método de coleta; 4) determinar a atual lacuna competitiva; 5) projetar níveis de desempenho futuro; 6) comunicar resultados; 7) estabelecer metas funcionais; 8) implementar ações específicas e monitorar o progresso; 9) recalibrar o *benchmarking*.

Para atingir o benefício máximo, o *benchmarking* não deve ater-se somente à comparação de produtos, mas também dos processos que os produzem; preferencialmente, a comparação deve ser feita com a empresa de referência no setor (CÔRTEZ, 2006) e deve-se praticá-lo continuamente (CÔRTEZ, 2006; SLACK *et al.*, 2008).

A necessidade de aprimorar os processos com base no que foi pesquisado como melhores práticas, aliado às exigências cada vez maiores dos consumidores, fazem da busca pela melhoria contínua dos processos um ponto de atenção da gestão (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; CÔRTEZ, 2006; SLACK *et al.*, 1997, 2008). Como o próprio nome sugere, num processo de melhoramento contínuo adota-se uma série *sem fim* de pequenos passos de melhoria incremental.

O melhoramento contínuo [...] é menos ambicioso, pelo menos a curto prazo. Ele favorece a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção a detalhes. Ele não é radical; antes é construído da experiência acumulada dentro da operação em si, com frequência, confiando nas pessoas que operam o sistema para melhorá-lo (SLACK *et al.*, 1997).

Uma das técnicas de melhoria contínua é denominada PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) – Planejar, Fazer, Controlar, Agir, em que essa sequência de atividades é realizada de forma cíclica visando a melhoria da operação (SLACK *et al.*, 1997). De acordo com Silva, Santos e Santos (2006), o PDCA é uma ferramenta que visa orientar uma sequência de atividades no gerenciamento de tarefas e processos, muito utilizado em processos de rotina. Logo, pode ser “[...] um forte aliado na condução de atividades e operações em estruturas de apoio, como é o caso dos serviços compartilhados” (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 55).

Por fim, é importante notar que os indicadores de desempenho escolhidos podem ficar desatualizados. Devido à evolução natural dos processos organizacionais, alguns indicadores perdem a capacidade de retratar a realidade da empresa. Por vezes, as métricas antigas agregam pouco valor, visto se referirem a problemas antigos, para os quais ações preventivas foram tomadas e cuja probabilidade de reincidência é pequena. Novas medidas devem ser adicionadas e as já existentes devem ser avaliadas para que aquelas consideradas obsoletas sejam excluídas (BARBOSA; MUSETTI; KUROMOTO, 2006; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006).

Um dos grandes problemas dos sistemas de medição utilizados pelas organizações está justamente relacionado ao uso de um grande número de medidas porque muitas são incorretas ou desatualizadas em relação às necessidades da empresa. A tendência é aumentar a variedade e o número de medidas utilizadas, sem retirar as medidas antigas e obsoletas que não mais refletem a estratégia atual do negócio (KENNERLEY; NEELY, 2002; MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2006).

Ao longo do tempo, seus sistemas de medição tornam-se menos valiosos, ao se tornarem cada vez mais complexos. Novas medidas são adicionadas, mas as medidas obsoletas raramente são suprimidas (NEELY *et al.*, 2000, p. 1.142, tradução da autora da dissertação)⁷.

De acordo com Kennerley e Neely (2002), para que as medidas utilizadas se mantenham relevantes e continuem a refletir as principais questões organizacionais, é fundamental que os sistemas de medição sejam dinâmicos. Os autores relatam que a maioria das iniciativas relacionadas à medição parecem ser estáticas, ao contrário do ambiente em que as organizações estão inseridas. As constantes transformações do cenário exigem mudanças por parte das organizações, e seus sistemas de mensuração de desempenho devem refletir essa contínua alteração.

Segundo estudos elaborados pelos autores referenciados, a efetiva utilização dos sistemas de mensuração de desempenho é pré-requisito para sua evolução. Para garantir a utilização dos sistemas de medição, Natal (2005) expõe que, como o uso do sistema de mensuração de desempenho está diretamente relacionado ao comprometimento dos funcionários com os indicadores e suas metas, uma forma de ampliar esse comprometimento seria atrelar as metas a um sistema de recompensas.

Por fim, segundo Barbosa, Musetti e Kuromoto (2006), a existência de um sistema de avaliação de desempenho inadequado é tão prejudicial quanto sua inexistência ao induzir os funcionários a uma abordagem incorreta dos problemas ou direcioná-los a adotarem soluções erradas.

⁷ Over time, their measurement systems become less and less valuable, as they become more and more complex. New measures are added, but obsolete measures are rarely deleted.

3 METODOLOGIA

A partir do objeto de estudo delineado e dos objetivos traçados, fez-se a escolha do método de pesquisa que foi utilizado para se obter os dados necessários à sua realização. Para qualquer pesquisa de cunho científico, deve-se ressaltar a importância da metodologia a ser empregada para certificar-se de que existe coerência entre a natureza do objeto de estudo, o tipo de investigação e as técnicas a serem utilizadas no processo investigativo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

Nesta seção, pretende-se caracterizar o tipo de estudo e o método de pesquisa utilizado, a unidade de análise e de observação que limita o escopo da presente pesquisa e ainda as formas de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo de estudo e método de pesquisa

Várias são as estratégias que podem ser utilizadas nas pesquisas em ciências sociais. Todavia, cada estratégia tem vantagens e desvantagens próprias. Segundo Yin (2005), a escolha da mais adequada dependerá de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa (como, por que, quem, o que, onde); b) o nível de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais; c) se o foco será em fenômenos históricos ou comportamentais.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, baseando-se na utilização da estratégia de estudo de caso único do tipo exploratório.

Visto ser o objetivo desta pesquisa a elaboração de um modelo de mensuração de nível de serviços para um centro de serviços compartilhados para gestão de suprimentos no âmbito da administração pública, era importante compreender como se dá o gerenciamento logístico nas organizações estudadas. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender um fenômeno por meio de uma análise holística, com a coleta de diferentes tipos de

informações no contexto em que tal fenômeno ocorre (YIN, 2001). Laville e Dionne (1999) relatam que, por meio desse tipo de pesquisa, torna-se possível descrever, traduzir e entender o contexto do problema de pesquisa. Para esses autores, os métodos qualitativos são adequados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa.

Esta pesquisa também deve ser classificada como quantitativa quanto à sua natureza, tendo em vista a necessidade de seleção dos indicadores que compuseram o modelo de mensuração de desempenho, para o alcance do objetivo proposto. Quando se tem a necessidade de quantificar os dados, de acordo com Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa mostra-se bastante apropriada.

Malhotra (2006) e Bailey (1992) destacam que as pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa devem ser vistas como complementares (e não de forma dicotômica). Pois, quando utilizadas em conjunto, podem fornecer uma rica compreensão do objeto estudado.

Segundo Yin (2005), a Técnica Estudo de Caso é muito utilizada quando se ambiciona compreender o como e o porquê de determinados fenômenos; quando se trata de fenômenos contemporâneos e quando não se pode manipular comportamentos relevantes. Eisenhardt (1989) considera essa uma técnica apropriada para análise de condições sociais complexas, pois permite a compreensão da dinâmica do fenômeno estudado, particularmente nas situações em que o objeto de estudo é difícil de ser segregado de seu contexto.

O emprego dessa técnica pressupõe uma análise aprofundada de uma unidade social, isto é, um estudo intensivo de determinado objeto, podendo ser uma organização, situação ou sujeito. Por ser um estudo intenso e exaustivo, sua compreensão requer uma coleta de dados detalhada e em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de evidência, cujos dados precisam convergir de forma triangular, permitindo ao pesquisador adquirir um conhecimento amplo e detalhado do objeto de pesquisa (GODOY, 1995; YIN, 2005).

Yin (2005) classifica como estudo de caso exploratório quando se pretende desenvolver hipóteses e proposições pertinentes à investigação. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa exploratória é adequada em áreas de poucos conhecimentos acumulados, quando a compreensão dos fenômenos ainda não é suficiente ou até mesmo inexistente. Nesses casos, o caráter empírico da pesquisa apoia-se em levantamento de dados em campo e pela utilização de fontes de pesquisa complementares.

Quando se utiliza da técnica de estudo de casos, é preciso definir o número de casos que comporá o estudo, podendo ser um único caso ou casos múltiplos. Yin (2005) relata que se deve utilizar um único caso quando este representar um teste crucial da teoria existente, uma situação exclusiva e rara, quando for representativo ou típico, quando servir a um propósito revelador ou quando se tratar de um caso longitudinal. Nas demais situações, é preferível utilizar casos múltiplos.

Ao analisar o objetivo proposto, verifica-se ser esta uma situação exclusiva. A mudança de instituições estaduais mineiras para uma unidade administrativa única, denominada Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves, no ano de 2010, faz deste um momento único e propício para se avaliar a implantação de um CSC.

3.2 Unidade de análise e unidade de observação

A unidade de análise significa o universo a ser estudado por uma pesquisa, podendo ser um indivíduo, evento, empresa, segmento industrial, processo. A escolha da unidade depende de como foi elaborada a questão norteadora do trabalho, visto que essa questão deve ser respondida pela unidade de análise selecionada (BABBIE, 1999).

Neste estudo, a unidade de análise é o Poder Executivo do estado de Minas Gerais, uma vez que a nova sede administrativa será ocupada por órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica, Fundacional e por Empresas desse poder.

Cabe ressaltar que o estado de Minas Gerais tem o terceiro maior produto interno bruto brasileiro (IBGE, [2008?]) e tem se tornado, nos últimos anos, referência na gestão pública de qualidade: “[...] o conjunto de iniciativas e procedimentos denominado ‘Choque de Gestão’ repercute em todo o País, e tem despertado a atenção de outros governantes, de ONGs e da imprensa” (MINAS GERAIS, [2007?], p. 15). Segundo Tescarolo (2005), o Poder Executivo é responsável por mais de 80% dos gastos governamentais.

Ao se pretender elaborar um modelo de mensuração de nível de serviços, era preciso conhecer o contexto em que se dá o gerenciamento dos suprimentos no âmbito do estado e quais as

variáveis consideradas importantes pelos futuros clientes do centro no processo de avaliação dos serviços a serem prestados por ele.

Sendo assim, o foco do estudo foi os órgãos e entidades cujas sedes administrativas serão transferidas para a Cidade Administrativa Tancredo de Almeida Neves. Em especial, as unidades administrativas denominadas Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, ou equivalente (SPGF), por terem a função de realizar as atividades de suprimentos das instituições (MINAS GERAIS, 2008b⁸). Pode-se considerar que os diretores dessas unidades serão os principais clientes-alvo do centro de serviços compartilhados e, por isso, eles foram a unidade de observação deste estudo.

Diz-se *unidade equivalente* devido às divergências na denominação da estrutura organizacional dos órgãos e entidades quando se trata da administração direta (secretarias e órgãos autônomos) ou indireta (autarquias, fundações, empresas). No primeiro caso, as funções de planejamento, gestão e finanças são desempenhadas por unidade organizacional denominada superintendência e, no segundo, diretoria. Vale ressaltar que ambas estão no mesmo nível hierárquico.

Outra questão é que, devido ao tamanho de algumas instituições e, conseqüentemente, à complexidade de sua estrutura organizacional, as atividades de planejamento, gestão e finanças podem estar divididas entre unidades organizacionais. Nesses casos, o foco do estudo foram as superintendências/diretorias que desempenhavam as atividades de suprimento.

Segundo última relação divulgada do cronograma de transferência, irão para a Cidade Administrativa 45 órgãos e entidades, elencados no Anexo A⁹.

⁸ Após análise dos decretos que dispõem sobre a organização dos órgãos e entidades pesquisados, verificou-se que há pequenas diferenças entre as funções desempenhadas por essas unidades nas organizações estaduais estudadas. No entanto, o Decreto Estadual n. 44.817/2008, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, pode ser citado por apresentar como competência da SPGF funções consensuais, dentre elas, a de coordenar o sistema de administração de material, patrimônio e logística.

⁹ *Site* Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves. Apresenta informações e notícias relacionadas à nova sede administrativa do estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.cidadeadministrativa.mg.gov.br>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

3.3 Estratégia de coleta e análise de dados

Segundo Eisenhardt (1989), o sucesso do método do estudo de caso está relacionado à utilização, pelo pesquisador, de várias fontes e técnicas de coleta de dados. À combinação de métodos e técnicas diferentes no estudo do mesmo fenômeno dá-se o nome de triangulação. Ela é utilizada com o propósito de se obter uma complementaridade entre os dados, de forma que a eventual fraqueza de um método seja compensada pela força de outro. Isso proporcionará maior credibilidade e confiabilidade das conclusões referentes ao trabalho.

Dentre as várias fontes de coletas de dados, pode-se utilizar documentos, registros em arquivo, entrevistas e observação direta. O importante é que aquelas que forem empregadas sejam complementares, com vistas a aumentar a consistência dos dados e possibilitar a emergência de novas linhas de pensamento durante a pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Para reduzir as limitações relacionadas a cada técnica, neste estudo, utilizou-se a combinação de quatro tipos de evidência: entrevistas semiestruturadas, preferência declarada, análise documental e questionários.

A estratégia de coleta, bem como a forma de análise dos dados, são apresentadas a seguir.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Para mapear o cenário da gestão de suprimentos nas organizações públicas estudadas e o quê os dirigentes estaduais consideram como um bom gerenciamento logístico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores das SPGFs.

Segundo Bryman (1992), as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se pela elaboração prévia de perguntas por parte do pesquisador, feitas a participantes pré-selecionados, para

identificar sua percepção sobre o tema em estudo. Caso temas interessantes surjam das respostas dos entrevistados, é possível que ocorram mudanças com o objetivo de capturar a versão dos entrevistados sobre os fatos abordados. A vantagem da entrevista semiestruturada é que o uso de um roteiro-padrão aumenta a comparabilidade dos dados e a estruturação das respostas. Além disso, as entrevistas permitem que se obtenham informações relevantes relacionadas ao problema investigado e que podem ser utilizadas para complementar a análise quantitativa (RICHARDSON, 1999).

Entrevistar os diretores de todas as instituições que mudarão para a cidade administrativa seria dispendioso e moroso. Nesses casos em que há limitações de tempo e custo, conforme ressalta Babbie (1999), pode-se utilizar a amostra para fazer inferências sobre a população.

Considerando que o objetivo do modelo de compartilhamento de serviços é juntar as atividades de suporte das diversas unidades organizacionais e que o estado de Minas Gerais tem um indicador que acompanha o gasto dos órgãos e entidades estaduais com atividades-meio em um dado período de tempo, a representatividade em relação a esse gasto foi o critério utilizado para a escolha dos entrevistados, porque o volume de recursos administrados certamente torna a atividade mais complexa.

Esse indicador é extraído e acompanhado pela Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária da SEPLAG. Para compor o indicador, foram definidos 64 itens de despesa considerados de áreas-meio, conforme exposto no Anexo B. Observa-se que grande parte desses gastos está relacionada à atividade de suprimentos.

Em decorrência da diversidade de atividades finalísticas atribuídas ao estado, para melhor gerenciamento, em Minas Gerais, a estrutura governamental (Secretarias de Estado, Fundações, Autarquias, Empresas Públicas) foi agrupada em sistemas operacionais, segundo as áreas de atuação, como, por exemplo: sistema de meio ambiente, de segurança pública, de planejamento (MINAS GERAIS, 2008c). Para o estudo em questão, de forma que se tenha um panorama da gestão de suprimentos e se consiga mapear as especificidades existentes, considera-se relevante entrevistar os diretores da SPGF de órgãos e entidades que pertençam a sistemas operacionais diferentes.

Como forma de obter um critério objetivo para seleção dos entrevistados, verificou-se o gasto com despesas de atividades-meio de cada instituição que irá para a cidade administrativa, agrupando-as pelo sistema operacional a que pertencem. A partir da hierarquização dos sistemas, segundo a representatividade dos gastos com atividades-meio em relação ao volume

total, foram escolhidos para participar da entrevista os dez órgãos e entidades cujos gastos foram mais significativos em cada sistema, conforme demonstra a Tabela 1.

TABELA 1

Gasto (em percentual do valor) com atividades selecionadas no ano de 2008, por sistema operacional e por órgão/entidade cujo gasto foi mais representativo

CLASSIFICAÇÃO POR SISTEMA	GASTOS RELACIONADOS A ATIVIDADES-MEIO (R\$)	%	PRINCIPAL REPRESENTANTE DO GASTO	VALOR (R\$)	%
DEFESA SOCIAL	314.557.409,89	30,28%	1451 - DEFESA SOCIAL	124.673.361,36	39,63%
EDUCAÇÃO	232.636.296,82	22,40%	1261 - EDUCACAO	232.636.296,82	100,00%
PLANEJAMENTO E GESTÃO	128.509.810,90	12,37%	1501 - SEPLAG	70.139.927,72	54,58%
MEIO AMBIENTE	72.868.708,61	7,02%	2101 - IEF	29.200.116,98	40,07%
FAZENDA	69.353.942,84	6,68%	1191 - FAZENDA	69.353.942,84	100,00%
GOVERNO	45.442.380,48	4,37%	1491 - SEGOV	25.900.718,94	57,00%
SAÚDE	37.811.036,65	3,64%	1321 - SAÚDE	37.811.036,65	100,00%
TRANSPORTE E OBRAS PÚBLICAS	34.105.437,93	3,28%	2301 - DER	29.593.229,04	86,77%
AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	16.869.183,28	1,62%	2371 - IMA	10.102.946,00	59,89%
DESENVOLVIMENTO SOCIAL	16.828.168,06	1,62%	1481 - SEDESE	16.828.168,06	100,00%
OUTROS	69.769.182,93	6,72%			
TOTAL	1.038.751.558,39				

Fonte - MINAS GERAIS, 2009¹⁰, compilado pela autora da dissertação.

Nota-se que os gastos com atividades-meio dos sistemas operacionais, cujo órgão/entidade de maior representatividade do gasto será entrevistado, corresponderam a mais de 90% do gasto total monitorado pelo indicador no ano de 2008.

Para os dez diretores entrevistados foi utilizado um roteiro de entrevista único, constante do APÊNDICE A, que foi ajustado ao longo das entrevistas de acordo com a complexidade das situações e intercorrências verificadas.

¹⁰ MINAS GERAIS. Relatório com valor gasto com atividades-meio, no ano de 2008, por órgão/entidade. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2009. Não publicado.

Todas as entrevistas foram agendadas pela pesquisadora diretamente com os entrevistados, por meio de contato telefônico. E foram realizadas no período entre 15 de outubro a 5 de novembro de 2009. Os contatos dos diretores das SPGFs foram obtidos por meio da mala direta disponibilizada pela SEPLAG.

O processo preliminar da entrevista consistiu na apresentação e esclarecimento aos entrevistados sobre os objetivos da pesquisa. Nesse momento, também lhes era solicitado autorização para que as mesmas pudessem ser gravadas. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram classificados na ordem em que as entrevistas foram realizadas. Ou seja, Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e assim por diante até o último, o Entrevistado 10.

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para que pudessem ser tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo temática.

Segundo Bardin (2008, p. 40) “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O propósito da técnica é analisar o conteúdo das mensagens, considerando, entre outros aspectos, o contexto de emissão da mensagem, o papel e a posição do emissor.

Para realizar a análise, procedeu-se à categorização que, segundo Bardin (2008, p. 145), é

[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

O conteúdo das dez entrevistas foi categorizado de acordo com temas considerados relevantes para o estudo, sendo sua análise no que se refere à presença e não à frequência com que esse apareceu. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise definidas para este estudo, após a realização das entrevistas.

CATEGORIAS	OBJETIVOS DE ANÁLISE
1) Caracterização da gestão de suprimentos 1.1) Boa gestão de suprimentos 1.2) Relação entre <i>boa gestão de suprimentos</i> e o uso de indicadores de desempenho 1.3) Indicadores utilizados 1.4) Resistências ao uso de indicadores	- Conhecer sobre a gestão de suprimentos praticada pelos órgãos e entidades estaduais - Conhecer o que os entrevistados consideram como uma boa gestão de suprimentos - Verificar qual a relação entre uma boa prestação de serviços logísticos e o uso de indicadores de nível de serviços para os entrevistados - Averiguar o quanto os entrevistados consideram importante avaliar os níveis de desempenho dos serviços logísticos prestados por sua diretoria - Identificar os indicadores de desempenho dos materiais e serviços contratados no âmbito dos órgãos e entidades selecionados para a entrevista - Averiguar se há resistências ao uso de indicadores ou dificuldades em sua implantação
2) Implantação de um CSC para gestão de suprimentos 2.1) Viabilidade de implantação 2.2) Resultados esperados 2.3) Resistências ao processo de implantação 2.4) Relação entre CSC e indicadores de desempenho	- Analisar, sob a ótica dos entrevistados, qual a perspectiva de implantação de um CSC para a gestão de suprimentos no âmbito do Estado de Minas Gerais - Averiguar qual a percepção dos entrevistados sobre a criação de um CSC para a gestão de suprimentos. Seria factível ou não? - Verificar quais são os resultados esperados de um CSC - Verificar se consideram que haveria resistências ao processo de criação de um CSC - Se sim, verificar quais seriam as resistências sob a perspectiva dos entrevistados - Averiguar qual a relação, para os entrevistados, entre CSC e indicadores de nível de serviço

QUADRO 1 - Categorias e respectivos objetivos para análise de conteúdo das entrevistas

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Essa categorização permitiu o desenvolvimento de temas que puderam ser confrontados com as teorias estudadas para fornecer respostas às questões deste estudo.

As entrevistas também tiveram o propósito de validar instrumentos que seriam utilizados em etapas posteriores, tendo como ênfase a verificação de contraponto a ser proposto pelos entrevistados. Um dos documentos validados foi uma classificação feita pela autora de famílias de compras, separadas em comuns e específicas.

Para conhecimento do escopo de contratações realizadas pelo estado de Minas Gerais, foi apresentada aos entrevistados uma relação das classes de materiais e serviços, agrupadas em famílias de compras, daquilo que foi adquirido pelos órgãos e entidades estaduais no ano de 2008. Cabe destacar que, para fins desse estudo, família de compras significou a reunião de itens de materiais e serviços com mesma característica de utilização.

Esse relatório foi extraído do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), utilizado no âmbito do Estado de Minas Gerais para controlar a gestão de suprimentos (MINAS GERAIS, 2009a). As famílias de compras foram divididas em comuns e específicas. Para os fins deste trabalho, as famílias comuns são aquelas que têm itens relacionados a materiais e serviços contratados por todos os órgãos e entidades, como, por exemplo: combustíveis, óleos e lubrificantes, reprografia, materiais de higiene e limpeza, materiais de escritório, mobiliários, contratações de viagens, vigilância e segurança. Já os itens das famílias específicas estão relacionados às atividades-fins das instituições estaduais, tais como: armamentos, medicamentos, materiais médico, odontológico, hospitalar e veterinário, aeronaves.

Com vistas a elaborar um modelo de mensuração de desempenho que abarcasse situações de prestação de serviço relacionada a questões comuns e também a questões específicas de cada instituição, a separação do tipo de família de compras possibilitou, em etapa posterior, nortear a escolha de indicadores que compuseram o modelo de mensuração. Pretendeu-se verificar se haveria diferenças entre os indicadores considerados prioritários segundo o tipo de serviço prestado (relacionado ou não à atividade-fim da instituição).

Nos APÊNDICES B e C constam as relações de famílias de compras comuns e específicas utilizadas. Destaca-se que nenhum entrevistado questionou a classificação apresentada.

Outro documento apresentado para validação foi uma relação com indicadores previamente selecionados relacionados às categorias do modelo de Slack *et al.* (1997), a saber: qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. Cabe destacar que por tratar-se de uma unidade interna à organização, neste estudo, o atributo custo não foi considerado na pesquisa, visto que a proposta não contempla o pagamento de uma unidade à outra pelos serviços prestados. Além disso, considera-se que, com o decorrer da operação, os clientes internos perderiam a referência da dimensão custo, o que impediria que eles fizessem uma boa avaliação. Como clientes, cabem a eles fazerem uma avaliação da efetividade do serviço; e ao gestor do centro, a análise dos custos inerentes à atividade de compartilhamento de serviços.

A partir de um levantamento de indicadores de desempenho logístico relacionados às categorias do modelo adotado nesta pesquisa, obtiveram-se 157 indicadores. Sendo esse um número extremamente elevado e considerando que muitos tinham finalidades semelhantes e que outros não eram afetos ao objeto estudado, foram selecionados 24 indicadores. Essa seleção se deu por meio da técnica da intencionalidade, segundo a qual os elementos são selecionados com base no julgamento do pesquisador (BABBIE, 1999).

Essa relação final, constante do APÊNDICE D, foi validada pelos entrevistados durante as entrevistas como sendo satisfatória para servir de base para o futuro mapeamento dos indicadores relevantes para avaliação dos serviços prestados pelo CSC.

Também, durante as entrevistas, foi aplicada a técnica de preferência declarada para verificar a relevância dos atributos do modelo escolhido para mensuração de desempenho do CSC a seguir explicada.

3.3.2 Técnica de Preferência Declarada

Segundo Ortúzar (1998), a preferência declarada consiste num conjunto de metodologias que se baseiam no juízo declarado por indivíduos acerca de situações imaginárias que lhe são apresentadas.

Martins *et al.* (2008) e Senna e Michel (2000) citam que a Técnica de Preferência Declarada tem sido muito utilizada quando se pretende avaliar fatores subjetivos que influenciam os agentes na tomada de decisões, na tentativa de maximizar sua função utilidade frente às restrições de recursos existentes.

Uma vez que a avaliação da prestação de serviços é baseada nas percepções que os clientes têm acerca dos serviços oferecidos, para realizar um modelo de mensuração desses serviços, é fundamental desenvolver um conjunto de critérios que façam sentido para o cliente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006; CHRISTOPHER, 2007; GONÇALVES FILHO *et al.*, 2007). Christopher (2007) recomenda a realização de pesquisa junto aos clientes com o objetivo de apurar quais aspectos do serviço eles mais valorizam.

Dessa forma, essa técnica mostra-se adequada aos propósitos deste estudo por lidar essencialmente com situações hipotéticas ou situações nas quais as preferências ou escolhas não podem ser diretamente observadas. Por meio da análise de situações imaginárias, torna-se possível aferir a importância relativa de cada atributo para os usuários em relação à situação apresentada. Isso permitirá que seja elaborado um serviço mais próximo dos anseios dos clientes (MARTINS *et al.*, 2008).

Todavia, conforme ressaltado por Almeida e Gonçalves (2001), apesar de ser um conjunto de opções hipotéticas, é fundamental que sejam viáveis para possibilitar aos entrevistados sua visualização com facilidade.

No caso em questão, por meio da técnica de preferência declarada, buscou-se levantar, dentre as categorias de indicadores do modelo utilizado nesta pesquisa, quais são relevantes para avaliação do CSC, bem como estabelecer a importância relativa atribuída aos diversos requisitos do serviço. As categorias utilizadas e respectivos níveis são apresentados no Quadro 2.

Quanto à forma de apresentação das alternativas aos entrevistados, utilizaram-se cartões de escolha que continham as categoriais e níveis em forma de figuras autoexplicativas. Martins *et al.* (2008) destacam o quanto é importante que os cartões contenham informações claras, precisas e de fácil compreensão para os entrevistados.

ATRIBUTO	NÍVEIS	CÓDIGO NUMÉRICO
ENTREGA	<i>Rápida</i> : corresponde a ciclos de pedido (período entre a efetivação do pedido e a entrega dos itens ou inicialização dos serviços) mais curtos. Implicam reações mais rápidas frente a surpresas proporcionadas pela demanda.	1
	<i>Lenta</i> : ciclos de pedido mais longos não são desejáveis para os órgãos e entidades, visto que os obriga a fazer um planejamento detalhado da demanda, o que nem sempre é possível devido ao caráter emergencial de algumas solicitações (por exemplo: surtos de doenças, rebeliões)	0
ATENDIMENTO	<i>Satisfatória</i> : o atendimento ao cliente é considerado eficaz tanto no que se refere a informações prestadas, como a produtos entregues ou serviços realizados segundo especificações previamente disponibilizadas.	1
	<i>Baixa</i> : o atendimento ao cliente é prejudicado devido à imprecisão de informações, erros no atendimento e contradições entre o contratado e o efetivamente fornecido	0

QUADRO 2 - Categorias utilizadas, respectivos níveis e códigos numéricos

(continua)

CONFIABILIDADE	<i>Precisão no atendimento</i> : os clientes sabem ao certo o momento em que terão suas demandas atendidas. Os prazos acordados são respeitados rigorosamente.	1
	<i>Imprecisão no atendimento</i> : os usuários têm certo nível de incerteza quando ao momento de atendimento de suas demandas	0
FLEXIBILIDADE	<i>Possibilidade de alterações</i> : o mix de produtos e serviços oferecidos, bem como os horários estabelecidos para atendimento podem ser alterados por demanda do cliente	1
	<i>Não são permitidas alterações</i> : modificações relacionadas ao mix oferecido, seja em termo de produtos/serviço, seja de horários de atendimento	0

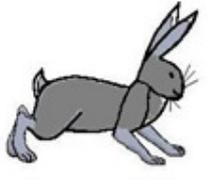
QUADRO 2 - Categorias utilizadas, respectivos níveis e códigos numéricos

(conclusão)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Verifica-se que as categorias rapidez e qualidade, constantes do modelo de Slack *et al.* (1997) adotado para o estudo, foram alteradas para *entrega e atendimento*, respectivamente. No primeiro caso, para representar melhor os indicadores constantes na categoria. E no segundo, devido a um pré-teste realizado antes da aplicação da técnica, observou-se que a denominação qualidade era bastante expressiva visto que ninguém gostaria de algo cuja qualidade fosse baixa. Assim, para não influenciar a escolha, essa categoria teve seu nome substituído por *atendimento*. Os cartões e respectivas figuras ilustrativas dos atributos que foram utilizadas são apresentados na Figura 6.

Chegou-se a 32 alternativas possíveis apresentadas aos entrevistados. Elas representam o fatorial completo de possibilidades existentes obtidas segundo o Teorema de Bayes (MEYER, 1995), considerando os atributos e seus níveis. Destaca-se que as alternativas foram apresentadas em blocos incompletos, balanceados, no intuito de facilitar a análise por parte do entrevistado.

ENTREGA	ATENDIMENTO	CONFIABILIDADE	FLEXIBILIDADE
			
Rápida	Satisfatório	Precisão no atendimento	Possibilidade de alterações

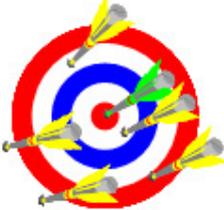
ENTREGA	ATENDIMENTO	CONFIABILIDADE	FLEXIBILIDADE
			
Lenta	Baixo	Imprecisão no atendimento	Não são permitidas alterações

FIGURA 6 - Ilustração dos atributos utilizados na pesquisa de campo
Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

No que se refere à amostra, participaram dessa etapa os dez diretores entrevistados, sendo realizadas oito rodadas para escolha de cenários com cada um. Segundo Senna e Michel (2000, p. 7), “os dados de Preferência Declarada possibilitam que seja estimado um modelo para cada entrevistado. Isto é possível pois cada entrevistado fornece informações suficientes para que sejam identificados todos os parâmetros de interesse”. Isto quer dizer que o resultado da aplicação da escolha dos cenários de preferência em cada rodada era independentes um dos outros, como se fossem oitenta entrevistados diferentes. Isso pode ser confirmado durante a análise dos resultados ao não ter sido apurado dados discrepantes, ou seja, resultados não afinados com a tendência natural da população amostrada.

Durante a entrevista, os participantes foram informados sobre a técnica e o procedimento de *ranking* (segundo o qual os cartões são apresentados de forma aleatória e o entrevistado ordena as alternativas de acordo com suas preferências a partir daquela que lhe desperte maior utilidade) que deveriam utilizar para a apresentação de suas preferências, sendo a técnica aplicada em seguida.

No intuito de determinar a significância individual de cada um dos atributos utilizados neste estudo, utilizou-se o teste *t*. Segundo esse teste, os resultados obtidos serão significativos se estiverem acima do valor determinado na tabela *t student* (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2008). No caso em questão, utilizou-se o teste *t* com significância de 95%, de forma que os valores obtidos deveriam ser, em módulo, superiores a 1,96.

Para analisar os dados advindos da aplicação da técnica, foi utilizado o Modelo Logit Multinomial, segundo o qual o comportamento da escolha dos usuários é modelado através da identificação das suas funções de utilidade (BEM-AKIVA; LERMAN, 1985). O modelo Logit Multinomial pode ser escrito como:

$$P_n(i) = \frac{e^{\beta_k X_{ink}}}{\sum_{j \in C} e^{\beta_k X_{jnk}}}$$

em que $P_n(i)$ é a probabilidade da alternativa *i* ser escolhida pelo indivíduo *n* dentro de um conjunto de possibilidades *C*.

De acordo com Senna e Michel (2000, p. 5), esse é um “modelo que assume ser a parcela de erro ou as perturbações associada ao modelo: independentes; identicamente distribuídas; distribuídas de acordo com a distribuição de Gumbel.”

A grande limitação dessa técnica refere-se ao questionamento se as respostas obtidas quanto às preferências permanecerão iguais quando as situações hipotéticas se tornarem reais. No entanto, desde a década de 1980, devido a um melhor projeto no levantamento dos dados e ao maior rigor no seu tratamento, os resultados obtidos têm apresentado aderência satisfatória com a realidade (MARTINS *et al.*, 2008).

3.3.3 Análise documental

A análise documental foi utilizada com o objetivo de obter informações relevantes sobre o gerenciamento logístico dos órgãos e entidades estaduais. Os documentos utilizados constam do Quadro 3.

Ordem	Tipo	Objetivo
1	2ª Etapa do Acordo de Resultados - II Termo Aditivo da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
2	2ª Etapa do Acordo de Resultados - II Termo Aditivo do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças
3	II Termo Aditivo ao Acordo de Resultados de 2ª Etapa do Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças
4	2ª Etapa do Acordo de Resultados - I Termo Aditivo da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Planejamento e Gestão
5	2ª Etapa do Acordo de Resultados - Metas por Equipe da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Logística e Recursos Humanos
6	2ª Etapa do Acordo de Resultados da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
7	2ª Etapa do Acordo de Resultados - I Termo Aditivo da Secretaria de Estado de Governo (SEGOV)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Gestão
8	2ª Etapa do Acordo de Resultados - II Termo Aditivo Da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Recursos Logísticos e Manutenção
9	Termo Aditivo ao Acordo de Resultados de 2ª Etapa da Secretaria de Estado de Saúde (SES)	Verificar os indicadores de 2ª etapa pactuados pela equipe da Superintendência de Gestão

QUADRO 3 - Documentos analisados

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Vale destacar que, durante toda análise, o foco foi a utilização (ou não) de indicadores logísticos para monitoramento da gestão de suprimentos.

3.3.4 Questionário

Num segundo momento, após a validação da classificação das famílias de compras em comuns e específicas e da relação de indicadores para a seleção pelos entrevistados, partiu-se para seleção dos indicadores que iriam compor o modelo.

Malhotra (2006) expõe que a mensuração, ou seja, a atribuição de números ou símbolos a determinada característica do objeto, de acordo com regras previamente definidas, é comumente utilizada uma vez que permite uma análise estatística dos dados, bem como facilitam a comunicação do resultado. Ressalta, porém, a importância da predefinição das regras para atribuição dos números ou símbolos.

Dessa forma, utilizando como referência o trabalho de Martins, Dias e Souza Filho (2009), em que a terceira etapa da metodologia de Diagnóstico da Logística das Pequenas e Médias Empresas de APLs (Arranjo Produtivos Locais) consistia na priorização de problemas, foi solicitado aos diretores que classificassem os 21¹¹ indicadores apresentados segundo sua prioridade. Cada indicador deveria ser votado, sendo apontada nota 5, quando fosse considerado de prioridade A; nota 3, quando a prioridade fosse média; ou nota 1 para aqueles considerados de baixa prioridade.

Como, no caso utilizado como referência, as notas não puderam ser dadas na quantidade que os participantes desejassem, utilizou-se a análise ABC, que se baseia nos estudos de Pareto, em que se considera que poucos itens refletem a maioria dos casos (GONÇALVES, 2007). Assim, deveriam ser sinalizados quatro indicadores (20%), cujo nível de prioridade fosse A; seis (30%) de nível B e onze (50%), C. Esse procedimento deveria ser realizado para definição dos indicadores considerados relevantes na avaliação de um CSC a partir da realização de serviços relacionados às famílias comuns e também para apontamento de indicadores para avaliação de famílias específicas. Conforme exposto anteriormente, o objetivo era verificar se haveria diferenças entre os indicadores de acordo com o tipo de serviço prestado (relacionado ou não à atividade-fim da instituição).

¹¹ Devido à insignificância da categoria flexibilidade para o modelo estudado, apurada pela técnica de preferência declarada, exposta na seção 4.4.1, os três indicadores referentes a essa categoria foram excluídos do questionário encaminhado para os diretores da SPGF.

Novamente, obteve-se o contato dos diretores das SPGFs ou unidades equivalentes por meio da mala direta disponibilizada pela SEPLAG. A pesquisadora solicitou a colaboração na resposta ao questionário por meio de contato telefônico com todos os diretores da SPGF dos órgãos e entidades que terão sua sede administrativa transferida para a cidade administrativa. Na ocasião, foram a eles informados os objetivos da pesquisa, esclarecidas as regras de preenchimento do questionário, bem como ressaltado o prazo de resposta.

Para facilitar, foi elaborada, pela pesquisadora, uma planilha eletrônica com a relação dos indicadores previamente validados durante as entrevistas. Após a escolha do respondente, automaticamente, a planilha checava se os dados estavam preenchidos conforme as regras estipuladas.

Os questionários foram preenchidos e enviados à pesquisadora no período entre 14 a 30 de dezembro de 2009.

Para apuração dos resultados, as notas atribuídas a cada indicador foram somadas, sendo sua prioridade estabelecida pela hierarquização das notas.

Apesar de serem transferidos 45 órgãos/entidades para a cidade administrativa, nem todos eles foram considerados quando do encaminhamento do questionário uma vez que: a) a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) realiza as atividades logísticas de todo o Sistema de Meio Ambiente (SISEMA), que é composto por aquela instituição e também pelo Instituto Estadual de Florestas (IEF), pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM) e pelo Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM); b) a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) tem apenas um escritório de representação em Belo Horizonte, sendo toda a sua logística realizada pela matriz em Montes Claros; c) o apoio logístico das secretarias extraordinárias, Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária (SEARA) e Secretaria de Estado Extraordinária para o Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas (SEDVAN), é realizado pelo Instituto de Terras do Estado de Minas Gerais (ITER) e Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE), respectivamente.

Retirando essas duplicações e a UNIMONTES (que não dispõe de setor de logística em Belo Horizonte), poder-se-ia considerar um universo de 39 órgãos/entidades para o envio dos questionários.

A partir desse universo, o tamanho da amostra foi obtido por meio da fórmula de Barnett (1991), a seguir apresentada, considerando os padrões estatísticos de 5% de erro amostral-padrão, correspondendo a um nível de segurança de 95% ($Z = 1,96$); e uma variabilidade amostral de 5%.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Em que,

N = total populacional

PQ = variabilidade populacional

d = margem de erro amostral

α = nível de significância

$Z \alpha/2$ = valor da tabela normal padrão (1,96)

Após a aplicação da fórmula, a amostra mínima adequada, segundo Barnett (1991), seria de 27 pessoas (o resultado da equação foi de 26,10). Uma vez que 30 diretores responderam ao questionário, correspondendo a um índice de 76,92% de resposta, essa exigência estatística foi plenamente atendida pelo trabalho.

No APÊNDICE E é apresentado o conteúdo do formulário eletrônico encaminhado aos diretores da SPGF.

Na seção seguinte são descritos os resultados obtidos por meio das fontes explanadas, bem como se apresenta sua análise.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para melhor compreensão do caso estudado, considera-se relevante conhecer o que seria um bom gerenciamento da logística, sob a ótica dos dirigentes estaduais, como atualmente se dá esse gerenciamento e quais indicadores têm sido utilizados no desempenho dessa atividade.

Após a descrição do cenário da atividade de suprimentos desenvolvido pelas instituições públicas, obtido por meio das entrevistas, serão apresentados os indicadores selecionados pelos dirigentes da SPGF. Por fim, será demonstrado o modelo de mensuração de nível de serviço proposto para avaliação de processos de suprimento em um centro de serviços compartilhados no âmbito da administração pública.

4.1 O gerenciamento da logística nos órgãos e entidades do estado de Minas Gerais

Nas entrevistas realizadas, ao serem questionados sobre qual seria sua percepção sobre uma boa gestão de suprimentos, alinhado ao objetivo principal da função logística, todos os diretores da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, ou unidades equivalentes entrevistados focaram sua resposta na necessidade de atender as demandas do usuário no momento em que eles precisam. Resumidamente assim expôs um dos entrevistados

“Uma boa gestão de suprimentos seria aquela que atende a necessidade do cliente no tempo e na hora que ele precisa. Não faltando aquilo que é necessário e tendo um tempo de resposta que satisfaça a demanda do seu cliente.” (Entrevistado 2)

O atendimento das demandas dos usuários por bens e serviços requer que várias atividades sejam realizadas. Segundo Bowersox e Closs (2007), o gerenciamento da logística necessita coordenar todas as atividades relacionadas à aquisição, estoque, transporte, distribuição,

armazenagem, gestão de fornecedores, planejamento logístico e utilização de métrica de performance para os processos. Pode-se dizer, então, que a gestão de suprimentos compreende

“Você saber planejar o quantitativo para um período adequado, estar o processo de aquisição válido, considerando o processo de aquisição válido o produto pronto para ter seu empenho emitido, uma condição de armazenagem compatível com o produto, uma estrutura de distribuição compatível com o produto e na rapidez que ele tem e uma medição concreta sobre como que ele chegou, das condições ao destinatário final.” (Entrevistado 4)

Como apresentado na revisão bibliográfica, vários autores concordam com o posicionamento dos autores citados sobre a necessidade de utilizar indicadores de desempenho para monitoramento das atividades logísticas de forma que eventuais desvios possam ser corrigidos. O reconhecimento da importância do uso de indicadores no acompanhamento dos resultados de forma a avaliar o cumprimento das metas estabelecidas e a pautar decisões futuras foi destacado por quase todos os entrevistados, como demonstram os seguintes trechos extraídos das entrevistas realizadas.

“E um caminho seria esse. A gente ter exatamente estes indicadores para que pudéssemos estar monitorando e verificando, pra não deixar a situação acontecer e pra remediar. Estar trabalhando preventivamente, tendo metas, um indicador que precisasse um número pra gente poder trabalhar de forma satisfatória.” (Entrevistado 2)

“A gente faz esse acompanhamento mensal. E toda vez que a gente vê que teve algum desvio, a gente tenta intervir pra fazer voltar ao número esperado, ao resultado esperado.” (Entrevistado 9)

O Entrevistado 7 inclusive relatou que ele acredita que o estado chegou em um estágio que

“ninguém consegue mais trabalhar sem um indicador [isto porque] ele [indicador] realmente te dá uma referência, ele dá um ponto pra gente, que você tem uma noção, você tem um ponto ali que você define a sua nova diretriz.”

Conforme exposto por alguns autores, dentre eles Neely, Gregory e Platts (2005), o Entrevistado 5 destacou outra finalidade dos indicadores: o quanto a medição de indicadores pode ser um motivador, influenciando positivamente o comportamento dos funcionários por sentirem que o seu trabalho colaborou para o resultado obtido.

“É o grande lance que eu acho. Que eu trabalho até como gestora de RH que eu sou também. É que as pessoas ficam mobilizadas e ficam entusiasmadas quando elas conseguem enxergar o resultado. Porque às vezes você fala: ah, é indicador. Aí todo mundo fica olhando pra você, mas a hora que você fala: gente olha que bacana, olha esse relatório que eu vou levar pro secretário, ele nunca teve um relatório gerencial nas mãos dele! Aí todo mundo fica rindo até no canto, porque elas sabem que ela participou do processo. Então assim, quando você consegue mostrar isso, as pessoas ficam entusiasmadas porque aquilo é resultado do trabalho deles.”
(Entrevistado 5)

No entanto, apesar de ressaltarem o quanto os consideram importantes, quando questionados sobre quais indicadores tinham em sua unidade, com exceção do Entrevistado 2, os demais foram unânimes em citar os indicadores advindos do Acordo de Resultados (que estão relacionados ou à agenda setorial ou ao mapa estratégico) e somente alguns citaram outros indicadores, conforme resumido no Quadro 4.

Entrevistado	Indicadores citados nas entrevistas ou contidos nos Acordos de Resultados
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Índice de pagamentos no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Indicadores do mapa estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentual dos faturamentos de fornecedores emitidos pelo eFatura (Módulo do SIAD)

QUADRO 4 - Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados (continua)

Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> • (Não tem Acordo de Resultados e não foram citados indicadores durante a entrevista)
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Outros indicadores citados: <ul style="list-style-type: none"> – Prazo dos processos de contratação
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas; – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Indicadores do mapa estratégico: <ul style="list-style-type: none"> – Tempo médio de aquisição de medicamentos nacionais por pregão – Tempo médio de aquisição de medicamentos nacionais por registro de preços – Tempo médio de aquisição de medicamentos importados por pregão – Tempo médio de aquisição de medicamentos importados por registro de preços – Percentual de medicamentos acima do estoque pactuado – Percentual de demais insumos acima do estoque pactuado – Percentual de entregas de cargas entregues no prazo estabelecido – Homologações positivas dos itens em pregão (itens adjudicados)

QUADRO 4 - Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados (continua)

Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Índice de pagamentos no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório
Entrevistado 6	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Índice de pagamentos no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Outros indicadores citados: <ul style="list-style-type: none"> – Indicadores de entrada e saída de itens do almoxarifado
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Índice de pagamentos no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Outros indicadores citados: <ul style="list-style-type: none"> – Avaliação do demandante sobre a qualidade da contratação realizada – Avaliação da satisfação em relação aos relatórios do Projeto Abelhinha (acompanhamento do gasto) – Avaliação da satisfação em relação ao atendimento de todas as unidades da secretaria

QUADRO 4 - Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados (continua)

Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Outros indicadores citados: <ul style="list-style-type: none"> – Número de demandas enviadas ao <i>help desk</i> atendidas no prazo definido (suporte de informática, reprografia, telefonia, limpeza)
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de pagamentos no prazo – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório

QUADRO 4 - Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados (continua)

Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores da agenda setorial: <ul style="list-style-type: none"> – Taxa de aquisição de papel A4 reciclado – Índice de Compras Eletrônicas – Pregão e COTEP¹² – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvidos para a família de passagens aéreas – Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, em caráter emergencial – Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório • Indicadores do mapa estratégico: <ul style="list-style-type: none"> – Índice de satisfação da qualidade do sistema de distribuição – Índice de consumo de combustíveis – Índice de eficiência na manutenção de veículos
-----------------	--

QUADRO 4 - Indicadores logísticos existentes no âmbito dos órgãos/entidades entrevistados (conclusão)
Fonte – Elaborado pela autora da dissertação.

Verifica-se que os indicadores pactuados relacionados à logística referem-se basicamente à atividade de aquisição. Cabe ressaltar que o processo de compra é uma das etapas do processo de suprimentos, apesar dos termos *suprimentos* e *compras* muitas vezes serem tratados como se fossem sinônimos.

Compras normalmente referem-se ao ato de comprar materiais e atividades associadas ao processo de compras. Suprimentos tem um significado mais amplo, incluindo compras, movimentação, armazenagem e o recebimento de materiais (LAMBERT; STOCK¹³, *apud* TESCAROLO, 2005, p. 40)

Essa evidência das atividades relacionadas ao processo de compra também pode ser inferida nas falas dos entrevistados. Com exceção dos Entrevistados 3 e 4, oito gerentes logísticos focalizaram as atividades relacionadas à aquisição ao definirem o que consideravam como boa gestão de suprimentos, com destaque para o processo licitatório, a especificação dos materiais e o planejamento de demanda.

¹² Esse indicador passou a vigorar no segundo semestre de 2009, substituindo os indicadores de compras eletrônicas que monitoravam a quantidade e valor dos processos realizados por pregão eletrônico e cotação eletrônica (Índice de cotação eletrônica – ICEL-q; Índice de cotação eletrônica – ICEL-v; Índice de pregão eletrônico – IPEL-q; Índice de pregão eletrônico – IPEL-v), estabelecidos para o primeiro semestre daquele ano (SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, 2009).

¹³ LAMBERT, D.; STOCK, J. R. **Administração estratégica da logística empresarial**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

“Então a primeira coisa que eu preocupo é fazer um processo licitatório que haja uma especificação do produto bem feita pra eu ganhar agilidade no momento do pregão. Então isso é uma coisa importante.” (Entrevistado 5)

“A gente tem que comprar somente o que a gente vai usar e na hora. E ter na hora que vai usar também.” (Entrevistado 9)

“Uma boa gestão de suprimentos. Um bom planejamento pela área finalística ou pela área demandante, com antecedência, pra que eu possa fazer o processo de compras evitando atropelos. O problema sempre foi na parte da especificação do pregão pra fazer o processo licitatório, a especificação mal feita. Então assim com uma especificação mal feita, o produto adquirido não é aquele adequado e acaba sobrando ou então não atingindo a sua finalidade.” (Entrevistado 10)

A fala de um dos entrevistados, cuja experiência anterior era no setor privado, ratifica essa observação.

“Então, nós temos que ter uma noção de suprimentos. Porque o que mais notei que, no setor público, as pessoas têm visões fragmentadas, elas contratam um mega operador logístico, mas não fazem a compra, então não há o que transportar; ou fazem uma compra grande e não tem como desovar o estoque. Então, tem que haver uma maior interação. Porque as pessoas pensam que essa cadeia de suprimentos é: o processo ficou pronto?” (Entrevistado 4)

É possível que o demasiado foco no processo de compras seja proveniente da obrigatoriedade de realizar processos licitatórios para todas as contratações públicas, com a obediência aos ritos processuais estabelecidos pela Lei Federal n. 8.666/93 (BRASIL, 1993) e as dificuldades advindas de sua aplicação.

A regulamentação das licitações públicas deu-se no ano de 1993, num contexto em que a agenda política brasileira enfrentava problemas com corrupção, desvio de verbas e superfaturamento nas contratações públicas. Assim, a regulamentação dos procedimentos de compras estabelecidos na lei de licitações teve elevada preocupação em coibir esse tipo de

atuação. Por isso, nota-se na legislação um grande número de procedimentos que definem formalidades necessárias ao processo de aquisição (TESCAROLO, 2005).

Tendo em vista o momento de criação da lei de licitações, nota-se que algumas características da lei decorrem do viés controlador que compunha a agenda governamental na época de sua elaboração: a) morosidade dos procedimentos licitatórios, decorrente da necessidade de cumprimento de diversas formalidades; b) excesso de tempo dedicado à verificação de qualificação técnica de fornecedores antes mesmo de avaliar se a sua proposta tem condições de ser qualificada como vencedora; c) excessivo espaço concedido aos licitantes para acessar os documentos da licitação durante o processo e para recorrer das decisões tomadas durante uma licitação (recursos administrativos ou judiciais), que pode atrasar os cronogramas de aquisição em até vários meses, conforme prevêem os prazos de recursos contidos na referida lei; d) arbitrariedade na proposição dos motivos diversos para a realização de aquisições diretas, sem a utilização dos procedimentos licitatórios; e e) falta de carreira e de pessoal qualificado para a gestão das atividades. (TESCAROLO, 2005, p. 59)

No trecho a seguir, o Entrevistado 6 expressa essa dificuldade em relação aos trâmites burocráticos exigidos pelas licitações.

“A gestão de suprimentos hoje do estado é muito burocrática. Então, a gente ainda tem essa fase toda, da licitação, do pregão que inviabiliza muito, são muitos pareceres. Tem melhorado, mas eu acho que ele ainda tem muito deixa muito a desejar.” (Entrevistado 6).

Os Entrevistados 2 e 6 informaram medir o nível de satisfação de seus usuários pelo grau de reclamação. Isto é, entendem que se não está reclamando é porque o usuário está satisfeito. Dessa forma, acabam prestando os serviços de forma reativa com relação às demandas de seus usuários.

Quando questionados o porquê, apesar da relevância indicada, ainda não foram estabelecidos outros indicadores logísticos além dos estipulados pelo acordo de resultados, os entrevistados referiram-se à falta de pessoal (Entrevistados 1 e 2) e de tempo, aliado à necessidade de priorização de outras atividades no momento (Entrevistado 10).

“O que mais dificultou aqui foi a questão de recursos humanos. A gente tem um recursos humanos muito reduzido. Então a gente não tem como focar e até ter tempo pra poder criar, pra estabelecer os mecanismos, pra estabelecer os indicadores, ter uma metodologia para estar acompanhando e quem vai desenvolver esse trabalho.” (Entrevistado 2)

Já o Entrevistado 5 justificou a não adoção de outros indicadores, pois, primeiramente, precisa consolidar o que está pactuado no acordo de resultados. Apesar de ter dito que não havia resistência de seus funcionários, mas, sim, muito trabalho para conseguirem cumprir o pactuado, pode-se perceber uma possível resistência da equipe tendo em vista atuais dificuldades de mensuração.

“O trabalho que dá pra medir é tão grande que ninguém quer medir mais nada. Porque as fórmulas e tudo o que é pedido é tudo muito complexo, que fala em indicador todo mundo está querendo sair correndo sabe, assim por causa da pressão do acordo de resultados.”
(Entrevistado 5)

Essa complexidade relatada em relação aos indicadores do Acordo de Resultados vai de encontro ao exposto por Martins¹⁴, *apud* Careta e Musetti (2007), sobre uma importante característica de um sistema de medição de desempenho. Para o autor, é preciso que os sistemas apresentem facilidade de análise e interpretação por parte dos funcionários e das relações de causa e efeito para que isso influencie o seu comportamento de forma que colabore para o alcance dos resultados.

Por outro lado, o prêmio por produtividade advindo do cumprimento do Acordo de Resultados fortalece o comprometimento dos funcionários com os indicadores, uma vez que as metas estão atreladas a um sistema de recompensas (NATAL, 2005). Esta relação entre o sistema de recompensas e o empenho dos funcionários no alcance das metas pactuadas foi pontuada pelos Entrevistados 6 e 7.

“Os indicadores eu acho muito interessante, mas eu acho que o que motiva a equipe a querer cumprir e a querer conhecer os indicadores é o prêmio de produtividade. Então, todos eles estão: Olha! O Acordo de Resultados! Então está muito vinculado ao Acordo de Resultados. Aquilo realmente gera um benefício financeiro, que ninguém quer perder. Então eu acho que isso aí motivou para que as pessoas conhecessem o que é um indicador, porque está medindo. Então eu

¹⁴ MARTINS, R. A. **Sistema de Medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

acho que o que facilita e não tem resistência é o Prêmio.” (Entrevistado 6)

“O resultado só dá quando a pessoa sente que alguma coisa é dela e ela vai perder. Se esse indicador for só meu e só eu vou perder no Acordo de Resultados, não vai resolver nada.” (Entrevistado 7)

O Entrevistado 7 inclusive acredita que se houvesse indicadores que não estivessem relacionados ao prêmio, eles não seriam utilizados como são hoje. Segundo ele, o que pesa ainda é o Acordo.

Se, por um lado, o acordo de resultados e o prêmio por produtividade aumentaram o comprometimento dos funcionários, por outro, o Entrevistado 7 relatou que a única resistência que ele ainda enfrenta é ter indicadores em que ele não tem 100% de governo. Certamente porque o não cumprimento da outra parte irá reduzir sua nota no acordo e, conseqüentemente, o valor a ser recebido pela equipe a título de prêmio por produtividade.

Por fim, uma relevante questão foi levantada pelos Entrevistados 4, 5 e 8, mais importante do que estabelecer indicadores, é preciso acompanhar o desempenho. E, segundo o Entrevistado 5, essa não tem sido a prática estadual em relação aos fornecedores.

“a prática geral que eu tenho visto até com outros colegas é assim: depois que fez o contrato, o contrato vira um instrumento formal, e não um instrumento aonde você avalia o desempenho, onde você cobra realmente aquilo que foi contratado.” (Entrevistado 5)

Conforme já exposto, para Natal (2005), uma forma de tornar os indicadores efetivos seria atrelá-los a um sistema de recompensas. E sua efetiva utilização asseguraria uma contínua evolução do sistema de mensuração de desempenho de forma que as medidas utilizadas se mantivessem relevantes e continuassem a refletir as principais questões organizacionais (KENNERLEY; NEELY, 2002).

4.2 Análise sobre implantação de um CSC para gestão de suprimentos no âmbito do estado de Minas Gerais

Com a conclusão das obras em 2010, ocorrerá a transferência de 45 órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual para a nova sede administrativa do governo estadual.

Conforme se pode observar pela análise dos decretos que dispõem sobre a organização dos órgãos e entidades pesquisados, não havendo nenhuma alteração na estrutura organizacional das instituições a serem transferidas, ter-se-á a réplica de várias unidades organizacionais relacionadas às atividades-meio, dentre elas, a unidade responsável pela gestão de suprimentos. Numa situação como esta, a ocorrência de contratações de mesmo objeto, às vezes até do mesmo fornecedor, porém com preços bastante distintos, poderá acontecer, sendo até mesmo recorrente. Consideremos o exemplo de uma secretaria e suas unidades metropolitanas situadas em Belo Horizonte.

“Usando um caso prático que eu peguei: as quatro unidades contrataram água mineral, cada uma fez o seu pregão, isto já tem os custos envolvidos nos processos das quatro. Custos administrativos multiplicado por 4. As quatro têm que manter a estrutura de compras que é basicamente a mesma, fazendo os mesmos trabalhos, repetido por quatro vezes. Contratamos, as quatro, da mesma empresa e cada uma com um preço diferente. Sendo que o caso mais engraçado era que aqui na unidade central a gente compra pro nosso almoxarifado que é na av. Pedro II e a nossa metropolitana B também é na Pedro II só que um quarteirão pra frente. A água que a mesma empresa, que era a única para as quatro, entregava no almoxarifado era mais cara do que a que o mesmo caminhão da empresa entregava na metropolitana B, um quarteirão à frente. Na metropolitana C, o garrafão de água saía a R\$7,90; na metropolitana A, a R\$6, (e alguma coisa); a nossa, R\$4,22; e da metropolitana B, R\$2,99. De R\$ 2,99 pra R\$7,90! Uma variação de mais de 100%.” (Entrevistado 2)

Essa citação explicita o desperdício de recursos financeiros advindos de custos processuais em redundância e da perda de economia de escala nas contratações.

Por meio da implantação de um CSC para gestão de suprimentos para os órgãos e entidades estabelecidos na Cidade Administrativa, o estado de Minas Gerais poderia compartilhar as atividades de apoio, ao invés de tê-las duplicadas ao longo de todas as estruturas organizacionais (SCHULMAN *et al.*, 2001; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

Durante as entrevistas, constatou-se que já existe uma experiência de compartilhamento de serviços no âmbito do estado de Minas Gerais. Isso confirma o exposto por Janssen e Joha (2006) de que o compartilhamento de serviços é bastante apropriado para o serviço público, visto que cada unidade administrativa mantém seus próprios serviços.

No ano de 2007, foi criado o SISEMA, onde se buscou integrar, sob a coordenação da SEMAD, a gestão das atividades-meio, inclusive as relacionadas à gestão de suprimentos, de quatro instituições: SEMAD, FEAM, IEF e IGAM, sob uma única gerência (MINAS GERAIS, 2007).

Hoje essa instituição tem colhido frutos provenientes da integração.

“Melhorou muito, não só financeiramente, mas a parte mesmo de gestão. Hoje a gente tem uma área-meio dentro do SISEMA que cuida das quatro casas. Então, o que a gente fala muito que a gente tem no pensamento é: qual é o foco do SISEMA? É o meio ambiente. Então, o SISEMA não tem que cuidar de aquisição de pneu ou de aquisição de material de serviço. O SISEMA está cuidando do meio ambiente. E com essa centralização na área-meio a gente está conseguindo dar um suporte muito maior pra área-fim que é o objeto maior do SISEMA.”
(Entrevistado 8)

Talvez devido à experiência com a criação do SISEMA e os benefícios advindos da reunião das unidades administrativas das quatro instituições, que para esse entrevistado seria impossível retornar à estrutura anterior, durante a entrevista, ele relatou acreditar que devido à Cidade Administrativa, haverá uma tendência à reunião das atividades de suprimentos.

“Então, nessa junção eu acho que vai demorar um pouquinho por causa dessa transição pra cidade administrativa, mas num futuro bem próximo não sei 2011, mais tardar 2012, a tendência será essa de unificar todas as áreas, compras, contratos, licitação. Porque se a gente imaginar que vai ter uma área licitação pra todas as secretarias na Cidade Administrativa, isso inviabiliza financeiramente e em questão de servidores. Então eu acredito que vai ter lá uma central de licitação com pessoas experientes, que farão licitações pra todas as secretarias.”
(Entrevistado 8)

Os demais entrevistados, quando questionados, se entendiam ser factível a criação de um CSC para a gestão de suprimentos informaram que sim. E corroborando o exposto por vários autores na revisão de literatura, citaram como consequência do compartilhamento os benefícios advindos da redução de custo, devido ao ganho em escala (Entrevistados 1, 2, 3, 4, 8, 10) e a liberação de funcionários para outras áreas da empresa, com consequente melhoria no nível dos serviços prestados (Entrevistados 2, 4, 8, 9).

Contudo, alguns entrevistados (Entrevistados 8, 9 e 10) acreditam que as especificidades dos órgãos/entidades são muitas e, por isso, a integração deve ser realizada progressivamente.

“Cada um [órgãos] tem a sua peculiaridade, cada um tem a sua sistemática, cada um tem a sua, como os questionários que eu respondi aí, têm as suas especificidades. Então, essa é a maior dificuldade que eu vejo. Então, tem que ser uma integração gradativa, uma junção gradativa para que não cause impacto.” (Entrevistado 8)

Quanto ao processo de implantação, apesar dos benefícios advindos, os entrevistados foram unânimes em dizer que acreditam que haverá resistências à criação do CSC.

“Pela cultura do estado eu acho que vai levar um tempo pra poder aceitar. A pessoa aceitar que ela já não tem mais aquele estoque que ela gosta de ter na sala. É porque é um modelo muito diferente.” (Entrevistado 6)

Como lembrado pelo Entrevistado 3, a resistência é natural em algumas pessoas. A qualquer coisa que vá ser proposta, as pessoas naturalmente são resistentes.

A resistência é inerente a todo processo de mudança e com o CSC não seria diferente, uma vez que sua adoção irá requerer significativas alterações organizacionais, no que se refere a políticas, estrutura, cultura, gestão e processos organizacionais (ACCENTURE, 2005, 2006; CÔRTEZ, 2006).

Conforme vivenciado no caso do SISEMA, segue trecho no qual o entrevistado se refere à resistência ocorrida quando da criação do sistema de meio ambiente.

“Então essa resistência típica que é do ser humano, aconteceu aqui, mesmo porque não tinha nenhum tipo de procedimento nas outras

casas. E com essa integração, essa junção, nós tivemos que criar um procedimento e a maioria deles não quiseram cumprir esses procedimentos que é praxe, é documentação, é questão de orçamentos.” (Entrevistado 8)

Para o Entrevistado 8, alia-se à resistência natural do ser humano, o fato de o servidor público ser menos propenso à mudança.

“O servidor público ele é diferente. Eu como vim da área privada, trabalhei 16 anos em banco, tive essa percepção que o servidor público tem essa dificuldade de abrir pra novas situações. Ele tem essa dificuldade.” (Entrevistado 8)

Dentre as causas elencadas pelos entrevistados, houve uma elevada referência à perda de poder, a partir do momento em que se perde a função, e também de autonomia, visto que a padronização dos procedimentos é fundamental para o funcionamento do CSC, o que faria com que órgãos e entidades tivessem tratamento isonômico. Os trechos abaixo ilustram bem essa questão.

“Resistências existiriam muitas porque, no início, seria uma primeira visão de perda, até porque talvez você teria até uma maior racionalidade. E esta racionalidade iria impor algumas restrições iniciais.” (Entrevistado 1)

“Envolve muito mais esta questão subjetiva da vaidade, do poder, que hoje eu sou autônomo, hoje eu defino, hoje eu quero assim, hoje eu faço assim. Do que pensar que eu vou pegar isso, entregar pra eles, eles vão definir e me entregar pronto. A ideia é essa, passar a ser cliente.” (Entrevistado 2)

“E estando tudo talvez unificado, talvez perdesse controle, ou essa autonomia de gerenciar o seu recurso, de destinar pra aquilo que acha realmente mais necessário. Eu acho que isso ainda tem aquela visão de cada um ter o seu, na unidade orçamentária.” (Entrevistado 10)

Quando questionados quem resistiriam (diretores das SPGFs, alta gerência, demais membros da casa), os entrevistados citaram em especial a alta gerência e, por vezes, os demais membros da casa. Acreditam que os diretores das SPGFs estão mais abertos a mudanças e que é ele quem

“sofre na pele essa dificuldade, ele sabe como é difícil suprir a casa, abastecer, entregar, essa urgência.” (Entrevistado 6)

Para o Entrevistado 4 uma forma de se reduzir as resistências seria

“fazer um plano detalhado, mostrar quem que vai cuidar, com que qualidade que ele vai receber as informações e os produtos, e notar que o estado já tem analogamente alguns produtos embrionários, que é o caso do registro de preços de material de escritório, de computador, de combustível. Então eles já são grandes usuários do que antigamente era descentralizado.” (Entrevistado 4)

Um ponto interessante dessa passagem é a referência ao registro de preços. O registro de preços consiste numa licitação realizada por um único gestor que, na fase de planejamento, convida os demais órgãos e entidades para aderirem a essa aquisição, como participantes. Fica a cargo do gestor toda a responsabilidade dos trâmites processuais da licitação e da gestão do contrato, e aos demais apenas o planejamento dos quantitativos e, posteriormente, o envio dos pedidos de fornecimento (MINAS GERAIS, 2008a).

Observa-se, porém, que o Entrevistado 2 tem uma opinião diferente. Segundo ele, a atual falta de padronização entre os órgãos e entidades pode ser um obstáculo à integração, pois dificulta a compra unificada, por exemplo, de cartucho de impressora.

Há que se observar que os vários registros de preços vigentes no âmbito do estado e a política de adesão, monitorada por meio de indicadores do Acordo de Resultados, contrapõem-se ao exposto pelo Entrevistado 2. Pois, segundo os Entrevistados 5 e 9, o registro de preços simplificou os processos de aquisição e acreditam ser este um importante passo para o planejamento conjunto das aquisições.

Para viabilizar o planejamento conjunto pelos órgãos e entidades, o Entrevistado 4 expôs a necessidade de se implantar um calendário para as compras, visto que hoje as demandas são em tempos diferentes. O Entrevistado 8 fortalece esse posicionamento, pois para ele o planejamento foi um dos principais pontos tratados pelo SISEMA quando da sua integração e foi o planejamento das compras que viabilizou os benefícios alcançados pela instituição.

Como vivenciado quando da integração do SISEMA,

“a maré contrária é muito grande.” (Entrevistado 8)

E, por isso, a governança do processo e o apoio da alta gerência são fundamentais para adoção e implantação dessa estratégia. Para o Entrevistado 8,

“se fossem pessoas [referência à alta gerência] que não acreditassem no que a gente está implementando aqui, já teria desfeito essa integração com certeza. E hoje eu acho que não conseguimos mais, pelo menos o SISEMA, não consegue mais voltar a ser o que era.”

Esta necessidade de apoio e firmeza da alta gerência para implementação de um projeto como esse foi ressaltado também pelos Entrevistados 6 e 7.

A definição de indicadores é um importante instrumento de gestão, por permitir o monitoramento dos níveis de serviços prestados pelo centro. Como ressaltado pelo Entrevistado 4 é preciso trazer confiabilidade ao relacionamento, pois todo mundo aposta que faz melhor. Ou seja, se a qualidade do serviço prestado for inferior ao que cada organização obtinha individualmente antes da implantação do compartilhamento de serviços, certamente, haverá pressões para que se retorne ao *status* anterior, com a replicação das atividades de apoio.

Isso fica evidente na seguinte fala do Entrevistado 10;

“Se eu tiver certeza de que ele [CSC] vai fazer no tempo e na hora que eu quero, eu tenho essa segurança. Se não, se eu tiver uma ‘duvidazinha’ de que aquilo não vai acontecer no tempo que eu preciso, pra mim vai ser mais preocupante.”

O uso de indicadores para monitoramento dos níveis de serviços prestados pelo centro iria permitir que os gestores acompanhassem o atendimento das demandas dos usuários, bem como adotassem medidas para corrigir dificuldades encontradas. Esses indicadores ajudariam, inclusive, a controlar o que o Entrevistado 6 chamou de *interesses múltiplos* advindos da junção da gestão de suprimentos de diversos órgãos/entidades. Essa preocupação com a divergência de interesses pode também ser observada da fala do Entrevistado 9.

“Então você pega, por exemplo, um sujeito que trabalha em compras aqui ele tem uns 10 anos. Então, ele sabe exatamente o quê a turma compra aqui. Se for pra um lugar centralizado, com certeza o cara que vai ficar lá, ele já tem um conhecimento de alguma área, então ele vai atender aquela área. A área que ele não conhece, tchau. A área que ele não conhece, ele vai ter dificuldade. Então acho que de uma vez é um processo complicado.”

Para atender a demanda de seus clientes, deve-se buscar conhecer quais os principais atributos considerados por eles em suas avaliações, para que se possa investir no atendimento dessas necessidades. Sendo assim, a seção seguinte irá apresentar os resultados da pesquisa feita junto aos futuros usuários do CSC sobre quais os principais atributos elencados por eles quando da avaliação dos serviços prestados pelo centro.

4.3 Elaboração de um modelo de mensuração de nível de serviço para um centro de serviços compartilhados no âmbito da administração pública

4.3.1 Definição dos pesos dos atributos

De acordo com o exposto na metodologia, a Técnica de Preferência Declarada foi utilizada para validar os atributos selecionados e para identificar a importância relativa de cada um, de acordo com o serviço a ser oferecido, de forma que a posterior configuração do serviço esteja mais próxima aos anseios dos futuros clientes do CSC.

Os resultados do modelo estatístico são apresentados na Tabela 2.

TABELA 2
Resultados estatísticos relativos aos atributos

Atributo	Coefficiente	Erro	Teste t	IC. (t=2,5%)
Confiabilidade	3,2303	0,3282	9,8413	[2,574 ; 3,887]
Atendimento	1,2871	0,2088	6,1640	[0,869 ; 1,705]
Entrega	1,1320	0,2047	5,5221	[0,721 ; 1,540]
Flexibilidade	0,1447	0,1941	0,7454	[-0,244 ; 0,533]

Número de Entrevistas = 80 Número de Casos = 240

Rho = 0,5337 Rho (Ajt) = 0,5180

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação

Observa-se que a ordem de importância apresentada para os atributos foi: confiabilidade, atendimento, entrega e flexibilidade. Nota-se, ademais, que o atributo confiabilidade teve 55,75% do peso total dos atributos, seguido de 22,21% para o atributo atendimento e de 19,54% para entrega e de somente 2,50% para flexibilidade. Esses percentuais foram obtidos por meio de uma regra de três simples, considerando a representatividade do atributo perante o valor total dos coeficientes (5,7941).

Em linhas gerais, os resultados sinalizam para as seguintes preferências:

1. precisão do atendimento é preferível à imprecisão, pois permite que o dirigente tenha a certeza de que suas demandas serão atendidas nos prazos acordados. Isso permite que se faça uma programação para atendimento às unidades internas;
2. o atendimento satisfatório na prestação dos serviços mostrou-se preferível. É desejável que as informações prestadas sejam de qualidade, bem como os produtos entregues ou serviços realizados sejam condizentes com as especificações previamente disponibilizadas;
3. rapidez na entrega também se mostrou preferível em relação a uma entrega mais lenta. Ou seja, é desejável que os prazos entre a solicitação e o atendimento sejam curtos. Isso permite que, mesmo ocorrendo uma emergência ou um erro de planejamento, se obtenham materiais e serviços rapidamente;
4. a possibilidade de alteração no que contratado, ou seja, uma flexibilidade contratual em relação ao *mix* de produtos ou a horários de atendimento se apresentou como uma opção mais interessante do que não tê-la.

Por meio do teste t é possível verificar a significância dos parâmetros β . O programa estatístico Logit Multinomial com Probabilidade Condicional utiliza o teste t com significância de 95% para esses parâmetros. Os valores do Teste t obtidos para os atributos confiabilidade, atendimento e entrega são todos, em módulo, superiores a 1,96. Dessa forma, rejeita-se a hipótese de nulidade desses atributos e se aceita que todos contribuem de forma significativa. Já o atributo flexibilidade obteve um valor, em módulo, menor do que 1,96. Logo, pelo teste t , esse atributo seria rejeitado, ou seja, ele não tem contribuição significativa para a escolha (ORTÚZAR, 2000).

Conforme posto pela bibliografia sobre CSC e também pontuado na fala dos entrevistados, para implantação da nova estratégia, é muito importante que se estabeleça forte credibilidade em relação ao novo modelo proposto. Ou seja, é fundamental que os clientes do centro acreditem e percebam que o novo modelo de compartilhamento é capaz de atender as suas demandas no que se refere a prazos e quantidades demandadas. Pontua-se a importância de se definir previamente o que é e o que não é possível de se realizar, sendo primordial que o que for acordado seja cumprido rigorosamente.

A importância desse acordo de expectativas e de seu cumprimento reflete-se no grande peso atribuído ao atributo *confiabilidade*. Novamente ressalta-se que uma quebra das expectativas irá comprometer a instauração do novo modelo. Pois, como dito, muitos serão resistentes a sua implantação somente aguardando um motivo para fazer grande pressão para o retorno da antiga estrutura.

Corroborar a importância atribuída à característica *atendimento* o fato de que, durante as entrevistas, o processo de compras mostrou-se como foco da gestão de suprimentos das organizações estaduais, e a correta especificação dos materiais e serviços foi posta como fundamental para realizar contratações bem-sucedidas (em especial, pelos Entrevistados 5, 7 e 10).

A relevância da categoria *entrega* também pode ser inferida durante as entrevistas, quando vários entrevistados (Entrevistados 3, 4, 5, 5 e 10) expuseram a rapidez na entrega como um item bastante importante devido à característica de alguns órgãos que têm demandas emergenciais relacionados às suas atividades-fins, como, por exemplo, um surto de gripe, uma rebelião, e também por causa da dificuldade de planejamento das aquisições, item ainda a ser superado pelas organizações. Segundo o Entrevistado 5,

“a experiência que eu tenho aqui é que quando a pessoa precisa, ela quer pra ontem”.

Isto pode confirmado pela fala do Entrevistado 2 que, quando monitoram os motivos com relação à insatisfação pelos serviços prestados pela SPGF, o principal é a demora em relação ao tempo de atendimento da demanda.

Por fim, o atributo *flexibilidade* não se mostrou significativo para os pesquisados. As entrevistas demonstraram que os setores de suprimentos não conseguem se antecipar às necessidades dos clientes. Talvez, por isso, não sintam a necessidade de terem flexibilidade, visto que aquilo que é solicitado é o que é atendido, não havendo antecipação de tarefas como, por exemplo, contratações.

Devido à insignificância da categoria, os indicadores relacionados a esse atributo foram excluídos quando da realização dos questionários para a efetiva escolha daqueles que avaliarão o desempenho do CSC.

4.3.2 Escolha dos indicadores

Após a validação com os entrevistados dos indicadores selecionados a partir da literatura e da exclusão dos indicadores relacionados à flexibilidade, devido ao resultado da aplicação da técnica de preferência declarada, conforme exposto, contemplaram a planilha para escolha dos indicadores aqueles constantes do APÊNDICE E. Observa-se que foram apresentados para seleção 21 indicadores, com sua definição e fórmula, relacionados às categorias: entrega, confiabilidade e atendimento.

Foi solicitado aos diretores da SPGF dos órgãos/entidades que serão transferidos para a cidade administrativa que apontassem a relevância dos indicadores (alta, média ou baixa), para avaliação de um CSC para gestão de suprimentos no âmbito do estado de Minas Gerais, segundo critérios preestabelecidos. Esse procedimento deveria ser feito para apontamento dos indicadores relevantes na avaliação de um CSC a partir da realização de serviços relacionados às famílias comuns e também referentes às famílias específicas.

Como o objetivo é identificar os indicadores prioritários para o todo, o resultado da matriz de priorização dos indicadores para as famílias comuns e específicas encontram-se nas Tabelas 3 e 4, respectivamente.

TABELA 3
Matriz de priorização dos indicadores par as famílias comuns

INDICADOR	SOMA NOTAS
Prazo de atendimento (por pedido)	130
Produto /Serviço conforme especificações	124
% dos pedidos atendidos completamente	98
% de pedidos atendidos no prazo	96
Tempo médio de atraso do pedido	86
% de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	84
Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	76
% de produtos entregues sem avarias	72
Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)	66
% de devoluções	64
Qualidade das informações técnicas disponíveis	64
Tempo para remediação das falhas	64
Facilidade para fazer o pedido	62
% de pedidos com pendências	60
Precisão da informação sobre a situação do pedido	58
Tempo de espera para recebimento das pendências	54
Precisão da informação da data de atendimento projetada no momento da colocação do pedido	48
Facilidade para comunicar falhas	44
Precisão da informação antecipada de cancelamento ou atraso	42
% de pedidos pendentes supridos	40
% de falhas comunicadas remediadas	38

Fonte – Elaborada pela autora da pesquisa.

TABELA 4
Matriz de priorização dos indicadores para as famílias específicas (continua)

INDICADOR	SOMA NOTAS
Prazo de atendimento (por pedido)	134
Produto /Serviço conforme especificações	118
% dos pedidos atendidos completamente	106
% de pedidos atendidos no prazo	102
% de produtos entregues sem avarias	90

TABELA 4

Matriz de priorização dos indicadores para as famílias específicas (conclusão)

Tempo médio de atraso do pedido	84
Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)	68
% de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	66
Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	64
Tempo de espera para recebimento das pendências	62
% de pedidos com pendências	62
Facilidade para fazer o pedido	62
Qualidade das informações técnicas disponíveis	62
Precisão da informação sobre a situação do pedido	62
% de devoluções	58
Tempo para remediação das falhas	56
Precisão da informação da data de atendimento projetada no momento da colocação do pedido	50
Facilidade para comunicar falhas	44
% de pedidos pendentes supridos	42
Precisão da informação antecipada de cancelamento ou atraso	42
% de falhas comunicadas remediadas	36

Fonte – Elaborada pela autora da pesquisa.

Ao ser empregado o critério de classificação de Pareto, utilizado pelos colaboradores para apontar a relevância dos indicadores, observou-se que os indicadores de nível A, ou seja, os 20% mais bem classificados (o que corresponde aos quatro primeiros indicadores), são idênticos para a avaliação da prestação dos serviços no que se refere a itens de família comum ou específica. É interessante notar que os quatro indicadores de nível A mantêm correspondência com o peso dos atributos, em que a categoria confiabilidade apresenta pouco mais da metade do peso sendo o restante dividido, quase igualmente, entre atendimento e entrega. Essa proporcionalidade foi mantida na seleção ao terem sido escolhidos dois indicadores referentes à categoria confiabilidade (porcentagem dos pedidos atendidos completamente e porcentagem de pedidos atendidos no prazo) e um para cada uma das outras categorias (para atendimento: produto /serviço conforme especificações e para entrega: prazo de atendimento por pedido).

Verifica-se que, dentre aqueles que estão no nível B¹⁵ de prioridade, também há igualdade em relação aos indicadores selecionados para ambas as situações.

¹⁵ O nível B de prioridade corresponde aos 30% seguintes, contemplando seis indicadores. No caso em questão, em ambas as situações, como a décima nota é igual para três ou cinco indicadores, decidiu-se utilizar cinco

Ao analisar esses indicadores, observa-se que eles mostram coerência com o objetivo principal de um CSC que, na visão de Silva, Santos e Santos (2006), deve ser fornecer serviços com alto padrão de qualidade, no tempo certo e a custos competitivos. Sinteticamente, foram selecionados indicadores que medem o quanto os pedidos foram atendidos completamente e se foram entregues no prazo acordado, que verificam a conformidade com as especificações, tão ressaltada como um atributo de garantia a boa qualidade do processo de aquisição, e que se preocupam com o prazo no atendimento e o tempo médio de atraso.

Para Marchesini e Alcântara (2006), muitas medidas exigem um grande esforço e podem desviar a atenção dos gestores daquilo que realmente é importante e crítico de ser monitorado e avaliado. Acredita-se que, selecionando os indicadores de níveis A e B para comporem o sistema de mensuração de desempenho, estar-se-ia selecionando uma quantidade de indicadores satisfatória, alinhados à estratégia de um CSC, além de se obter um único sistema para avaliação do nível de serviço prestado pelo centro. Dessa forma, os indicadores que farão parte do sistema serão aqueles constantes no Quadro 5.

CATEGORIA	INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA
Atendimento	Produto /Serviço conforme especificações	Produto entregue ou serviço realizado conforme as especificações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: Totalmente conforme; Totalmente divergente
	Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)	Percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento (desde eletrônico até presencial)	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: Péssimo; Ótimo
Confiabilidade	% dos pedidos atendidos completamente	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações foram totalmente atendidas (sortimento e quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos completos/Número total de pedidos realizados no período
	% de pedidos atendidos no prazo	Porcentagem de pedidos cujo prazo previamente definido para entrega do produto ou inicialização do serviço específico foi atendido num período referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos no prazo previamente estabelecido/Número total de pedidos realizados no período
	% de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	Porcentagem de pedidos atendidos cujo faturamento e documentação estavam corretos num período referente ao número total de pedidos faturados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com faturamento e documentação corretos/Número total de pedidos faturados no período
	% de produtos entregues sem avarias	Porcentagem de produtos entregues sem avarias num período referente ao número total de produtos entregues no período	Somatório do número de produtos entregues sem avarias/Número total de produtos entregues no período
Entrega	Tempo médio de atraso do pedido	Tempo médio de atraso decorrido após o prazo definido para entrega do pedido	(Dia e hora de recebimento do pedido - entrega do produto ou iniciação do serviço) - (Dia e hora previamente definida para atendimento do pedido)
	Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	Número de horas decorridas desde a solicitação de informações ou reclamações até a solução pelo fornecedor	(Dia e hora da solução) - (Dia e hora da solicitação)
	Prazo de atendimento (por pedido)	Número de horas decorridas para a entrega dos itens ou inicialização dos serviços do pedido a partir da data de inclusão do pedido	(Dia e hora de recebimento do produto ou de iniciação do serviço) - (Dia e hora de entrada do pedido)

QUADRO 5 - Relação de indicadores selecionados para o sistema de mensuração de desempenho do CSC

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.3.3 Sistema proposto

O processo de avaliação de desempenho desenvolvido por Rodriguez e Granemann (2004) é bastante interessante uma vez que os autores sistematizaram um ciclo de melhoria contínua. A Figura 7 representa o fluxograma do processo de avaliação de desempenho dos autores citados.

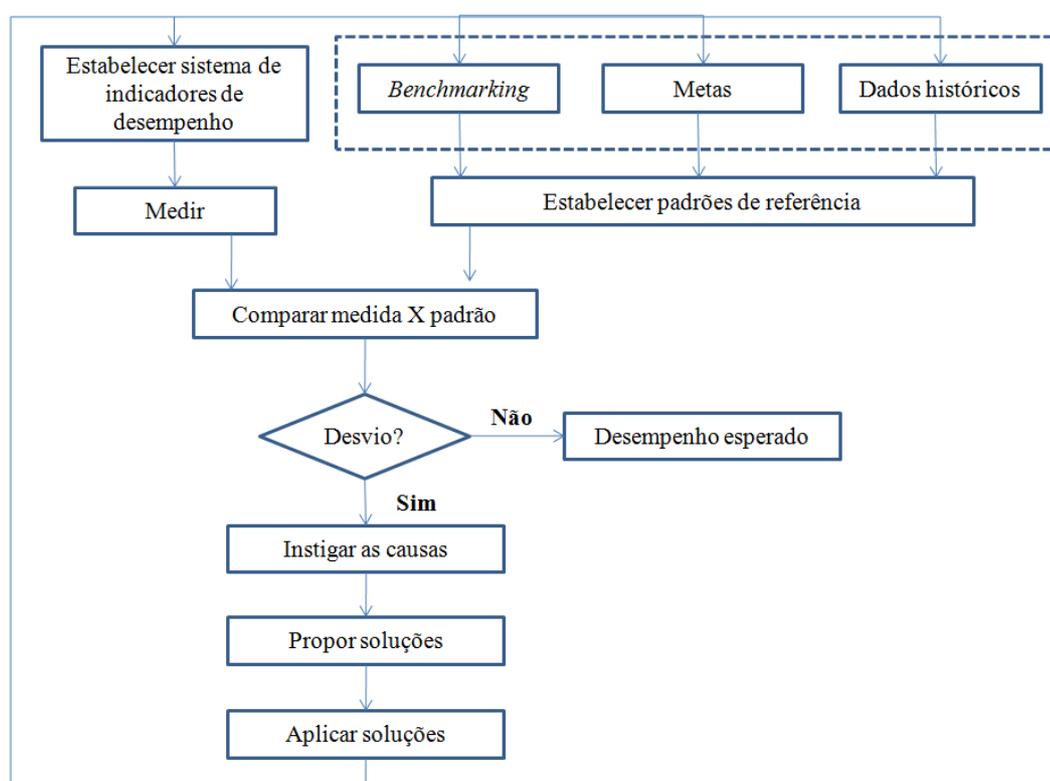


FIGURA 7 – Fluxograma do processo de avaliação de desempenho
 Fonte - RODRIGUEZ; GRANEMANN, 2004, p. 153.

O processo inicia-se com a definição dos indicadores de desempenho que, no caso em questão, pode-se considerar os escolhidos na seção anterior. Para julgar se os dados estão dentro dos valores esperados, os valores obtidos são confrontados com padrões de referência. Esses padrões podem ser estipulados por dados históricos, metas estratégicas, pesquisas de *benchmarking* ou então por uma combinação desses. Neste estudo, como o CSC ainda não foi criado, sugere-se, inicialmente, utilizar metas estratégicas, previamente definidas com vistas a

atingir o desempenho considerado adequado tendo em vista os objetivos estratégicos da organização.

Uma vez coletados os dados dos indicadores e comparados aos padrões de referência, caso eles estejam dentro do programado, conclui-se que o desempenho está correto. Contrariamente, se os dados estiverem fora da faixa esperada (superior ou inferior), deve-se investigar as causas, propor soluções e implementá-las.

Uma questão importante é dar continuidade ao monitoramento dos indicadores, tornando o processo de acompanhamento e medição semelhante à técnica de melhoria contínua denominada PDCA (*Plan, Do, Check and Act*). De acordo com Silva, Santos e Santos (2006), a melhoria contínua é ideal para um CSC, por permitir a visibilidade da situação e garantir subsídios para retroalimentação, que conduzem a uma constante melhoria do processo.

Esse modelo mostra-se bastante adequado também para um processo em início de atividade, visto que o seu monitoramento constante irá demonstrar se as medidas selecionadas estão adequadas, alinhadas aos objetivos organizacionais, ou se novas medidas devem ser incorporadas ou se há necessidade de exclusão daquelas consideradas obsoletas. O importante é que seja um sistema dinâmico que se adapte à evolução natural dos processos organizacionais e do ambiente em que a organização esteja inserida (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Como já dito, para garantir o efetivo uso dos indicadores e assegurar o comprometimento dos indivíduos que trabalham no CSC no alcance das metas estipuladas, é preciso vincular o desempenho a um sistema de recompensas (NATAL, 2005).

No caso do estado de Minas Gerais, o instrumento de contratualização de resultados já possui um mecanismo de incentivo por meio da concessão de prêmio por produtividade àqueles que obtiveram resultado satisfatório na avaliação do acordo. Vale ressaltar que, atualmente, o prêmio por produtividade a ser pago a cada servidor está vinculado ao bom resultado de desempenho da instituição atrelado ao resultado de cada equipe.

No que se refere à apuração do resultado da equipe, torna-se necessário estabelecer um mecanismo de cálculo para apuração do desempenho e avaliação dos resultados alcançados por aqueles que trabalharão no centro.

Propõe-se uma metodologia que esteja vinculada à importância dada pelos futuros clientes do CSC aos atributos confiabilidade, atendimento e entrega. Pela literatura sobre indicador de desempenho, cada um dos nove indicadores selecionados para fazerem parte do sistema de

medição está relacionado a um atributo considerado, conforme demonstra o Quadro 5, anteriormente apresentado.

Sugere-se que a nota final do desempenho do serviço seja obtida por atributo. Utilizando-se do modelo de avaliação da qualidade do serviço, apresentado no referencial teórico, proposto por vários autores, dentre eles Giansesi e Corrêa (2004); Silva, Santos e Santos (2006) e Slack *et al.* (1997, 2008), o usuário do serviço deverá atribuir uma nota para cada indicador baseada no grau em que suas expectativas foram atendidas. Para tanto, utilizando-se da fórmula proposta para os indicadores dos atributos confiabilidade e entrega, o usuário deverá comparar seu resultado às metas anteriormente pactuadas para cada indicador e quando o nível de qualidade do serviço prestado superar suas expectativas deverá atribuir nota 8, 9 ou 10; caso a qualidade percebida esteja de acordo com suas expectativas, dever-se-ia dar nota de 5 a 7; mas caso a qualidade seja percebida como inaceitável, isto é, esteja abaixo de suas expectativas, a nota a ser dada seria entre 1 e 4. No caso os indicadores do atributo atendimento, o resultado a aplicação da fórmula já é a escolha de uma nota a partir de uma escala de diferencial semântico de dez pontos. Para ambos os casos, a forma de avaliação da qualidade do serviço prestado feita pelo usuário encontra-se resumida na Figura 8.

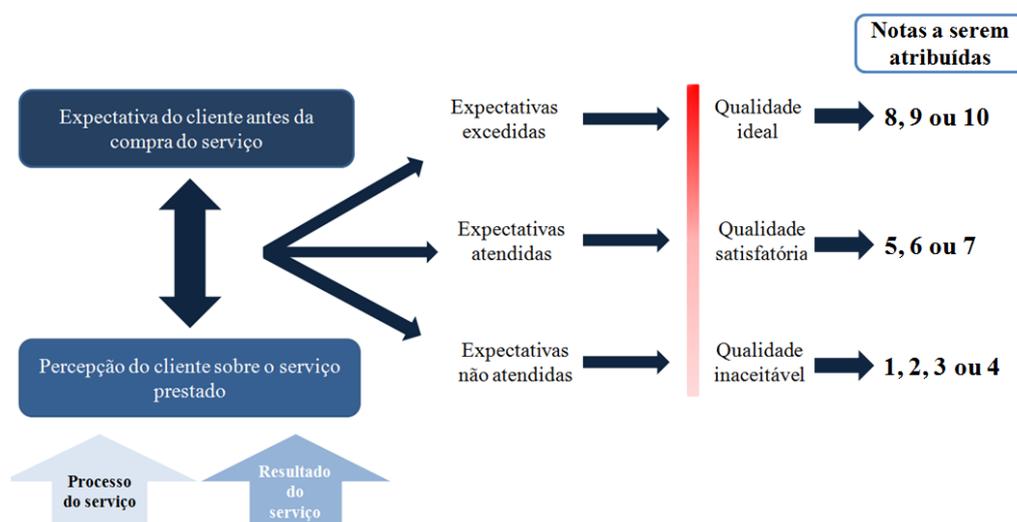


FIGURA 8 – Avaliação da qualidade do serviço

Fonte – Adaptado pela autora de SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p.33.

A nota total do indicador seria obtida a partir da média das notas dadas pelos usuários para ele. E a partir dessa nota, calcula-se a média das notas alcançadas por cada atributo, sendo

essa multiplicada pelo peso atribuído ao mesmo. A nota final do serviço é dada pela soma das notas ponderadas conforme demonstra a Tabela 5.

TABELA - 5
Sistema de cálculo da nota do serviço desempenhado pelo CSC

ATRIBUTO AVALIADO	INDICADOR	NOTA OBTIDA NO INDICADOR	MÉDIA DAS NOTAS DOS INDICADORES POR ATRIBUTO	PESO DO ATRIBUTO	NOTA PONDERADA
ATENDIMENTO	Produto /Serviço conforme especificações			57,18	
	Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)				
CONFIABILIDADE	Porcentagem dos pedidos atendidos completamente			22,78	
	Porcentagem de pedidos atendidos no prazo				
	Porcentagem de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação				
	Porcentagem de produtos entregues sem avarias				
ENTREGA	Prazo de atendimento (por pedido)			20,04	
	Tempo médio de atraso do pedido				
	Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações				
NOTA FINAL					

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Nesse modelo, os pesos dos atributos correspondem àqueles definidos por meio da técnica de preferência declarada. Devido à exclusão da categoria flexibilidade, os pesos dos demais atributos foram obtidos por uma regra de três simples, tornando-se: 57,18% para confiabilidade; 22,78% para atendimento e 20,04% para entrega.

Ressalta-se que a definição dos indicadores que farão parte do modelo de mensuração de desempenho, bem como os pesos relativos de cada atributo, segundo a percepção de relevância daqueles que serão os principais clientes do centro, garantirá que os bons resultados obtidos a partir do modelo sejam reflexo da melhoria na qualidade dos serviços prestados percebida pelos clientes. Isso embasará a continuidade do modelo adotado uma vez que a boa avaliação da qualidade dos serviços prestados é condição fundamental para o sucesso da continuidade operacional do compartilhamento dos serviços.

O bom desempenho do centro de serviços compartilhados além de garantir melhoria nos níveis de serviços prestados, contribuirá para a redução de custos, objetivos estabelecidos pelo governo mineiro no PMDI, 2007-2023 (MINAS GERAIS, [2007?]). Sendo assim, verifica-se

o alinhamento dessa proposição aos objetivos estratégicos estabelecidos pelo governo mineiro.

Por fim, cabe destacar que a definição clara dos indicadores e metas que irão compor o modelo de mensuração permite que se tenha um acordo consistente em relação aos serviços que serão entregues, de forma a remover ambiguidades em relação às expectativas sobre os serviços prestados. Isso contribuirá para a redução das resistências e garantirá o financiamento do projeto pela alta gerência.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi a elaboração de um modelo de mensuração de nível de serviços para um centro de serviços compartilhados para a gestão de suprimentos direcionado para a administração pública.

Utilizando-se do caso do estado de Minas Gerais que terá 45 órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual estabelecidos em um único local físico, foi proposta a criação de um modelo de gestão baseado em indicadores para um centro de serviços compartilhados voltado à gestão de suprimentos na Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves. A criação do centro deve permitir um aumento da eficiência e da eficácia de processos típicos da função logística, com disponibilização interna de bens e serviços a menores custos e, ao mesmo tempo, com melhor nível de serviço. Além disso, ao transferirem para outra unidade as operações da logística, os órgãos e entidades podem concentrar suas ações em atividades relacionadas às suas áreas finalísticas, como, por exemplo, saúde, educação, segurança pública, meio ambiente.

Por meio da revisão de literatura, ficou caracterizado que o sucesso do modelo de compartilhamento depende da qualidade do serviço prestado pelo centro. Dessa forma, é fundamental que se estabeleça um modelo de avaliação do desempenho para que se controle a qualidade das atividades desempenhadas, pois a realidade sugere haver forte pressão potencial dos gestores dos órgãos envolvidos para o retorno às operações descentralizadas.

Utilizou-se, como método de pesquisa, a abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como estratégia de pesquisa a realização de um estudo de caso único, qual seja, o estado de Minas Gerais. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com 10 diretores da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (ou unidade equivalente), responsáveis atualmente pelo setor logístico das instituições estaduais, para que se pudesse conhecer o cenário da gestão de suprimentos no âmbito das organizações públicas. Com esses entrevistados foi aplicada a técnica de preferência declarada, que permitiu validar os atributos que seriam utilizados na avaliação dos serviços e também estabelecer a importância desses atributos para o modelo.

Num segundo momento, foram aplicados questionários para estabelecer a prioridade dos indicadores e embasar a escolha daqueles que iriam compor o modelo de mensuração. O questionário foi aplicado com todos os diretores da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças dos órgãos e entidades, cuja sede administrativa será transferida para a Cidade Administrativa.

Este estudo representou uma aplicação prática da elaboração de um modelo de gestão baseado em indicadores de desempenho de processos, com base nos processos de seleção e ponderação dos indicadores e alinhamento com objetivos estratégicos, com as especificidades de ser voltado à estratégia de compartilhamento de serviços e de ser adequado à administração pública. Assim, entende-se que os preceitos teóricos e da literatura foram considerados e perseguidos, o que, de certa forma, possibilita a sustentabilidade esperada do modelo.

Primeiramente, é importante destacar que os indicadores que constituíram o modelo de mensuração de desempenho, bem como os pesos relativos de cada atributo, foram selecionados segundo a percepção de relevância daqueles que serão os principais clientes do centro, o que permite que os processos da logística sejam estabelecidos a partir dos pressupostos considerados relevantes pelos clientes para que suas necessidades sejam atendidas.

O sistemático acompanhamento dos serviços prestados e o alcance das metas estabelecidas conduziriam à melhoria dos níveis de serviço e, conseqüentemente, a uma melhoria da sua qualidade. O que, por fim, garantiria a continuidade do modelo adotado já que a boa avaliação da qualidade dos serviços prestados é uma de suas condições.

Outro ponto que enseja referência é a inserção do modelo de mensuração de desempenho como parte do instrumento de contratualização de resultados adotado pelo estado de Minas Gerais. Além de fortalecer o alinhamento estratégico, sua adoção atrelada ao Acordo de Resultados irá garantir que se tenha um uso efetivo dos indicadores e um comprometimento em relação às metas estipuladas, pois somente a partir do alcance de resultados considerados satisfatórios é que os funcionários que trabalham no centro poderão fazer jus à remuneração extra.

O uso efetivo e constante do sistema de monitoramento, aliado à característica de melhoria contínua contida no modelo, faria com que esse seja um sistema dinâmico que se adapta ao ambiente em que a organização está inserida. Os responsáveis pelo sistema estariam preocupados em verificar se os indicadores utilizados estão adequados e se refletem as

principais questões organizacionais ou se é necessária a adoção de outros ou até mesmo a troca.

Ademais, é importante destacar o alinhamento do modelo proposto com a estratégia governamental. A adoção de um centro de serviços compartilhados para a gestão de suprimentos contribuiria para a melhoria dos níveis de serviço prestados e para o aumento da produtividade do gasto público, que pode ser entendido como *fazer mais com menos*, objetivos estabelecidos no plano de governo - PMDI 2007-2023.

Por último, ressalta-se o quanto a definição clara dos indicadores e metas que irão compor o modelo de mensuração contribui para a redução das resistências e garante o financiamento do projeto pela alta gerência. Pois, ao se ter um acordo consistente em relação aos serviços que serão entregues, extinguem-se os receios no que se refere às expectativas sobre os serviços prestados.

5.1 Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros

É importante reconhecer que este estudo tem limitações que poderão ser contornadas por estudos futuros.

Devido ao curto prazo estipulado para o desenvolvimento do trabalho, o escopo do compartilhamento de serviços abordado por este foram exclusivamente as atividades relacionadas à gestão de suprimentos, apesar de a literatura sobre CSC expor o uso desse modelo para outras atividades. Outros estudos poderão avaliar a conveniência e oportunidade de se estabelecer um modelo de compartilhamento de serviços para as funções de recursos humanos, finanças e tecnologia da informação, bem como poderão estabelecer modelos de mensuração de desempenho cujos indicadores sejam adequados a essas atividades.

Também de forma a restringir o objeto de estudo, a categoria custo não foi objeto de análise desse estudo uma vez que essa já foi amplamente debatida no meio acadêmico, onde se demonstrou que a padronização e a centralização das aquisições certamente levarão a economias de escala e escopo.

Outra questão refere-se ao fato de que os indicadores selecionados para comporem o modelo de mensuração de desempenho basearam-se na percepção de relevância daqueles que foram considerados como seus principais clientes. Ou seja, certamente os indicadores escolhidos relacionam-se com oportunidades/dificuldades percebidas pelos gestores públicos mineiros. Estudos futuros poderão avaliar a adequação desses indicadores segundo a percepção de gestores governamentais de outros entes públicos.

Este estudo se constitui num trabalho exploratório, pois a implantação da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves está em processo no momento do desenvolvimento e finalização desta dissertação. Além disso, não se tem nenhum direcionamento para se implantar um CSC para o estado de Minas Gerais. Mas essa pode ser uma ação efetiva de alinhamento dos processos às estratégias definidas para a gestão pública.

Um ponto que merece atenção daqueles que se interessam pelo tema seria a análise da mudança organizacional proveniente da adoção de projetos de compartilhamento de serviços. Como visto, resistências deverão acontecer quando se propõe uma mudança como essa. Assim, seria relevante desenvolver estudos sobre os aspectos da cultura organizacional que sofreriam impactos devido à implantação do CSC, bem como sobre como conduzir a implantação de um CSC de forma a minimizar as resistências.

O desenvolvimento de estudos que foquem o compartilhamento de serviços é de grande valia tanto para o meio acadêmico quando empresarial, visto que a literatura sobre serviços compartilhados ainda é escassa, apesar da crescente utilização desse modelo por parte das organizações (JANSSEN; JOHA; WEERAKKODY, 2007; MURRAY; RENTELL; GEERE, 2008).

REFERÊNCIAS

APQC. American Productivity & Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse e ARTHUR ANDERSEN & Co. **Process Classification Framework**. s.l., s.d.

ACCENTURE. **Driving high performance in government: maximizing the value of public-sector shared service**. 2005. Disponível em: <<http://www.accenture.com/xdoc/ca/locations/canada/insights/studies/driving.>> Acesso em: 07 set. 2008.

ACCENTURE. **Keys to successful public sector shared services implementations: focus on governance**. 2006.

ALMEIDA, L. M. W.; GONÇALVES, M. B. A methodology to incorporate behavioral aspects in trip-distribution models with an application to estimate student flow. **Environment and Planning**, v. 33, p. 1125-38, 2001.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ATKEARNEY. **Shared services in government: turning private-sector lessons into public-sector best practices**. 2005. Disponível em: <http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Govt_Share_Services_S.pdf> Acesso em: 07 set. 2008.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BAILEY, K. D. **Methods of social research**. New York: The Free Press, 1992.

BAIN & COMPANY. **Centros de serviços compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos?** [200-]. Disponível em: <http://www.bain.com/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=16524&menu_url=publications_results.asp> Acesso em: 07 ago. 2008.

BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M. A.; KURUMOTO, J. S. Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso em: 10 fev. 09.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNETT, V. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.

BEN-AKIVA, M.; LERMAN, S. R. **Discret choice analysis: teory and aplication to travel demand**. London: The Mit Press, 1985.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/emc/emc19.htm> Acesso em: 10 out. 2008.

BRASIL. Lei n. 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. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 16 jan. 2010.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, pag. 7-29, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1992.

CARETA, C. B.; MUSETTI, M. A. Medição de desempenho na estratégia logística. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIV, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso em: 10 fev. 2009.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CÔRTEZ, A. F. **Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista**. 2006. 136f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DELOITTE. **Centros de serviços compartilhados são fundamentais para redução de custos, aponta estudo da Deloitte**. 2007. Disponível em: <<http://www.Deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Release%20CSC%202007.pdf>> Acesso em: 31 jan. 2009.

DELOITTE. **Pesquisa global da Deloitte revela a consolidação da prática de serviços compartilhados em grandes empresas**. 2005. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Deloitte_PR_compartilhamento_servicos.pdf> Acesso em: 26 jan. 2009.

EISENHARDT, K. M. building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Standford University, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. Serviços. In: CONTADOR, J. C. (Coord.). **Gestão de operações**. A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 2. ed. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2004. cap. 32, p. 455-465.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOH, M.; PRAKASH, S.; YEO, R. Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 2, p. 251-70, 2007.

GONÇALVES FILHO, C. *et al.* Mensurando a qualidade de serviços logísticos e intenções comportamentais de varejistas: um estudo empírico na indústria de refrigerantes. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007, p.1-16.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GRANT, G. *et al.* Designing governance for shared services organizations in the public service. **Government Information Quarterly**, p. 522-38, 2006. Disponível em: <<http://www.science direct.com>> Acesso em: 18 ago. 2008.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HIJAR, M. F.; GERVÁSIO, M. H.; FIQUEIREDO, K. **Mensuração do modelo logístico e o modelo World Class Logistics – Parte 1**. 2005a. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1112&Itemid=74>. Acesso em: 13 fev. 2009.

HIJAR, M. F.; GERVÁSIO, M. H.; FIQUEIREDO, K. **Mensuração do modelo logístico e o modelo World Class Logistics – Parte 2**. 2005b. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1113&Itemid=74>. Acesso em: 13 fev. 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços – Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas regionais do Brasil - 2003-2006**. [2008?]. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2003_2006/tabela02.pdf>. Acesso em: 16 abr. 09.

IGNÁCIO, P. S. A.; LIMA JÚNIOR, O. F. Medição do desempenho em serviços: avaliação dos fatores críticos de sucesso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV, 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://publicacoes.abepro.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 09.

JÄÄSKELAÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A. Designing operative productivity measures in public services. **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 39, n. 1, p. 55-67, 2009.

JANSSEN, M.; JOHA, A. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International Journal of Information Management**, p. 102-15, 2006.

JANSEN, M.; JOAHA, A.; WEERAKKODY, V. Exploring relationships of shared service arrangement in local government. Research paper. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1750-6166.htm>> Acesso em: 18 ago. 2008.

JESUS, J. W. P. A reforma do aparelho de estado. In: EnANPAD, XXII, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3517>. Acesso em: 10 out. 08.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1.222-45, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHESINI, M. M. P.; ALCÂNTARA, R. L. C. Sistema de medição de desempenho logístico: um estudo exploratório. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso em: 10 fev. 09.

MARTINS, *et al.* Logistics managers stated preferences for supply management attributes for the case of inns in Brazil. **International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 19, p. 323-39, 2008.

MARTINS, L. **Reforma da administração federal e cultura política no Brasil: uma visão geral**. [s1]: ENAP, 1995. Brasília.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, R. S.; DIAS, C., G.; SOUZA FILHO, O. V. **Conceitos básicos em logística para diagnóstico e plano de ação**. Belo Horizonte: Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão em Logística, 2009. No prelo.

MELO, F. C. S.; NEVES, F. S. O estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão. In: XII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2007, Santo Domingo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.clad.org>. Acesso em: 22 jan. 2009.

MEYER, P. L. **Probabilidade: aplicações à estatística**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora – LTC, 1995.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44.787, de 18 de abril de 2008. Regulamenta o sistema de Registro de Preços disciplinado no art. 15 da Lei Federal n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. 2008a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 16 jan. 2010.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44.817, de 21 de maio 2008. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). 2008b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 07 dez. 2008.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44.873, de 14 de agosto 2008. Regulamenta a Lei n. 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. 2008c. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 08 out. 2008.

MINAS GERAIS. Decreto n. 45.242, de 11 de dezembro de 2009. Regulamenta a gestão de material, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. 2009a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 15 jan. 2010.

MINAS GERAIS. Edital para contratação de consultoria técnica especializada para a definição do modelo de operação e elaboração de estratégias de contratação, bem como para o assessoramento em licitações e outras ações decorrentes e necessárias à instalação do Centro Administrativo do Estado de Minas Gerais, por meio da implantação de um escritório de gerenciamento de projetos. 2008d. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>> Acesso em: 07 out. 2008.

MINAS GERAIS. Lei n. 17.600, de 1º de julho 2008. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. 2008e. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 08 out. 2008.

MINAS GERAIS. Lei Delega n. 125, de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) e dá outras providências. 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 16 jan. 2010.

MINAS GERAIS. Lei n. 18.202, de 22 de junho de 2009. Altera a Lei n. 17.850, de 29 de outubro de 2008, que dá denominação ao Centro Administrativo do Governo do Estado de Minas Gerais, localizado no Município de Belo Horizonte. 2009b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 20 set. 2009.

MINAS GERAIS. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. [2007?] Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/arquivos/Plano_Mineiro_Desenvolvimento_Integrado_Final.pdf> Acesso em: 30 mar. 2008.

MINAS GERAIS. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2003 - 2020. 2003. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/publicacoes/plano_mineiro_des_integrado.asp> Acesso em: 03 out. 2008.

MURRAY, J. G.; RENTELL, P. G.; GEERE, D. Procurement as a shared service in English local government. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 5, p. 540-55, 2008.

NATAL, A.C.F. **Medição de desempenho logístico**: práticas das grandes empresas no Brasil. 2005. 186f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system desing: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1.228-63, 2005.

NEELY *et al.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 20, n. 10, p. 1.119-45, 2000.

OLAVARRIETA, S.; ELLINGER, A. E. Resource-based theory and strategic logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v.27, n.9/10, p.559-87, 1997.

ORTÚZAR, J. D. **Modelos de demanda de transporte**. 2. ed. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile, 1998.

ORTÚZAR, J. D. **Modelos econométricos de elección discreta**. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2000.

PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

PHUSAVAT *et al.* Performance measurement: roles and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 5 p. 646-64, 2009.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigações em ciências sociais**. Paris: Dunod, 1995.

RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, C. M. T.; GRANEMANN, S. Monitoramento do desempenho logístico em cadeia de suprimentos de hortaliças: um estudo de caso. In: CNPq; EMATER; Universidade Católica de Brasília (Org.). **Produção familiar e o mercado varejista**. Brasília: Universa, 2004, p. 153-69.

SCHULMAN *et al.* **Shared services: serviços compartilhados**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2009. 10 slides: color.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Acordo de Resultados: um estado melhor para viver começa com um jeito melhor para trabalhar**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2008a. 21 slides: color.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Contratualização de resultados**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2008b. 16 slides: color. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>> Acesso em: 03 out. 2008.

SENN, L. A. S.; MICHEL, F. D. **A aceitação do pedágio por parte dos usuários gaúchos.** 2000. Disponível em: <<http://www.revistatransportes.org.br/index.php/anpet/article/view/186>> Acesso em: 26 fev. 2010.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. **Criando valor com serviços compartilhados:** aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e práticas de impacto estratégico. São Paulo: Bookman, 2008.

TESCAROLO, F. S. **A Política de gestão de suprimentos no governo de Minas Gerais:** uma avaliação a partir da percepção de seus gestores. 2005. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.

VILHENA, R. *et al.* (Orgs). **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WEBER M. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista aplicado aos diretores da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças ou unidade equivalente dos órgãos e entidades selecionados

1. Solicitar ao diretor SPGF que faça uma análise das famílias de compras do estado e pedir que indique quais são os materiais e serviços comuns e específicos mais críticos (OBS: entregar a lista de famílias de compras e solicitar a ele que identifique quais são as mais críticas).

	COMUNS	ESPECÍFICAS
A	10 famílias	5 famílias
B	15 famílias	8 famílias
C	26 famílias	14 famílias

2. Questionar o que o entrevistado considera como boa gestão de suprimentos. O que pode ser considerado como uma boa prestação de serviços logísticos?
 - a. Se o entrevistado não citar, verificar qual sua percepção sobre indicador de nível de serviços.
 - b. O quanto o entrevistado considera importante avaliar os níveis de desempenho dos serviços prestados.
 - c. Verificar se atualmente o entrevistado conta com indicadores de desempenho dos materiais e serviços contratados.
3. Solicitar que avalie a lista de indicadores previamente selecionados e questioná-lo se há algum outro que considera relevante e que não foi abordado.
4. Solicitar ao entrevistado que estabeleça a ordem de preferência dos atributos – ATENDIMENTO, FLEXIBILIDADE, CONFIABILIDADE, RAPIDEZ – no que se refere à gestão de suprimentos.

- a. Aplicação da Técnica de Preferência Declarada – Grupo I e II (8 rodadas/4 para cada grupo).
5. Questioná-lo sobre quais seriam as principais resistências em fazer um CSC para gestão de suprimentos no âmbito do estado de Minas Gerais.

APÊNDICE B

Relação das classes de materiais e serviços do SIAD adquiridas no ano de 2008 e reunidas em famílias de compras comuns

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Acondicionamento e embalagem (aquisição e manutenção de equipamentos e materiais)	3540; 8105; 8110; 8115; 8125; 8135	Aquisição de equipamentos para acondicionamento e embalagem (seladora, aplicador de filmes, aparelho aplicador para encitamento), bolsas, sacos, caixas, engradados
Adesivos (aquisição)	8040	Aquisição de materiais adesivantes: cola branca, cola para laminados, adesivo para juntamento/colagem de piso, cola madeira
Agricultura e jardinagem (aquisição, manutenção e reparo em equipamentos, componentes, peças e acessórios e artigos)	0402; 0719; 0903; 2420; 2425; 3710; 3720; 3740; 3750; 3770; 3775; 8720; 8730; 8740; 8810	Serviço de manutenção e reparos em equipamentos agrícolas, ferramentas de jardinagem e horticultura; serviços de preparação de viveiros, canteiros de mudas e plantio para reflorestamento e jardinagem; aquisição de equipamentos agrícolas (trator, minitrator, roçadeira, pulverizador, armadilha para roedor, aparador de grama, enxada uso agrícola), agrotóxicos, fertilizantes, sementes e viveiros para plantas
Assinatura de jornais e periódicos	0905	Serviços de assinaturas do jornal Minas Gerais, revistas técnicas, jornais comerciais, boletins jurídicos, revistas jurídicas
Audiovídeo (locação, aquisição, instalação, montagem, manutenção e reparo de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0402; 0716; 0802; 0903; 5820; 5836; 7730; 7740	Serviço de instalação, montagem, manutenção e reparos em equipamentos audiovisuais; serviço de gravação de áudio; aquisição de equipamentos audiovisual (equipamentos para circuito fechado de TV, televisor, conjunto de som, DVD, home theater); locação de equipamentos para transmissão de TV via satélite e de TV a cabo por assinatura
Auditoria e consultoria (serviços especializados)	0903; 0914	Serviços de consultoria em área administrativa, de saúde, de educação, de meio ambiente, de desenvolvimento social, comunicação, informática, recursos humanos; serviço de consolidação e implantação de projeto de desenvolvimento e fortalecimento institucional de órgão estadual
Bombas e compressores (locação, aquisição, instalação, manutenção e reparo de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0402; 0721; 0802; 4310; 4320; 4330; 4340	Serviço de instalação, manutenção, reparos, adaptação e conservação em bombas e compressores; aquisição de bombas e compressores (compressores de ar, bomba de vácuo, moto bomba) e seus componentes (filtro de ar compressor, rotor para corpo de motobomba, jogo anéis raspador de óleo); locação de bombas e compressores
Call Center (contratação do serviço)	0903	Contratação de serviços de <i>Call Center</i>
Capacitação e treinamento (contratação e aquisição de materiais didáticos)	0907; 0911; 6910; 6920; 6940; 6950	Serviços de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento em cursos profissionalizantes; serviços de administração de cursos de capacitação e qualificação de pessoal; materiais didáticos e pedagógicos de apoio ao ensino; material pré-impresso para aplicação de teste psicológico.

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Combustíveis, óleos e lubrificantes (aquisição)	9130; 9135; 9140; 9150	Aquisição de combustíveis líquidos e gasosos (gasolina, óleo diesel, querosene, álcool), óleos e graxas (óleo lubrificante, graxas lubrificantes automotivas, óleo para sistema hidráulico, fluido para sistema de freio, aditivo automotivo)
Controle (aquisição de equipamentos)	3560; 5840; 5855	Aquisição de sistemas de automação e controle, equipamentos de radar (sistema de fiscalização eletrônica de veículos) e de equipamentos de rastreamento veicular
Copa e cozinha (aquisição e manutenção de equipamentos e utensílios)	0710; 7310; 7320; 7330; 7340; 7350; 7360	Serviço de manutenção e reparos em equipamentos utensílios de cozinha, aquisição de equipamentos e utensílios de cozinha (coifa, fogão, forno, máquina de café, liquidificador, garrafa térmica, talheres de mesa)
Distintivos e insígnias (aquisição)	8455	Aquisição de distintivos e insígnias: troféus, bótons, medalhas
Documentação (contratação do serviço de gestão de documentação)	0802; 0901; 0903	Serviços de digitalização e escaneamento, acondicionamento e armazenamento de documentos, fotos, textos; processamento de microfilmagem; locação de equipamentos para microfilmagem
Elaboração de projetos	0101	Assessoramento técnico na área de estudos e projetos; serviços técnicos especializados na área de engenharia ambiental, estudos e projetos de comunicação visual, de cultura, de impacto ambiental
Elevadores e escadas rolantes (aquisição, manutenção e reparo em equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0715; 3960; 3968	Serviço de manutenção, reparos e adaptações em elevadores, escadas rolantes e plataformas para acesso a prédios públicos; aquisição de elevadores para cargas e componentes e acessórios de elevadores
Escritório (aquisição e manutenção de equipamentos, componentes, peças e acessórios e suprimentos)	0702; 0903; 7420; 7490; 7495; 7510; 7520; 7530; 7540	Serviço de manutenção de equipamentos de escritório; confecção de carimbos; aquisição de componentes, peças e acessórios e suprimentos (calculadora, fragmentadora de papel, formulário padronizados, papéis, caneta, grampeador, tesoura, pasta)
Eventos (contratação do serviço e aquisição de materiais)	0402; 0802; 0903; 0909	Contratação de serviços de organização e execução de eventos; serviços de filmagem; serviços artísticos; locação de mobiliário, guarnições, equipamentos, utensílios, sanitário móvel, <i>stands</i> , toldos, barracas, tendas; serviço de instalação, montagem e desmontagem de <i>stands</i> , palcos, cenários, palanques e arquibancadas
Ferramentas e ferragens (aquisição e manutenção de componentes, peças e acessórios)	0723; 5105; 5110; 5120; 5125; 5130; 5132; 5133; 5140; 5180; 5305; 5306; 5310; 5315; 5320; 5325; 5330; 5335; 5340; 5345; 5350; 5365	Serviço de manutenção e reparo em ferramentas, aquisição de ferramentas manuais (enxada, machadinha, alicates, martelo, furadeira, serra elétrica), materiais para vedação, ferragens (cadeado, fechadura, dobradiças), brocas, parafusos, pregos

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Fotográfico, cinematográfico, de projeção e sonorização (locação, aquisição, instalação, manutenção e reparo de equipamentos, componentes, peças e acessórios; materiais e suprimentos)	0402; 0704; 0721; 0802; 0805; 5835; 5965; 6710; 6720; 6730; 6750; 6760	Serviço de instalação, montagem, manutenção e reparos em equipamentos de microfilmagem, comunicação, rádio, televisão, sonorização, vídeo-projeção, fotográfico e cinematográfico; aquisição de equipamentos fotográfico, cinematográfico, de projeção e sonorização (caixa acústica, gravador e reproduzidor de som, microfones, câmera filmadora, câmera fotográfica digital, projetor multimídia); locação de equipamentos de vídeo, projeção, sonorização e radiodifusão
Frota (aquisição e manutenção de veículos e equipamentos, componentes, peças e acessórios veiculares)	0705; 0733; 0903; 2310; 2320; 2330; 2340; 2360; 2505; 2510; 2520; 2530; 2531; 2532; 2533; 2535; 2540; 2550; 2560; 2590; 2595; 2597; 2599; 2610; 2640; 4910; 4940; 4970	Serviço de manutenção de veículos; aquisição de veículos (automóveis, microônibus, utilitários, caminhões, motocicletas), veículos especiais (ambulâncias), componentes, peças e acessórios veiculares (reboques, tanque pra caminhão, baú adaptado a veículo, pneu, catalisador, tacógrafo, filtro, amortecedor baterias).
Frota (gestão)	0903	Serviços de administração e gerenciamento de frota de veículos
Gestão de resíduos (coleta, transporte e tratamento)	0903	Serviços de coleta, transporte, seleção, tratamento e incineração ou aterro de lixo hospitalar; serviços de coleta e tratamento de efluentes químicos e resíduos sólidos
Hidráulico e sanitário (aquisição, instalação, manutenção e reparo em equipamentos; aquisição de materiais)	0402; 0715; 0802; 4510; 4525; 4540; 4710; 4720; 4730; 4810; 4820; 4830	Serviços de instalação, montagem, manutenção e reparos em instalações e equipamentos hidráulicos e sanitários; aquisição de materiais hidráulicos e sanitários (torneira, chuveiro, vaso sanitário, válvula para caixa de descarga, reservatório para água, caixa d'água, tubos não metálicos rígidos, mangueiras e tubulações flexíveis, conexões e acessórios para tubos e mangueiras – luva, joelho, braçadeira não metálica); locação de equipamentos para instalações sanitárias
Higiene e limpeza (contratação do serviço; locação, aquisição e manutenção de equipamentos; aquisição de suprimentos de limpeza e artigos de higiene)	0722; 0802; 0901; 0906; 0909; 6508; 7910; 7920; 7930; 8510; 8520; 8530; 8540	Contratação de serviços de conservação e limpeza predial e controle de pragas; serviços de manutenção e reparo em equipamentos de limpeza; aquisição de equipamentos de limpeza (aspirador de pó, enceradeira, máquina de limpeza a vapor); materiais para limpeza (vassoura, luvas, pano de chão, esfregão, sabão, cera, detergente, alvejante); artigos de higiene (toalha de papel, papel higiênico, sabonete, sabão líquido); locação de equipamentos de limpeza
Iluminação (locação, aquisição, instalação de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0402; 0802; 6210; 6230; 6240; 6250; 6260; 6270	Serviço de instalação e montagem de equipamentos de iluminação; aquisição de aparelhos e artigos de iluminação elétrica, peças e acessórios, tais como: projetor uso iluminação, luminárias, refletores, lanterna portátil, lâmpadas, reatores; locação de equipamentos de iluminação
Lanches e refeições	0908	Fornecimento de lanches ou refeições
Locação de veículos e aeronaves	0803	Locação de aeronaves, de ônibus e automóveis para transporte de passageiros
Materiais bibliográficos (aquisição)	7610; 7630; 7640; 7650; 7690	Aquisições de livros didáticos, técnicos, de literatura, minidicionário, periódicos.

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Materiais eletroeletrônicos (aquisição)	5905; 5910; 5915; 5920; 5925; 5930; 5935; 5940; 5945; 5950; 5961; 5962; 5970; 5975; 5985; 5998; 5999	Aquisição de resistores, capacitores, fusíveis, para-raios, disjuntores, chaves e interruptores, conectores elétricos, dispositivos com circuitos microeletrônicos (painel eletrônico de senha, detector de metais), dispositivos a semicondutor e placas associadas (transistor)
Mobiliário (instalação, montagem, manutenção e reparo, aquisição)	0402; 0715; 0717; 0802; 0903; 7105; 7110; 7115; 7125; 7135; 7195; 7197	Serviço de instalação, montagem, desmontagem, manutenção e reparo em mobiliário; serviço de confecção, instalação, montagem, manutenção e reparos em cortinas, painéis, persianas e toldos; aquisição de mobiliário de escritório, escolar, de uso geral (estação de trabalho, mesa, arquivos, cadeiras, armário, sofá); locação de máquinas, equipamentos e mobiliários de escritório
Motor elétrico (aquisição e manutenção de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0721; 6105; 6110; 6115	Serviço de manutenção e reparo em motores elétricos; aquisição de motores elétricos, de equipamentos para controle elétrico (<i>no-break</i> , quadro de comando elétrico), de geradores elétricos e grupos eletrogêneos (grupo gerador e gerador portátil)
Motores (aquisição de equipamentos, componentes, peças e acessórios para motores, exceto de aeronaves e veículos)	2910; 2940; 4930	Aquisição de peças e acessórios para motores (exceto de aeronaves e veículos): cabo do acelerador para motocicleta, filtro combustível de motor, elementos do filtro do soprador do nebulizador, filtro purificador de ar, propulsor de graxa, pingadeira para óleo
Obra (adaptação, reformas; locação, aquisição e manutenção de equipamentos e materiais para construção)	0301; 0305; 0401; 0802; 5410; 5411; 5430; 5440; 5445; 5450; 5610; 5620; 5630; 5640; 5650; 5660; 5670; 5680; 7220; 9505; 9510; 9515; 9520; 9530; 9540	Serviços de reparos, restauração, conservação, reformas e pintura de bens imóveis; aquisição de materiais para construção (asfalto e emulsão asfáltica, cimento, brita, areia, cerâmica, tijolos; blocos pré-moldados, telhas, materiais para isolamento acústico, arames); locação de máquinas e equipamentos de construção civil e andaimes
Obra (elaboração de projetos)	0201	Estudos e projetos na área de engenharia rodoviária e aeroviária, estudos e projetos de controle de proteção ambiental (PCA, RIMA, EIA, RCA, PRAD, APA), projeto de urbanismo e paisagismo, de engenharia e arquitetura.
Outros	9920; 9925; 9999	Aquisição de materiais diversos: materiais eclesiásticos, fumo, fósforo, papel para cigarro, isqueiro, lacre de segurança, arame para lacre de segurança
Pintura, tintas e vernizes (aquisição)	8010; 8020; 8030	Aquisição de materiais para pintura, tintas e vernizes, tais como: tintas, esmalte sintético, tinta para demarcação e sinalização viária, massa corrida, pincéis, rolo, trincha, telas, selador
Produtos alimentícios, hortifruti e bebidas (aquisição)	8905; 8910; 8915; 8920; 8925; 8930; 8935; 8940; 8945; 8950; 8955; 8960; 8965; 8975; 8980	Aquisição de carnes, aves, peixes, ovos, laticínios, cereais, frutas, legumes, hortaliças, produtos de panificação, bebidas

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Refrigeração, condicionamento de ar e ventilação (locação, aquisição, instalação, manutenção e reparo equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0402; 0707; 0715; 0802; 4110; 4120; 4130; 4140; 4150; 4160; 4168	Serviços de instalação, montagem, manutenção e reparos em unidades de condicionamento de ar e de refrigeração; aquisição de equipamentos de refrigeração, condicionamento de ar e ventilação (<i>freezer</i> , refrigerador, bebedouro, condicionador de ar, <i>split</i> , ventilador); locação de equipamentos de refrigeração e equipamentos de condicionamento de ar
Reprografia (aquisição, manutenção e reparos em equipamentos, componentes, peças e acessórios e suprimentos)	0721; 0802; 0903; 3610	Serviço de manutenção, reparos, adaptação e conservação em equipamentos para indústria gráfica; serviços de revisão, diagramação e acompanhamento de execução gráfica; serviços de execução de fotolitos; aquisição de componentes de equipamentos e suprimentos para a indústria gráfica: <i>cold stamp</i> (acessório para <i>rotatek</i>), chapa pré-sensibilizada, processadora de chapas <i>off-set</i> , tinta para impressão gráfica, módulo de vídeo com tela de toque, papel <i>off-set</i> para indústria gráfica; locação de máquinas e equipamentos gráficos e reprográficos
Rolamentos e mancais (aquisição de equipamentos, componentes e peças)	3110	Aquisição de rolamentos e componentes (cone, capa, borracha)
Segurança (aquisição, instalação, montagem, manutenção e reparo de equipamentos de segurança predial e individual)	0402; 0714; 0715; 0728; 0802; 0903; 4020; 4210; 4220; 4230; 4240; 5810	Serviço de instalação, montagem, manutenção e reparo em sistemas e equipamentos de segurança eletrônica; serviço de manutenção em equipamentos de combate a incêndio e extintores, aquisição de equipamentos de combate a incêndio, aquisição de equipamentos marítimos para mergulho e salvamento, aquisição de equipamentos de segurança (radio transceptor, leitor autenticador biométrico, coletor de dados para controle de ponto e acesso, catraca eletrônica, cordas); locação de equipamentos de segurança eletrônica e de equipamentos para controle de acesso
Serralharia (contratação do serviço; aquisição, manutenção e reparo em equipamentos, componentes, peças, acessórios e suprimentos)	0721; 0802; 0903; 3405; 3413; 3415; 3416; 3419; 3431; 3432; 3438; 3439; 3442; 3445; 3460; 3475	Contratação de serviços de serralharia; serviço de manutenção, reparos, adaptação e conservação em equipamentos e maquinário para trabalhos em madeira; aquisição de maquinaria, ferramentas e artigos para trabalhos de serralharia (máquina de cortar metal, furadeira elétrica, torno de bancada, politizes, eletrodo de soldagem, solda isotérmica); locação de maquinaria e equipamentos de serralharia
Serraria (contratação de serviço, locação e aquisição de equipamentos, componentes, peças, acessórios e suprimentos)	0721; 0802; 0903; 3210; 3220; 3230; 3235; 5510; 5520; 5530	Contratação de serviços de serraria; conservação em equipamentos e maquinário para trabalhos em metais; aquisição de maquinaria para trabalhos em madeira (plaina elétrica, motosserra, serra circular), ferramentas (disco de serra, eixo para serra circular, lâmina), madeiras, compensados, folheados e aglomerados; locação de maquinaria e equipamentos pra trabalhos em madeira
Sinalização e alarme (aquisição, instalação, manutenção e reparo em equipamentos; aquisição de componentes, peças e acessórios)	0402; 0721; 0903; 1370; 6310; 6350; 6355; 9905	Serviço de confecção e gravação de plaqueta patrimonial, placa indicativa, informativa; serviço de confecção, instalação, montagem e manutenção em painéis e letreiros; serviço de instalação e montagem de grades para fechamento e/ou limitação de áreas de movimentação e tráfego; aquisição de equipamentos de sinalização e alarme: placas de indicação, plaquetas de escritório, sistema de sinalização de tráfego e trânsito, dispositivo refletivo de segurança para veículo, sinaleiro, cone para sinalização, sinalizador acústico/visual (<i>giroflex</i>), apitos

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
TIC (locação, instalação, montagem, manutenção e reparo; aquisição de equipamentos, componentes, peças e acessórios e suprimentos)	0402; 0703; 0713; 0735; 0802; 0804; 0903; 5805; 5830; 5895; 5897; 6015; 6099; 7010; 7020; 7025; 7035; 7042; 7045; 7050; 7055; 7060	Serviço de instalação, montagem, manutenção e reparos em equipamentos de comunicação e telecomunicação e em equipamentos de processamento de dados e informática; contratação de serviço de telecomunicação; aquisição e locação de <i>softwares</i> ; aquisição de equipamentos de comunicação (interfones, GPS, estação repetidora), de processamento de dados (microcomputador, servidor de rede, <i>notebook</i> , impressora), telefônicos e telegráficos (central de PABX, fac-símile, aparelhos telefônicos, identificador de chamadas) e de materiais e suprimentos (memória, disco rígido, <i>pen-drive</i> , <i>switch</i> , <i>scanner</i> , roteador, cartucho, <i>tonner</i> , cd, DVD); recarga de cartucho; locação de equipamentos de informática, de linhas de transmissão de dados, de central telefônica e de painéis eletrônicos;
Transmissão de energia (aquisição, instalação, manutenção e reparo de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0402; 0711; 0715; 6125; 6130; 6135; 6140; 6145; 6150	Serviços de instalação, manutenção e reparos em equipamentos de geração e distribuição de energia; aquisição de conversores elétricos rotativos (estabilizador eletrônico de tensão) e não rotativos (carregador de bateria, fonte de alimentação), baterias, fios e cabos elétricos
Transporte e movimentação de pessoas, animais, materiais e documentos (contratação de serviço de transporte, aquisição e manutenção de equipamentos, componentes e peças)	0602; 0604; 0605; 0709; 3920; 3930; 3940; 3950; 3990	Serviço de transporte de carga via rodovia, transporte e entrega de material gráfico, impresso e jornalístico, transporte de documentos, mudança de servidor transferido; aquisição e manutenção de equipamentos de transporte (guinchos, talhas, guindastes, câbreas, esteira, correia transportadora, carrinho, paleteira, empilhadeira motorizada, paletes, <i>container</i>)
Tratamento e purificação de água (aquisição e manutenção de equipamentos)	0726; 4610	Aquisição e manutenção de equipamentos de tratamento e purificação de água: purificador de água, sistema de purificação de água, serviço de manutenção e reparos em estação de tratamento de água, em equipamento de tratamento de água da piscina
Viagem (agenciamento e aquisição de bilhetes)	0601; 0903	Agenciamento de viagens e fornecimento de passagens aérea e rodoviária
Vigilância e segurança (contratação do serviço)	0901	Serviço de vigilância e segurança (armada e desarmada)

APÊNDICE C

Relação das classes de materiais e serviços do SIAD adquiridas no ano de 2008 e reunidas em famílias de compras específicas

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Aeronaves (locação, manutenção, reparo e conservação; aquisição de aeronaves, equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0724; 1510; 1615; 1645; 1680; 1685; 1730	Serviços de manutenção, reparos, adaptação e conservação de aeronaves e seus componentes; aquisição de aeronaves (helicópteros) e instrumentos (detector descargas elétricas, piloto automático para aeronaves, indicador automático de direção)
Animais (aquisição de animais, alimentos e medicamentos)	6499; 8710; 8810; 8820	Aquisições de animais (aves, suínos, caprinos, ovinos); alimentos para animais (rações) e medicamentos veterinários (embutramida, fipronil, deltametrina, coleira antiparasitária)
Armamento (aquisição de armas, equipamentos, componentes, peças, acessórios e suprimentos)	1005; 1010; 1015; 1020; 1095; 1305; 1375; 1380; 4925	Aquisição de armas (pistola, metralhadora, espingarda, bastão policial, lança chamas, cassetetes); munições e explosivos; peças e componentes (tambor para revólver, alça de mira, braçadeira); materiais para uso policial (colete, escudo, algemas, capacetes)
Armazenagem (manutenção de equipamentos)	0718	Serviços de manutenção e reparos em tanques de armazenamento
Caça, pesca e <i>camping</i> (aquisição de equipamentos e artigos)	8340; 8465	Aquisição de equipamentos e artigos para caça, pesca e <i>camping</i> (lona plástica, barracas, encerado de lona, mochila, abafador de ruídos, sacos de dormir, cantil)
Calefação (aquisição e manutenção de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0715; 0721; 4410; 4430; 4475; 4520	Serviço de manutenção e reparos em sistema central de aquecimento, fornos, centrais de vapor; aquisição de caldeira e peças e componentes (tubo para caldeira, purgador para rede de vapor, atuador montado para válvula de caldeira, eletrodo para controle do nível de água de caldeira)
Ceras (aquisição)	9160	Aquisição de ceras e óleos (cera de abelha, óleo de eucalipto, óleo de mocotó)
Construção, escavação e mineração (aquisição, manutenção e reparo de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0708; 3805; 3807; 3810; 3822; 3895; 3899	Serviço de manutenção e reparo em equipamentos de movimentação e escavação de terra; aquisição de equipamentos de construção, escavação e mineração (moto nivelador, rolo compactador, retroescavadeira)
Embarcações (aquisição e manutenção de embarcações e equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0732; 1910; 1940; 2040; 2090; 6605	Serviço de manutenção e reparos em embarcações, aquisições de embarcações e componentes (barcos, lanchas, <i>jet-ski</i> , barco inflável, motor de popa, reboque para embarcações)
Gás (instalação, manutenção e reparo de equipamentos)	0402; 0802; 0720; 8120	Serviço de instalação, montagem, manutenção e reparos em sistema centralizado de gases medicinais, em botijão para GLP e cilindros para gases, aquisição de cilindro de gás (cilindro de oxigênio para uso médico-cirurgião, botijão para GLP de até 14kg) e componentes (regulador de pressão, conexões para rede de gases medicinais); locação de equipamentos para sistemas centralizados de gases medicinais e de cilindros para gases comprimidos

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Instrumentos musicais (aquisição, manutenção e reparos de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	0721; 7710; 7720	Serviços de manutenção, reparos, adaptação e conservação de instrumentos musicais; aquisição de instrumentos musicais, peças e acessórios (teclado eletrônico musical, contrabaixo de sopro, saxofone, trombone, clarinete, trompete, palheta, estante para partituras)
Laboratório, ensaio e medição (instalação, montagem, manutenção e reparos; aquisição de equipamentos, componentes, peças e acessórios; instrumentos e suprimentos)	0402; 0706; 0721; 0903; 3650; 5210; 6625; 6630; 6632; 6635; 6640; 6641; 6642; 6645; 6647; 6650; 6665; 6670; 6680; 6685; 6687; 6695; 6810; 6820; 6830; 6840; 6850; 6860	Serviço de calibração de equipamentos e instrumentos de precisão; serviço de instalação, montagem, manutenção e reparos em equipamentos de medição e fabricação de produtos químicos e farmacêuticos; aquisição e manutenção de equipamentos de laboratório, ensaio e medição, instrumentos, materiais e suprimentos (centrífuga, homogeneizador de sangue, teste de sensibilidade, medidor de volume, trena, contador, cronômetro, relógio, microscópio, binóculo, reagentes, tubo para coleta de sangue, embalagem descartável)
Lavanderia (contratação do serviço; aquisição, manutenção e reparo em equipamentos)	0721; 0903; 0909; 3510	Contratação de serviços de lavanderia; serviços de manutenção, reparos, adaptação e conservação em equipamentos de lavanderia; aquisição de equipamentos de lavanderia (máquina para lavagem de roupas, centrífuga, secador rotativo, carro lavanderia industrial, ferro, calandra horizontal)
Materiais cívicos (aquisição)	8345	Aquisição de bandeiras e acessórios (mastro, pedestal, ponteira para mastro, base para mastro, talabartes)
Materiais domésticos (aquisição)	7210; 7230; 7240; 7290	Aquisição de materiais de uso doméstico (colchão, cobertor, toalha de banho/rosto/lavabo, colchonete, guardanapo, travesseiro, lençol, lixeira, bebedouro para garrafão/água mineral)
Medicamentos (aquisição)	Grupo 64	Medicamentos, por exemplo: neurolépticos; antipsicóticos; antivirais; imunossupressores; anti-hipertensivos; hormônios; antiparkinsonianos; antídotos; antibióticos; antivirais; vitaminas; suplementos minerais e enzimáticos; insulina; hormônios; analgésicos; anti-inflamatórios; antipiréticos
Médico, odontológico, hospitalar e veterinário (serviços especializados; locação, manutenção, reparo e aquisição de equipamentos, componentes, peças e acessórios; materiais e suprimentos)	0402; 0802; 0701; 0912; 6510; 6515; 6517; 6519; 6520; 6521; 6522; 6523; 6525; 6527; 6535; 6540; 6542; 8120	Serviços de instalação, montagem, manutenção, reparo, conservação e adaptação em equipamentos e instrumentos médicos, odontológicos e hospitalares; serviços de produção de medicamentos e identificação de amostras; aquisição de equipamentos médicos e odontológicos (compressor de ar para consultório, aparelho fotopolimerizador, amalgamador, raio-x) e de materiais e suprimentos (gaze, atadura, curativos, bolsas de sangue, equipo para soluções, prótese, cateter, seringa, pinça hemostática, contra-ângulo e fórceps uso odontológico); locação de equipamentos odontológicos, médicos, hospitalares e laboratoriais
Meteorologia (aquisição de equipamentos, componentes, peças e acessórios)	6660	Aquisição de termo-higrômetro
Minerais (aquisição)	9620	Aquisição de calcário e grafite
Mobiliário hospitalar (aquisição)	6530; 6531	Aquisição de cama hospitalar, mesa para necropsia, maca, mesa cirúrgica, cadeira de rodas
Obra (gerenciamento e fiscalização)	0903	Serviço de gerenciamento e fiscalização de obras

REUNIÃO FAMÍLIAS DE COMPRAS	CLASSES DE MATERIAIS/SERVIÇOS SIAD	EXEMPLOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS
Pesquisa de mercado	0903	Contratação de serviços de pesquisa (de dados, informações, opiniões), monitoramento, coleta e análise estatística de dados; serviço de pesquisa de mercado
Publicidade e propaganda (serviços de divulgação; criação de peças; aquisição de materiais)	0903; 0904; 9906	Serviços de divulgação escrita, falada e televisada; criação de peças publicitárias, logotipos e logomarcas; confecção de impressos que requeiram especificação exclusiva; confecção de brindes; aquisição de materiais de publicidade e propaganda (camiseta, boné, chaveiro, caneta)
Recreação e desporto (aquisição de manutenção de equipamentos, componentes, peças e acessórios e materiais)	0729; 7810; 7820; 7830	Serviços de manutenção, adaptação e reparos em equipamentos para atletismo e desportos; aquisição de artigos esportivos e para recreação (bolas para jogos, rede esportiva, jogos educativos)
Topografia, cartografia e desenho (aquisição de instrumentos)	6675	Aquisição de instrumentos para desenho, topografia e cartografia: estação total para topografia, prancheta, compasso, bussola, baliza para topografia
Vestuário masculino, feminino e infantil (confecção e aquisição)	0725; 0903; 3530; 8305; 8310; 8315; 8330; 8405; 8410; 8415; 8420; 8430; 8435; 8440; 8445; 8450; 8460; 8480; 8485	Serviço de confecção de peças de vestuário; de manutenção e reparos em máquinas de costura industriais; aquisição de vestuário masculino, feminino e infantil, inclusive de fardamento policial (camisa, calça, bermuda, luva, capa de chuva, chinelo, botas, meia, frauda, cinto, agasalho de chuva para motociclista); aquisição de maquinário (máquina de costura industrial, máquina de cortar tecidos) e suprimentos para confecção (tecido de fibras naturais e sintéticas, linha, agulha, etiqueta, elástico, couro)
Vestuário médico, odontológico, hospitalar (aquisição)	6532; 6533	Aquisição de luva de procedimento descartável, luva cirúrgica, avental para uso medico/odontológico, máscara cirúrgica descartável, touca, conjunto vestuário de uso medico, capote cirúrgico, camisola cirúrgica

APÊNDICE D

Relação prévia dos indicadores selecionados para validação durante as entrevistas

CATEGORIA	INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA
FLEXIBILIDADE	Flexibilidade de mix	Possibilidade de requisição de tipos de composições de materiais ou serviços de acordo com as necessidades do cliente	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: totalmente rígido; totalmente flexível
	Flexibilidade de volume	Possibilidade de requisição de itens de materiais ou serviços nas quantidades desejadas pelo cliente	
	Atendimentos em horário especial	Entregas de produtos ou inicialização de serviços fora dos horários estabelecidos	
ENTREGA	Prazo de atendimento (por pedido)	Número de horas decorridas para a entrega dos itens ou inicialização dos serviços do pedido a partir da data de inclusão do pedido	(Dia e hora de recebimento do produto ou de iniciação do serviço) - (Dia e hora de entrada do pedido)
	Tempo médio de atraso do pedido	Tempo médio de atraso decorrido após o prazo definido para entrega do pedido	(Dia e hora de recebimento do pedido - entrega do produto ou iniciação do serviço) - (Dia e hora previamente definida para atendimento do pedido)
	Tempo de espera para recebimento das pendências	Número de horas de espera para recebimento de itens não entregues juntamente com a entrega dos demais itens do pedido. Ou quantidade de horas esperadas para início dos serviços não iniciados juntamente com os demais itens do pedido	(Dia e hora de recebimento do item pendente ou hora de iniciação do serviço pendente) - (Dia e hora em que deveria ter sido entregue o produto ou iniciado o serviço)
	Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	Número de horas decorridas desde a solicitação de informações ou reclamações até a solução pelo fornecedor	(Dia e hora da solução) - (Dia e hora da solicitação)

CATEGORIA	INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA
CONFIABILIDADE	Porcentagem dos pedidos atendidos completamente	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações foram totalmente atendidas (sortimento e quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos completos/Número total de pedidos realizados no período
	Porcentagem de pedidos com pendências	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações não foram totalmente atendidas (sortimento ou quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com pendências/Número total de pedidos realizados no período
	Porcentagem de pedidos atendidos no prazo	Porcentagem de pedidos cujo prazo previamente definido para entrega do produto ou inicialização do serviço específico foi atendido num período referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos no prazo previamente estabelecido/Número total de pedidos realizados no período
	Porcentagem de produtos entregues sem avarias	Porcentagem de produtos entregues sem avarias num período referente ao número total de produtos entregues no período	Somatório do número de produtos entregues sem avarias/ Número total de produtos entregues no período
	Porcentagem de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	Porcentagem de pedidos atendidos cujo faturamento e documentação estavam corretos num período referente ao número total de pedidos faturados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com faturamento e documentação corretos/Número total de pedidos faturados no período
	Porcentagem de pedidos pendentes supridos	Porcentagem de pedidos com pendências que foram resolvidas num determinado período referente ao número total de pedidos pendentes do período	Somatório do número de pedidos com pendências que foram resolvidos/Número total de pedidos pendentes no período

CATEGORIA	INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA
ATENDIMENTO	Produto /serviço conforme especificações	Produto entregue ou serviço realizado conforme as especificações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: totalmente conforme; totalmente divergente
	Porcentagem de devoluções	Porcentagem de produtos devolvidos ou serviços não aprovados num período referente ao número total de produtos entregues e serviços executados no período	Somatório do número de produtos devolvidos ou serviços não aprovados pelo cliente/Número total de produtos entregues e serviços executados no período
	Facilidade para fazer o pedido	Percepção do cliente da facilidade ou dificuldade para fazer o pedido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: muito fácil; muito difícil
	Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)	Percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento (desde eletrônico até presencial)	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: péssimo; ótimo
	Qualidade das informações técnicas disponíveis	Qualidade das informações técnicas disponibilizadas sobre produtos ou serviços oferecidos	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informações ruim; ótima
	Precisão da informação sobre a situação do pedido	Grau de variação da informação sobre a situação do pedido em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa
	Precisão da informação da data de atendimento projetada no momento da colocação do pedido	Grau de variação entre a data de entrega do bem ou inicialização do serviço disponibilizada no momento de encaminhamento do pedido em relação à data em que o pedido foi efetivamente atendido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa
	Precisão da informação antecipada de cancelamento ou atraso	Grau de variação entre a informação prévia sobre o atraso de atendimento do pedido ou seu cancelamento em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa
	Facilidade para comunicar falhas	Facilidade para o cliente fazer suas reclamações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: muito fácil; muito difícil
	Tempo para remediação das falhas	Número de horas decorridas para a solução do problema apontado pelo cliente a partir da comunicação da falha	(Dia e hora da solução do problema) - (Dia e hora da comunicação da falha)
	Porcentagem de falhas comunicadas remediadas	Porcentagem de falhas comunicadas pelo cliente que foram corrigidas num período referente ao número total de falhas comunicadas no período	Somatório do número de falhas comunicadas que foram corrigidas/Número total de falhas comunicadas no período

APÊNDICE E

Planilha utilizada para seleção dos indicadores

MODELO DE MENSURAÇÃO DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O estudo será orientado pelo seguinte problema de investigação: *“Quais são os indicadores relevantes para medição do nível de serviço num centro de serviços compartilhados no âmbito da administração pública?”*.

Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é um novo modelo organizacional que tem sido utilizado por várias organizações com vistas a acrescentar valor à empresa ao permitir que suas unidades se voltem para os aspectos estratégicos das operações, tendo em vista a transferência das atividades secundárias para o CSC. Realiza-se a junção de alguns processos de suporte e atividades não estratégicos em uma organização/unidade separada que, por sua vez, tratará esses processos e atividades como o centro do próprio negócio. O compartilhamento permitirá um incremento dos níveis de serviço, a partir da especialização e padronização dos serviços, e racionalização dos custos, devido às economias de escala e escopo. Isso sem que nenhuma unidade tenha que renunciar à sua autonomia gerencial.

Autores entendem ser essa uma estratégia apropriada também para o serviço público, pois cada órgão/entidade mantém seus próprios sistemas e serviços. Nesse processo, a avaliação dos serviços prestados pelo centro é fundamental para a continuidade da estratégia, pois se o nível de qualidade dos serviços for inferior ao anteriormente fornecido, há o risco de se retomar o estágio anterior da estrutura organizacional.

Visualizando um CSC para a função de suprimentos no âmbito do estado de Minas Gerais, ou seja, que as aquisições/contratações para todos os órgãos e entidades instalados na CA seriam feitas pelo CSC, a intenção é verificar, por meio de seu principal público-alvo, os Diretores das Superintendências de Planejamento, Gestão ou Finanças, ou equivalente, quais são os principais indicadores para avaliação do desempenho do centro.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração na escolha de indicadores logísticos que considera relevante para a avaliação de um CSC.

Seguem abaixo *links* para seleção dos indicadores para avaliação dos pedidos de materiais/serviços COMUNS e ESPECÍFICOS. A partir da literatura sobre indicadores logísticos, foram elencados 21 indicadores que deverão ser classificados segundo sua prioridade, utilizando-se do método ABC. Ou seja, é preciso apontar 4 (quatro) indicadores nível A de prioridade; 6 (seis), nível B e 11 (onze), C, para cada planilha.

Famílias Comuns

Famílias Específicas

Acredito que, para análise e seleção dos indicadores, será necessário cerca de 15 minutos.

Anteço agradecimentos e coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Meus contatos são: (31) 8899-6680 / 3289-6113; e-mails: coelhore@hotmail.com ou renata.coelho@planejamento.mg.gov.br.

Atenciosamente,

Renata Coelho

EPPG - SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO / Mestranda em Administração - UFMG

Famílias Comuns

Orientações

Famílias Específicas

STATUS

Planilha contém erro (número de indicadores está maior ou menor que a referência) ou a planilha não está preenchida!

TOTAIS INDICADORES PREENCHIDOS

Indicador A	0
Indicador B	0
Indicador C	0

Favor apontar quais seriam os indicadores mais relevantes para avaliação do desempenho do CSC, indicando 4 (quatro) indicadores nível A de prioridade; 6 (seis), nível B e 11 (onze), C, considerando solicitação de pedidos referentes a famílias de compras COMUNIS.

Ou seja, itens de aquisição/contratação comuns a todos os órgãos e entidades, tais como: combustíveis, óleos e lubrificantes; frota; reprografia; higiene e limpeza; escritório; capacitação e treinamento; mobiliário; viagem; vigilância e segurança; assinatura de jornais e periódicos (ver detalhes).

INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA	PRIORIZAÇÃO
Prazo de atendimento (por pedido)	Número de horas decorridas para a entrega dos itens ou inicialização dos serviços do pedido a partir da data de inclusão do pedido	(Dia e hora de recebimento do produto ou de iniciação do serviço) - (Dia e hora de entrada do pedido)	
Tempo médio de atraso do pedido	Tempo médio de atraso decorrido após o prazo definido para entrega do pedido	(Dia e hora de recebimento do pedido - entrega do produto ou iniciação do serviço) - (Dia e hora previamente definida para atendimento do pedido)	
Tempo de espera para recebimento das pendências	Número de horas de espera para recebimento de itens não entregues juntamente com a entrega dos demais itens do pedido. Ou quantidade de horas esperadas para início dos serviços não iniciados juntamente com os demais itens do pedido	(Dia e hora de recebimento do item pendente ou hora de iniciação do serviço pendente) - (Dia e hora em que deveria ter sido entregue o produto ou iniciado o serviço)	
Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	Número de horas decorridas desde a solicitação de informações ou reclamações até a solução pelo fornecedor	(Dia e hora da solução) - (Dia e hora da solicitação)	
Porcentagem dos pedidos atendidos completamente	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações foram totalmente atendidas (sortimento e quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos completos/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de pedidos com pendências	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações não foram totalmente atendidas (sortimento ou quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com pendências/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de pedidos atendidos no prazo	Porcentagem de pedidos cujo prazo previamente definido para entrega do produto ou inicialização do serviço específico foi atendido num período referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos no prazo previamente estabelecido/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de produtos entregues sem avarias	Porcentagem de produtos entregues sem avarias num período referente ao número total de produtos entregues no período	Somatório do número de produtos entregues sem avarias/Número total de produtos entregues no período	
Porcentagem de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	Porcentagem de pedidos atendidos cujo faturamento e documentação estavam corretos num período referente ao número total de pedidos faturados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com faturamento e documentação corretos/Número total de pedidos faturados no período	
Porcentagem de pedidos pendentes supridos	Porcentagem de pedidos com pendências que foram resolvidas num determinado período referente ao número total de pedidos pendentes do período	Somatório do número de pedidos com pendências que foram resolvidos/Número total de pedidos pendentes no período	
Produto /Serviço conforme especificações	Produto entregue ou serviço realizado conforme as especificações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: totalmente conforme; totalmente divergente	
Porcentagem de devoluções	Porcentagem de produtos devolvidos ou serviços não aprovados num período referente ao número total de produtos entregues e serviços executados no período	Somatório do número de produtos devolvidos ou serviços não aprovados pelo cliente/Número total de produtos entregues e serviços executados no período	
Facilidade para fazer o pedido	Percepção do cliente da facilidade ou dificuldade para fazer o pedido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: Muito fácil; muito difícil	
Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, presteza)	Percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento (desde eletrônico até presencial)	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: péssimo; ótimo	
Qualidade das informações técnicas disponíveis	Qualidade das informações técnicas disponibilizadas sobre produtos ou serviços oferecidos	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informações ruim; ótima	
Precisão da informação sobre a situação do pedido	Grau de variação da informação sobre a situação do pedido em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Precisão da informação da data de atendimento projetada no momento da colocação do pedido	Grau de variação entre a data de entrega do bem ou inicialização do serviço disponibilizada no momento de encaminhamento do pedido em relação a data em que o pedido foi efetivamente atendido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Precisão da informação antecipada de cancelamento ou atraso	Grau de variação entre a informação prévia sobre o atraso de atendimento do pedido ou seu cancelamento em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Facilidade para comunicar falhas	Facilidade para o cliente fazer suas reclamações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: muito fácil; muito difícil	
Tempo para remediação das falhas	Número de horas decorridas para a solução do problema apontado pelo cliente a partir da comunicação da falha	(Dia e hora da solução do problema) - (Dia e hora da comunicação da falha)	
Porcentagem de falhas comunicadas remediadas	Porcentagem de falhas comunicadas pelo cliente que foram corrigidas num período referente ao número total de falhas comunicadas no período	Somatório do número de falhas comunicadas que foram corrigidas/Número total de falhas comunicadas no período	

Famílias Específicas

Famílias Comuns

Orientações

STATUS

Planilha contém erro (número de indicadores está maior ou menor que a referência) ou a planilha não está preenchida!

TOTAIS INDICADORES PREENCHIDOS

Indicador A	0
Indicador B	0
Indicador C	0

Favor apontar quais seriam os indicadores mais relevantes para avaliação do desempenho do CSC, indicando 4 (quatro) indicadores nível A de prioridade; 6 (seis), nível B e 11 (onze), C, considerando solicitação de pedidos referentes a famílias de compras ESPECÍFICAS.

Ou seja, itens relacionados a funções finalísticas de alguns órgãos e entidades, tais como: medicamentos; obra (gerenciamento e fiscalização); armamento; publicidade e propaganda; gás; médico, odontológico, hospitalar e veterinário; aeronaves; laboratório, ensaio e medição (ver detalhes).

INDICADOR	DEFINIÇÃO	FÓRMULA	PRIORIZAÇÃO
Prazo de atendimento (por pedido)	Número de horas decorridas para a entrega dos itens ou inicialização dos serviços do pedido a partir da data de inclusão do pedido	(Dia e hora de recebimento do produto ou de iniciação do serviço) - (Dia e hora de entrada do pedido)	
Tempo médio de atraso do pedido	Tempo médio de atraso decorrido após o prazo definido para entrega do pedido	(Dia e hora de recebimento do pedido - entrega do produto ou iniciação do serviço) - (Dia e hora previamente definida para atendimento do pedido)	
Tempo de espera para recebimento das pendências	Número de horas de espera para recebimento de itens não entregues juntamente com a entrega dos demais itens do pedido. Ou quantidade de horas esperadas para início dos serviços não iniciados juntamente com os demais itens do pedido	(Dia e hora de recebimento do item pendente ou hora de iniciação do serviço pendente) - (Dia e hora em que deveria ter sido entregue o produto ou iniciado o serviço)	
Tempo de resposta a solicitações de informações ou reclamações	Número de horas decorridas desde a solicitação de informações ou reclamações até a solução pelo fornecedor	(Dia e hora da solução) - (Dia e hora da solicitação)	
Porcentagem dos pedidos atendidos completamente	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações foram totalmente atendidas (sortimento e quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos completos/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de pedidos com pendências	Porcentagem de pedidos entregues cujas solicitações não foram totalmente atendidas (sortimento ou quantidade) num período estabelecido referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com pendências/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de pedidos atendidos no prazo	Porcentagem de pedidos cujo prazo previamente definido para entrega do produto ou inicialização do serviço específico foi atendido num período referente ao número de pedidos realizados no período	Somatório do número de pedidos atendidos no prazo previamente estabelecido/Número total de pedidos realizados no período	
Porcentagem de produtos entregues sem avarias	Porcentagem de produtos entregues sem avarias num período referente ao número total de produtos entregues no período	Somatório do número de produtos entregues sem avarias/Número total de produtos entregues no período	
Porcentagem de pedidos atendidos com precisão no faturamento e documentação	Porcentagem de pedidos atendidos cujo faturamento e documentação estavam corretos num período referente ao número total de pedidos faturados no período	Somatório do número de pedidos atendidos com faturamento e documentação corretos/Número total de pedidos faturados no período	
Porcentagem de pedidos pendentes supridos	Porcentagem de pedidos com pendências que foram resolvidas num determinado período referente ao número total de pedidos pendentes do período	Somatório do número de pedidos com pendências que foram resolvidos/Número total de pedidos pendentes no período	
Produto /Serviço conforme especificações	Produto entregue ou serviço realizado conforme as especificações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: totalmente conforme; totalmente divergente	
Porcentagem de devoluções	Porcentagem de produtos devolvidos ou serviços não aprovados num período referente ao número total de produtos entregues e serviços executados no período	Somatório do número de produtos devolvidos ou serviços não aprovados pelo cliente/Número total de produtos entregues e serviços executados no período	
Facilidade para fazer o pedido	Percepção do cliente da facilidade ou dificuldade para fazer o pedido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: Muito fácil; muito difícil	
Qualidade do atendimento (pedido facilitado, confirmação ágil, cordialidade, prestação)	Percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento (desde eletrônico até presencial)	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: péssimo; ótimo	
Qualidade das informações técnicas disponíveis	Qualidade das informações técnicas disponibilizadas sobre produtos ou serviços oferecidos	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informações ruim; ótima	
Precisão da informação sobre a situação do pedido	Grau de variação da informação sobre a situação do pedido em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Precisão da informação da data de atendimento projetada no momento da colocação do pedido	Grau de variação entre a data de entrega do bem ou inicialização do serviço disponibilizada no momento de encaminhamento do pedido em relação a data em que o pedido foi efetivamente atendido	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Precisão da informação antecipada de cancelamento ou atraso	Grau de variação entre a informação prévia sobre o atraso de atendimento do pedido ou seu cancelamento em relação à situação real	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: não possui informação; precisa	
Facilidade para comunicar falhas	Facilidade para o cliente fazer suas reclamações	Escala de diferencial semântico de dez pontos - extremidades: muito fácil; muito difícil	
Tempo para remediação das falhas	Número de horas decorridas para a solução do problema apontado pelo cliente a partir da comunicação da falha	(Dia e hora da solução do problema) - (Dia e hora da comunicação da falha)	
Porcentagem de falhas comunicadas remediadas	Porcentagem de falhas comunicadas pelo cliente que foram corrigidas num período referente ao número total de falhas comunicadas no período	Somatório do número de falhas comunicadas que foram corrigidas/Número total de falhas comunicadas no período	

ANEXOS

ANEXO A

Relação dos órgãos e entidades a serem transferidos para a Cidade Administrativa Tancredo de Almeida Neves

1. Advocacia Geral do Estado - AGE
2. Auditoria Geral do Estado - AUGE
3. Chefia da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG
4. Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG
5. Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais - CBMMG
6. Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais - COHAB
7. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - PRODEMGE
8. Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais - DER
9. Departamento de Obras Públicas do Estado de Minas Gerais - DEOP
10. Departamento Estadual de Telecomunicações de Minas Gerais - DETEL
11. Fundação Educacional Caio Martins - FUCAM
12. Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM
13. Fundação Rural Mineira - RURALMINAS
14. Gabinete do Secretário de Estado Extraordinário para Assuntos de Reforma Agrária - SEARA
15. Gabinete do Secretário de Estado Extraordinário para o Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas Gerais - SEDVAN
16. Gabinete Militar do Governador – GABINTE MILITAR
17. Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais - IDENE
18. Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais - INDI
19. Instituto de Geociências Aplicadas - IGA
20. Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - IPSEMG
21. Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM
22. Instituto de Terras de Minas Gerais - ITER

23. Instituto Estadual de Florestas - IEF
24. Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA
25. Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM
26. Loteria do Estado de Minas Gerais - LEMG
27. Minas Gerais Participações S.A. – MGI
28. Ouvidoria Geral do Estado – OGE
29. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SEAPA
30. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SECTES
31. Secretaria de Estado de Cultura - SEC
32. Secretaria de Estado de Defesa Social - SEDS
33. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico - SEDE
34. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana - SEDRU
35. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDESE
36. Secretaria de Estado de Educação - SEE
37. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude - SEEJ
38. Secretaria de Estado de Fazenda - SEF
39. Secretaria de Estado de Governo - SEGOV
40. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD
41. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG
42. Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas - SETOP
43. Secretaria de Estado de Turismo - SETUR
44. Secretaria de Estado Saúde – SES
45. Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES (Escritório de Representação em Belo Horizonte)

ANEXO B

**Itens de despesas constantes do indicador de gasto com atividades-meio acompanhado
pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**

	Item de Despesa do indicador de gasto com atividades-meio
1	DIÁRIAS – CIVIL
2	DIÁRIAS – MILITAR
3	ENCARGOS PELA HONRA DE AVAIS, GARANTIAS, SEGUROS E SIMILARES
4	ARTIGOS PARA CONFECCAO, VESTUÁRIO, CAMA, MESA, BANHO E COZINHA
5	UTENSÍLIOS PARA REFEITÓRIO E COZINHA
6	MATERIAL PARA ESCRITÓRIO
7	MATERIAL FOTOGRÁFICO, CINEMATOGRÁFICO E DE COMUNICAÇÃO
8	MATERIAL DE INFORMÁTICA
9	ARTIGOS PARA LIMPEZA E HIGIENE
10	MATERIAL ELÉTRICO
11	FERRAMENTAS, FERRAGENS E UTENSÍLIOS
12	MATERIAL PARA MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES
13	PECAS E ACESSÓRIOS P/ EQUIP. E OUTROS MATERIAIS PERMANENTES
14	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES P/ EQUIP. E OUTROS MAT. PERMANENTES
15	MATERIAIS PARA ACONDICIONAMENTO E EMBALAGEM
16	LIVROS TÉCNICOS
17	MATERIAL CÍVICO E EDUCATIVO
18	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES PARA AERONAVES
19	HORTIFRUTIGRANJEIROS
20	PRÊMIOS, DIPLOMAS, CONDECORAÇÕES E MEDALHAS
21	PREMIAÇÕES
22	PASSAGENS
23	DESPESAS COM TÁXI, PASSES E PEDÁGIOS
24	FRETAMENTO E LOCAÇÃO
25	SERVICOS DE CONSULTORIA - PESSOA FÍSICA
26	SERVICOS DE CONSULTORIA – PESSOA JURÍDICA
27	DIÁRIAS A COLABORADORES EVENTUAIS
28	LOCAÇÃO DE SERVICOS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS - PESSOA FÍSICA
29	CONFECÇÃO EM GERAL
30	EVENTUAL DE GABINETE
31	LOCAÇÃO DE BENS IMÓVEIS
32	DESPESAS MIÚDAS DE PRONTO PAGAMENTO
33	REPAROS DE EQUIPAMENTOS, INSTALAÇÕES E MATERIAL PERMANENTE
34	CONFERÊNCIAS E EXPOSIÇÕES
35	OUTRAS DESPESAS PAGAS A PESSOAS FÍSICAS
36	LOCAÇÃO DE SERVICOS DE CONSERVAÇÃO E LIMPEZA
37	LOCAÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO ADMINISTRATIVO
38	CONFECÇÃO EM GERAL

Item de Despesa do indicador de gasto com atividades-meio	
39	TRANSPORTE E ACONDICIONAMENTO DE MATERIAIS
40	IMPRESSÃO E ENCADERNAÇÃO
41	PUBLICAÇÃO E DIVULGAÇÃO
42	ASSINATURAS DE JORNAIS, REVISTAS E PERIÓDICOS
43	TARIFA DE ENERGIA ELÉTRICA
44	TARIFA DE ÁGUA E ESGOTO
45	SERVIÇO DE TELEFONIA
46	LOCAÇÃO DE TV POR ASSINATURA
47	LOCAÇÃO DE VEÍCULOS
48	LOCAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
49	LOCAÇÃO DE BENS IMÓVEIS
50	REPAROS DE EQUIPAMENTOS, INSTALAÇÕES E MATERIAL PERMANENTE
51	RECEPÇÕES, HOSPEDAGENS, HOMENAGENS E FESTIVIDADES
52	SERVICOS DE INFORMÁTICA
53	MULTAS DE TRÂNSITO
54	LOCAÇÃO DE SERVICOS GRÁFICOS
55	LOCAÇÃO DE SERVICOS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS
56	SERVIÇOS DE INFORMÁTIA EXECUTADOS PELA PRODEMGE
57	TAXA DE CONDOMÍNIO
58	SERVIÇOS DE IMPRESSÃO E ENCADERNAÇÃO EXECUTADOS PELA IMPRENSA OFICIAL
59	SERVIÇOS DE PUBLICAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXECUTADOS PELA IMPRENSA OFICIAL
60	ANUIDADES
61	SERVIÇOS DE AGENCIAMENTO DE VIAGENS
62	CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS
63	EVENTOS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
64	OUTROS AUXÍLIOS FINANCEIROS A PESSOAS FÍSICAS