



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)**  
**Departamento de Administração (ADM)**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde**

**IMPACTO DA GESTÃO DA DEMANDA NA LOGÍSTICA DE  
SUPRIMENTOS DA SECRETARIA DE VIGILÂNCIA EM  
SAÚDE**

Autora: Cristiane Fleuri de Jesus

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Guarnieri

Brasília – DF

2016

## RESUMO

A gestão da demanda é uma importante ferramenta estratégica que o governo possui para reduzir os gastos públicos com compras para a saúde. O objetivo deste artigo é analisar como a gestão da demanda impacta na logística de suprimentos da Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS). A pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa. Como procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso, no Departamento de Logística (Dlog) do Ministério da Saúde (MS). Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram: análise documental, entrevista e observação direta participante. Com base nos resultados, verificou-se a necessidade de uma gestão da demanda mais próxima das necessidades dessa secretaria, tendo em vista as grandes variações entre o que é planejado e o que é efetivamente comprado. Como contribuição desta pesquisa, esperam-se melhorias na gestão do Plano de Demandas da SVS para compras governamentais mais eficientes e econômicas.

**Palavras-chave:** Gestão da Demanda; Insumos Estratégicos para a Saúde; Compras governamentais; Logística de suprimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 instituiu que a saúde é direito de todos e dever do Estado (BRASIL, 1988). Nos últimos anos, com o crescimento das políticas públicas em saúde, a demanda por Insumos Estratégicos para a Saúde (IES) destinados a atender às ações do governo teve um aumento significativo. Os medicamentos disponibilizados à população brasileira pelo Sistema Único de Saúde (SUS) são comprados pela União, Estados e Municípios. O Ministério da Saúde, por ser o órgão representante da União, é responsável por algumas dessas aquisições, envidando esforços para minimizar o risco de desabastecimento da rede pública de saúde. (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2014).

A gestão da demanda é uma importante ferramenta de estratégia que os órgãos governamentais possuem para alcançar os seus objetivos organizacionais. Para Batista e Maldonado (2008), as compras públicas requerem procedimentos mais específicos, por exemplo, a legislação, que deve ser respeitada para que se tenha eficácia nas aquisições do governo.

No Ministério da Saúde (MS), a cadeia logística de IES é um macroprocesso de responsabilidade do Departamento de Logística em Saúde (Dlog), integrante da Secretaria

Executiva (SE). O planejamento logístico dessas compras cabe à Coordenação-Geral de Gestão e Planejamento Logístico (CGGPL/Dlog), que coordena o processo de elaboração dos Planos de Demandas para a construção do plano logístico integrado, visando a uma maior economicidade e celeridade nos processos de aquisição dos medicamentos estratégicos para a saúde.

Uma gestão adequada da logística de suprimentos é fundamental para compras mais eficientes. Toda a cadeia de compras desses medicamentos se inicia com a necessidade de aquisição das secretarias demandantes desse órgão. A Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS) é responsável, em âmbito nacional, por todas as ações de vigilância, prevenção e controle de doenças transmissíveis e todo o seu planejamento se inicia com o Plano de Demandas, que consiste no levantamento das demandas de IES, no qual a secretaria deverá indicar suas necessidades de compras/contratações para um determinado período (VASCONCELOS, 2012). Caso isso não aconteça adequadamente, podem ocorrer impactos, como o desabastecimento da rede SUS e/ou compras desnecessárias, ocasionando prejuízos à população brasileira e perdas de recursos financeiros públicos.

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar os impactos que a gestão da demanda exerce sobre a logística de suprimentos da SVS. Para atingir este objetivo, foi necessária a realização de algumas etapas que envolvem: 1) Descrever o processo de elaboração do Plano de Demandas da SVS; 2) Analisar os Planos de Demandas da SVS de 2014 e 2015 e suas variações; 3) Mapear como ocorrem os processos no Dlog; 4) Levantar os esforços da CGGPL na logística de suprimentos para atender às demandas daquela secretaria.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa e quantitativa. Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas responsáveis pelo acompanhamento do Plano de Demandas e pela aquisição de IES, análise documental e observação direta participante.

Dessa forma, com base nos resultados encontrados, verificou-se a necessidade de uma gestão da demanda mais próxima das necessidades dessa secretaria, tendo em vista as grandes variações entre o que é planejado e o que é efetivamente comprado pela SVS.

Verificou-se que este estudo contribui cientificamente, tendo em consideração que, apesar de a gestão da demanda já ser uma ferramenta bastante utilizada em empresas privadas, ainda é pouco utilizada no setor público, sendo necessárias pesquisas nessa área. Além disso, pode servir de base para estudos futuros em outras áreas e assim auxiliar os gestores na tomada de decisão. Como contribuição prática, esperam-se melhorias na gestão da demanda da SVS para compras de IES mais econômicas e eficientes.

O artigo está estruturado da seguinte forma: A seção 1, desta introdução, contextualiza o tema pesquisado e estabelece os objetivos. A seção 2 apresenta o referencial teórico. A seção 3 apresenta a metodologia científica. A seção 4 mostra os resultados e as discussões. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais sobre o tema apresentado.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gestão de Suprimentos**

Gestão de suprimentos é administrar o sistema de logística integrada das organizações utilizando tecnologias avançadas para planejar e controlar rede de fatores visando obter produtos e serviços para atender ao cliente (MARTINS; CAMPOS, 2006).

A gestão de suprimentos é uma das principais estruturas de qualquer instituição pública, sendo uma importante ferramenta estratégica, pois é nesta área que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição. Ademais, a gestão de suprimentos pode ser compreendida nas seguintes etapas: compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento (BATISTA E MALDONADO, 2008).

É vital integrar os processos da empresa com os fornecedores e estabelecer relações estreitas e duradoras para reduzir os tempos de fornecimento de matérias, receber os produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques tanto na empresa quanto no fornecedor e planejar de forma precisa as compras. Ainda para o autor, as organizações devem ter estratégias de suprimentos distintas para cada grupo de suprimentos/fornecedores diferentes (CHING, 1999).

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias e serviços desde o ponto de origem até o consumo e satisfação do cliente (BALLOU, 2004). Para o autor, a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e a transformação de mercadorias: desde o estágio da matéria-prima até o usuário final. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados na cadeia de suprimentos, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva.

O planejamento de compras dos medicamentos do MS é realizado pelas secretarias demandantes desses medicamentos, a exemplo da SVS. Anualmente, essa secretaria envia ao Dlog seu planejamento de compra para atender aos seus programas de saúde por um período determinado. A partir do Plano de Demandas enviado ao Dlog, este departamento elabora um planejamento logístico no qual as principais etapas consistem em: análise do Plano de Demandas e, posteriormente, análise do Termo de Referência (TR), que é o documento no qual a secretaria esclarece e detalha o que realmente precisa comprar, elaboração de edital, recebimento das propostas e, no caso de inexigibilidade, reuniões de negociações, realização de pregão e contratação com a empresa vencedora. (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2014).

É importante adotar técnicas de gerenciametno da cadeia de suprimentos para se ter maior potencial econômico no processo logístico. É sugerida pelo autor a implantação de programas de melhoria dos gastos públicos para se obter melhores resultados nas compras públicas e na gestão da cadeia logística. No serviço público, a gestão de suprimentos inclui a coordenação dos fluxos de materiais e bens desde os fornecedores até o usuário final desses insumos. Para que este processo ocorra, é necessária uma boa gestão da demanda, dos clientes e também das informações. Essas atividades necessitam de estruturas organizacionais, sistemas, lideranças e tomada de decisões eficientes (TRIDAPALLI, 2011).

## **2.2 Gestão de Estoques**

A gestão de estoques é uma ferramenta utilizada pelas organizações para otimizar seus processos. Conforme Dias (2010), seria impossível para uma empresa trabalhar sem os estoques porque estes sustentam as empresas até a venda final do produto. O autor afirma ainda que a gestão de estoques deveria ficar sob responsabilidade apenas de um departamento para que não existisse conflito de interesses entre os vários departamentos das organizações.

Quando há conflitos de interesses entre os departamentos, o departamento de maior relevância é normalmente o mais ouvido. A administração de materiais deve buscar minimizar esses riscos de conflitos, procurando atender às necessidades reais de cada setor. A gestão de estoques não se baseia apenas em administrar entradas e saídas de insumos, mas também na relação entre os diversos fluxos do processo (DIAS, 2010).

Já Ching (1999) ressalta que é muito importante controlar os estoques da empresa porque assim eles geram rentabilidade e o capital investido nos estoques pode ser aproveitado

em outros investimentos. Para ele, a gestão de estoques foi criada para reduzir os custos totais de aquisição.

O objetivo básico da administração de materiais é entregar os recursos necessários ao processo de produção com qualidade e quantidades adequadas, no tempo certo e com o menor custo. No que se refere aos medicamentos, por se tratar de um grupo especializado, devem ter um tratamento diferenciado para que se tenha um gerenciamento satisfatório. A falta de materiais é originada de causas estruturais, como falta de prioridade política para o setor, clientelismo político, controles burocráticos e centralização excessiva. Também se deve a causas organizacionais, como falta de objetivos, falta de profissionalismo da Direção, falta de capacitação e de atualização do pessoal, falta de recursos financeiros, corrupção e falta de planejamento da demanda e ainda a causas individuais. Em relação às causas individuais, pode-se destacar os diretores improvisados, funcionários desmotivados, entre outros (VECINA NETO; REINHARDT FILHO, 1998).

O grande desafio da área de administração de matérias é lidar com os vários conflitos do ponto de vista do usuário que deseja o material correto, no tempo certo e em perfeitas condições de uso; a área financeira deseja adquirir no menor custo e maiores prazos para pagamento; já do ponto de vista dos fornecedores, eles desejam fornecer a maior quantidade de material possível, vendê-lo ao maior preço e não ter responsabilidade futura com os itens fornecidos. Para evitar falta de produtos ou compras emergenciais, é fundamental manter o estoque de reserva, que seria uma quantidade para suprir eventuais necessidades de abastecimento (VECINA NETO; REINHARDT FILHO, 1998).

### **2.3 Gestão de Compras**

A compra é um processo essencial na Logística de suprimentos, que tem por objetivo suprir as necessidades de materiais e serviços, planejá-las para satisfazê-las no momento certo e nas quantidades certas, bem como verificar o que foi recebido. O setor de compras é uma área muito importante entre as que compõem a cadeia de suprimentos de uma organização (DIAS, 2010). Segundo o autor, para o alcance dos objetivos, é importante uma gestão adequada do planejamento das necessidades de suprimento. Fazendo uma compra apropriada, a organização reduz os custos, assim como também é importante uma adequada seleção de seus fornecedores, analisando se eles terão a capacidade de atender às necessidades da empresa.

A gestão de compras é uma importante ferramenta estratégica para as organizações alcançarem seus objetivos planejados. Ainda nesta mesma linha de considerações, Da Silva (2008) destaca que a gestão de compras é fundamental para a administração de materiais, tendo em vista objetivar o suprimento das necessidades de materiais e/ou serviços, ela deve ser planejada qualitativamente e quantitativamente. Além disso, é essencial verificar se o que foi comprado foi efetivamente recebido. Ainda para o autor, é importante que as quantidades solicitadas estejam de acordo com as necessidades do processo produtivo da organização.

A função de compras é mais ampla e envolve todos os departamentos da empresa, apesar de o departamento de compras ter a responsabilidade maior para encontrar as mais adequadas fontes de suprimentos e negociar os preços buscando economia. Ele ainda destaca alguns objetivos da função de compras: obter mercadorias e serviços na quantidade e qualidade necessárias e ao menor custo; garantir o melhor serviço e desenvolver e manter boas relações com os fornecedores (ARNOLD, 2010).

No caso das compras públicas, o setor de compras é uma área importante na cadeia logística de suprimentos, porque, de acordo com Tridapalli (2011), elas podem representar grande parte do orçamento do governo, o que tornaria necessária a modernização dos processos de aquisição desde o planejamento das necessidades até a utilização final. Ademais, é essencial ressaltar a importância da transparência do processo. Assim, a divulgação dos resultados da licitação é realizada por meio de publicação no portal Comprasnet conjuntamente à Imprensa Nacional, sendo obrigatória em todas as licitações (FERNANDES, 2008).

## **2.4 Compras Públicas**

O processo de aquisição de bens e serviços públicos é uma das fases mais importantes da cadeia logística. A compra bem-sucedida significa adquirir quantidades e qualidades certas e no momento certo a preços mais econômicos possíveis (TRIDAPALLI, 2011).

As compras públicas são revestidas de características próprias porque as normas estão estabelecidas nos dispositivos legais e o objetivo é o atendimento das necessidades dos bens e materiais, conforme os requisitos de qualidade, com os melhores preços no tempo

certo. Além disso, as compras precisam ser feitas quando o estoque atual for suficiente para abastecer o período de aquisição, ou seja, até a entrega final do material. Ademais, segundo esses autores, para os órgãos públicos dimensionarem os prazos de aquisição dos materiais, devem levar em consideração também os prazos legais obrigatórios, que variam conforme a modalidade de aquisição (VECINA NETO; REINHARDT FILHO, 1998).

Em relação aos problemas enfrentados pelo setor público, na execução das compras, pode-se destacar a deficiência de pessoal qualificado. De acordo com Fiuza (2012), a carreira pública deveria ser mais estruturada, com pessoal formado em nível superior e que fosse bem remunerado. Ainda para Fiuza, a falta dessa qualificação causa retrabalho, desperdício, corrupção e principalmente atraso no processo por compras mal realizadas e até suspensas.

No caso das organizações públicas, a responsabilidade pelas compras e contratações é das unidades administrativas de cada órgão ou entidade setorial. Segundo Fernandes (2008), essas compras são subordinadas a um gerente, ou responsável pela gestão de todas as funções administrativas (planejamento, orçamento, execução financeira). Na realidade, a gestão direta das compras e contratações é realizada por gerentes em unidades administrativas de serviços gerais (UASG), situadas nos Ministérios, Autarquias e Fundações públicas (FERNANDES, 2008).

A ética nas compras públicas é fundamental para as organizações. Segundo Silva (2008), o comportamento ético deve fazer parte do processo de compras porque é o que a sociedade espera. Isso determina que as organizações usem a ética em todos os seus relacionamentos buscando custos menores, legitimidade e especialmente comprometimento com a responsabilidade social da organização.

As compras públicas são fundamentais para a logística de suprimentos, por isso, a administração precisa rever os procedimentos técnicos, a legislação vigente, buscar sistemas de informação modernos, para que o propósito de igualdade entre aqueles interessados em fornecer às entidades públicas seja garantido.

## **2.5 Legislação de Compras**

A Lei nº 8.080/1990 dispõe como objetivos do SUS: a assistência às pessoas por intermédio de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, com a realização integrada das ações assistenciais e das atividades preventivas. Está ainda incluída no campo



de atuação do SUS a execução de ações de vigilância sanitária e epidemiológica. O art. 9º da citada lei dispõe que a direção do SUS, no âmbito da União, será exercida pelo MS (BRASIL, 1990).

De acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, as obras, serviços, compras e alienações serão contratadas mediante processo de licitação público que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. (BRASIL, 1988). No Brasil, as compras públicas devem ser realizadas mediante licitação. Uma das destinações da licitação é garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública. A Lei nº 8.666/1993 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos públicos pertinentes às compras públicas, serviços, alienações públicas e outros. Além de outros, os órgãos da Administração direta subordinam-se ao regime desta lei. Assim, a contratação de terceiros deverá necessariamente ser precedida de licitação (BRASIL, 1993).

Ademais, a promulgação da Lei de licitações e contratos administrativos objetivou regulamentar os procedimentos licitatórios. Para Menezes (2012), com a regulamentação dos procedimentos, buscou-se controlar os atos dos gestores públicos e privados – assim como estabelecer punições para eles – e buscou-se utilizar critérios e padrões na qualificação e no julgamento das licitações.

A Lei nº 10.520/2002 institui no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios a modalidade denominada pregão para compras de bens e contratação de serviços comuns (BRASIL, 2002). O Decreto nº 5.450/2005 torna obrigatório o uso do pregão na forma eletrônica, salvo nos casos de inviabilidade de realização justificada (BRASIL, 2005).

Algumas inovações foram incluídas no processo de licitação. A de maior impacto até hoje foi o pregão nas modalidades presencial e eletrônico. Os lances são dados pelos participantes e o objetivo é reduzir os preços propostos inicialmente. O autor ainda descreve de forma genérica as fases mais importantes do processo de compras públicas: preparação, convocação, habilitação, competição e contratação (FERNANDES, 2008).

Outro aspecto levantado por Fiuza (2012) é o de que o País precisa de uma advocacia mais ativa nas licitações públicas, apesar de já existir uma área que investigue esse mercado. O autor ainda defende uma flexibilização controlada das modalidades de licitação, na qual elas seriam substituídas por um conjunto de elementos regulamentados para que não fossem manipulados.

As instituições públicas possuem normas específicas para suas compras, que são estabelecidas em normas regulamentadas em lei. Vecina Neto e Reinhardt Filho (1998) denominam licitação como um processo formal de aquisição executado por órgãos públicos

com o objetivo de atender às necessidades da organização conforme os preceitos estabelecidos em lei. Ainda segundo os autores, as modalidades de licitação instituídas pela Lei 8.666/1993 são: Convite, utilizado para valores menores; Tomada de Preços, só aceita fornecedores devidamente cadastrados; Concorrência, usada para contratos de maior valor; Leilão, no qual pode participar qualquer interessado na aquisição de bens e móveis inservíveis para a Administração; e o Concurso, que é para a escolha de trabalhos artístico, científicos ou semelhantes.

As compras no setor público seguem um rito diferente do privado: elas são regulamentadas por dispositivos legais. Nota-se que as compras de IES poderiam seguir uma legislação diferenciada pela particularidade dessas aquisições.

## **2.6 Gestão da Armazenagem**

A atividade de gestão da armazenagem é parte importante do ciclo logístico. A estocagem e a administração de um almoxarifado de medicamentos é de extrema relevância. Quando os medicamentos têm seu estado normal alterado, tornam-se de difícil reconhecimento, tendo em vista que o aspecto físico ou o cheiro podem não se alterar, o que já é suficiente para demonstrar a responsabilidade da gestão da armazenagem (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1990).

A gestão da armazenagem é um tema de bastante importância para a organização pública porque a armazenagem dos estoques consome significativa parcela dos recursos públicos. Para Macedo e Ferreira (2011), uma adequada gestão da armazenagem, no âmbito da logística, é fundamental para um melhor desempenho das empresas.

Ainda segundo os autores, muitas decisões são importantes na gestão da armazenagem. A definição da localização é uma delas porque as instalações podem representar um alto investimento dos recursos financeiros (MACEDO; FERREIRA, 2011).

Silva (2008) recomenda cuidado com os níveis de estoque das organizações, pois, apesar dos grandes estoques significarem segurança, eles também podem acarretar custos elevados para a manutenção. Ainda na mesma linha, o autor destaca que as empresas devem trabalhar em sincronia com as diversas áreas envolvidas no processo de compras, pois também devem estar adequadas às necessidades, uma vez que estoques muito baixos significam nível arriscado de trabalho para as empresas.

Os almoxarifados do MS são os locais onde se encontram os IES. Os objetivos de se manter uma estrutura como essa se justifica pela necessidade de ter o material certo, na hora, no lugar e quantidades certas ao menor custo e a preços econômicos. As funções principais do gestor do almoxarifado é receber, guardar, localizar, assegurar, preservar e entregar os materiais nas mais perfeitas condições de uso. Outro ponto importante mencionado é sobre o espaço necessário para estocar adequadamente cada material. Para os autores, deve-se levar em consideração a previsão da quantidade máxima a ser estocada, o tamanho do lote de cada requisição, as condições de embalagem e também com qual frequência seria a utilização do material (VECINA NETO; REINHARDT FILHO, 1998).

Ainda nesse contexto, Pelaes (2006) ressalta que, para se obter eficiência nas operações de movimentação e armazenagem, é importante o planejamento do *layout*, porém para o setor público esse conceito não possui muita eficiência, tendo em vista que as instalações são apenas prédios adaptados para essa função. Serrano e Másculo (2001) apontam que no processo de armazenagem ainda é necessário observar algumas recomendações importantes, especialmente em relação às temperaturas excessivas, que devem ser evitadas, pois, uma vez ocorrido o aumento da temperatura, isso poderá ocasionar duplicação da velocidade de decomposição dos componentes ativos.

Portanto, a gestão da armazenagem é relevante na logística de suprimentos, visto que ela representa uma grande parcela dos custos. É necessário que os gestores públicos desenvolvam ações que visem à melhoria desses processos, e com isso economia aos cofres públicos.

## **2.7 Planejamento da Demanda**

O Plano de Demandas consiste no levantamento das demandas dos IES, no qual cada área demandante deverá indicar suas necessidades de compras/contratações para um determinado período (VASCONCELOS, 2012).

A previsão é o início do planejamento, mas antes de fazer o planejamento deve-se fazer uma estimativa das condições que podem existir dentro de um período. Por fim, para um bom planejamento, as fontes de demanda devem ser identificadas (ARNOLD, 2010).

As previsões são projeções de valores ou quantidades que poderão ser produzidas, compradas em um determinado período, podendo ser consolidadas para fins de análise. Essas previsões poderão auxiliar os gestores nas tomadas de decisão permitindo que eles destinem

recursos antecipadamente, aumentando a eficácia da logística e favorecendo a distribuição de informações. Ainda segundo os autores, as previsões das necessidades de compra influenciam a programação de compra determinando as necessidades de suprimentos. Assim, todas as atividades precisam ser guiadas pela mesma previsão para atingir o objetivo de integrar a cadeia de suprimentos (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

O planejamento logístico em saúde tem como objetivo desenvolver estratégias para melhorar as aquisições dos IES. Para definir a importância da logística, Ballou (2004) destaca que ela é responsável por oferecer mercadorias ou serviços demandados pelos clientes, nos locais apropriados em relação às suas necessidades, nos prazos estabelecidos ou esperados e nas melhores condições físicas possíveis, a fim de atender às necessidades dos clientes, proporcionando o máximo de retorno financeiro para a empresa.

Novaes (2001) reforça essa ideia afirmando que a logística busca, de um lado, aperfeiçoar as atividades da organização de forma a gerar retorno através de uma melhoria no nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a organização de condições para competir no mercado, por exemplo, através da redução dos custos.

A maioria dos órgãos governamentais não está utilizando as melhores ferramentas de gestão dos custos e outras para o planejamento das necessidades das compras públicas. O uso dessas ferramentas evitaria o desperdício do orçamento público, possibilitando o alcance dos objetivos governamentais (TRIDAPALLI, 2011).

Alguns métodos são utilizados para determinar as quantidades que serão adquiridas. O principal considera as necessidades de atendimento da população. Embora o método tenha qualidade, a aplicação dessa metodologia é muito difícil na prática. Outro método bastante utilizado é o baseado na média histórica de consumo. Esse é o método mais barato e simples, basta que se possua registros confiáveis. As estimativas das necessidades futuras são feitas a partir dos dados de entradas e saídas dos meses anteriores (VECINA NETO; REINHARDT FILHO, 1998).

O planejamento das necessidades em saúde é um desafio importante para os gestores porque no processo de elaboração é considerada a dimensão simbólica como componente da realidade a ser trabalhada (JESUS E ASSIS, 2011).

Quanto à gestão da demanda, ela não pode ser vista como uma atividade que se esgota em si mesma, mas sim como um sistema capaz de gerar e armazenar informações valiosas para a tomada de decisões futuras. Ainda para os autores, os sistemas de previsão de demanda podem se classificar em qualitativos e quantitativos, em que aqueles são baseados

em opiniões de especialistas no assunto, já os quantitativos são os que usam dados históricos de consumo (FREITAS, MEDEIROS E MELO, 2008).

Logo, analisando-se os fatores relacionados à gestão de suprimentos, compras públicas, estoques, armazenagem e planejamento da demanda, conclui-se que esses aspectos são essenciais para a eficiência da gestão da cadeia logística da SVS.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho constitui-se em uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, cuja estratégia utilizada foi o estudo de caso, no qual se buscou identificar os impactos que a gestão da demanda exerce sobre a logística de suprimentos (composta pelas atividades de compras, gestão de estoques e armazenagem) da SVS.

Esta pesquisa pode ser classificada quanto ao seu objetivo como descritiva, pois descreve características e estabelece relação entre as variáveis. Quanto a sua natureza, é classificada como aplicada porque envolve verdades e interesses locais. Quanto à abordagem, pode ser classificada como qualitativa porque a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, pois, para Silva e Menezes (2005), é uma técnica de estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos de forma que seja possível o seu conhecimento detalhado e amplo do caso.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa documental, observação direta participante e entrevista. No que se refere à pesquisa documental, foram utilizados como fonte de pesquisa o Sistema de Logística em Saúde (Silos) e o Processo Eletrônico de Compras (PEC), por meio dos quais é possível extrair relatórios de todos os Planos de Demandas enviados pela secretaria para o Dlog e também o acompanhamento dos processos de aquisição de IES em andamento e finalizados. Para a coleta de dados, foram analisados os Planos de 2014 e 2015, nos quais foi possível verificar variações de um ano para o outro.

No que diz respeito à técnica de observação, esta ocorreu de forma direta participante tendo em vista que a pesquisadora atua na área de aquisição dos IES e analisa diretamente os Planos de Demandas da SVS, o que possibilitou a complementação das informações.

A entrevista é composta de um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e foi realizada com duas gestoras, sendo uma responsável pelo planejamento da demanda da SVS e a outra coordenadora da CGGPL, responsável pela análise e consolidação do Plano de Demandas do Dlog. As entrevistas foram realizadas em 13 de janeiro de 2016 e 15 de janeiro de 2016. A escolha das entrevistadas seguiu o critério da representatividade, tendo em vista atuarem diretamente nos processos estudados e serem pontos focais da SVS e do Dlog, respectivamente.

Nesse sentido, as técnicas utilizadas para coleta de dados contribuíram para o atingimento dos objetivos específicos ressaltados na seção 1 e possibilitaram a análise dos resultados.

Os dados coletados foram analisados com base na análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), por meio da técnica de análise documental temática, na qual analisa-se o texto em sua totalidade, buscando classificar e quantificar os elementos que constituem a mensagem.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Contextualização**

O MS é o órgão do Poder Executivo federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. É função desse órgão dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro. Esta seção tem o propósito de apresentar e discutir os dados coletados por meio de entrevistas presenciais, análise documental e observação direta participante. Os resultados da pesquisa foram organizados e apresentados em quatro categorias, definidas de acordo com os objetivos específicos do artigo, apresentados na Seção 1.

### **4.2 Descrição do processo de elaboração do Plano de Demandas da SVS**

A SVS do MS é responsável, em âmbito nacional, por todas as ações de vigilância, prevenção e controle de doenças transmissíveis, pela vigilância de fatores de risco para o desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis, saúde ambiental e do trabalhador e também pela análise de situação de saúde da população brasileira (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015).

Anualmente, a SVS encaminha ao Dlog seu Plano de Demandas com as necessidades de aquisição para determinado período. A Portaria ministerial nº 2.710/2011, marco inicial do Silos, fixou os procedimentos a serem adotados nas contratações destinadas ao fornecimento de bens e à prestação de serviços relativos aos IES por intermédio do Dlog. Essa portaria estabelece, em seu art. 2º, que as secretarias do MS informem ao Dlog, por intermédio do Plano de Demandas, a necessidade de contratações de fornecimento de bens e de serviços relativos aos IES, e determina, ainda, que o Plano de Demandas seja elaborado até 30 de junho de cada ano, por intermédio do Silos (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011).

Com a instituição do Silos, as áreas técnicas demandantes passaram a ter uma data pré-estabelecida para encaminhar seus Planos de Demandas, contemplando as principais informações referentes às aquisições para o próximo período.

**Quadro 1** – Processo de elaboração do Plano de Demandas da SVS

Nº	PERGUNTAS
1	O que é o Plano de Demandas da SVS?
2	Como é elaborado o Plano de Demandas da SVS?
3	Quais aspectos são considerados na elaboração do Plano de Demandas?
4	Quem elabora?
5	Há oficinas de contínuo aprendizado? Com que frequência? Qual o público?
6	A SVS conhece como ocorre o processo de licitação das compras? Quais são os prazos das modalidades de licitação?
7	Antes de inserir no Silos, o Plano de Demandas é elaborado em planilhas ou algum banco de dados interno da secretaria? Por favor, descreva.

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Referente à pergunta número 1, a entrevistada respondeu que o Plano de Demandas é o documento que norteia o planejamento da SVS para o período seguinte, podendo esse período ser de um ano ou mais. É uma ferramenta para comprar adequadamente e evitar o desperdício dos recursos públicos.

No que diz respeito à pergunta número 2, a entrevistada relatou que parte das compras da SVS é conduzida pelo Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF). O Plano de Demandas é elaborado de duas formas: reuniões coletivas com o DAF e a SVS, que depois

definem quem compra/é responsável pelo medicamento, porque o orçamento é do DAF. A entrevistada também disse que “[...] às vezes o DAF entende que é ele, às vezes a SVS entende que a compra é dela [...]”. Nas reuniões, cada área técnica da SVS levanta suas informações e compila os dados do que foi distribuído no ano anterior. Nesse momento, também são feitas adequações de quantitativos.

Na pergunta número 3, foram apontados os aspectos que são levados em consideração na elaboração do Plano de Demandas. Os aspectos mencionados foram: cobertura do estoque atual, aumento ou redução de uso do medicamento. É também considerada a solicitação dos Estados e o tempo de trâmite dos processos. A partir da análise de mercado e da aquisição anterior são definidas as modalidades de licitação.

No questionamento número 4, a resposta dada foi que cada programa da SVS preenche o seu Plano de Demandas. Há reuniões de consolidação desses planos, que depois é enviado para o secretário da SVS aprovar e, em seguida, incluir no Silos.

Já na pergunta número 5, a entrevistada disse que há oficinas contínuas de aprendizado para mostrar aos responsáveis a importância do plano de demandas para a cadeia logística da SVS. Também foi destacado que a CGGPL realiza oficinas de como preencher o Plano de Demandas no Silos.

Na questão número 6, a SVS conhece os prazos de aquisição e eles são levados em consideração na elaboração do Plano de Demandas. É feita uma análise de tudo que foi adquirido no ano anterior por programas de saúde, a exemplo o programa da Tuberculose. A entrevistada relatou que o cálculo feito pelo Silos para iniciar o processo é igual para todas as aquisições e que para cada nicho de medicamentos existe um mercado diferente. Para alguns insumos, com a mesma modalidade de licitação, há prazos diferentes de duração do processo de aquisição.

No que se refere à questão número 7, foi respondido que o Plano de Demandas é elaborado em uma planilha Excel antes da inclusão no Silos. Para a entrevistada, essa planilha é mais completa e real se comparada a que é preenchida no Silos. Esse poderia até ser um fator para possíveis discussões sobre o Plano de Demandas, bem como talvez possa explicar algumas variações encontradas na análise do Plano preenchido no sistema.

Para descrever o processo de elaboração do Plano de Demandas da SVS, foi realizada uma entrevista em 15 de janeiro de 2016 com a responsável pelo acompanhamento do planejamento da demanda da área. Notou-se com os resultados analisados que a SVS utiliza o Plano de Demandas como instrumento que norteia o planejamento da área para o período seguinte, o que está em conformidade com a literatura na qual ressalta que o Plano de



Demandas consiste no levantamento das demandas dos IES, em que cada área demandante deverá indicar suas necessidades de compras/contratações para um determinado período.

Ainda para o cálculo das necessidades, a secretaria leva em consideração o histórico de consumo, o cenário atual e as projeções para o futuro. Estes resultados corroboram com a literatura e, conforme destaca Campos (1969), os responsáveis pelo planejamento da demanda devem levar em consideração o contexto histórico e social antes de elaborar o Plano, definindo as verdadeiras necessidades em saúde. Para isso, Campos recomenda inquéritos de morbidade, estudos epidemiológicos e levantamento de recursos humanos e materiais. O autor ressalta que a decisão sobre quem deve executar as ações é matéria de decisão política que ultrapassa o nível do planejamento, porém, cabe ao planejamento oferecer subsídios para que o nível decisório use racionalmente os instrumentos de que dispõe para a execução de seus objetivos.

Com base na fala da entrevistada, percebe-se que a secretaria reconhece a importância do Plano de Demandas na logística de suprimentos da SVS, e que esforços são empreendidos na construção do planejamento das necessidades, porém destaca que muitas partes estão envolvidas no processo, o que pode ocasionar impactos na logística de suprimentos da SVS.

Analisando os resultados, percebe-se que realizar o planejamento da demanda é um dos grandes desafios do gestor logístico e, por isso, todas as áreas envolvidas no processo necessitam dedicar atenção a esse ponto. De acordo com a literatura, a gestão da demanda não pode ser vista como uma atividade que se esgota em si mesma, mas sim como um sistema capaz de gerar e armazenar informações valiosas para a tomada de decisões futuras. Para isso, o estabelecimento de indicadores de desempenho, o monitoramento e a atuação constante sobre os desvios apresentados seriam ações importantes.

### **4.3 Análise dos Planos de Demandas da SVS de 2014 e 2015 e suas variações**

Para a coleta de dados, foi utilizada a análise documental extraída do Silos. Para atender às ações do MS, a SVS envia ao Dlog, anualmente, seu Plano de Demandas, no qual detalha as necessidades dessa secretaria para o próximo período aquisitivo.

Na Tabela 1, foram incluídos os dados dos Planos de Demandas da SVS para os anos de 2014 e 2015. Na coleta de dados, foram levados em consideração apenas os IES que são comprados pelo Dlog.

**Tabela 1** – Dados dos Planos de Demandas da SVS para os anos de 2014 e 2015

<b>PLANO DE DEMANDAS DA SVS</b>			
<b>ANO</b>	<b>ITENS PLANEJADOS</b>	<b>ITENS COMPRADOS</b>	<b>PORCETAGEM DE ITENS COMPRADOS</b>
<b>2014</b>	212	68	32%
<b>2015</b>	147	89	60%

Fonte: Produção da própria autora baseada no Silos (2016).

Conforme dados da Tabela 1, apenas 32% do que foi planejado em 2014 foi comprado. Em 2015, 60% do que planejado foi comprado. Analisando os dados, pode-se perceber uma grande variação entre o que é planejado e o que é efetivamente comprado.

Nota-se um aumento do que foi comprado em 2015 em relação a 2014. Provavelmente, isso ocorreu pelas ações de melhoria e aperfeiçoamento que a CGGPL desenvolveu naquele ano. Foram realizadas reuniões com as áreas técnicas da SVS, a fim de apontar importantes divergências entre as informações apresentadas no Plano de Demandas e a execução das aquisições. Além disso, realizou-se treinamentos dos usuários responsáveis pelo preenchimento do Plano de Demandas no Silos.

Para inclusão do Plano de Demandas no Silos, a área demandante necessita preencher alguns campos no sistema, mas especialmente os referentes à data de primeira entrega da compra e a última modalidade de aquisição, que pode ser pregão, por exemplo. Quando é inserida essa informação, o sistema calcula automaticamente o prazo de início do processo no PEC para que aquela solitação seja concluída e esteja disponível no almoxarifado no prazo estipulado pela área. Ainda buscando analisar os Planos de Demandas de 2014 e 2015, a Tabela 2 detalha mais sobre essa questão.

**Tabela 2** – Quantitativo de processos que iniciaram atrasados nos anos de 2014 e 2015

<b>PLANO DE DEMANDAS DA SVS</b>			
<b>ANO</b>	<b>ITENS COMPRADOS</b>	<b>ITENS INICIADOS ATRASADOS</b>	<b>% DE ITENS INICIADOS ATRASADOS</b>
2014	68	41	60%
2015	89	49	54%

Fonte: Produção da própria autora baseada no Silos.

Conforme dados coletados e demonstrados na Tabela 2, notou-se grande porcentagem de insumos que já iniciaram atrasados. Isso pode gerar impactos na cadeia logística de suprimentos da SVS, tais como desabastecimento da rede pública de saúde, tendo

em vista que intercorrências podem acontecer durante o processo de aquisição e a compra não ser finalizada a tempo. Uma alternativa para se evitar tal fato seria revisão e monitoramento periódico do Plano de Demandas para que a área demandante possa atualizar datas e prazos, tendo em vista que o planejamento não é estático e pode ser mudado conforme as necessidades. Segundo afirma Garcia, Lacerda e Arozo (2001), as variações entre o que é planejado e a compra real são inevitáveis. Basicamente, sempre existirão erros de previsão. Dependendo dessa variação, os impactos podem ser bastante prejudiciais para o processo de planejamento. Ainda para os autores, é fundamental que as áreas demandantes usem técnicas de cálculo de previsão para conhecer as variabilidades de incertezas e assim reduzir os erros no planejamento da demanda.

A gestão eficiente do Plano de Demandas começa pela determinação das quantidades ideais a serem pedidas. Porém, para determinar as quantidades adequadas, a SVS necessita de um sistema de controle e gestão de estoques eficiente que lhe proporcione exatidão dos níveis de estoques disponíveis em todos os estados brasileiros assim como previsões sobre o consumo médio dos IES.

Portanto, constatou-se que há divergências entre o que é planejado e o que é efetivamente comprado de IES. Segundo Serrano e Másculo (2001), uma solução para a melhoria da qualidade do serviço está num planejamento o mais próximo possível da realidade e que a base de dados seja fidedigna.

Ademais, observou-se que nas compras governamentais um problema importante deve ser considerado: a falta de alinhamento entre o Plano de Demandas e a execução orçamentária gera um descompasso entre atividades de planejamento e de monitoramento logístico, visto que parte da programação de compras acaba por não ser executado, o que implica grandes dificuldades nas atividades de planejamento logístico.

Por isso, é fundamental que todas as áreas envolvidas no processo de planejamento e execução das compras estejam comprometidas com a questão, uma vez que um Plano de Demandas eficiente propicia economicidade e aquisições tempestivas de forma a garantir a distribuição dos insumos nos prazos previstos e necessários para abastecer a rede de atendimento do SUS.

#### **4.4 Mapeamento dos processos da gestão da logística de suprimentos do Dlog**

O Dlog foi criado em 2009 com o objetivo de gerir a cadeia logística de IES, que compreende o planejamento, a aquisição, a armazenagem e a distribuição desses insumos no País, bem como a respectiva execução orçamentária e financeira. Tem como função consolidar todas as demandas solicitadas pelas áreas finalísticas do MS, cabendo-lhe o planejamento e a efetivação das contratações de IES, bem como a armazenagem e a distribuição desses insumos para os Estados e Municípios brasileiros (VASCONCELOS, 2012).

De acordo com o art. 8º, do Anexo I, do Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013, que aprova a Estrutura Regimental do MS, compete ao Dlog:

Art. 8º Ao Departamento de Logística em Saúde compete:

- I – planejar o processo de logística integrada de insumos estratégicos para a saúde;
- II – planejar, coordenar, orientar e avaliar as atividades de compra de bens e de contratação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- III – acompanhar e avaliar a elaboração dos contratos e aditivos referentes ao fornecimento de bens e à prestação de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde;
- IV – planejar, coordenar, orientar e avaliar a armazenagem e a distribuição de insumos estratégicos para a saúde, adquiridos pelo Ministério;
- V – planejar, coordenar, orientar e avaliar os processos de orçamento, finanças e contabilidade das compras de bens e contratações de serviços relativos a insumos estratégicos para a saúde; e
- VI – desenvolver as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, no âmbito do Ministério, relativas aos créditos sob sua gestão.

A estrutura do Dlog é composta por quatro Coordenações-Gerais, que respondem por uma parte da cadeia logística, a saber:

- Coordenação-Geral de Gestão e Planejamento Logístico em Saúde (CGGPL);
- Coordenação-Geral de Análise das Contratações de Insumos Estratégicos para Saúde (CGIES);
- Coordenação-Geral de Licitações e Contratos de Insumos Estratégicos para Saúde (CGLIS);
- Coordenação-Geral de Armazenagem e Distribuição (CGAD).

As aquisições de IES são realizadas pelo DLOG a partir de TR elaborado eletronicamente no Silos pela área técnica demandante. Após análise e validação do TR nesse sistema, a aquisição do insumo inicia-se com a inserção desse termo no PEC.

As áreas técnicas demandantes elaboram o TR, informando as características do insumo, a justificativa para a aquisição, o quantitativo a ser adquirido, as condições da contratação, as condições de aceite, a indicação do período de atendimento, a legislação na qual se baseia a aquisição, a indicação da fonte do recurso, os prazos de entrega, dentre outros dados que sejam necessários e suficientes para definir o objeto a ser contratado.

Com a chegada do TR ao Dlog, é encaminhado à CGGPL para que sejam elaboradas as informações gerenciais que compreendem, dentre outras, a comparação entre as informações que constam do TR com as preenchidas no Plano de Demandas, a fim de verificar se a Área Demandante concretiza o que foi efetivamente planejado, e também, o levantamento dos dados referentes à última aquisição.

As aquisições de IES são realizadas de forma integrada e complementar por outras duas Coordenações-Gerais do Dlog, quais sejam CGIES/Dlog e CGLIS/Dlog.

Objetivando contextualizar, compete à CGIES/Dlog a análise técnica do TR; a realização de pesquisa de preços complementar, se necessária; a elaboração das minutas de edital e de contrato; e reuniões de negociação de preços para as contratações diretas. A CGLIS/Dlog, por sua vez, é responsável pela fase externa da licitação e pelos procedimentos inerentes à assinatura do contrato, além da execução das atas de registro de preços (ARP).

Também participam do processo de aquisição no MS, além das áreas técnicas demandantes, a Consultoria Jurídica (Conjur), na análise jurídica das contratações; o Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF/SCTIE), na análise técnica farmacêutica; o Fundo Nacional de Saúde (FNS), na liberação de recursos orçamentários e financeiros; e a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO), nas gestões voltadas para a programação orçamentária.

Os IES adquiridos pelo MS podem ser entregues pelos fornecedores diretamente aos estados e/ou municípios (entrega descentralizada), aos almoxarifados próprios do MS (entrega centralizada) e/ou de forma mista (parte centralizada e parte descentralizada).

Os insumos entregues pelo fornecedor diretamente aos almoxarifados do MS ficam armazenados até que sua distribuição seja solicitada pelas áreas técnicas demandantes, momento em que a CGAD/Dlog providencia os trâmites necessários para que isso ocorra.

As cargas armazenadas nos almoxarifados do MS possuem natureza peculiar (dependem de temperatura, umidade, por exemplo). Sendo assim, sua distribuição é realizada por empresa contratada e em transporte terrestre, aéreo ou marítimo (transporte multimodal).

O DLOG administra oito unidades de armazenagem, com capacidade total aproximada de 40.000 m<sup>3</sup>, localizadas quatro no Distrito Federal e quatro no Rio de Janeiro (BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2014).

Observou-se com base na observação direta participante e análise documental que o Dlog é o gestor da cadeia logística de IES. Ele também desenvolve as atividades de planejamento, aquisição, armazenagem e distribuição, bem como a respectiva execução orçamentária e financeira. Além disso, as atividades são interligadas e constantemente se articulam com o objetivo final de atingir o resultado prioritário de manutenção da rede de saúde abastecida com economicidade e transparência. Portanto, mapear os processos do Dlog é essencial para subsidiar a tomada de decisão dos gestores. É importante verificar como funcionam todos os componentes do sistema do departamento para que se busquem melhorias contínuas e realizem os ajustes quando necessários objetivando qualidade e desempenho eficiente.

#### **4.5 Levantamento dos esforços da CGGPL na logística de suprimentos para atender às demandas**

O planejamento logístico no Dlog subdivide-se em Planejamento Logístico da Aquisição (PLA) e Planejamento Logístico de Armazenagem e Distribuição (PLAD).

A função do PLA é atuar na organização e na racionalização da cadeia logística, a partir do conhecimento prévio das demandas estabelecidas pelas secretarias desta Pasta para o período.

Já o PLAD consiste na extração de informações de estoque e do comportamento do insumo em um dado período, incluindo seu giro (entradas e saídas), saída média mensal, além das quantidades a serem entregues por contrato.

O processo de planejamento logístico a cargo do Dlog ocorre da seguinte forma: após a inserção das demandas no Silos, compete à CGGPL sistematizar os Planos de Demandas elaborados pelas Secretarias e coordenar o PLA, com vistas a dar maior racionalidade, economicidade e celeridade aos processos de contratação.

Neste t3pico, foram abordadas quest3es para o levantamento dos esfor3os da CGGPL na log3stica de suprimentos para atender 3s demandas da SVS. Para coleta dos dados, foi realizada uma entrevista com a coordenadora da CGGPL em 13 de janeiro de 2016.

**Quadro 2** – Levantamento dos esfor3os da CGGPL na log3stica de suprimentos para atender 3s demandas da SVS

N3	PERGUNTAS
1	Por que 3 importante elaborar o Plano de Demandas da SVS?
2	H3 participa33o da CGGPL na elabora33o do Plano de Demandas da SVS?
3	Quais esfor3os a CGGPL envida na log3stica de suprimentos para atender 3s demandas?
4	Quais os desafios da CGGPL na elabora33o do planejamento log3stico a partir do Plano de Demandas da SVS?
5	Quais os impactos que a gest3o do Plano de Demanda tem na log3stica de suprimentos da SVS?

Fonte: Produ33o da pr3pria autora (2016).

Na pergunta n3mero 1, a entrevistada respondeu que 3 importante elaborar o Plano de Demandas para “[...] que possamos conhecer previamente as aquisi33es que teremos que realizar ao longo de um per3odo [...]” e que os dados permitem definir a estrat3gia de compras, importa33o, armazenagem e distribu33o.

No questionamento n3mero 2, a entrevistada afirmou que n3o h3 participa33o da CGGPL na elabora33o do Plano de Demandas da SVS. O papel da CGGPL 3 organizar os dados informados nesse Plano, considerando as informa333es de todas as 3reas demandantes.

A CGGPL tamb3m participou da estrutura33o dos dados que comp3em o Plano, ou seja, definiu quais informa333es seriam solicitadas 3s 3reas demandantes no preenchimento do Plano de Demandas no Silos.

No que se refere 3 pergunta n3mero 3, os esfor3os que a CGGPL envida na log3stica de suprimentos listados pela entrevistada s3o: identificar as demandas comuns; definir o n3mero de preg3es, inexigibilidade e dispensa de licita33o para o per3odo; verificar estoque, consumo m3dio mensal e per3odo de abastecimento; prever o tempo para in3cio do processo de aquisi33o; monitorar os processos de compras buscando evitar o desabastecimento; acompanhar a realiza33o das atividades relativas aos processos com risco de abastecimento; realizar a avalia33o quantitativa e qualitativa dos processos de aquisi33o; realizar tamb3m a gest3o de sistemas de suporte ao planejamento (Silos e PEC) e a execu33o da compra.

Na pergunta número 4, observou-se que o maior desafio na elaboração do planejamento logístico de compras é realizar as atividades sem o conhecimento efetivo dos estoques dos estados e municípios.

Por fim, em relação ao questionamento sobre os impactos que a gestão do Plano de Demanda tem na logística de suprimentos da SVS, objeto da questão número 5, a entrevistada respondeu que as informações obtidas através do Plano de Demandas possibilitam organizar mais adequadamente as aquisições, importações, armazenagem e distribuição a cargo do Dlog, podendo-se definir prioridades e gerar mais racionalidade para as atividades. A implantação do Plano de Demandas fez com que as áreas demandantes organizassem mais efetivamente as informações relativas ao IES que serão adquiridos em um determinado período. A gestão do Plano de Demandas fez com que a SVS precisasse inserir a atividade de planejamento na cadeia logística, fazendo com que se definisse previamente os insumos a serem adquiridos, o quantitativo, o momento da elaboração do TR e o cronograma de entrega.

Diante dos dados obtidos na entrevista e na revisão da literatura, observou-se a importância do Plano de Demandas na logística de suprimentos da SVS, tendo em vista que é importante para CGGPL conhecer antecipadamente as necessidades de aquisição da área demandante. É a partir dessa informação que a referida coordenação pode coduzir o planejamento logístico com as respectivas peculiaridades de cada compra. Para Vasconcelos (2012), o planejamento logístico não pode se extinguir após a análise do Plano de Demandas. Ele deve ser uma atividade permanente que circula toda a cadeia logística – Planejamento, Aquisição, Armazenagem e Distribuição. Isso demonstra a importância da gestão da demanda no processo de logística de suprimentos.

Portanto, a atuação da CGGPL é importante na análise das aquisições da SVS. É a partir dela que as ações e estratégias de compras serão definidas para o próximo período, a exemplo, quantos pregões serão realizados. Na análise, são identificadas possíveis inconsistências quanto aos quantitativos demandados e proposição junto à área de adequação dos quantitativos, objetivando ganho aos cofres públicos, pois se inibe a aquisição de quantitativos superiores ao necessário.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o impacto da gestão da demanda na logística de suprimentos da SVS e enfatizar seu potencial como ferramenta estratégica no processo de tomada de decisão dos gestores do MS.

Com base na observação direta participante, análise documental e entrevistas com responsáveis pelo planejamento da demanda, foi possível verificar que a gestão do Plano de Demandas é uma importante ferramenta estratégica que os gestores públicos possuem para reduzir os custos financeiros para compras públicas, especialmente, de IES. O grande desafio do MS está em visualizar e entender a sua demanda de forma precisa, pois basicamente todas as decisões dependem dos números do planejamento de compras.

Portanto, é importante para os gestores conhecer a demanda exata dos IES para o período desejado porque assim o Ministério reduziria a praticamente zero as incertezas relacionadas à demanda e poderia melhor planejar a sua logística de compras, estoques e armazenagem. Compreende-se, assim, que o planejamento adequado da armazenagem e da distribuição permite a otimização dos espaços utilizados nos almoxarifados e redução de custos.

Nesse contexto, os resultados definidos a partir do Plano de Demandas devem ser claros para que sejam alcançados, monitorados e avaliados. Entendendo a importância do mapeamento dos processos de aquisição, percebeu-se que o Dlog tem se esforçado para garantir a incorporação das informações, visando à sua utilização nos processos decisórios. Assim, tem aprimorado os processos gerenciais e os sistemas de suporte que comportam as atividades de compras Silos e PEC.

Nesse sentido, é fundamental destacar que a elaboração do Plano não pode ser apenas uma obrigatoriedade legal, mas sim um documento que subsidie o planejamento logístico de compras, para que não haja desabastecimento de IES da rede SUS.

Outro aspecto constatado foi que a atuação do planejamento logístico, a cargo da CGGPL/Dlog, é importante na cadeia logística de suprimentos da SVS porque readequa os quantitativos de medicamentos demandados para aquisição, resultando em economia aos cofres públicos ao se inibir a aquisição de quantitativo superior ao necessário.

Este estudo de caso apresentou como limitação o fato de não ter sido possível a realização de entrevistas com pelo menos um coordenador de cada programa de saúde da SVS e do Dlog, o que enriqueceria, do ponto de vista qualitativo, as percepções obtidas.

Para estudos futuros, sugere-se identificar ações que podem gerar melhorias na elaboração do Plano de Demandas da SVS. Percebeu-se também, pelos resultados, a importância de informações mais próximas à necessidade dessa secretaria. Notou-se que a gestão de Plano de Demandas impacta diretamente na cadeia de suprimentos da secretaria estudada porque todo o planejamento de compras realizado pelo Dlog depende das informações inseridas no Plano de Demandas da SVS, o que reforça a necessidade de comprometimento dos gestores na gestão desse Plano.

Sendo assim, identificou-se que uma gestão adequada da demanda inibe impactos negativos para a logística de suprimentos da SVS, como desabastecimento da rede pública de saúde e prejuízos financeiros com compras desnecessárias, uma vez que ela subsidia compras mais assertivas e eficientes.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a melhoria da gestão da demanda da SVS e possa vir a gerar maior eficiência na logística de suprimentos a cargo do Dlog, contribuindo para o MS desempenhar sua missão institucional, proporcionando melhor qualidade da saúde da população.

Quanto às contribuições do presente estudo, destacam-se as práticas e as teóricas: quanto às práticas, ele atende ao interesse público ao demonstrar a necessidade de ações de melhoria nas compras governamentais para que elas sejam mais eficientes e econômicas; quanto às teóricas, este estudo contribui ao abordar o impacto da gestão da demanda na logística de suprimentos da SVS, sendo relevante tendo em vista a tendência dos órgãos públicos adotarem a gestão da demanda em suas compras.

É fundamental ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa não devem ser generalizados, pois se trata de um estudo de caso, limitado ao fenômeno estudado no âmbito da SVS e do Dlog.

## REFERÊNCIAS

BADIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (CT&S)**. 2008. Disponível em:

<<http://www.faculdadesagradafamilia.com.br/admin/app/webroot/anexos/Opapeldocompradornoprocessodecompraseminstituicoespublicasdecienciaetecnologiaemsaude.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2016.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, Davis J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. 08 ago. 2013. Seção 1, p 1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. 20 set. 1990. Seção 1, p. 18055.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. 08 jun.1994. Seção 1, p. 8269.

\_\_\_\_\_. Lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito federal e Municípios, nos termos do artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. 30 jul.2002. Seção 1, p. 1.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Departamento de Logística em Saúde-DLOG**. Relatório de Gestão do exercício de 2014. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boas Práticas de Armazenagem**. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd05\\_05.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd05_05.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 2.710, de 17 de novembro de 2011. Fixa os procedimentos a serem adotados nas contratações destinadas ao fornecimento de bens e à prestação de serviços relativos a Insumos Estratégicos para a Saúde (IES), por meio do Departamento de Logística em Saúde (DLOG/SE/MS). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 fev. 2012. Seção 1, p. 52-54.

CAMPOS, Oswaldo. **O estudo da demanda e das necessidades e sua importância para o planejamento de saúde**. 1969. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101969000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101969000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

CHING, Hong Yuh . **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada- Supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Transformação na gestão de compras da administração pública brasileira**. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1713/Transforma%20na%20gest%20de%20compras%20da%20adm%20p%20c%20bablica%20brasileira%20Ciro%20Fernandes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

FIUZA, Eduardo P. S. **O regime diferenciado de contratações públicas e a agenda perdida das compras públicas**. 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5375/1/Radar\\_n19\\_O%20Regime.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5375/1/Radar_n19_O%20Regime.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016 .

FREITAS, F. F. T. de; MEDEIROS, C. V. da S.; MELO, André Cristiano Silva. **Aplicação de técnicas de gestão de estoques, como auxílio à tomada de decisões em compras públicas estaduais de medicamentos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_492\\_12058.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_492_12058.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

GARCIA, Eduardo; LACERDA, L.; AROZO, Rodrigo. **Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança**. 2001. Disponível em: <[http://tfscomunicacao.com.br/imgs/sala\\_estudo/273\\_arquivo.pdf](http://tfscomunicacao.com.br/imgs/sala_estudo/273_arquivo.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

GUIMARÃES, Reinaldo. **Compras Governamentais como Política de Desenvolvimento e Inovação em Saúde: O Papel do Ministério da Saúde**. 2008. Disponível em <[http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/co nhecimento/seminario/complexo\\_ind\\_saude\\_reinaldo\\_guimaraes.pdf](http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/co nhecimento/seminario/complexo_ind_saude_reinaldo_guimaraes.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

JESUS, Washington Luiz Abreu de; ASSIS, Marluce Maria Araújo. **Revisão sistemática sobre o conceito de acesso nos serviços de saúde: contribuições do planejamento**. Desafios do planejamento na construção do SUS. 2011. p. 79. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xodWCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA79&dq=jesus,+assis+2011&ots=czxkL2p4aU&sig=Ak6TvJiDa5pknfAoAicinkJ\\_698#v=onepage&q=jesus%20C%20assis%202011&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xodWCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA79&dq=jesus,+assis+2011&ots=czxkL2p4aU&sig=Ak6TvJiDa5pknfAoAicinkJ_698#v=onepage&q=jesus%20C%20assis%202011&f=false)>. Acesso em: 24 jan. 2016.

MACEDO, Natalia Luisa Felicio; FERREIRA, K. A. **Diagnóstico da gestão de armazenagem em uma empresa do setor de distribuição**. 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STP\\_135\\_857\\_17640.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_857_17640.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

MARTINS, Petrônio; CAMPOS, Paulo. **Administração de Materiais e Recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MENEZES, Luis Magno Silva de. **Legislação de compras e desempenho em instituições públicas de pesquisa**: um estudo de caso na Embrapa seminário. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10302/Disserta%E7%E3o%20Luis%20Magno%20vers%E3o%20final%2010-12%20biblioteca%20digital.pdf?sequence=1>> . Acesso em: 27 jan. 2016.

NOVAES, Antônio, G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.  
PELAES, Thiago Souza. **Otimização das operações de Movimentação e Armazenagem de materiais através de rearranjo físico**: uma proposta de melhoria para um almoxarifado da esfera pública. 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR450303\\_8218.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450303_8218.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2016.

SERRANO, Rossana Maria Souto Maior; MÁSCULO, Francisco Soares. **Aquisição e armazenagem de medicamentos pelos serviços públicos de saúde**. 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR10\\_0974.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR10_0974.pdf)>. Acesso em: 3 fev. 2016.

SILVA, E.L. Da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Frank Van Rikard Santos Da. **Gestão de compras**. 2008. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?q=FRANK+VAN+RIKARD+SANTOS+DA+SILVA.+GEST%C3%83O+DE+COMPRAS&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.com.br/scholar?q=FRANK+VAN+RIKARD+SANTOS+DA+SILVA.+GEST%C3%83O+DE+COMPRAS&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5)>. Acesso em: 11 jan. 2016.

TRIDAPALLI, Juarez P.; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair V. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público**: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

VASCONCELOS, Cristina Demartini Gontijo. **O papel do planejamento logístico na otimização das aquisições do Ministério da Saúde**. 2012. Disponível em: <[http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/753/1/C5\\_TP\\_O%20PAPEL%20DO%20PLANEJAMENTO%20LOG%C3%8DSTICO%20NA%20OTIMIZA%C3%87%C3%83O.pdf](http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/753/1/C5_TP_O%20PAPEL%20DO%20PLANEJAMENTO%20LOG%C3%8DSTICO%20NA%20OTIMIZA%C3%87%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

VECINA NETO, Gonzalo; REINHARDT FILHO, Wilson. **Gestão de recursos materiais e de medicamentos**. 1998. Disponível em: <<http://andromeda.ensp.fiocruz.br/visa/files/Volume12.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

## APÊNDICE

Roteiro da entrevista aplicado à responsável pelo planejamento da demanda da SVS.

1. O que é o Plano de Demandas da SVS?
2. Como é elaborado o Plano de Demandas da SVS?
3. Quais aspectos são considerados na elaboração do Plano de Demandas?
4. Quem elabora?
5. Há oficinas de contínuo aprendizado? Com qual frequência? Qual o público?
6. A SVS conhece como ocorre o processo de licitação das compras? Quais são os prazos das modalidades de licitação?
7. Antes de inserir no Silos, o Plano de Demandas é elaborado em planilhas ou algum banco de dados interno da secretaria? Por favor, descreva.

Roteiro da entrevista aplicado à Coordenadora da CGGPL/DLog.

1. Por que é importante elaborar o Plano de Demandas da SVS?
2. Há participação da CGGPL na elaboração do Plano de Demandas da SVS?
3. Quais os esforços a CGGPL envida na logística de suprimentos para atender às demandas?
4. Quais os desafios da CGGPL na elaboração do planejamento logístico a partir do Plano de Demandas da SVS?
5. Quais os impactos que a gestão do Plano de Demandas tem na logística de suprimentos da SVS?