UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

José Fernando Candido
Matrícula: 2017200530231

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR PÚBLICO

Votorantim
2018

JOSÉ FERNANDO CANDIDO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR PÚBLICO

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dra. Viviane Chunques Gervasoni

Votorantim
2018

JOSÉ FERNANDO CANDIDO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR PÚBLICO

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

_____
Prof. Dr.

_____
Prof. Dr.

_____
Prof. Dra. Viviane Chunques Gervasoni

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como uma gestão ativa das atividades para maximizar o valor do cliente e o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, incluindo empresas que integram uma cadeia de abastecimento, desenvolvem atividades e gerenciam seus relacionamentos da forma mais eficaz possível. Esse processo abrange desde a aquisição de materiais e insumos, ao desenvolvimento de produtos. Engloba, também, os processos de produção e logística. A gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente diferentes fluxos, como bens, serviços, finanças, informações e as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais. É, também, uma integração de todos os elementos responsáveis por uma cadeia de suprimentos, incluindo o conjunto de técnicas que são utilizadas para possibilitar excelência na integração entre as etapas de uma cadeia de suprimentos. Na administração pública a gestão da cadeia de suprimentos tem grande importância, devido à necessidade de atender as demandas da população no tempo certo, com eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos; Administração pública; Produção; Logística.

ABSTRACT

Supply chain management can be defined as active management of activities to maximize customer value and the achievement of sustainable competitive advantages, including companies that integrate a supply chain, develop activities, and manage their relationships as effectively as possible. This process ranges from the acquisition of materials and inputs to the development of products. It also encompasses production and logistics processes. Supply chain management consists of a process of strategically managing different flows, such as goods, services, finances, information and relationships between companies, in order to achieve and support organizational objectives. It is also an integration of all the elements responsible for a supply chain, including the set of techniques are used to enable excellence in integration between the stages of a supply chain. In the public administration supply chain management is of great importance, due to the need to meet the demands of the population in the right time, with efficiency and effectiveness.

Keywords: Supply chain management; Public administration; Production; Logistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de informações X Fluxo financeiro e de produto 15

Figura 2 - Influências da cadeia de suprimentos 16

Figura 3 - Etapas do processo de elaboração do PA 24

Figura 4 - Item 4 do pregão eletrônico Nº 00101/2018 (SRP) 26

Figura 5 - Recusa da proposta do fornecedor 27

LISTA DE ABREVIATURAS

CTMSP Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo

CTF Cadastro Técnico Federal

EDI *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados)

GCS Gestão da Cadeia de Suprimentos

MB Marinha do Brasil

ODS Órgãos de Direção Setorial

OM Organização Militar

PA Plano de Ação

PD Plano Diretor

PM Plano de Metas

QR *Quick Response* (Reposta Rápida)

SCM *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos)

SRP Sistema de Registro de Preços

UPC *Universal Products Code* (Código Universal de Produtos ou código de barras)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **8**

1.1 Justificativa **8**

1.2 Problema de pesquisa **9**

1.3 Hipóteses **9**

1.4 Objetivos **10**

2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS **10**

2.1 Princípios da gestão da cadeia de suprimentos **11**

2.2 Conceitos de gestão da cadeia de suprimentos **12**

2.3 Modelos de cadeias de suprimentos **15**

2.4 Objetivos da cadeia de suprimentos **16**

2.5 Cadeia de suprimentos no setor público **17**

2.6 Modalidades de compras no setor público **19**

3 METODOLOGIA **21**

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS **22**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **30**

REFERÊNCIAS **32**

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo será abordado o surgimento da cadeia de suprimentos, que se iniciou com um conceito de simples extensão da logística, mas que depois ganhou grande importância no campo da administração.

Será apresentado o conceito da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM), que pode ser considerada como um fluxo de informações e um contrafluxo de bens e serviços, que engloba desde os fornecedores até o consumidor final. Neste estudo, será abordada a importância de se fazer uma gestão integrada da cadeia de suprimentos no setor público.

Os objetivos da cadeia de suprimentos também são apresentados como maneira de identificar o motivo pelo qual é importante se fazer uma gestão dessa cadeia dentro das organizações.

Dentro do setor público, será abordado como a gestão da cadeia de suprimentos é tão importante quanto no setor privado. Nesse contexto, acredita-se que é ainda mais complexa, porque passa por inúmeros processos burocráticos, que interferem diretamente na qualidade dos produtos e serviços entregues. Os maiores obstáculos que gestores públicos encontram são morosidade dos prazos para atender os princípios administrativos e, ao mesmo tempo, tentar dar agilidade aos processos, para que sejam efetivadas as contratações públicas.

Alguns fatores que interferem no SCM também serão abordados, como as modalidades de compras que afetam diretamente no desempenho da gestão da cadeia.

1.1 Justificativa

Esse estudo se dá pela importância de investigar a gestão da cadeia de suprimentos no setor público, pelo fato de existir grandes gastos por parte das repartições públicas na hora da aquisição de bens e serviços.

O propósito é verificar como funciona a gestão da cadeia de suprimentos dentro do setor público e se existem problemas que impactam na qualidade dos serviços públicos.

Por meio desta investigação, pode-se ter uma visão mais clara do funcionamento da cadeia de suprimentos no setor público e quais as possíveis mudanças de gestão podem ser adotadas para sanar falhas nesses processos.

Outro aspecto importante de se analisar está relacionado às modalidades de compras que o setor público deve se sujeitar, as quais interferem diretamente no funcionamento da cadeia de suprimentos.

Atualmente, gestão da cadeia de suprimentos é um conceito muito abordado nos cursos de administração e vem ganhando interesse por parte das organizações, principalmente, pelo fato de que esta abordagem ultrapassa as barreias da logística, envolvendo todas áreas da empresa, inclusive, se expande para fora da organização, englobando todo um ciclo que envolve fornecedores, empresa e clientes.

O setor público também acompanha essas evoluções no campo da administração, porém esbarra em algumas dificuldades e limitações. Faz-se necessário identificar como a gestão da cadeia de suprimentos influencia os processos nos órgãos públicos. E quais fatores devem ser melhorados e acompanhados mais de perto pelos gestores da administração pública.

1.2 Problema de Pesquisa

Assim chegou-se ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público?

1.3 Hipóteses

Foram levantadas as seguintes hipóteses para esse problema:

- A importância de uma boa gestão da cadeia de suprimentos impacta diretamente nos serviços e produtos que são entregues.
- Existe um contrafluxo de produtos em relação as informações dentro da cadeia de suprimentos, os quais merecem muita atenção para haja eficiência nos processos de gestão.
- A complexidade burocrática do setor público pode interferir na gestão da cadeia de suprimentos.

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são:

- Observar o funcionamento da gestão da cadeia de suprimentos dentro do setor público.
- Identificar se são aplicadas técnicas nos modelos de gestão da cadeia suprimentos no setor público.
- Verificar se existem falhas nos processos de gestão dessa cadeia.
- Identificar até que ponto a burocracia do setor público pode interferir na gestão da cadeia de suprimentos.
- Apontar possíveis alternativas para melhorar o processo de gestão da cadeia de suprimentos no setor público.

2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Neste tópico, será abordada a base teórica deste estudo, com o aporte de diversas fontes bibliográficas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos.

2.1 Princípios da gestão da cadeia de suprimentos

Segundo Silva (2017), o início da Gestão da Cadeia de Suprimentos pode ser relacionado a um tipo de resposta rápida adotada pela indústria têxtil e, posteriormente, com a resposta eficiente ao consumidor, que foi adotada pela indústria supermercadista. Ultimamente, empresas em diferentes setores começaram a observar todo o processo da cadeia de suprimentos. Por volta de 1985, algumas empresas de vestuário realizaram pesquisas na cadeia de suprimentos, as análises dos estudos mostraram que o tempo de entrega, levando-se em consideração o processo desde a matéria-prima até o consumidor, diminuiu de 66 semanas de duração para 40 semanas, em que estas demandaram gasto de tempo em trânsito e em armazéns. Porém, essa ação de tempo gasto na cadeia de suprimentos resultou em amplas perdas para a indústria, devido a falta do produto certo, no lugar certo, em seu tempo certo e do financiamento do estoque.

O resultado deste estudo foi o incremento da estratégia de Resposta Rápida (QR), que é definida como uma parceria entre fornecedores e varejistas, em que estes trabalham juntos para responderem de maneira ágil às necessidades dos consumidores, por meio do compartilhamento de informações. Essas alterações significativas constituíram-se na adoção industrial do código UPC (Código de Barras), empregado pela indústria supermercadista, e um conjunto de padrões para intercâmbio de dados eletrônicos (EDI) entre organizações (SILVA, 2017).

De acordo com Carmelito (2008), o SCM (*Supply Chain Management*) ou o gerenciamento da cadeia de suprimentos originou-se dos conceitos de logística e de logística integrada. O conceito de logística integrada originou de dois grandes subsistemas, o de materiais e o de distribuição física, atribuindo-o ao planejamento e a gestão de fluxos físicos e informacionais.

Para Fleury (1999), o conceito de *Supply Chain Management* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, começou a se desenvolver apenas no início dos anos 90. Nesse período, foram poucas as empresas que conseguiram implementá-lo com sucesso, e em nível acadêmico o conceito ainda pode ser considerado em construção.

O SCM era considerado por alguns profissionais como apenas um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística integrada, sendo apenas uma ampliação da atividade logística para além das fronteiras organizacionais, na direção de cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos. Em contraposição a esta visão, havia crescente percepção de que o conceito de *Supply Chain Management* era mais do que uma simples extensão da logística integrada, já que incluía um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassava as atividades diretamente relacionadas com a logística integrada, mostrando uma clara e definitiva necessidade de integração de processos na cadeia de suprimentos (FLEURY, 1999).

2.2 Conceitos de gestão da cadeia de suprimentos

De acordo com Coelho (2010), a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerenciar estrategicamente diferentes fluxos, como bens, serviços, finanças e informações e, também, as relações entre empresas, visando alcançar e apoiar os objetivos organizacionais.

Coelho (2010) ainda destaca que o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser considerado como um conjunto de métodos usados para proporcionar uma melhor integração e gestão de todos os parâmetros de uma rede, como transportes, estoques, custos, entre outros.

Segundo a empresa Itransport (2018), o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, *Supply Chain Management*, tem como base duas ideias principais. A primeira aponta as circunstâncias de provisão ao mercado, em que praticamente todos os produtos que atingem um consumidor final representam o esforço cumulativo de múltiplas organizações. Já a segunda ideia é que a maioria das organizações observava somente o que acontecia dentro de seus processos de distribuição, fornecimento e produção, apesar das cadeias de suprimento existirem há muito tempo.

A gestão da cadeia de suprimentos consiste na integração de todos os elementos responsáveis por uma cadeia de suprimentos, incluindo o conjunto de técnicas que são utilizadas para possibilitar excelência na integração entre as etapas de uma cadeia de suprimentos (PORTOGENTE, 2018).

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como uma gestão ativa das atividades para maximizar o valor do cliente e o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, incluindo empresas que integram uma cadeia de abastecimento, desenvolvem atividades e gerenciam seus relacionamentos da forma mais eficaz possível. Esse processo abrange desde a aquisição de materiais e insumos, ao desenvolvimento de produtos. Engloba, também, os processos de produção e logística (ITRANSPORT, 2018).

De acordo com Silva (2017), existem várias definições sobre cadeia de suprimentos, na qual o conceito que aumentou sua popularidade pode ser descrito como os processos a partir de matérias-primas iniciais até a finalização do produto acordado através das empresas fornecedora-usuário, as ações dentro e fora de uma organização, admitem que a cadeia de suprimentos fabrique produtos e prestem serviços para o cliente.

Lummus, Krumwiede e Vokurka (2001, apud SILVA, 2017) "definem a cadeia de suprimentos como sendo uma rede de instituições através da qual o material passa. Essas instituições podem incluir transportadores, fornecedores, centros de distribuição, fábricas, varejistas e clientes".

Segundo Halldórsson, Larson, & Poist (2008, apud SILVA, 2017)

> ...existem quatro perspectivas que diferenciam e integram logística e cadeia de suprimentos que são fundamentadas em estudos da literatura, discussões sem formalidades com profissionais da área de logística e por pesquisas com docentes de logística, as quais admitem a existência dessas perspectivas.

De acordo com Silva (2017), essas as quatro perspectivas que abrange todos os possíveis modos dos campos da logística e da cadeia de suprimentos se inter-relacionam, sendo logística igual a cadeia de suprimentos (rerrotulagem), logística incorpora a cadeia de suprimentos (tradicionalista), logística fazendo parte da cadeia de suprimentos (sindicalista) ou logística e cadeia de suprimentos sobrepondo-se parcialmente (intersecção).

"Para o tradicionalista, a cadeia de suprimentos é uma função da logística ou subclasse da logística. A comunidade logística tem adotado a cadeia de suprimentos como algo externo a empresa que tem a função de incluir clientes e fornecedores" (HALLDÓRSSON, LARSON, & POIST, 2008, apud SILVA, 2017). Os tradicionalistas podem designar a posição de analista de GCS (Gestão da Cadeia de Suprimentos) no âmbito profissional, situando este dentro do departamento de logística, reduzindo a cadeia de suprimentos a um tipo de logística, com um enfoque externo (SILVA, 2017).

“Rerrotulagem implica em uma alteração da nomenclatura de logística para GCS” (HALLDÓRSSON, LARSON, & POIST, 2008, apud SILVA, 2017). Nesse caso, gerentes de logística podem ser vistos como gerentes da cadeia de suprimentos, em que estes teriam um novo título, porém, com a mesma definição de trabalho (SILVA, 2017).

“O ponto de vista sindicalista é amplo e profundo, inseri todos os componentes (estratégico e táticos) dentre diversas áreas funcionais. Sob o aberto regime sindicalista, as ações do gestor máximo da cadeia de suprimentos se igualariam as ações de um CEO” (HALLDÓRSSON, LARSON, & POIST, 2008, apud SILVA, 2017).

“Empresas que adotam o modelo interseccionista, podem instituir um conselho da cadeia de suprimentos, composto por executivos das instituições integrantes da cadeia. Esse conselho teria a tarefa de quebrar as barreiras a GCS, buscando oportunidades para implementar os conceitos da GCS, melhorando a performance geral da cadeia de suprimentos” (HALLDÓRSSON, LARSON, & POIST, 2008, apud SILVA, 2017).

Segundo Docusign (2018), muitos gestores só conseguem pensar no cuidado logístico como os fornecedores a escolher, quanto pagar por produto ou serviço prestado e quais devem ser as estratégias para receber, estocar e finalmente distribuir produtos. Porém, uma visão mais completa da *Supply Chain Management* entende que um produto só chega até o cliente final depois do esforço cumulativo de vários atores, desde a própria empresa, passando por seus fornecedores até chegar aos transportadores e órgãos públicos.

A importância de compreender toda a cadeia de suprimentos é fundamental para identificar as necessidades da SCM e conseguir otimizar todos os processos, unindo agilidade a qualidade. Para implantar qualquer sistema de melhoria é preciso conhecer com o que está lidando (PORTOGENTE, 2018).

A gestão na cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar os fluxos de bens, serviços, finanças e informações dentro de uma cadeia integrada com diversos participantes, incluindo: fábrica, fornecedores e clientes finais (PORTOGENTE, 2018).

Figura 1 - Fluxo de informações X Fluxo financeiro e de produto

Fonte: (PORTOGENTE, 2018)

2.3 Modelos de cadeias de suprimentos

Segundo Coelho (2010), todo modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de melhorar a eficiência das atividades seguintes:

- Previsão e planejamento do equilíbrio entre oferta e demanda;
- Localização de fornecedores de matérias-primas;
- Fabricação do produto;
- Armazenagem do produto;
- Entrega do produto;
- Devolução do produto pelo cliente, caso necessário;
- *Feedback* através do serviço de atendimento ao cliente e melhoria do processo, onde necessário.

De acordo com a Portogente (2018), é necessário existir participação e comunicação dos consumidores com os seus provedores, informando-os de seus propósitos de possíveis modificações ou melhoria de alguns processos da produção. Ter como objetivo um estoque

cada vez mais baixo é uma opção para diminuir custos de uma empresa, desde que exista segurança. Para isso, existem formas de gerenciamento de estoques, como o *just in time*, ou o de produção por demanda. O custo de estoque é um dos pontos fundamentais para avaliar o nível do desempenho logístico de uma organização.

A tecnologia da informação está intrinsecamente ligada com a eficiência de uma SCM, por isso é interessante sempre utilizar softwares que auxiliem relações e processos. Um sistema simples de códigos de barras é possível reduzir o tempo de pedido e entrega, garantindo que o fornecedor esteja sempre avisado e evite imprevistos, permitindo que a matéria-prima esteja sempre disponível (PORTOGENTE, 2018).

Figura 2 – Influências da cadeia de suprimentos

Fonte: (PORTOGENTE, 2018)

2.4 Objetivos da cadeia de suprimentos

Para a empresa Portogente (2018), um dos principais objetivos da cadeia de suprimentos é auxiliar na redução dos custos ao longo da cadeia, com a intenção de atender as exigências dos clientes de forma mais assertiva e com maior qualidade. Atualmente, o foco das empresas

é em seu cliente, fazendo com que o SCM busque uma gestão de qualidade, entregando o que o cliente deseja, no preço e nas condições estabelecidas.

Segundo Campos (2009), o principal objetivo da cadeia de suprimentos é planejar, administrar e controlar o fluxo de materiais desde o fornecedor de matérias primas até o consumidor final, de maneira eficiente e ágil possível, agregando valor a toda cadeia.

Campos (2009) também destaca que os objetivos organizacionais em uma cadeia de suprimento é facilitar o controle de estoque em níveis satisfatórios, mantendo um baixo valor de capital imobilizado e utilizando um contínuo abastecimento das reservas utilizadas.

De acordo com Silva (2017), a cadeia de suprimentos surgiu com o propósito de integrar todas essas atividades em um processo contínuo, incluindo todas as organizações parceiras na cadeia e os parceiros externos, como fornecedores, transportadoras, empresas terceirizadas e prestadores de sistemas de informação, juntando os processos necessários para criar, aprovisionar e realizar entregas conforme as demandas e inserindo a tecnologia para coletar informações sobre as reivindicações do mercado e permuta de informações entre as empresas. Na cadeia de suprimentos, todos os procedimentos devem ser vistos como um sistema, sendo que o desempenho de cada integrante influi no desempenho global da cadeia.

A redução dos custos ao longo das cadeias de suprimento pode ocorrer por meio de sistemas de logística reversa e melhoria nas tecnologias de transporte e armazenamento, e também, por meio de investimentos pesados em diversas tecnologias inovadoras disponíveis no setor (SILVA, 2017).

2.5 Cadeia de suprimentos no setor público

No setor público, há um consumo de bens e serviços. Diferentemente da iniciativa privada, que tem mais liberdade para gerir a cadeia de suprimentos, a administração pública depende de alguns fatores, como lei de licitação e contratos administrativos (AZ TECNOLOGIA, 2018).

A gestão da cadeia de suprimentos, tanto no setor privado quanto no público, é importante para fazer com que o fluxo de bens e serviços funcione corretamente para que o produto e/ou serviço chegue ao consumidor final da maneira correta, na hora certa, utilizando os procedimentos e tecnologias necessárias para reduzir os custos operacionais.

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), os governos estão sendo submetidos a restrições orçamentárias, a fazer mais com menos, e a sociedade está exigindo mais transparência nos contratos públicos. Para que haja melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços utilizados, o setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento. Na maioria dos casos, essas mudanças estão relacionadas à parte do processo, como os sistemas de compras. Porém, isso já aponta um enorme potencial de modernização em outras fases do processo logístico, como a gestão de estoques, engenharia de padronização e especificação de bens e serviços, gestão de contratos e gestão de fornecedores. Isso é algo extremamente relevante na administração pública, pois os gastos com compras de bens de serviços podem representar até 36% dos orçamentos públicos.

Segundo AZ Tecnologia (2018), na administração pública a gestão da cadeia de suprimentos tem grande importância, devido à necessidade de atender as demandas da população no tempo certo, com eficiência e eficácia. Para isso, é fundamental que haja uma gestão efetiva de suprimentos, conciliando com os processos de contratações públicas que são mais lentos, para não deixar de atender a população, devido à falta de materiais, equipamentos e serviços terceirizados.

De acordo com Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) a gestão de gastos públicos no Brasil deve ser tratada em todas as fases da cadeia de suprimento de bens e serviços, como uso intensivo do governo eletrônico, com sistemas integrados, desde o levantamento das necessidades até a utilização final. Segundo os autores, a grande maioria de unidades de governo do Brasil não está utilizando técnicas adequadas no planejamento de necessidades de materiais e serviços alinhados com o plano estratégico, desenvolvimento de fornecedores, processo virtual, gestão de estoques, gestão estratégica, gestão de custos relevantes e outros importantes, dentro de uma visão integradora, tanto interna como externa, para minimizar custos operacionais das transações, alcance de metas de redução dos gastos, melhoria da capacidade de investimento e maximização dos serviços essenciais para a população.

Para Diehl e Gasparetto (2018), um dos obstáculos encontrados pelos gestores públicos, atualmente, para o atendimento das necessidades da população, é a dicotomia existente entre o cumprimento das normas legais, que impõem procedimentos e prazos morosos, a fim de garantir a transparência e a legalidade dos atos administrativos, e a velocidade que a situação fática requer para a efetivação das contratações públicas.

2.6 Modalidades de compras no setor público

Quando se trata de cadeia de suprimentos no setor público, é necessário abordar as modalidades de compras.

A maioria das compras são realizadas por meio da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública.

De acordo com o ENAP (2018), essa lei instituiu normas para licitações e contratos administrativos, pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da união (Executivo, Legislativo e Judiciário), dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Com isso, todas as contratações com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas na lei.

A licitação visa garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração. Com o objetivo de dar maior transparência aos processos licitatórios, buscando a racionalização dos seus procedimentos, bem como a redução de custos em função do aumento da competitividade, foram criadas outras formas de comprar e uma outra modalidade de licitação diferente das modalidades da Lei n° 8.666/93, como a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso, o leilão, as dispensas e as inexigibilidades (ENAP, 2018).

Os princípios básicos da licitação são legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento do objetivo.

As modalidades de compras que podem ser adotadas pelo setor público seguem regras e devem ser bem definidas para que não haja prejuízos à administração pública.

Concorrência é uma modalidade aplicada para contratações, compras governamentais e serviços, independentemente do valor, é obrigatória na alienação de bens imóveis e para contratos de concessão de direito real de uso. Os requisitos da concorrência são a universalidade, ampla publicidade, habilitação preliminar, julgamento por comissão e pré-qualificação (AZ TECNOLOGIA, 2018).

A tomada de preços é realizada entre empresas registradas previamente. Essa modalidade é admissível para as contratações de compras, obras e serviços. O governo federal exige o Certificado de Regularidade Jurídico-Fiscal, que substitui outros documentos comprobatórios da capacidade jurídica e o pagamento de tributos federais, estaduais e municipais (AZ TECNOLOGIA, 2018).

A carta-convite é destinada a contratações de pequeno valor, sendo que o convite é apresentado a, no mínimo, três empresas do ramo do objeto a ser licitado. A legislação determina que se publique a cópia do instrumento de convocação para que outros interessados, não convidados, possam se manifestar no prazo de até 24 horas antes da data de apresentação de propostas (AZ TECNOLOGIA, 2018).

O pregão foi criado em 2002, para a compra de bens e serviços, independentemente do valor. Nessa modalidade a disputa pelo fornecimento é feita mediante a apresentação de propostas e lances. Somente o participante que tenha apresentado a melhor proposta terá a documentação submetida à análise. A inversão de fase contribui para reduzir a burocracia e os custos. O Pregão pode ser presencial ou eletrônico, em sessões públicas, garantindo a participação de um número maior de concorrentes, por meio do ambiente virtual instalado pela instituição pública (AZ TECNOLOGIA, 2018).

Concurso é uma modalidade de licitação admissível para a escolha de trabalho artístico ou técnico, de criação intelectual. O concurso deve atender aos princípios de publicidade e igualdade entre os participantes. Todas as regras do concurso são estabelecidas no regulamento. O edital do concurso deve ser anunciado com prazo mínimo de 45 dias. O vencedor não tem direito ao contrato. Para a execução do projeto, o órgão público terá que promover outra licitação, por meio de concorrência pública, tomada de preço ou carta-convite, conforme o valor do objeto (AZ TECNOLOGIA, 2018).

O leilão é um tipo de licitação aplicável na venda de bens móveis, semoventes e, em situações especiais, na venda de imóveis. Podem ser realizados dois tipos de leilão: o administrativo e o comum. O leilão administrativo é realizado para a venda de produtos apreendidos pela fiscalização, oriundos de contrabando ou abandonados em repartições públicas. O leilão comum segue a legislação federal, porém, a administração pública também pode estabelecer condições. No leilão, os interessados dão os lances verbalmente e o pagamento é feito à vista ou em curto prazo. A entrega do bem leiloado é imediata (AZ TECNOLOGIA, 2018).

A inexigibilidade de licitação ocorre quando houver inviabilidade de competição, em especial para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita por meio de atestado fornecido pelos órgãos responsáveis. E ocorre também na contratação de serviços técnicos de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação (PORTAL DE LICITAÇÃO, 2011).

A dispensa de licitação ocorre nos casos em que a lei autoriza a não realização da licitação. A licitação dispensável tem previsão no artigo 24 da Lei nº 8666/93, e indica as hipóteses em que a licitação seria juridicamente viável, embora a lei dispense o administrador de realizá-la. Pode ser caracterizada pela circunstância de que o procedimento poderia ser realizado, mas pela particularidade da situação o legislador pode torná-lo não obrigatório (LUSTOSA, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo tem o intuito de abordar o tema de maneira técnica e esclarecedora, embasada principalmente em livros e artigos científicos.

A pesquisa será do tipo descritiva, pois irá relatar o funcionamento da cadeia de suprimentos por meio de artigos e documentos que demonstrem como o setor público faz sua gestão de materiais. Segundo Zanella (2012), a pesquisa descritiva se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Os resultados são expressos

na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações.

A abordagem será qualitativa, sendo analisados documentos que já existem e os resultados serão apresentados por meio de percepções e análises referentes ao funcionamento da cadeia de suprimentos no setor público. De acordo com Moretti (2017), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade do problema e a interação de variáveis, apresentando os resultados através de percepções e análises. Para Zanella (2012), a pesquisa qualitativa pode ser definida em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, fundamentando-se principalmente em análises qualitativas. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, sendo constituída por um referencial teórico baseado em livros e artigos científicos relacionados aos conceitos da cadeia de suprimentos e todo o seu funcionamento. Zanella (2012) define a pesquisa bibliográfica como a que se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos. Também tem caráter documental, pois os resultados serão obtidos por meio da análise de documentos públicos. A pesquisa documental é conceituada por Zanella (2012), como aquela que envolve a investigação em documentos das organizações considerados como os internos e os documentos que podem ser governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras, considerados como os externos.

Na análise prática de resultados serão utilizados documentos internos, de caráter público, do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), organização militar localizada no munícipio de Iperó – SP.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A finalidade deste estudo é analisar a importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público. Para verificar na prática os conceitos abordados, tomou-se como exemplo o processo de compras do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), com base nas técnicas de gestão da cadeia de suprimentos.

Aquisição de materiais e a contratação de serviços são centralizadas pelo setor de obtenção do órgão, que é responsável por identificar as demandas do Centro e OM's (Organização Militar) subordinadas e, a partir disso, realizar os processos de compras que podem ocorrer dentro das diversas modalidades previstas na Lei nº 8.666.

O processo de compras se inicia por meio da ação interna que é o instrumento de materialização das metas da MB (Marinha do Brasil) e de seus respectivos detalhamentos, permitindo a sua identificação de forma clara e objetiva e, consequentemente, correspondendo a um resultado a ser atingido (CTMSP, 2018).

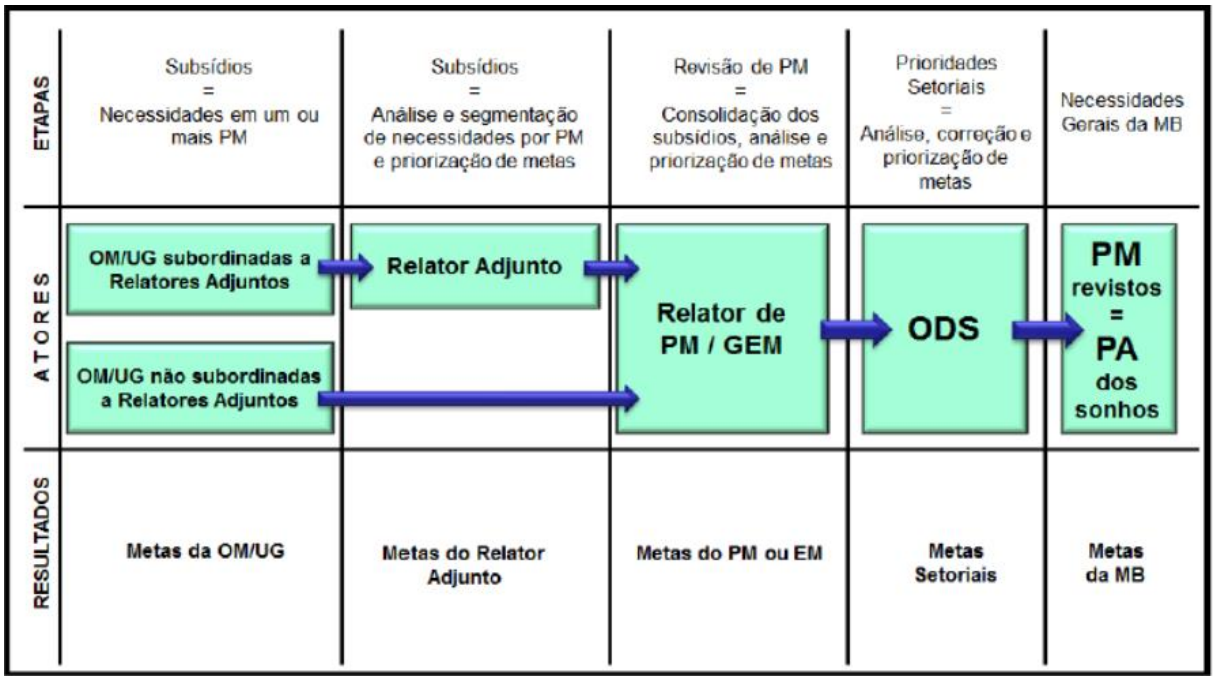
Constitui-se então um PM (Plano de Metas), utilizado para consolidar o agrupamento funcional do planejamento, da execução e do controle das metas da MB. Esse plano é utilizado pelo relator para planejar, executar e controlar as tarefas sob sua responsabilidade, sendo composto pela ação interna e seus respectivos planos internos que, quando executados, contribuem para a consecução do propósito estabelecido para o plano de metas (CTMSP, 2018).

A partir desse momento é montado o PA (Plano de Ação) que é a parcela do PD (Plano Diretor) correspondente a um exercício financeiro, composta pelas ações internas dos diversos planos de metas às quais foram consignadas dotações orçamentárias (CTMSP, 2018).

Os objetivos do PA é planejar e priorizar os montantes mínimo e desejável necessários para atividades fim e apoio, segundo sua natureza de despesa, por planos de metas e por suas respectivas ações internas e fases (CTMSP, 2018).

Os objetivos da Marinha é atualizar qualitativa e quantitativamente as ações internas do plano diretor possibilitando à alta Administração Naval o pleno conhecimento das demandas da MB, bem como os subsídios que contribuirão para melhor priorizá-las (CTMSP, 2018).

Figura 3 – Etapas do processo de elaboração do PA



Fonte: (CTMSP, 2018)

Seguindo-se este processo, são realizadas licitações convencionais e pontuais, ficando o controle da demanda e do estoque na gerência de cada OM. Assim, cada licitação gera um contrato que atenderá um objeto específico, que poderá levar de dias até meses para finalização, conforme a complexidade do objeto.

De acordo com Diehl e Gasparetto (2018), o processo de compras por registro de preços obedece a uma lógica diferenciada, em que primeiramente são ouvidos os órgãos interessados na aquisição de um certo bem para que informem a quantidade estimada de aquisições no período de um ano, possui a vantagem da realização de licitações sem a liberação da verba orçamentária, que ficará postergada para o momento da contratação.

No período de vigência da ata de registro de preços, a aquisição dos materiais pode ser feita de forma linear, considerando apenas a demanda e a baixa de estoques de um determinado bem (DIEHL; GASPARETTO, 2018).

Segundo Diehl e Gasparetto (2018), depois de firmadas as atas, os fornecedores passam a fazer parte da rede, podendo ser chamados para planejamento da demanda em conjunto com os órgãos demandantes.

Outro ponto importante é firmar compromissos confiáveis em relação à previsão da demanda, pois a Administração não será obrigada a adquirir qualquer quantidade dos preços registrados, podendo não solicitar bens, como solicitar grandes quantidades em pouco tempo. E o fornecedor tem obrigação de atender à demanda no prazo estipulado pela Administração (DIEHL; GASPARETTO, 2018).

De posse desta informação os fornecedores poderiam identificar os elos da cadeia a montante, planejando seus estoques e seu fluxo de caixa. Ao mesmo tempo, a Administração não corre riscos da interrupção do fornecimento ou do desabastecimento, cumprindo os prazos de entrega e atendendo às expectativas do órgão em um tempo melhor do que o estimado (DIEHL; GASPARETTO, 2018).

Os processos de licitações são realizados em sua maioria através do site Comprasnet <www.comprasgovernamentais.gov.br>, que registra todas as compras governamentais. Nele estão disponíveis as Atas de Registro de Preços, com informações referentes aos materiais, preços e fornecedores em registro, que na maioria das vezes são separados em categorias como alimentação, material de construção, eletrônicos, combustíveis, entre outros.

Como exemplo prático, analisa-se neste trabalho a Ata de Realização do Pregão Eletrônico Nº 00101/2018 (SRP).

> Às 09:00 horas do dia 06 de novembro de 2018, reuniram-se o Pregoeiro Oficial deste Órgão e respectivos membros da Equipe de Apoio, designados pelo instrumento legal Portaria nº 286/CTMSP de 17/07/2018, em atendimento às disposições contidas na Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002 e no Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005, referente ao Processo nº 63230000500201895, para realizar os procedimentos relativos ao Pregão nº 00101/2018. Objeto: Pregão Eletrônico - Aquisição de gêneros alimentícios, pela gestoria de Municiamento, para atender as Copas e Comensais do Refeitório do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo- CTMSP (SEDE), o Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo- CTMSP em Iperó (Centro Experimental Aramar- CEA), e os comensais das OM apoiadas. O Pregoeiro abriu a Sessão Pública em atendimento às disposições contidas no edital, divulgando as propostas recebidas. Abriu-se em seguida a fase de lances para classificação dos licitantes relativamente aos lances ofertados. Após encerramento da Sessão Pública, os licitantes melhores classificados foram declarados vencedores dos respectivos itens. Foi divulgado o resultado da Sessão Pública e foi concedido o prazo recursal conforme preconiza o artigo 26, do Decreto 5450/2005. Nada mais havendo a declarar, foi encerrada a sessão às 16:00 horas do dia

23 de novembro de 2018, cuja ata foi lavrada e assinada pelo Pregoeiro e Equipe de Apoio (COMPRASNET, 2018).

A fase externa dos processos de pregão SRP, considerando a complexidade do objeto, são relativamente rápidas. Como podemos observar o pregão foi aberto no dia 06 de novembro de 2018 e encerrado no dia 23 do mesmo mês, somando um total de 17 dias. Por se tratar de gêneros alimentícios, produtos comuns, o prazo de realização do certamente ficou relativamente dentro do normal.

As maiores dificuldades se encontram nas fases internas, que concentram a pesquisa de preços, montagem da documentação, análises jurídicas e demais morosidades. Alguns processos de SRP passam mais de 6 meses nessa fase.

Outro exemplo que interfere nas compras governamentais são algumas exigências como o CTF. Como pode ser observado no item 4 desta ata, conforme as figuras 4 e 5.

Figura 4 – Item 4 do Pregão Eletrônico Nº 00101/2018 (SRP)

Item: 4 - ADOÇANTE

Propostas Participaram deste item as empresas abaixo relacionadas, com suas respectivas propostas.
(As propostas com * na frente foram desclassificadas pelo pregoeiro)

CNPJ/CPF	Fornecedor	Porte ME/EPP	Declaração ME/EPP/COOP	Quantidade	Valor Unit.	Valor Global	Data/Hora Registro
50.046.291/0001-27	JOAO MENDONCA FAHL EMPORIO	Sim	Sim	960	R$ 4,7100	R$ 4.521,6000	29/10/2018 08:17:49
	Marca: ASSUGRIN **Fabricante:** ASSUGRIN **Modelo / Versão:** 100ML **Descrição Detalhada do Objeto Ofertado:** ADOÇANTE, ASPECTO FÍSICO LÍQUIDO, INGREDIENTES CICLAMATO DE SÓDIO, TIPO DIETÉTICO, CARACTERÍSTICAS ADICIONAIS BICO DOSADOR .Validade da proposta 60 dias. Aceitamos todas as condições do edital e dos anexos. Nos valores da proposta estão incluídos as despesas com o frete, impostos, taxas que incidam sobre a entrega do objeto.						
16.643.051/0001-71	MALVAGLIA COMERCIAL LTDA	Sim	Sim	960	R$ 4,7100	R$ 4.521,6000	03/11/2018 19:10:06
	Marca: ASSUGRIM **Fabricante:** ASSUGRIM **Modelo / Versão:** ASSUGRIM **Descrição Detalhada do Objeto Ofertado:** ADOÇANTE, ASPECTO FÍSICO LÍQUIDO, INGREDIENTES CICLAMATO DE SÓDIO, TIPO DIETÉTICO, CARACTERÍSTICAS ADICIONAIS BICO DOSADOR						
13.524.344/0001-41	DNA COMERCIO E REPRESENTACOES EIRELI	Sim	Sim	960	R$ 4,7100	R$ 4.521,6000	05/11/2018 12:30:14
	Marca: MARATÁ **Fabricante:** MARATÁ ALIMENTOS **Modelo / Versão:** GÊNEROS ALIMENTÍCIOS **Descrição Detalhada do Objeto Ofertado:** "ADOÇANTE LÍQUIDO - 100ML Aspecto líquido, água, sorbitol, edulcorantes artificiais e ciclamato de sódio e conservadores: Ácido benzóico, metilparbeno. Embalagem frasco 100ml Validade do produto: 2 anos a partir da data de fabricação" O prazo de validade da proposta não será inferior a 90 (sessenta) dias, a contar da data de sua apresentação. Nos valores propostos estarão inclusos todos os custos operacionais, encargos previdenciários, trabalhistas, tributários, comerciais e quaisquer outros que incidam direta ou indiretamente no fornecimento dos bens. Declaramos, para todos os fins de direito, que cumprimos plenamente os requisitos de habilitação e que nossa proposta está em conformidade com as exigências do Edital e seus anexos.						
82.330.937/0001-90	TREZE COMERCIAL LTDA	Sim	Sim	960	R$ 4,7100	R$ 4.521,6000	05/11/2018 15:09:44
	Marca: ASSUGRIN **Fabricante:** ASSUGRIN **Modelo / Versão:** ASSUGRIN **Descrição Detalhada do Objeto Ofertado:** Adoçante, aspecto líquido. Embalagem frasco de 100 ml.						

Fonte: (COMPRASNET, 2018)

Figura 5 – Recusa da proposta do fornecedor

Eventos do Item

Evento	Data	Observações
Aberto	06/11/2018 09:04:03	Item aberto.
Iminência de Encerramento	06/11/2018 09:16:09	Batida iminente. Data/hora iminência: 06/11/2018 09:46:09.
Encerrado	06/11/2018 10:10:28	Item encerrado
Recusa	21/11/2018 15:33:19	Recusa da proposta. Fornecedor: TREZE COMERCIAL LTDA, CNPJ/CPF: 82.330.937/0001-90, pelo melhor lance de R$ 3,4200. Motivo: Não foi possível apresentar o CTF/APP Ibama válido do fabricante do produto. Conforme item 8.6 do edital
Recusa	22/11/2018 09:09:12	Recusa da proposta. Fornecedor: HARMONY SOLUTIONS COMERCIO E SERVICOS LTDA, CNPJ/CPF: 20.302.891/0001-48, pelo melhor lance de R$ 3,6300. Motivo: Recusada conforme mensagem do fornecedor no chat. Não possui o CTF/APP Ibama do fabricante - Item 8.6 do edital
Recusa	22/11/2018 09:29:14	Recusa da proposta. Fornecedor: MALVAGLIA COMERCIAL LTDA, CNPJ/CPF: 16.643.051/0001-71, pelo melhor lance de R$ 4,0900. Motivo: Recusada conforme mensagem do fornecedor no chat. Não possui o CTF/APP Ibama do fabricante - Item 8.6 do edital

Fonte: (COMPRASNET, 2018)

Percebe-se que houve lances de fornecedores diferentes, na qual a proposta com menor valor seria aceita. Porém, por falta do CTF (Cadastro Técnico Federal) – Ibama, muitas propostas foram recusadas.

O Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Ambientais (CTF/APP) é o registro obrigatório de pessoas físicas e jurídicas que realizam atividades passíveis de controle ambiental (IBAMA 2018).

O CTF é um documento que pode ou não ser exigido pelo órgão licitante, mas que pode desclassificar a proposta do fornecedor, geralmente é incluído no Termo de Referência do processo.

Nesse caso, o CTF pode ser um gargalo para o processo de licitação, uma vez que se trata de itens comuns. Poderia até haver a desclassificação de todos os fornecedores por não possuírem esse certificado. Caracterizando um fator que contribui para atraso dos processos de licitações que consequentemente afetam toda a cadeia de suprimentos do órgão. Porque os processos são programados para atender a uma demanda que foi planejada de forma cronológica.

Em muitos casos, quando o atraso é muito grande ou o pregão não consegue ser homologado e o material tem caráter de urgência, o órgão opta pela aquisição direta que pode aumentar os custos financeiros.

Um fator que pode reduzir os custos dos produtos é a ampla concorrência entre fornecedores, que muitas vezes são prejudicadas pela burocracia. Algo que também impacta muito nas licitações é o fator custo x qualidade. Muitos órgãos são afetados pela questão do menor valor, que às vezes não apresenta produtos de qualidade. Uma solução implantada no CTMSP, foi a padronização e o detalhamento das descrições dos materiais e serviços que serão adquiridos pelo Centro.

Esse trabalho vem sendo aprimorado a cada ano pelo setor de cadastro do órgão e busca uma alternativa para comprar produtos de qualidade e de custo relativamente baixo sem prejudicar a concorrência entre fornecedores e atender as conformidades das leis que regem estes processos.

Diehl e Gasparetto (2018) afirmam que a utilização das técnicas de gerenciamento de cadeias de suprimento pode inverter a lógica desses processos. Partindo-se de itens necessários à composição do produto final, identificam-se os integrantes da cadeia, uma vez que os principais fornecedores estão compromissados por meio das atas e o produto final pode ser identificado e desmembrado em todos os seus componentes básicos. Em consequência, a cadeia que será acionada a cada planejamento para atendimento aos pedidos e não mais acionada pela demanda isolada de um item. Assim, a demanda passa a ser acionada pela saída de um produto final e não mais pela necessidade de reposição de estoques.

Considerando as hipóteses levantadas inicialmente, conclui-se que a importância de uma boa gestão da cadeia de suprimentos impacta diretamente nos serviços e produtos que são entregues. No caso do CTMSP, a má gestão pode ocasionar em atrasos e até na paralisação de processos que interferem diretamente no produto final.

Outro apontamento foi a existência de um contrafluxo de produtos em relação as informações dentro da cadeia de suprimentos, os quais merecem muita atenção para que haja eficiência nos processos de gestão. Nesse aspecto existe uma ligação direta com a previsão de demanda levantada anualmente pelo Centro, uma vez que estas informações são cruciais para o planejamento anual que entrará na lei orçamentária do governo. Ou seja, se não houver uma troca correta de dados ocorrerá falhas graves na execução do planejamento.

A complexidade burocrática do setor público pode interferir na gestão da cadeia de suprimentos, também foi uma hipótese confirmada nesse trabalho. Pode-se observar que existem muitas morosidades para que os processos de licitações atendam às normas legislativas.

Esse aspecto interfere muito na relação custo/qualidade dos produtos e depende muito da eficiência de cada Administração. Em relação ao CTMSP, estão sendo implantadas diversas ferramentas para melhorar essa situação.

Identificou-se que são aplicadas técnicas dos modelos de gestão da cadeia suprimentos no setor público. Nesse caso, as técnicas são adaptadas para se adequarem às normas e regimentos públicos. A previsão de demanda é uma das técnicas mais utilizadas pelo Centro através do Plano de Ação, em que cada setor envia a previsão de suas necessidades para o planejamento anual. Outra técnica utilizada, foi desenvolvida pelo setor de cadastro para melhorar as descrições de matérias e serviços que são solicitados pelo órgão. Essa medida tem melhorado muito os processos de licitações, principalmente os processos de SRP e pregão eletrônico, pois reduziu a quantidade de itens desertos nos certames. A empresa também conta com um setor responsável por monitorar as entregas de materiais e intermediar trocas e devoluções.

Verificou-se, também, a existência de falhas nos processos de gestão dessa cadeia. Como em qualquer outra organização tanto pública ou privada, existem falhas nas cadeias de suprimentos. Os órgãos públicos sofrem ainda mais com essa questão devido à quantidade de limitações e obrigações que devem ser seguidas. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo CTMSP são os atrasos na montagem e análises de documentos para os processos licitatórios que interferem no recebimento final dos materiais. Outro problema abrange a questão orçamentária, como o corte de verbas que causam impactos imensuráveis em toda a cadeia de suprimentos.

Foi possível identificar que a burocracia do setor público pode interferir na gestão da cadeia de suprimentos. Esta questão está diretamente ligada à legislação, que tem como princípio a legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, e, dos que lhes são correlatos. Porém, alguns excessos de burocracia atrapalham na gestão da cadeia de suprimentos.

Foram levantadas possíveis alternativas para melhorar o processo de gestão da cadeia de suprimentos no setor público. Uma delas seria treinamentos para aperfeiçoar os conhecimentos dos gestores de estoques, compradores, analistas, pregoeiros e demais envolvidos no processo. O que se percebe em muitos casos é que a falta de conhecimento e o

mal planejamento geram compras de materiais em excesso que causam desperdícios para os gastos públicos e em outros momentos a falta de materiais que desaceleram ou até param a produtividade da organização. Outra alternativa seria a criação de um setor especializado em gestão de cadeia de suprimentos, seguindo modelos de empresas que conseguiram melhorar seu desempenho depois de implantar essas técnicas de gestão.

O problema de pesquisa deste estudo era:

Qual a importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público?

Pode-se afirmar que a importância da gestão da cadeia de suprimentos no setor público está relacionada principalmente à eficiência dos processos licitatórios que demandam muito tempo e gastos para os setores públicos, principalmente quando não há previsão de demanda precisa, gestão de estoque coerente, processos de compras que fracassam por falta de uma pesquisa de mercado próxima a realidade ou quando o objeto não está descrito corretamente e o órgão acaba adquirindo um produto que não atende suas necessidades.

O CTMSP é um órgão público que desenvolve projetos para a Marinha do Brasil e Defesa Nacional, sendo estes os seus clientes. Esses seriam os principais afetados por problemas de gestão da cadeia de suprimentos, que geralmente causam atrasos nos cronogramas.

Alguns instrumentos de gestão já estão sendo utilizados na área pública, e com uso destes, busca-se um planejamento e controle de gestão de materiais. Porém, ainda são necessárias muitas mudanças e implantações voltadas para estas áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da cadeia de suprimentos é muito importante tanto para organizações privadas quanto para órgãos públicos. O foco deste estudo foi analisar essa estrutura no setor público que sofre diversas limitações, se tratando da aquisição de produtos e serviços. Em muitos casos, não é dada a devida importância a esse tipo de gestão e também não existem setores

especializados para lidar com funcionamento da cadeia de suprimentos como ocorre na maioria das grandes empresas privadas.

Um dos principais objetivos deste estudo era observar o funcionamento da gestão da cadeia de suprimentos no setor público. Constatou-se que no órgão analisado existe uma gestão dessa cadeia, apesar das dificuldades que a maioria dos órgãos públicos enfrentam, pois nem sempre as leis favorecem uma boa gestão. O excesso de burocracias e a forma como se devem ser feitos os processos de compras, muitas vezes impedem uma gestão mais eficiente. A falta de conhecimento, por parte de alguns servidores, sobre cadeia de suprimentos também impacta na gestão.

A pesquisa não pode se aprofundar muito na análise de documentos da empresa, por se tratar de uma organização militar cujas atividades são sigilosas. O que dificultou, em partes, para que houvesse uma investigação mais ampla.

Este tema é muito importante e vem sendo aprimorado constantemente. As organizações têm dado muita prioridade para este assunto, pois já foi constatado que ele influi muito no desempenho da empresa, principalmente na redução de custos e agilidade do processo de produção e distribuição, desde os fornecedores até a entrega do produto final, considerando sobretudo o pós-venda.

Constatou-se que não existem muitos estudos científicos com essa temática aplicada ao setor público. São conceitos voltados totalmente para a iniciativa privada, não permitindo que essas técnicas sejam implantadas diretamente em órgãos públicos sem que sofram limitações e adaptações. Com os novos estudos nessa área, abre-se um campo de oportunidades para futuras pesquisas que possam diagnosticar falhas e apresentar melhorias para o setor público.

REFERÊNCIAS

COELHO, Leandro Callegari. **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** conceitos, tendências e ideias para melhoria. Disponível em <https://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>. Acesso em 31 mar. 2018.

ITRANSPORT. **Entenda o que é gestão da cadeia de suprimentos (SCM)**. <https://www.itransport.com.br/o-que-e-gestao-da-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em 31 de mar. 2018.

CAMPOS, Yuri Gonçalves. **Gerenciamento da cadeia de suprimento:** a força da integração. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/gerenciamento-da-cadeia-de-suprimento-a-forca-da-integracao/30121/>. Acesso em 31 mar. 2018.

AZ TECNOLOGIA EM GESTÃO. **Cadeia de suprimento no setor público, como funciona?** Disponível em <http://www.azi.com.br/blog/cadeia-de-suprimento-no-setor-publico-como-funciona/>. Acesso em 1 abr. 2018.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público:** uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em 1 abr. 2018.

DIEHL, Ricardo Nogueira; GASPARETTO, Valdirene. **Utilização dos princípios da gestão de cadeias de suprimentos nas aquisições de bens e contratações de empresas prestadoras de serviços por meio de sistemas de registro de preços**. Disponível em <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/322/322>. Acesso em 15 mai. 2018.

SILVA, Leandro Aparecido da. **Cadeia de suprimentos:** definição, história, perspectivas, características e desempenho. 03 de Fevereiro de 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/cadeia-de-suprimentos-definicao-historia-perspectivas-caracteristicas-e-desempenho/102314/>. Acesso em 16 mai. 2018.

ENAP. **Compras na administração pública**. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fCompras_administracao_publica.pdf>. Acesso em 1 jun. 2018.

CARMELITO, Ricardo. **A Origem e a importância do SCM (Supply Chain Management)**. 14 de novembro de 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-origem-e-a-importancia-do-scm-supply-chain-management/26294/>. Acesso em 1 jun. 2018.

AZ TECNOLOGIA EM GESTÃO. **Compras Governamentais:** Como funciona o sistema de compras governamentais? Disponível em: <http://www.azi.com.br/blog/compras-governamentais-o-que-e/>. Acesso em 5 jun. 2018.

PORTAL DE LICITAÇÃO. **Inexigibilidade de licitação**. 27 de janeiro 2011. Disponível em: <http://www.portaldelicitacao.com.br/site/artigos/inexigibilidade-de-licitacao-2/>. Acesso em 5 jun. 2018.

LUSTOSA, Dayane Sanara de Matos. **Licitação:** inexigibilidade x dispensa. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7788>. Acesso em 5 jun. 2018.

MORETTI, Isabella. **Metodologia de Pesquisa do TCC:** conheça os tipos e veja como definir. 26 de Maio de 2017. Disponível em: <https://viacarreira.com/metodologia-de-pesquisa-do-tcc-143440/>. Acesso em 9 jun. 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimp. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

FLEURY, Paulo**. Supply Chain Management:** conceitos, oportunidades e desafios da implementação. 10 de fevereiro de 1999. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/supply-chain-management-conceitos-oportunidades-e-desafios-da-implementacao/>. Acesso em 9 jun. 2018.

DOCUSIGN. **O que é gestão da cadeia de suprimentos? aprenda a fazer na prática!** 27 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/gestao-da-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em 9 jun. 2018.

IBAMA. **Cadastro Técnico Federal**. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/cadastro-tecnico-federal-ctf>. Acesso em 5 jul. 2018.

COMPRASNET. **Ata de Realização do Pregão Eletrônico Nº 00101/2018 (SRP)**. Disponível em: <http://comprasnet.gov.br/acesso.asp?url=/livre/pregao/ata0.asp>. Acesso em 8 jul. 2018.

CTMSP, **Subsídios para a Montagem do Plano de Ação 2020**, São Paulo, 2018. 41 slides.

PORTOGENTE. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>. Acesso em 10 jul. 2018.