

FACULDADE LABORO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

**LICIA FERNANDA DE SOUSA SANTOS**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** uma alternativa para os custos da falta de estoque na administração pública.

São Luís  
2018

**LICIA FERNANDA DE SOUSA SANTOS**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** uma alternativa para os custos da falta de estoque na administração pública.

Artigo apresentado a curso de pós-graduação em Logística Empresarial da Faculdade Labora obtenção do grau de especialista em Logística Empresarial.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

São Luís

2018

**LICIA FERNANDA DE SOUSA SANTOS**

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** uma alternativa para os custos da falta de estoque na administração pública.

Artigo apresentada a curso de pós-graduação em Logística Empresarial da Faculdade Labora obtenção do grau de especialista em Logística Empresarial.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

---

1º Examinador

---

2º Examinado

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:** uma alternativa para os custos da falta de estoque na administração pública

LÍCIA FERNANDA DE SOUSA SANTOS<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente tem por objetivo Identificar os principais fatores que tornam o gerenciamento da cadeia de suprimentos benéfico para evitar os custos da falta de estoque na administração pública. Trata-se de uma revisão bibliográfica que utilizou como fonte livros, revistas, notícias recentes de jornais, páginas da web, teses e outros artigos referentes ao tema e buscou-se fazer uma associação à administração pública. A pesquisa concluiu que os fatores que tornam o gerenciamento benéfico para evitar os custos da falta de estoque na administração pública são: o atendimento da necessidade dos usuários no momento certo, a possibilidade do gerenciamento do estoque, o método é capaz também de gerar informações que ajudam o gestor público a tomar decisão, além de indicar o ponto exato para começar um processo licitatório com o intuito de adquirir bens e suprimentos e evitar a falta de estoque, a diminuição dos custos, permite o planejamento e controle das compras e melhora a qualidade e o tempo de resposta aos problemas. Por esses fatores o gerenciamento da cadeia de suprimentos se torna benéfico para reprimir os custos da falta de estoque na administração pública.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão. Suprimentos. Custos. Estoque.

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:** an alternative to the costs of lack of inventory in public administration

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to identify the key factors that make supply chain management beneficial in avoiding the costs of lacking inventory in public administration. It is a bibliographical review that used as source books, magazines, recent news from newspapers, web pages, these and other articles related to the subject and sought to make an association to the public administration. The research concluded that the factors that make management beneficial in avoiding the costs of lack of inventory in public administration are: meeting the need of users at the right time, the possibility of inventory management, the method is also capable of

---

<sup>1</sup> Bacharel em administração pela UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA, pós graduanda em Logística Empresarial pela FACULDADE LABORO e em Gestão Pública pela UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO- UEMA.

generating information that help the public manager make a decision, as well as indicating the exact point to begin a bidding process with the purpose of acquiring goods and supplies and avoiding a lack of inventory, reducing costs, allowing planning and control of purchases and improving quality and response time to problems. For these factors supply chain management becomes beneficial to repress the costs of the lack of stock in the public administration.

Keywords: Public administration. Management. Supplies. Costs. Stock.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil a gestão pública, infelizmente, ainda carrega traços de ineficiência e baixa qualidade nos serviços prestados à sociedade, isso impacta na imagem que o setor possui junto a seus usuários. Além disso, a atual conjuntura política e os escândalos relacionados à improbidade administrativa e corrupção deixam a governabilidade ainda mais afetada, os números de pesquisas que objetivam aferir o nível de aprovação dos últimos governos provam estatisticamente essa realidade.

Outro fator que contribui para precariedade dos serviços públicos custeado pelo Estado é a falta de estoque que geram custo inestimados. Notícias como a vinculada pelo Jornal do Povo, em sua página na web, em abril de 2017 que denunciava falta de materiais básicos como soro fisiológico, gaze e antibióticos em hospitais do Estado do Ceará, não são raras. Isso prejudica o atendimento de diversos pacientes que dependem do poder estatal para ter acesso a serviços básicos.

O citado aqui é apenas um exemplo do que acontecesse em todo o país, ademais esse problema de falta de materiais básicos não atinge apenas a saúde, inclui ainda ocorrências policiais que deixa de ser registradas por falta de equipamentos ou material, crianças que ficam sem aula por falta de carteira ou mesmo de água na escola entre outros casos que de tempos em tempos ganham espaço nos noticiários nacionais. O problema é tão sério que no momento que se fala em administração pública e suprimentos é automática a relação com ineficiência do sistema.

São apresentadas várias justificativas para tal situação, dentre elas está à ausência de um Gerenciamento da Cadeira de Suprimento. Esta análise se justifica pela existência da necessidade latente da administração pública melhorar alguns de seus processos para oferecer serviços de qualidade e excelência à população.

Assim, com base na análise de noticiários, conjuntura econômica e política do país e conhecimento acadêmico adquirido durante o curso surgiu à curiosidade buscar estudar o tema, segundo o problema de pesquisa: Quais fatores podem tornar o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos benéfico para evitar os custos da falta de estoque na administração pública? Tendo como objetivo principal: Identificar os principais fatores que tornam o gerenciamento da cadeia de suprimentos benéfico para evitar os custos da falta de estoque na administração pública.

Assim este estudo se estrutura em duas partes principais, sendo a primeira tratando do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - que abordará os conceitos, os benefícios, as compras e a utilização desse método na administração pública e a segunda parte tratará dos custos da falta de estoque no geral e para a administração pública.

## **2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Atualmente, quando se olha para o mercado competitivo no qual as empresas privadas estão inseridas, nota-se inúmeros meios utilizados como forma de aumentar a competitividade e sobreviver no mercado. Todos os setores se voltam aos seus processos para melhorá-los de alguma forma, a logística também está inclusa nesses processos que tornam uma empresa mais competitiva.

Quando se fala em logística, surgem vários conceitos, como gestão de estoque, desenvolvimento de fornecedores, gestão de custos, gerenciamento da cadeia de suprimentos e outros. O foco do presente artigo é o gerenciamento da cadeia de suprimentos, também chamado de *Supply Chain Management* - SCM. Por isso cabe primeiramente conceituar cadeia de suprimentos, para tal, este texto considera as definições de alguns estudiosos da área como, Fenili (2014, p. 374), que afirma:

A cadeia de suprimentos é o fluxo de materiais, financeiro e de informações, que é desenvolvido, ao longo de um processo, desde fornecedores de matéria-prima, passando pelo armazenamento em depósitos intermediários, atacadistas, varejistas e finalmente o cliente final.

Ainda para Chopra e Meindl (2002, p.3),

A cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos direta ou indiretamente no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes.

Com base nas definições acima se infere que o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve todos os processos que de alguma forma contribui para atender um pedido de um cliente, ou seja, todos os elos da cadeia. Desde a necessidade sentida pelo consumidor que será o impulso de obter algo, passando pela disponibilização do serviço no momento que o consumidor deseja, os fornecedores desse serviço, o transporte, a armazenagem até o consumidor final que terá seu desejo atendido.

Voltando para o setor público e ainda a luz das definições anteriormente citadas, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos envolveria os usuários, servidores, participantes dos processos licitatórios como potenciais fornecedores, os organizadores do processo de licitação entre outros envolvidos direta ou indiretamente no processo de prover algum bem ou serviço à população.

Cabe destacar ainda que logística e cadeia de suprimentos não são a mesma coisa. Ao se ocupar em diferenciar esses conceitos Pires (2007, p.240) afirma:

A Logística é parte dos processos da Cadeia de Suprimentos com o objetivo de planejar e controlar o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo atendendo às necessidades dos clientes, enquanto a Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores primários que providenciam esses bens, serviços e as informações correlatas adicionando valor para os clientes e *stakeholders*.

Considerando a amplitude do gerenciamento da cadeia conforme o autor citado é que diversas organizações, buscam a satisfação das necessidades de seus clientes procuram a melhoria de seus processos. É nesse momento que a tecnologia entre como uma aliada forte para alcançar patamares mais elevadas no mercado competitivo, sendo considerada algo crucial no funcionamento de um bom sistema de gerenciamento de suprimentos.

Saldago (2011) declarou em seu blog que a tecnologia é importante em todos os estágios da cadeia de suprimentos podendo ser usada para tomada de decisão. Inclusive muitas empresas já disponibilizam a seus clientes plataformas online, onde é possível acompanhar todas as fases e detalhes do pedido, essas

mudanças permitem que os processos internos da empresa tornem-se mais transparentes e acessíveis aos clientes que podem acompanhá-los.

A utilização da tecnologia no gerenciamento da cadeia de suprimentos, também se mostra adaptável ao setor público, inclusive trazendo benefícios à governabilidade e transparência. Principalmente em uma época que a sociedade vê as aquisições do setor público como um processo obscuro, corruptível e ineficiência.

Objetivando a melhoria da transparência, utilizando-se de métodos que empregam a tecnologia a seu favor, o Estado passa a lançar e implantar programas como o *E-Governo* ou *E-Gov* que consiste basicamente na utilização de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para dar conhecimento à população de procedimentos internos do governo e assim aproximar ele dos cidadãos.

De acordo com a *National Audit Office* (apud Moreira, 2016, p. 93),

Governo eletrônico ou e-governo significa prover acesso público, via internet, a informações sobre os serviços oferecidos pelos departamentos centrais do governo e pelas suas agências, habilitando o público à condução e conclusão de transações para tais serviços.

Ou seja, o governo eletrônico se instrumentaliza por meio da tecnologia da informação para comunicar os seus usuários das realizações do governo e unificar as informações assim gerando base para tomada de decisão por parte dos gestores. Um dos principais focos do governo eletrônico é a área de compras e suprimentos, consoante com Tridapalli et al. (2011), pode-se dizer que foi criado nessa área o maior ferramental de estrutura burocrática para controlar e prever possíveis desvios e melhoria da eficiência dos processos internos ou externos.

Quando o conceito de e-governo se aliam a conceitos de logística e gestão da cadeia de suprimentos é notável os avanços que pode haver na administração pública rumo à eficiência dos serviços prestados. Assim, como a iniciativa privada usa as tecnologias da informação para que os clientes possam controlar seus pedidos, a gestão pública pode ampliar a utilização do e - gov para que os usuários possam fazer o mesmo. Essa ferramenta já em uso é a porta de entrada para implantação de uma gestão de suprimento eficiente.

Benefícios do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos



Dentre os benefícios primordiais das aplicações das técnicas que envolvem a gestão da cadeia de suprimentos, destaca-se a vantagens competitivas que pode ser alcançada e sustentada. Além disso, esse método mostra-se eficiente ao gerar valor ao serviço ou produto oferecido para atender as necessidades do cliente final. Ballou (2006) e Chopra e Meindl (2003) comprovam que a agregação de valor para o consumidor apresenta-se como o principal objetivo de todos os esforços produzidos nas operações e nos elos que constituem a cadeia de suprimentos.

Uma das maneiras de agregar valor ao cliente por meio do Gerenciamento da Cadeia é que esse método permite que a maioria das necessidades dos clientes sejam atendida no momento certo, isso se dá pela sinergia gerada pela aplicação da técnica que busca interligar todos os elos da cadeia produtiva. Como por exemplo, o gerenciamento do estoque, que controla tudo que entra e sai dos estoques da organização.

O gerenciamento do estoque visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto (DIAS, 2010).

Assim quando há controle do estoque, tudo que sai dele ou entra é passado para o setor de compra, que no momento certo, conforme a necessidade, tempo de ressuprimento dos fornecedores e previsão de demanda do material comprará na quantidade adequada para não faltar e nem criar estoque desnecessários.

Fellous et. al. (2008, apud Scannell et al., 2000, p.24)

Diversos estudos empíricos demonstram as vantagens do Gerenciamento e dos efeitos financeiros positivos. Um benefício muito comum é a redução de custos em áreas como gerenciamento de inventários, transporte e armazenamento.

A redução dos custos é o benefício destacado nesse contexto, a maioria das empresas busca reduzir seus gastos para ter como investir ou mesmo reduzir o valor de seus produtos e serviços. Além disso, permite o alinhamento entre o planejamento e o controle de compras. Considerando isso, quando se fala em administração pública, o planejamento seria a lei orçamentária que o ente deve

seguir e o gerenciamento da cadeia permitiria que todas as compras fossem feitas dentro do orçamento, mas de modo que não faltassem insumos.

Fellou et. al. (2008) citando Dehning et al. (2006, p.817) declara que existem métricas específicas que são influenciadas de modo direto pela gerenciamento da cadeia de suprimentos e geram efeitos positivos sobre o desempenho, a lucratividade, a qualidade, a entrega dos produtos, a flexibilidade, o tempo de respostas aos problemas e principalmente à gestão dos custos que envolvem todos os processos da empresa.

Cabe agora aplicar os conceitos na administração pública, mas antes, é necessário entender o processo de compra na gestão pública, pois as regras a serem seguidas são um tanto diferentes do setor privado. Por ser gestor dos recursos públicos, adquiridos pela contribuição dos cidadãos, o poder estatal deve seguir regras e principalmente aplicar os princípios constitucionais nos atos praticados.

As fontes (jurisprudência, doutrina e leis) do direito administrativo brasileiro dizem que os atos devem se basear em dois princípios: supremacia do interesse público sobre o privado e a indisponibilidade do interesse publico. Assim tudo que administração pública faz deve priorizar o interesse da coletividade e seguir o ordenamento jurídico.

Além disso, o setor público não pode comprar com quem quiser a qualquer tempo, pois está vinculada, aos princípios constitucionais, e para realizar contratos, compras e aquisições de bens e serviços, deve seguir também os preceitos da Lei 8.666 de 1º de junho de 1993, também conhecida como Lei das Licitações, que institui as normas para licitações e contratos.

Declara ainda a Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, inciso XXI, sobre as normas a ser seguidas sobre compras e aquisições o seguinte:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Infere-se do texto constitucional que o objetivo das compras serem realizadas por licitação é assegurar igualdades de condições e garantir que as obrigações sejam cumpridas. A Lei de Licitações corrobora com tal objetivo constitucional quando em seu art. 3º, declara a finalidade das licitações:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O referido artigo da lei ainda trata de outras prerrogativas que devem ser seguidas no processo licitatório. Porém, destaca-se novamente o objetivo de selecionar a proposta mais vantajosa a administração, seguindo os preceitos legislativos vigentes no ordenamento jurídico, ou seja, buscando o atendimento do interesse público. Quando a administração pública abre um processo licitatório ele convoca, conforme condições estabelecidas em ato próprio (instrumento convocatório) empresas interessadas em prover bens ou serviços para atender uma necessidade existente.

Assim, exceto os casos dispensado ou inexigível pela própria lei serão dispensados dos procedimentos que a Lei 8.666 estabelece. Esta lei definirá as fases, as regras, as modalidades, os tipos e os princípios para as aquisições feitas pelo estado e tudo deve ser devidamente seguido. Tais regras podem fazer com que o processo de compra acabe sendo bem mais demorado, tornando-se às vezes inviável manter competitivo frente a um mercado em constantes mudanças. Entender o esse processo de compra que o setor deve seguir é primordial para planejar uma gestão da cadeia eficiente.

Gerenciamento da cadeia de suprimentos e a administração pública.

Quando se fala em gastos públicos, especificamente em compras da administração pública é quase certa a reação negativa e desacreditada da sociedade. Por conta dos numerosos escândalos de improbidade e corrupção no meio público a aquisição de bens, serviços e obras com recursos público são vistos como um processo falho, sendo a principal deficiência dos gastos públicos. Os

gastos com compras de bens e serviços representam uma parcela considerado do orçamento, ao analisar a situação de serviços públicos essenciais como a saúde, por exemplo, é notável que se tais recursos fossem aplicados da maneira correta melhoraria consideravelmente a excelência dos serviços prestados pela administração pública.

Citando caso análogo, que mostra a ineficiência dos gastos públicos foram os pregões (modalidade de licitação prevista na lei), de acordo com matéria da Revista Época (2017), “para comprar 413 carimbos de plástico e tinta preta, funcionários do Ministério da Educação trabalharam durante 88 dias na elaboração de um pregão. No final do processo, o governo obteve um desconto de R\$ 2.831,23. No entanto, só com pagamento de servidores o MEC desembolsou R\$ 14.734,13. O resultado do certame foi um prejuízo de R\$ 11.902,90 para o governo Federal.”.

Esses problemas ainda residem no setor público porque a maioria das unidades da federação, entes federativos e por sua vez os poderes que os compõe, seja na administração direta ou indireta, como declara Tridapalli et. al. (2011, p. 402):

(...) 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.

Assim, cada vez mais são noticiados casos de hospitais, escolas, delegacias e outros serviços essenciais que ficam suspensos por conta da falta de algum material básico em estoque nessas unidades. A nova gestão pública implantada pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado tinha como “inspiração a administração de empresas” (BRASIL,1995, p.16), assim buscava a aplicação de técnica típicas da iniciativa privada na administração pública para proporcionar melhoria dos processos, e “passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.” (BRASIL,1995, p.16)

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos entra no setor público justamente para minimizar as deficiências do sistema e gerar a qualidade e eficiência. Ao invés do foco ser somente no processo da compra, é necessário gerir

toda a cadeia. Segundo o Enap (2002), falta um foco para a área de suprimentos, que tragam modificações tanto no método de usados para solicitar, adquirir e estocar bens, como na prestação de informações tempestivas para a tomada de decisão. Nesse contexto, surge como auxiliar a sinergia de toda a cadeia as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, as quais em sua maioria já são usadas pela iniciativa privada para controlar a cadeia e conforme já visto utilizado na administração pública pelo E- gov.

Para aplicar o gerenciamento no setor público, é necessário voltar aos dos conceitos iniciais apresentados e destacar duas figuras importantes para conceituar o processo: os fornecedores e os usuários. No setor privado é fácil identifica-los, no setor público as fontes seriam os fornecedores cadastrados ou não, mas escolhido sempre conforme a legislação e os usuários é logicamente a população em geral que se vale dos serviços oferecidos pelo poder público ou por quem faça a sua vez.

Embora na administração pública não haja competição como na privada, deve-se buscar a satisfação dos usuários, mesmo na maioria das vezes, esse não tendo opção para escolher usar ou não determinado serviço. Deve haver também um equilíbrio quando o assunto é insumo, pois não se pode gastar tanto em uma área enquanto faltam recursos em outras e tão pouco se pode gastar o mínimo a ponto de ser capaz de atender a demanda da população por um determinado tempo.

Nesse cenários a concepção e utilização de um modelo de gestão da cadeia de suprimentos, utilizando como suporte a tecnologia da informação e o governo eletrônico é capaz de aprimorar processos administrativos e estrutura organizacional da entidade e evitar os custos da falta de estoque simplesmente pelo fato de evitar a perda do controle do consumo, da demanda, do tempo de ressuprimento, etc.

Como já dito em anterior ocasião, a administração pública precisa seguir o processo legal das licitações. Em geral, tal processo é demorado, por isso um eficiente gerenciamento da cadeia de suprimentos pode prever todos esses riscos e com base nisso iniciar um processo licitatório, antes da unidade ficar sem materiais básicos para atendimento da população.

Para esse método gerar os benefícios esperado o poder público primeiramente deveria adotar um software de gestão para implantar em todas as unidades, posteriormente compor seu banco de dados com informações dos

fornecedores, inventário do estoque, estabelecimento de métodos de previsão de demandas com base nas necessidades de cada órgão, estabelecer indicadores de desempenho e controlá-los, além de usar o ampliar a utilização do e-gov pela população para gerar o controle social das ações tomadas. Todas essas informações juntas embasariam a tomada de decisão pelos gestores de diversas áreas, fato que geraria a mudança no atendimento e a eficiência do sistema.

### **3 OS CUSTOS DA FALTA DE ESTOQUE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ao tratar do assunto estoque, existem diversos custos atrelados a ele. A título de exemplo têm-se: custos fixos e variáveis; os que são diretamente proporcionais ao tamanho do estoque os independentes dele e diversos outros. Contudo, esse trabalho tem como enfoque os custos da falta de estoque, que é considerado por alguns autores como um dos mais difíceis de mensurar.

Garcia (2006) conceitua o custo da falta de estoque como, os derivados de quando não existe estoque suficiente para satisfazer a procura dos clientes em um dado período de tempo. Ainda conforme Ballou (2006, p.280), Os custos da falta no estoque ser classificados em dois tipos principais:

Os custos de vendas perdidas e custos de pedidos atrasos. Os custos das vendas perdidas ocorrem quando o cliente em face da falta do estoque opta pelo cancelamento do seu pedido. O custo é o lucro que deixa de ser concretizado [...]. Os custos de pedidos atraso ocorrem quando o cliente se dispõe a esperar o atendimento do seu pedido, de maneira que a venda não deixa de ser concretizada sendo apenas adiada.

Quando se trata de insumos, como é o caso da administração pública, de acordo com Gaspar (2017, não paginado) “o custo da falta deve ser mensurado em função do impacto que a indisponibilidade causa”. Isso pode ser estimado pelas falta de insumos básicos em hospitais, escolas, repartições de segurança e outros setores básicos. Conclui-se que na administração pública, a falta de estoque pode ter impactos incalculáveis. Imagine quantas vidas poderiam ser desperdiçadas pela falta de insumos básicos em um hospital, quantas crianças não têm educação de qualidade por falta de professores, carteiras e manutenção nos prédios. Por isso torna-se inaceitável a falta de suprimentos no setor público.

Seja na iniciativa pública ou privada, o estoque é um mal necessário, assim quanto menor ele for menos custo será para as organizações. O problema é que essa redução se não for bem acompanhada por todo gerenciamento da cadeia de suprimento, pode ocasionar o não cumprimentos de metas e prazos, gerando insatisfação.

Quando se fala em falta de estoque no setor público esse problema é bem mais difícil de ser resolvido, pois como visto anteriormente, a administração pública não pode simplesmente procurar no mercado o fornecedor de um insumo que ela necessita e comprar, como faz a iniciativa privada. O gestor público antes de realizar uma compra, deve passar por todo o processo licitatório para repor um material faltante. Justamente por esse motivo a gestão da cadeia de suprimentos se faz muito benéfica à administração pública.

Quando existe um adequado planejamento e controle do estoque fica mais difícil à ocorrência da falta de insumos. Assim, ao se tratar gerenciamento da cadeia de suprimento, a gestão de estoque é crucial para a eficiência de qualquer planejamento nessa área. Isso porque é necessário controlar a demanda, as oscilações de mercado, manter uma relação com os fornecedores, buscando sempre o interesse público e a otimização dos custos.

Quando há falhas no gerenciamento da cadeia, principalmente no ponto controle do estoque, torna-se praticamente inviável manter o nível dos serviços públicos oferecidos a população. Citando caso análogo, quantos brasileiros já tiveram o desagrado de precisar de um serviço público básico, como saúde, e não foi atendido por falta de insumos, suprimentos de escritório ou manutenção de bens.

O objetivo ao fazer tal análise é justamente perceber como esse método, há muito aplicado na administração privada podem ser adaptado à iniciativa pública e gerar bons efeitos para todos os clientes (usuários), que embora não sejam encarados como tal, conforme preceitos da nova gestão pública são clientes-cidadãos, por isso exigem serviço de qualidade e excelência.

Sem dúvidas os custos da falta de estoque podem ser destruidores para uma empresa privada, agora imagina para a administração pública que trabalha com recursos do povo, que presta serviços essenciais a vida dos cidadãos, pense em quanto os serviços públicos seriam melhorados a simples aplicação do gerenciamento da cadeia, com o início de uma licitação no tempo de pedido correto.

Vale ressaltar que quando se fala de gestão da cadeia na administração pública no presente artigo, não se trata de aumento de despesas, nem se tenta desburocratizar o processo de compra na administração pública. Fala-se apenas na aplicação de uma técnica há muito bem utilizada na iniciativa privada que pode bem ser aplicada no setor público conforme as peculiaridades do processo de compra desse setor. O máximo de gasto que isso implicaria seria a aquisição de um software para auxiliar a gestão e treinamento de alguns servidores, nada perto dos benefícios que geraria ao atendimento.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando todos os aspectos mencionados, não há dúvida da aplicabilidade e benefícios desse método no setor público, guardada as devidas alterações. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é benéfico, pois permite o alcance da eficiência da administração pública na prestação de serviços básicos à população e o atendimento das necessidades dos usuários, pois agregação de valor é um dos objetivos principais dele.

Os fatores que tornam o gerenciamento benéfico à administração pública são: o atendimento da necessidade dos usuários no momento certo, a possibilidade do gerenciamento do estoque gerado pelo provisionamento da demanda. Esse método de gerir os suprimentos é capaz também de gerar informações que ajudam o gestor público a tomar decisão sobre quando e quanto deve comprar, além de indicar o ponto exato para começar um processo licitatório com o intuito de adquirir bens e suprimentos e evitar a falta de estoque.

Ademais ainda apresenta benefícios como a diminuição dos custos, permite o planejamento e controle das compras e melhora a qualidade e o tempo de resposta aos problemas. Todos esses fatores permitem que não haja custos com a falta de estoque. Os processos que envolvem o gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ser aplicados à administração pública e todos de alguma os diminuem ou mesmo inibem custos da falta de estoque, pois geram base para tomada de decisão do gestor público.

Além de evitar os custos da falta de estoque, o gerenciamento da cadeia melhora a qualidade e economicidade dos serviços oferecidos pela administração pública. Somente analisando a aplicação desse processo, sem precisar entrar na



área de aumento de recursos ou desburocratização das licitações, a aplicação do método já seria capaz de gerar vários benefícios e evitar a falta de estoque. O próprio governo eletrônico já usado pelo poder estatal, pode ser melhor aplicado ao gerenciamento dos suprimentos e participação popular. Cabe destacar ainda que para a aplicação desse método surtir os efeitos esperados na administração, cabe compromisso dos gestores públicos, treinamento e aperfeiçoamento dos servidores.

O presente artigo carece ainda análises de casos de aplicação que deram certo e de aprofundamento prático do tema, o que não foi realizado por se tratar de uma pesquisa apenas bibliográfica, mas pode ser futuramente aprofundado como objetivo de pesquisas futuras. Ademais como pesquisas futuras cita-se também a utilização de outras técnicas do setor privado e sua aplicação no setor público, para melhoria da qualidade de processos e serviços.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Tradução: Raul Rubenich. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=QAHrq0r6E7cC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gerenciamento+da+cadeia+de+suprimentos&ots=kdOX\\_391vh&sig=TZd4kkFI-\\_ZWXNr5SZUrMegLF0Y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=QAHrq0r6E7cC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gerenciamento+da+cadeia+de+suprimentos&ots=kdOX_391vh&sig=TZd4kkFI-_ZWXNr5SZUrMegLF0Y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federal de 5 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

BRASIL. Lei de Licitações e Contratos (1993). **Lei Nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

ENAP (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA). Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na administração pública federal: UFSM, GHC e 4o RCC/Pesquisa Enap. Brasília: Enap, 2002. (Texto para Discussão, 47). Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/659>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

FENILI, Renato. **Administração de Recursos Materiais e Patrimônios para concurso**: Abordagem completa. 3. ed. São Paulo: Método, 2014. Coordenadores: Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino.

FELLOUS, Sergio Mendel; CORRAR, Luiz João; GUERREIRO, Reinaldo. **Impacto da implantação de sistema de tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos sobre a performance de empresas industriais**. 2008. 11 v. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/22/52>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

GASPAR, Heloísa. **4 tipos de custos de estoque que precisam ser levados em consideração**. 2017. Disponível em: <<http://www.pwi.com.br/blog/4-tipos-de-custos-de-estoque-que-precisam-ser-levados-em-consideracao/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

GARCIA, E. S. et al. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: E-papers Servicos Editoriais Ltda, 2006.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública**. Salvador: Juspodivm, 2016.

**ÓRGÃOS FEDERAIS JOGAM DINHEIRO FORA EM PREGÕES**. Rio de Janeiro: Época, ago. 2017. Versão Online. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/economia/noticia/2017/08/orgaos-federais-jogam-dinheiro-fora-em-pregoes.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

POVO, Jornal O. **Profissionais denunciam falta de materiais em hospitais do Estado**. 2017. Disponível em: <Profissionais denunciam falta de materiais em hospitais do Estado>. Acesso em: 20 mar. 2018.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas ecasos – Supply chain management**. 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: < <https://www.passeidireto.com/arquivo/6650902/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-silvio-pires>> Acesse em 20 mar. 2018.

SALGADO, Marcio. **A Importância da TI sobre a Cadeia de Suprimentos**. 2011. Disponível em: <<http://logminds.blogspot.com.br/2011/10/importancia-da-ti-sobre-cadeia-de.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. **Gestão da Cadeia de Suprimento do setor público**: uma alternativa para o controle de gastos correntes no Brasil. 2011. Artigo, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.