

O PAPEL DA LOGÍSTICA NA GESTÃO DO FLUXO DE BENS E SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marcelo Loureiro Brum¹
Prof. Leandro Teixeira²

Resumo

O papel que a logística desempenha na gestão do fluxo de bens e serviços na Administração Pública, torna-se imprescindível para o bom desempenho do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor público, sendo essa temática o que objetiva o presente estudo. O questionamento principal a ser respondido, diz respeito à importância de uma operacionalidade bem planejada para o fluxo de logística que promova o abastecimento de materiais, bens e serviços dentro da Administração Pública. Para isso, torna-se relevante o bom entendimento do que ocorre nos processos logísticos. A Metodologia refere-se a Revisão Bibliográfica, básica, descritiva e qualitativa. Considera-se ser este o tipo de pesquisa que explica a razão, o porquê dos fenômenos, aprofundando os aspectos do conhecimento e suas especificidades onde a coleta bibliográfica fornecerá os conhecimentos teórico-empíricos os quais nortearão o trabalho desenvolvido, mesclando ideias abordadas com aquelas inerentes a autores diversos. Como instrumento de coleta de dados, contou-se com a presença de pesquisa semiestruturada, descritiva (centrada na descrição das características, proporcionando uma nova visão de uma realidade conhecida) e qualitativa (não tem como foco a quantificação, mas sim a descrição de fenômenos) de uma população de nove entrevistados que fazem parte do universo militar e que trabalham com Gestão Logística há, no mínimo, cinco anos. Como resultado, vê-se que sem os processos logísticos, seria impossível movimentar a economia de um país. A base logística se potencializa quando há bons planejamentos, preocupação e responsabilidade sobre os produtos e os serviços ofertados tanto por empresas quanto por organizações públicas e/ou privadas.

Palavras-chave: Logística. Gestão. Administração Pública. Fluxo de Bens e Serviços.

THE ROLE OF LOGISTICS IN THE MANAGEMENT OF THE FLOW OF GOODS AND SERVICES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

¹ Pós-graduação. UNIASSELVI. E-mail: cavbrum2000@hotmail.com

² Mestrado. Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB). E-mail: lteixeiras@gmail.com

The role that logistics plays in the management flow of goods and services in the Public Administration becomes essential for a good performance the chain management process in the public sector supply, this theme being the objective of this study. The main question to be answer concerns the importance of a well-planned operation for the flow of logistics that promotes the supply of materials, goods and services within the Public Administration. For this, a good understanding of what occurs in logistics processes becomes relevant. The methodology refers to a basic, descriptive and qualitative bibliographic review. This is considered to be the type of research that explain the reason, why the phenomena, deepening the aspects of knowledge and their specificities where the bibliographic collection will provide the theoretical-empirical knowledge wich will guide the work developed, mixing ideas approached with inherent to diverse authors. As a data collection instrument, there was the presence of semi-structured, descriptive (centered on the description of the characteristics, providing a new view of a known reality) and qualitative (not focused on quantification, but on the description of phenomena) research from a population of nine respondents who are part of the military universe and who have been working with logistics management for at least five years. As a result, it is seen that without logistical processes, it would be impossible to move a country's economy. The logistical base is enhanced when there is good planning, concern and responsibility for the products and services offered by both public companies and/or private associations.

Keywords: Logistics Management, Public Administration, Flow of a Good and Services.

1. INTRODUÇÃO

A importância dos processos logísticos perpassa o cunho geral do avanço da sociedade tanto no meio civil como militar, principalmente no que diz respeito à gestão da administração pública na forma de operacionalizar o fluxo de bens e serviços.

A logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento de bens e serviços. Entender como sua operacionalidade da esfera pública promove o abastecimento de materiais, faz parte do que se objetiva no presente estudo.

Como objetivo geral, pauta-se no conhecimento da logística no fluxo e gerenciamento da cadeia de suprimentos, no abastecimento de bens e serviços; objetivando ainda: examinar, pelo viés da logística e das licitações, como se dão as relações de compra necessárias para o melhor desenvolvimento das atividades práticas do setor público; identificar e sistematizar os componentes logísticos da gestão de políticas públicas, analisando como as decisões logísticas contribuem para a promoção da eficiência nos processos de compra e manutenção de bens e serviços; conectar a evolução do conhecimento das práticas gerenciais ocorridas no campo da logística, com as aplicações concretas de suas técnicas no setor público.

No capítulo 02 do presente trabalho, abordam-se as questões logísticas propriamente ditas, seu conceito, suas características, a importância da cadeia de suprimentos logísticos bem como a própria gestão logística, tanto do fluxo dos bens quanto do fluxo de serviços.

Já no capítulo 03, a abordagem refere-se à Administração Pública, sua conceituação, características, a relação entre a ela e as questões militares e também a abordagem sobre os processos de licitação.

O capítulo 04 tem como propósito a gestão logística em um comparativo com a administração pública, desde seus indicadores de desempenho bem como satisfação, benefícios, controle e logística reversa.

No capítulo 05, veem-se as considerações finais e o enlace temático que faz a ligação entre o papel da logística na gestão do fluxo de bens e serviços na Administração Pública, e também as observações conclusivas sobre os resultados encontrados no decorrer do presente trabalho.

O referencial teórico abrange a realização de uma revisão dos trabalhos já existentes sobre o tema abordado, que pode ser apresentado em livros, artigos, enciclopédias, monografias, teses, recursos digitais e outros materiais cientificamente confiáveis.

A Metodologia refere-se à Revisão Bibliográfica, básica, descritiva e qualitativa. Considera-se ser este o tipo de pesquisa que explica a razão, o porquê dos fenômenos, aprofundando os aspectos do conhecimento e suas especificidades onde a coleta bibliográfica fornecerá os conhecimentos teórico-empíricos os quais nortearão o trabalho desenvolvido, mesclando ideias abordadas com aquelas inerentes a autores diversos.

Como instrumento de coleta de dados, contou-se com a presença de pesquisa semiestruturada, descritiva (centrada na descrição das características, proporcionando uma nova visão de uma realidade conhecida) e qualitativa (não tem como foco a quantificação, mas sim a descrição de fenômenos) de uma população de nove entrevistados que fazem parte do universo militar e que trabalham com Gestão Logística há, no mínimo, cinco anos.

Como resultado, vê-se que sem os processos logísticos, seria impossível movimentar a economia de um país. A base logística se potencializa quando há bons planejamentos, preocupação e responsabilidade sobre os produtos e os serviços ofertados tanto por empresas quanto por organizações públicas e/ou privadas.

2. LOGÍSTICA

Produtos que se encontra com facilidade nas prateleiras de supermercados, papelarias, comércio em geral, mercadorias que chegam à porta de casa, tudo isso só acontece devido aos serviços de logística. Seu impacto tanto para o setor privado, quanto para a Administração Pública, compreende o tema do presente trabalho, e esse viés aborda os conceitos de logística que representa a movimentação de bens e serviços a fim de cumprir as demandas dos clientes.

O panorama do que ocorre na gestão dessa fluência da entrega de bens e serviços ao destino certo, assimila as realidades dos setores de logística. Em cada etapa que envolve a cadeia de suprimentos exige um bom gerenciamento para fazer com que o fluxo da logística seja efetivo e otimizado, em prol do melhor desenvolvimento do processo de compra e entrega de bens e serviços.

2.1 CONCEITOS DE LOGÍSTICA

Para melhor conceituar o que vem a ser logística, utilizaremos a visão de Costa (2010, p.8) e de como “o significado da palavra é peculiar, englobando variações, que dependerão do planejamento e movimento que venha a exercer, como por exemplo: logística de guerra, logística de turismo, logística empresarial, entre outros”.

A logística começou por ser um termo militar designando algumas atividades de planejamento de operações militares. O abastecimento de exércitos deslocados é fundamental para a estratégia militar. [...] Só em meados do século XX, se desenvolveu a logística empresarial, que no início foi uma cópia ou adaptação das técnicas já utilizadas e testadas em contexto militar (COSTA, 2010, p. 08).

Como vê-se na referência acima, o autor nos faz refletir sobre como os aperfeiçoamentos dos processos logísticos tiveram que ser dinâmicos, pois no período de guerra e mesmo no pós-guerra, os imprevistos eram corriqueiros, e devido a isso novas estratégias eram exigidas a fim de se conseguir êxito na frente de batalha, e depois na reconstrução das cidades atingidas pelas guerras.

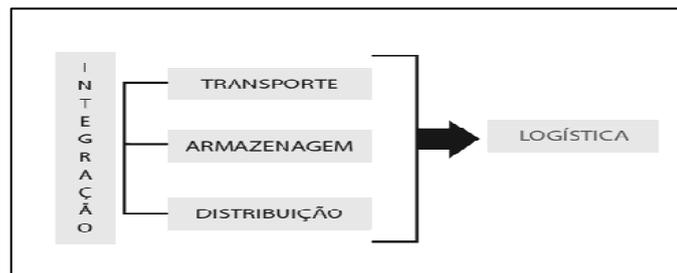
A designação de que a logística é o ‘pensar’ em como deslocar, abastecer, entregar, carregar, distribuir, faz dessa atividade imprescindível para que toda a cadeia de gestão das compras e vendas, entregas e armazenamento de produtos e prestação de serviços.

Sendo assim, as crises que atingiram a humanidade impulsionaram a evolução da sociedade, chegando ao que vemos acontecer atualmente.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA

As três principais características da Logística de acordo com Fernandes (2010, p. 11) estão relacionadas a “armazenar, transportar e distribuir objetos, recursos, informações, suprimentos, produtos acabados, semiacabados, matérias-primas, e tudo que esteja relacionado ao deslocamento viável de materiais aos consumidores”, ao recebimento de produtos de forma mais rápida, fazendo com que as operações aumentem também o seu poder tecnológico.

FIGURA 01: Características das operações logísticas.



Fonte: Fernandes, 2010, p.11

A figura acima demonstra que a integração entre as características é fundamental para que a logística aconteça.

De acordo com Caxito (2014, s/p) “a soma dessas três atividades básicas e distintas, necessita de uma grande gestão integrada e que deverão ser sincronizadas, nos quais uma ruptura ou desencontro de informações entre elas ocasionará problemas para toda a operação”.

As características da logística precisam ser respeitadas e bem planejadas, uma vez que, são essenciais, como refere-se acima, se não forem bem sincronizadas, ou se houver falhas na integração dos dados, o processo operacional logístico sofrerá danos que poderão gerar consequências negativas importantes para a gestão do fluxo de bens e serviços.

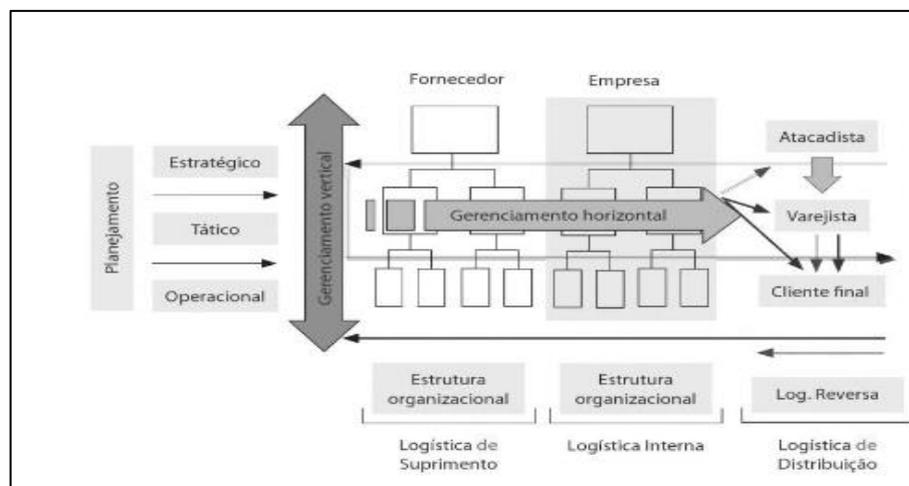
2.3 CADEIAS DE SUPRIMENTO LOGÍSTICO

A logística e a cadeia de suprimentos tem o objetivo comum de realizar a gestão de todas as operações associadas às empresas e organizações privadas e/ou públicas, de forma externa e interna, podendo garantir a coordenação e integração entre os componentes que a constroem: fornecedores, consumidores e prestadores de serviço.

Na cadeia logística, segundo Campos (2010, p. 29) “existem três subsistemas básicos que são os eixos de todo gerenciamento: o subsistema de suprimentos, o subsistema de produção ou interno, e o subsistema de distribuição”.

Na figura abaixo, observa-se uma estratégia de gerenciamento vertical e horizontal entre o fluxo de informação, fluxo de materiais e produtos, e o fluxo financeiro, o que demonstra como o planejamento é fundamental para que a cadeia de suprimentos percorra todos os caminhos relevantes para chegar ao objetivo final que é o produto e/ou serviço chegar ao seu destino, o consumidor (seja ele um cliente privado ou uma instituição pública).

FIGURA 02: Estratégia de gerenciamento vertical e horizontal.

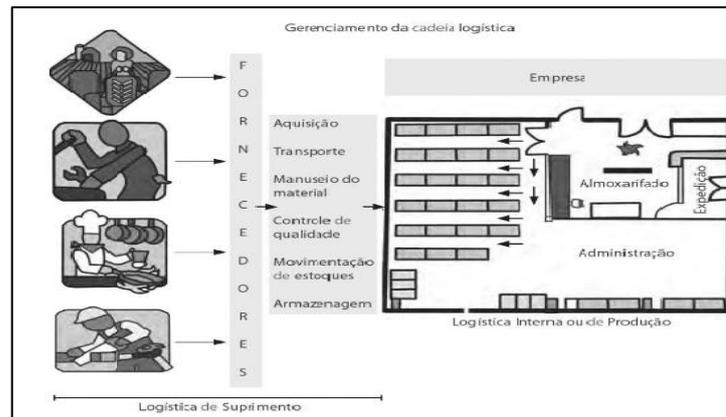


Fonte: CAMPOS, 2010, p. 29

Como pode ser verificado na figura acima, a logística de suprimento está enraizada na estrutura organizacional, e não poderia ser diferente, uma vez que, segundo Campos (2010, p. 30) “a logística está associada ao gerenciamento de uma série de atividades funcionais, que com a evolução do conceito incorpora novos arranjos e maneiras de gerir essa cadeia de suprimentos”.

Verifica-se na figura 03, a exemplificação do gerenciamento pela qual a cadeia de logística de suprimentos se apresenta, até chegar na logística interna ou de produção, os bens ou serviços passarão pelos fornecedores e pelos processos de aquisição, transporte, manuseio do material, controle de qualidade, movimentação de estoque e armazenagem.

FIGURA 03: Gerenciamento de cadeia logística de suprimentos.



Fonte: CAMPOS, 2010, p. 30

Nos processos de operações logísticas, a importância da movimentação estratégica da cadeia de suprimentos confere, à gestão de fluxo de bens e serviços, o papel de funcionalidade relevante para o conceito de logística.

A Gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional de canais e de negócios baseado na dependência e na colaboração. As operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que atravessam as áreas funcionais dentro de cada empresa e conectam fornecedores, parceiros comerciais e clientes através das fronteiras organizacionais (BOWERSOX, 2014, p.4).

Como se percebe na ideia acima referenciada, o autor nos traz uma questão de suma importância, o viés de que as operações da cadeia de suprimentos servem como um arranjo organizacional de canais e de negócios baseado na dependência e na colaboração, ou seja, as teias emaranhadas que configuram uma cadeia tornam-se resistentes e eficientes quando bem planejadas, estruturadas e com o objetivo funcional para todas as partes envolvidas no processo de gerenciamento da cadeia logística de suprimento.

Na pesquisa realizada, a questão 02 apresentada em Anexo I (p. 24), traz que as atividades envolvidas na Logística têm como principais pontos os transportes, o gerenciamento dos estoques e o processamento de pedidos, quando perguntados quais das três a pessoa considera como o que mais exige atenção diária para o bom desenvolvimento das demais atividades, 66,7% dos entrevistados respondeu que o processamento de pedidos é o que mais exige atenção, seguido de 33,% que consideraram o gerenciamento de estoques como sendo o mais relevante para o bom andamento das atividades logísticas.

2.4. GESTÃO LOGÍSTICA

A gestão logística é vital para as empresas na construção e consolidação de sua marca, pois através de seu funcionamento eficiente, o cliente se fidelizará procurando cada vez mais seus serviços, e também é fundamental para o abastecimento de materiais dos setores e repartições públicas.

De acordo com Grant (2013, s/p) a “Gestão Logística é uma função integradora na empresa e/ou organização que deve ser coordenada e otimizada essencialmente para suprir as demandas dos negócios”. Isso demonstra que o funcionamento adequado do fluxo de bens e serviços irá gerar resultados positivos para toda a cadeia logística.

2.4.1. FLUXO DE BENS

A gestão da cadeia logística é um processo que envolve uma ampla gama de atividades que são necessárias para planejar, controlar e executar o fluxo de um produto, todo esse processo é norteado pelo caminho que apresenta o maior custo-benefício, tanto para a empresa como para o cliente, desde a aquisição da matéria prima e produção, passando pela sua distribuição até, finalmente, o consumidor final.

Na questão do Fluxo de Bens, é importante o entendimento de que, em concordância com Fusco (2007, p. 29), “a produção de bens (matéria-prima e produtos acabados) apresenta baixo nível de contato com o consumidor”.

Bens puros são considerados tangíveis, transportáveis, podem ser estocados, sua produção precede o consumo, existe um baixo nível de contato com o consumidor e sua qualidade se torna evidente (FUSCO, 2007, p. 29).

O desafio de uma boa gestão logística com intuito de melhor atender o fluxo de bens, segundo Almeida (2012, p. 45) “está em diminuir o hiato entre as atividades de produção e as atividades de consumo, de modo que os consumidores tenham os “bens” quando e onde quiserem, na condição física que desejarem e com eficiência e eficácia ao menor custo possível”.

As atividades características da logística de bens incluem, entre outras: gestão de estoques, gestão de transportes, gestão de informação, compras, programa de produção, armazenagem, movimentação de materiais e embalagem (ALMEIDA, 2012, p. 45).

Assim, a logística assume a função de transportar o bem produzido até estar nas mãos dos clientes. O resultado de uma boa execução de toda a cadeia desse processo, será o

reconhecimento do consumidor e a consolidação de uma relação mais estreita e positiva entre quem está entregando o produto e quem está recebendo.

2.4.2. FLUXO DE SERVIÇOS

Os processos logísticos apresentam a incumbência de movimentar o universo comercial, fazendo com que a máquina administrativa, através de suas engrenagens, siga um fluxo de maneira a construir boas relações entre organizações empresariais e seus clientes.

A logística possui dois caminhos para seus fluxos de serviços, conforme Corrêa (2020, p.22) “eles podem ser fluxos internos e fluxos externos”.

Os fluxos internos dizem respeito a uma gama de interações entre os setores de uma empresa de forma dinâmica, desde a disponibilidade de produtos para venda até a emissão de notas e o transporte. Já os fluxos externos estão relacionados a terceirização, como por exemplo, a contratação de frete, por terceiros, ou de pessoas na prestação de serviços (CORRÊA, 2020, p.22).

O setor de serviços têm-se expandido rapidamente, na medida em que as organizações procuram aumentar sua reputação como fornecedores de serviços de qualidade. Isso faz alavancar as certificações e normas de qualificação.

O ponto chave de debates, quando se aplicam normas de sistemas da qualidade e serviços, é o uso do termo “produto”. Para um estabelecimento de educação ou treinamento, por exemplo, ele tem sido descrito de diversos modos como o curso, o programa, o currículo, e talvez, de modo mais apropriado, a pessoa que cumpre o processo educacional ou de treinamento. Em muitos “serviços” o “produto” é o indivíduo que recebeu o benefício do serviço (OAKLAND, 1994, p. 124).

No caso do fluxo de serviços na gestão logística, a figura da “pessoa” que desenvolverá o “produto” que o cliente deseja, será o foco do processo logístico. Por exemplo: uma empresa que preste serviço de pintura predial, designará ao local onde, a atividade será desenvolvida, o seu funcionário que realizará o serviço. Para isso, utilizará o deslocamento, os materiais necessários para a execução da pintura, bem como tudo que for necessário para cumprir a tarefa “comprada” pelo consumidor.

FIGURA 04: Modelo estratégico para Gestão Logística.



Fonte: ALMEIDA, 2012, p. 74.

Na pirâmide acima, vê-se um modelo de estratégia para a gestão logística, pensando nos dois processos: fluxo de bens e fluxo de serviços, onde se pode averiguar a necessidade de interligação entre as camadas.

Na pesquisa realizada, na questão 01 apresentada em Anexo I (p. 24), quando perguntado sobre a operacionalidade no dia a dia da logística, por ter característica abastecimento do fluxo de bens e serviços, 55,6% dos entrevistados respondeu que essa operacionalidade é instável, ou seja, ora funciona bem, ora passa por dificuldade, já 33,3% responderam que é satisfatória em relação à demanda e 11,1% considera insatisfatória, pois está a quem da demanda.

Com isso, se pode perceber que a instabilidade na operacionalidade da movimentação de bens e serviços, está presente no cotidiano do abastecimento do mercado, é uma realidade da qual a gestão precisa estar atenta.

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A organização político-administrativa brasileira compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos nos termos da Constituição.

Art. 37 da CF - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, p.35).

Através das bases conceituais consegue-se ter uma visão mais significativa sobre o que se pretende elucidar no entendimento da Administração Pública para que se possa direcionar o olhar de forma mais específica.

3.1 CONCEITUAÇÃO

Quando falamos em Administração estamos utilizando o termo para designar funções de planejamento e direção, ou seja, a execução de atividades que envolvam dirigir, planejar, organizar, coordenar, controlar, visando o objetivo de crescimento e sustentabilidade de empresas e organizações públicas ou privadas.

A Administração Pública compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade (PALUDO, 2010, p.21).

O conceito acima sobre Administração Pública mostra-se resumindo as principais funções delegadas aos órgãos públicos no que se refere à forma de alcançar os objetivos em prol de assegurar à sociedade a promoção do bem comum.

3.2. CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é um ramo da Administração, que de acordo com Paludo (2010, p.21) “se aplica nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de governo: Federal, Estadual e Municipal e Distrito Federal”.

A característica principal da Administração Pública é a prática de atos tão somente de execução. Estes atos são denominados ‘atos administrativos’. Quem pratica estes atos são os órgãos e seus agentes, que são sempre públicos; sua atividade é vinculada à Lei e não à Política; tem conduta hierarquizada; dever de obediência; pratica atos com responsabilidade técnica e legal, ou seja, segundo os preceitos Legais. A administração Pública serve ao Estado. É um instrumento para o Estado alcançar seus objetivos (SOUZA, 2010, p.10).

A exclusividade da Administração Pública servir ao Estado, representa sua principal característica, sustentando o seu conceito primordial de execução de atividades que resultem em cumprir os objetivos políticos em prol da sociedade.

Na pesquisa realizada apresentada em Anexo I (p.24), na questão 03, onde se fala sobre os processos logísticos como sendo fundamentais para que todo o seu gerenciamento na Administração Pública funcione adequadamente, se perguntou, através da experiência de cada entrevistado, qual dos processos seguintes tem maior impacto, caso haja alguma falha na sua execução, as opções foram: o processo de gerir o estoque (recebeu 22,2% das respostas); o

processo de distribuição de produtos (não recebeu nenhuma indicação de resposta) e o processo de compra ou seleção da prestação de serviços (recebeu 77,8% das respostas).

Como se pode perceber, o processo de compra ou seleção da prestação de serviços é um fator que, se sofrer falha na sua execução, apresentará impacto importante nos processos logísticos na Administração Pública, segundo pesquisa realizada.

Outra questão relevante no que confere as ações da Administração Pública refere-se à Logística, imprescindível para que os materiais, bens e serviços cheguem ao destino nas instituições públicas, desde os processos de compra, armazenamento, distribuição entre outros processos que fazem parte das atividades logísticas.

Na visão de Brandalise (2017 s/p) “a logística é a soma de atividades que visam maximizar o resultado de uso de materiais desde sua origem até sua oferta no ponto de vendas, aí transformados em produtos finais”.

A principal função da Logística é estudar e viabilizar o melhor modo para otimizar os recursos de suprimentos, estoques e distribuição dos produtos e serviços de uma organização, por meio de planejamento, organização, direção e controle das atividades da Administração de Materiais (BRANDALISE, 2017, s/p).

A ligação entre as atribuições da Administração Pública e a Logística estreita-se a cada movimento necessário para que a cadeia do fluxo de bens e serviços aconteça nas atividades diárias das organizações tanto públicas quanto privadas.

Conforme pesquisa realizada, apresentada em Anexo I (p.24), na questão 04, a logística é responsável por deslocar, abastecer, entregar, carregar, distribuir bens e serviços, foi perguntado: o que pode ser prejudicial para toda cadeia, conforme o seu ponto de vista e experiência em trabalhar com a gestão logística: preços altos para o transporte (não recebeu nenhuma resposta); ineficiência no gerenciamento de qualidade da gestão logística (recebeu 100% das respostas) ou a opinião dos consumidores (não recebeu nenhuma resposta).

Através dos dados apresentados, não há dúvida de que a ineficiência do gerenciamento de qualidade da gestão logística seja o que mais prejudica a cadeia logística como um todo.

3.3. O VIÉS DA ATIVIDADE MILITAR E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A participação de Militares no âmbito civil pode ser considerada relevante na questão da Administração Pública.

De acordo com Mathias (2004, p.25) “a militarização diz respeito à participação física ou à ocupação de cargos da administração pública civil pelos militares. Nesse caso supõe-se

que a administração é um meio de transmitir interesses para todo o sistema político tanto do meio civil quanto militar”.

As Forças Armadas mantêm um sistema educacional que permite a formação homogênea de seus quadros. Esse qualificativo diferencia militares de civis e isso demonstra a forma que melhor os militares podem auxiliar a administração pública e a maneira mais produtiva de cumprir com os objetivos que buscam alcançar no interior do Estado (MATHIAS, 2004, p.50).

Independente do regime político, a participação dos militares em cargos públicos é relevante, pois podem exercer suas atividades administrativas em ministérios, secretarias, departamentos, nas áreas de segurança pública, engenharias, entre outras, contribuindo para a nação de forma íntegra, comprometida e eficiente.

A Administração Pública caracteriza-se fundamentalmente pela eficiência dos serviços prestados a milhares, senão milhões, de cidadãos. Nestes termos, no núcleo estratégico, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo fundamental é o da efetividade, entendido como a capacidade de ver obedecidas e implementadas com segurança as decisões tomadas, é mais adequado que haja um misto de administração pública, compreende assim, a presença de um núcleo estratégico constituído pela cúpula dos três poderes, um corpo de funcionários e uma força militar e policial (CHIAVENATO, 2006, p. 128).

Como exemplo, vê-se a atividade militar bastante presente em situações de calamidade pública, onde os militares atuam junto as comunidades atingidas, ou então no atendimento ao público nas agências do INSS por militares da reserva, com a proposta de desafogar a lista de espera dos serviços prestados pelo Instituto Nacional do Seguro Social.

Contudo, pode-se perceber a relevância da participação militar no âmbito da administração pública, agregando suas experiências estratégicas conhecidas pelo próprio exercício de suas atividades e responsabilidades em todos os níveis de conhecimento.

3.4. PROCESSOS DE LICITAÇÃO

Para melhor operacionalizar a gestão logística na Administração Pública, torna-se imprescindível o bom desempenho dos processos licitatórios.

Segundo Bruno (2005, p. 47) “a realização de licitação, constitui-se antecedente obrigatório e necessário dos contratos administrativos, materializado mediante procedimento administrativo, de natureza meramente preparatória, ensejando, ao final deste, expectativa de direito ao vencedor”.

Para Meirelles (20123, p. 265) “licitação constitui-se em procedimento administrativo mediante o qual a Administração seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”.

A licitação é um procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem a

condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formarem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato (DI PIETRO, 1990, p. 299).

A partir das conceituações que vê-se dos autores acima referenciados, é possível constatar que os princípios de competitividade estarão presentes nos processos licitatórios e que o vencedor será aquele que melhor atender as demandas de valores em relação aos bens e serviços que estarão sendo licitados.

Ao tratar da obrigatoriedade constitucional de licitar, o administrador público deve pautar-se em suas condutas na Constituição e nas Leis, para garantir o princípio da legalidade e o da igualdade de possibilidades de contratar com o Poder Público. Dessa forma exigível sempre é a realização do procedimento licitatório, com o fim de afastar o arbítrio e o favorecimento (MORAES, 2003, p. 338).

Na ideia do autor acima citado, torna-se primordial assegurar as condições de legalidade, igualdade de possibilidade de contratação, respeitando-se crucialmente o afastamento de qualquer que seja o favorecimento desses ou aqueles agentes participantes dos processos licitatórios.

De acordo com a pesquisa realizada com respostas apresentadas no Anexo I (p.24), a pergunta 06 questiona quais benefícios para a Administração Pública traz o funcionamento da cadeia logística? 42,9% dos entrevistados respondeu que o melhor benefício está em melhores prazos de entrega, e também com 42,9% consideram tanto preços acessíveis quanto prazo de entrega e ainda um sistema de comunicação mais eficiente do que no setor privado como sendo benefícios importantes, já a opção de preços mais acessíveis unicamente, recebeu 14,3% das respostas obtidas.

A indicação mostra que a cadeia logística proporciona benefícios importantes para Administração Pública, tanto na questão dos preços mais acessíveis, quanto no prazo de entrega como também nas questões ligadas a comunicação entre o setor.

4. GESTÃO LOGÍSTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na cadeia logística padrão, as matérias-primas são procuradas e os bens são produzidos em uma ou mais fábricas, segundo Gomes (2004, s/p) “são transportadas para armazéns como armazenamento intermédio, e depois transportadas para os retalhistas ou clientes”.

As estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis da cadeia logística, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado. A cadeia logística consiste nos fornecedores, centros de fabricação, armazéns e centros de distribuição, assim como matérias-primas, produtos no processo de fabricação, e produtos finais que circulam entre as fábricas basicamente a logística é a ciência dos detalhes (GOMES, 2004, s/p).

Como se pode perceber, a interação entre os vários níveis da cadeia logística deve ser um ponto relevante e que merece um olhar especial na sua forma de realização dos processos de comunicação para que os resultados sejam positivos em todos os seus detalhes.

Outro fator relevante é o treinamento das pessoas que farão parte do setor da gestão logística, visto que farão toda diferença no processo geral. A questão 05 da pesquisa apresentada no Anexo I (p.24) faz referência a essa temática, a saber: foi perguntado aos entrevistados: para uma gestão logística bem planejada, ter bons fornecedores, aperfeiçoar a gestão de estoque e integrar setores pode representar uma boa operacionalidade no dia a dia, você recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar nesse setor? 44,4% responderam que sim, e que continuam recebendo, já 33,3% disseram que sim, treinamento de forma satisfatório e 22,2% não receberam tanto quanto gostariam.

Partindo dos dados apresentados, a maior parte dos entrevistados recebeu algum tipo de treinamento e continuam recebendo o que demonstra a importância de aperfeiçoamento, uma vez que, o setor da logística é dinâmico e está sempre em movimento.

Relevante e presente na pesquisa realizada, a questão 09, apresentada no Anexo I (p.24), refere-se ao seguinte questionamento: “Como você percebe a operacionalidade do fluxo de logística para o abastecimento de materiais, bens e serviços dentro da administração pública, principalmente no setor que trabalha?”

Tabela 01: respostas obtidas dos entrevistados.

01	A Logística no setor público é mais lenta, porém mais sólida. Ela não pode ser comparada com a dinâmica do setor privado, o qual pode se valer de compras dinâmicas e sistema Just in time. Segundo Fenili 2015, a Adm. Pub deve ser norteadada pela eficiência, e tem a necessidade da manutenção da mentalidade de estoques e sua consequente existência de almoxarifados, por mais encarecedor aos custos que seja. O sistema de licitações para aquisições governamentais segue o lento rito burocrático da lei 8.666/93 e suas Instruções Normativas, constantemente atualizadas por vezes mais de uma vez por ano. Por oneroso E exigir mais mão de obra que esta mentalidade seja, ela evita contratemplos de produção, prevenindo contra oscilações de demanda, de preços de mercado, atrasos de fornecimento. Deixo aqui registrado minha ausência de resposta na questão 06 por entender que nenhuma das respostas atende minha opinião e conhecimento no assunto, uma vez que não traz melhores preços nem rapidez de entregas. Porém, se bem gerida, desde a manutenção dos níveis de estoques, o consequente ativamento dos gatilhos das aquisições, o recebimento e contabilização, e sua posterior distribuição conforme a demanda confere a característica de mais SOLIDEZ à Adm. Pub.
02	Há dificuldade na aquisição de peças e serviços; a larga gama burocrática aliada a constante mudança de processos e atualizações decorrentes, atrasam cada vez mais a eficiência logística frente as demandas existentes.
03	O grande problema do fluxo de logística em minha opinião é que no Exército não somos formados para trabalhar nos setores de aquisição e com isso acabamos não conseguindo desempenhar está função da melhor maneira.
04	Percebo que a operacionalidade tem uma dependência grande da qualidade do material em uso, principalmente nos transportes. Uma má gestão dos transportes tem alto poder de impacto no fluxo de abastecimento.
05	A operacionalidade do fluxo de logística para o abastecimento de materiais, bens e serviços dentro da administração pública é fator fundamental para o cumprimento da missão. O conceito de logística na medida certa evidencia a importância em otimizar recursos humanos e financeiros, promovendo maior eficiência e eficácia à força terrestre.
06	A burocracia e a insegurança jurídica dos agentes da Administração reduzem a operacionalidade logística.

07	Percebo que a operacionalidade do fluxo da logística do abastecimento está diretamente relacionada com a operacionalidade das SALC.
08	Um processo que necessita de constante aperfeiçoamento.

4.1. INDICADORES DE DESEMPENHO

Como sendo uma ‘ciência dos detalhes’, de acordo com a referência anterior de Gomes (2004, s/p), a Gestão Logística tem muitas implicações importantes na Administração Pública, e então como saber se os processos estão sendo bem desenvolvidos e se estão obtendo os resultados esperados?

Uma ferramenta que se torna relevante nesse quesito é o ‘indicador de desempenho’.

Tratando-se de Administração, seja ela privada ou pública, ter o conhecimento de como as atividades estão sendo desenvolvidas e se estão atingindo seus objetivos, torna-se uma das funções que mais auxiliam a gestão logística a pontuar estratégias para melhor executar a cadeia que a envolve.

No Anexo I (p.24) a questão 08 da pesquisa realizada questiona aos entrevistados qual a importância que consideram dos indicadores de desempenho na gestão logística conforme a prática diária de cada um. 88,9% responderam que avaliar o desempenho profissional no gerenciamento da gestão logística é o fator mais relevante e 11,1% considera que saber a opinião de consumidores, seria o que mais importa no trabalho dos indicadores de desempenho, outra opção apresentada, a qual não recebeu nenhuma consideração foi à situação de não se trabalhar com indicadores de desempenho.

A grande maioria considera que avaliar o desempenho profissional do gerenciamento da gestão é de grande relevância para a criação de estratégias de melhoramento das atividades realizadas no setor.

Sendo assim, se pode utilizar o programa de indicadores de desempenho que não resolverá os problemas em si, mas funcionará como uma ferramenta importante para o direcionamento de ações que servirão como norteadores de soluções possíveis e viáveis no intuito de melhoramento e assertividade das tarefas logísticas e da administração pública.

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, Indicadores de Desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo (FRANCISCHINI, 2017, p. 199).

Logo, os indicadores de desempenho estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados.

Também conhecidos como Indicadores Chave de Desempenho, ‘Key Performance Indicator’ ou simplesmente KPIs, conforme Brandão (2020, s/p) “os indicadores de desempenho logísticos são métricas quantitativas, utilizadas para medir e avaliar de forma objetiva o desempenho dos processos mais importantes na logística de uma empresa”.

Os quatro principais tipos de indicadores de desempenho KPI são: 1) Indicadores de Produtividade (relação entre a quantidade de entregas e os recursos empregados durante determinado período de tempo); 2) Indicadores de Qualidade (relação entre o número de entregas dentro do padrão e as entregas totais. Deve retratar a percepção de qualidade dos clientes finais); 3) Indicadores de Capacidade (a quantidade de entregas que um processo pode fazer com determinados recursos em um certo período de tempo) e 4) Indicadores Estratégicos (relacionados aos fatores críticos de sucesso. Mostram o quanto a empresa está próxima de atingir seus objetivos estratégicos) (BRANDÃO, 2020, s/p).

Esses indicadores podem ser aplicados tanto na esfera privada quanto na Administração Pública. Tanto para bens quanto para serviços.

Através dos resultados obtidos na investigação a partir dos indicadores de desempenho, as organizações ou empresas poderão ter uma ideia de como a satisfação e os elementos da logística estão se comportando.

4.2. SATISFAÇÃO

A eficiência do trabalho na Gestão Logística se apresentará no impacto sobre o cliente da realização das atividades que envolvem o setor.

A clientela é responsável direta por prover a receita necessária para manter o seu negócio operando e, por isso, de acordo com Cunha (2020, s/p), “a satisfação do cliente na logística deve ser uma prioridade para as transportadoras e demais operadores logísticos. Ao manter uma boa relação e um bom nível de serviço prestado aos seus clientes, a fidelização deles será maior e, conseqüentemente, o aumento da sua lucratividade”.

Na Administração Pública, a satisfação poderá não vir diretamente do cliente e/consumidor, mas sim dos resultados alcançados após as operações que envolvem a cadeia de suprimentos de forma que se apresentem de maneira eficiente e com desempenho adequado.

De acordo com Monteiro (2010, s/p) “a gestão eficiente do fluxo de bens e serviços do ponto de origem ao ponto de consumo requer de maneira sequencial, o planejamento, a programação e o controle de um conjunto de atividades que reúnem: insumos básicos (matérias-primas); materiais em processamento; materiais acabados; serviços e informações disponíveis.

Como resultado da administração destas atividades, gera-se o movimento de bens e serviços aos clientes (cidadão/usuário), havendo como decorrência a geração das chamadas utilidades de tempo e/ou de lugar, que por sua vez são fatores fundamentais para as funções logísticas. Para a administração pública, tanto recursos quanto o público-alvo organizacional estão espalhados em áreas de distintos tamanhos, além da diversidade sociocultural dos residentes locais (MONTEIRO, 2010, s/p).

Contudo, diminuir a diferença entre o resultado do processo de transformação da organização e a demanda, de modo que os consumidores (cidadão-cliente/sociedade/usuário) tenham bens e serviços quando e onde quiserem, na condição que desejarem, e com o menor custo, talvez se torne o maior desafio das empresas e organizações públicas para atingirem graus importantes em relação à satisfação de seus clientes ou usuários dos serviços públicos.

Compreender as dificuldades que o gestor de logística poderá encontrar na realização de seu trabalho cotidiano, é outra questão que auxilia na construção de estratégias que aumentem a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado.

Conforme resultados obtidos através da pesquisa realizada apresentada em Anexo I (p. 24), perguntou-se, na questão 07, aos entrevistados sobre o que, no desempenho da sua função, seriam as principais dificuldades que encontram na Gestão Logística? 66,7% respondeu que é a relação com a compra de materiais, 33,3% acredita que o interagir com fornecedores e prestadores de serviço seja a maior dificuldade, já o reabastecimento de produtos não foi considerado como uma dificuldade, não recebendo nenhuma pontuação.

Ter como informação que a relação com a compra de matérias seja a maior dificuldade encontrada pelos entrevistados em seu desempenho na função de gestores logísticos, demonstra ser um fator importante para avaliar melhores condições na realização do processo de compras, conseqüentemente da satisfação tanto do funcionário quanto do cliente.

4.3. ELEMENTOS DA LOGÍSTICA

A Logística, como sendo a administração do fluxo de bens e serviços em organizações privadas e/ou na administração pública, de acordo com Vaz (2011, s/p) “demonstra que seus elementos necessitam de uma interação eficiente e adequada para poder dar conta de todo um processo de operações, como por exemplo, o tempo, o controle, pedidos, a logística reversa, proporcionando assim resultados importantes na relação da logística com a Administração Pública”.

O objetivo do serviço logístico segundo Marchesini (2012, s/p) “é fornecer utilidade de tempo e lugar na transferência de produtos e serviços entre comprador e vendedor.

Entregar o produto certo, na quantidade certa, dentro do tempo de entrega requisitado, na condição certa (sem avarias), para o cliente certo, no local especificado e a um custo aceitável” vem a representar os elementos principais da logística.

Partindo das conceituações acima referidas, pode-se verificar o quão relevantes os elementos da logística são para que a operacionalidade da gestão do fluxo de bens e serviços na Administração Pública seja eficiente e adequada.

Em concordância com Butta (2020, s/p) “Marketing, Vendas, Operações e Transportes são os quatro Elementos da Logística que juntos representam a parte mais importante para alcançar os resultados logísticos” tanto na questão empresarial quanto nos serviços públicos.

Quatro Elementos da Logística: 1) Marketing (gera a possibilidade de entender, atender e fidelizar o cliente, bem como ver o posicionamento da empresa e/ou instituição pública em relação ao mercado, e também da visão destes pelos olhos dos clientes); 2) Vendas (o alinhamento entre as vendas e a logística é uma maneira de garantir que os resultados obtidos nas vendas não sejam ofuscados pelos custos de deslocamento, pelo adicional de mão de obra ou por necessidades de gastos adicionais com a frota); 3) Operações (são as atividades de apoio necessárias para a logística de produtos, dentro das operações destacam-se: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e/ou proteção, carga e descarga, programação – entrada e saída – e manutenção de informação); e 4) Transporte (seu principal papel é reduzir distâncias entre os produtores, fabricantes, e seus respectivos clientes. É o elemento mais conhecido da logística e primordial para a execução dos processos logísticos) (BUTTA, 2020, s/p).

Outra questão importante nos elementos da Logística é o que chama-se de ‘Logística Reversa’, onde seu foco é a preservação do meio ambiente.

A Logística Reversa, definida como a área da logística empresarial responsável pelo planejamento, operação e controle dos fluxos reversos de diversas naturezas. Objetivos econômicos, ecológicos, de cidadania e responsabilidade empresarial de reforço ou defesa de imagem corporativa, dirigir ações ou reações estratégicas na implementação de programas de logística reversa (LEITE, 2017, s/p).

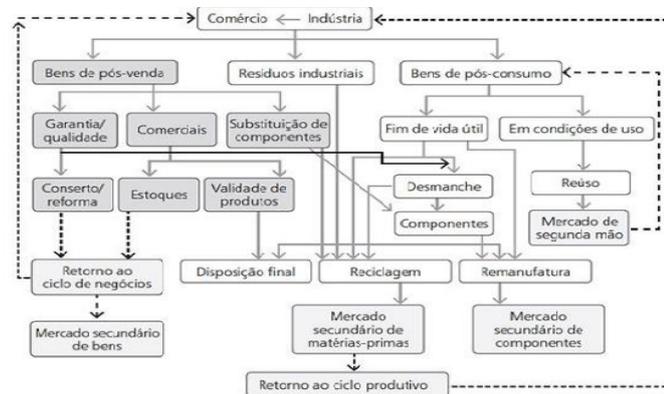
É também conhecida como ‘Logística inversa’, segundo Stabelini (2018, s/p) “é a área da logística com foco no retorno de materiais já utilizados para o processo produtivo, visando o reaproveitamento ou descarte apropriado de materiais e para que ela aconteça, todos os agentes também devem ter incentivos”.

Alguns exemplos de ações que podem ser utilizadas na Logística reversa: reciclagem de garrafas PET; devolução de correspondências; reciclagem de eletrônicos; reciclagem de pilhas, reciclagem de óleo lubrificante usado, reaproveitamento de água (STABELINI, 2018, s/p).

Quando uma empresa de logística consegue empregar um processo de logística reversa de maneira ainda lucrativa, ela está alcançando a sustentabilidade econômica e ambiental do seu negócio.

Vejamos na figura 5, um resumo do campo de atuação da Logística Reversa, por meio das principais etapas dos fluxos reversos.

FIGURA 5: Foco de atuação da Logística Reversa.



Fonte: LEITE, 2017, s/p [Recurso digital]

Com isso, vê-se que os elementos da logística têm uma relação direta entre a responsabilidade das organizações/instituições públicas e empresas sobre a qualidade e destino de suas operações, demonstrando que o papel da logística na gestão do fluxo de bens e serviços é primordial não só para o aparato da movimentação de materiais, mas como o destino dos produtos que retornam no processo da logística reversa.

Para finalizar, vejamos o resultado da questão 10 da pesquisa apresentada no Anexo I (p.24), onde o questionamento se refere há quanto tempo o entrevistado desempenha sua atividade profissional dentro da Gestão Logística e o que percebe como o mais relevante para o desenvolvimento desse trabalho?

Tabela 02: resultado apresentado:

01	5 anos e 9 meses. O planejamento das aquisições em coordenação com as estatísticas de consumo e níveis de estoque.
02	Quinze anos. A necessidade de constante adaptação às novas demandas.
03	13 anos. Organização e vontade de aprender.
04	12 anos. Treinamento profissional na área específica em que trabalha, conhecimento da legislação de aquisição de produtos e flexibilidade para lidar com imprevistos (que são mais comuns do que se imagina).
05	Desempenho a função à 12 anos. O mais relevante no desenvolvimento desse trabalho é a gestão e a organização.
06	Há 17 anos. O logístico deve sempre se manter atualizado devido às constantes mudanças na legislação do direito administrativo.
07	20 anos. Meios adequados e gestão de pessoas.
08	15 anos. A importância de estar sempre disponível a adaptações e mudanças.
09	Há 27 anos. O treinamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância da logística na gestão do fluxo de bens e serviços é demonstrada através dos processos que promovem os abastecimentos, armazenamentos, distribuições, de produtos ou atividades profissionais que fazem com quem esses alcancem os consumidores onde e como desejarem, seja no setor público quanto no privado.

Na área da administração, a logística representa o funcionamento, a operacionalidade de toda cadeia de suprimentos, de produção, entrega de mercadorias em todas suas formas de distribuição a fim de movimentar o mercado de bens e serviços.

Na logística do fluxo e gerenciamento da cadeia de suprimentos, vê-se que uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional de canais e de negócios baseado na dependência e na colaboração, que resultarão na melhor forma de executar as ações e operações que destinam aos consumidores os produtos e os serviços ofertados tanto por empresas quanto por organizações públicas e/ou privadas.

A exclusividade da Administração Pública de servir ao Estado representa sua principal característica, sustentando o seu conceito primordial de execução de atividades que resultem em cumprir os objetivos políticos em prol da sociedade.

Sem os processos logísticos seria impossível movimentar a economia de um país, portanto a relação da logística com a Administração Pública é de fato o que faz as ações acontecerem. A base de toda cadeia de suprimentos logísticos se potencializa quando há bons planejamentos, preocupação e responsabilidade sobre todo o processo.

O processo de compra ou seleção da prestação de serviços é um fator que, se sofrer falha na sua execução, apresentará impacto importante nos processos logísticos na Administração Pública, segundo a opinião dos entrevistados na pesquisa realizada.

Fazer o enlaçamento entre os conceitos de Logística com Administração Pública ainda a participação de militares, caracterizando as abordagens de cada uma, fez-se necessária para ilustrar o quanto à competência das pessoas envolvidas em todas as etapas do fluxo de bens e serviços é essencial para que a gestão logística faça algum sentido.

Em referência ao viés da participação militar na administração pública, entende-se que independente do regime político, essa participação dos militares em cargos públicos é muito importante, uma vez que, podem exercer suas atividades administrativas em ministérios, secretarias, departamentos, nas áreas de segurança pública, engenharias, entre outras, contribuindo para a nação de forma íntegra, comprometida e eficiente.

Para melhor operacionalizar a gestão logística na Administração Pública, torna-se imprescindível o bom desempenho dos processos licitatórios.

Ao tratar da obrigatoriedade constitucional de licitar, o administrador público deve pautar-se em suas condutas na Constituição e nas Leis, para garantir o princípio da legalidade e o da igualdade de possibilidades de contratar com o Poder Público.

A competência do gestor logístico ficará exposta a cada processo licitatório ao qual terá que executar, pois o êxito da operacionalidade do fluxo de bens e serviços passará pelas escolhas das compras realizadas pelas pessoas que fazem parte do gerenciamento da logística.

Ao serem perguntados sobre o que, no desempenho da sua função, seriam as principais dificuldades que encontram na Gestão Logística? Na pesquisa apresentada, os entrevistados, em sua maioria, responderam 66,7% que é a relação com a compra de materiais, ficando claro como essa questão dos processos licitatórios e boas compras são fatores que causam desconforto para os gestores logísticos.

As estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis da cadeia, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado.

Em referência a essa temática, foi perguntada aos entrevistados da pesquisa apresentada: se para uma gestão logística bem planejada, possuir bons fornecedores, aperfeiçoar a gestão de estoque e integrar setores pode representar uma boa operacionalidade no dia a dia, e se receberam algum tipo de treinamento para trabalhar nesse setor. Resultando em 44,4% responderam que sim, e que continuam recebendo, já 33,3% disseram que sim, treinamento de forma satisfatório e 22,2% não receberam tanto quanto gostariam.

Partindo dos dados apresentados, a maior parte dos entrevistados recebeu algum tipo de treinamento e continuam recebendo o que demonstra a importância de aperfeiçoamento, uma vez que, o setor da logística é dinâmico e está sempre em movimento.

Outra questão interessante para o entendimento da operacionalidade da gestão logística é o uso da ferramenta “indicadores de desempenho” que são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, Indicadores de Desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.

Através da ferramenta dos indicadores, pode-se visualizar melhor o desempenho geral das operações logísticas e se estão em consonância com o que os clientes esperam das empresas e/ou organizações públicas ou privadas.

Compreender as dificuldades que o gestor de logística poderá encontrar na realização de seu trabalho cotidiano, é outra questão que auxilia na construção de estratégias que aumentem a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado.

Ter conhecimento sobre elementos da logística, como por exemplo, a Logística Reversa, que é responsável pelo planejamento, operação e controle dos fluxos reversos de diversas naturezas com objetivos econômicos, ecológicos, de cidadania e responsabilidade empresarial, fazem com que o profissional responsável pela gestão logística, realize suas atividades de forma mais consciente e cidadã.

Quando uma empresa de logística consegue empregar um processo de logística reversa de maneira ainda lucrativa, ela está alcançando a sustentabilidade econômica e ambiental do seu negócio.

Como resultado geral do presente trabalho, vê-se que sem os processos logísticos, seria impossível movimentar a economia de um país. A base logística se potencializa quando há bons planejamentos, preocupação e responsabilidade sobre os produtos e os serviços ofertados tanto por empresas quanto por organizações públicas e/ou privadas.

A operacionalidade da gestão logística só será adequada e eficaz quando todos os elementos que promovem o fluxo de bens e serviços estiverem em concordância, alinhados com o mesmo propósito e eticamente concentrados no bem maior e no abastecimento do setor público e/ou privado.

ANEXO I

Pesquisa – Perguntas

ENTREVISTA SOBRE GESTÃO LOGÍSTICA

- 1) A logística tem por característica o abastecimento e o fluxo de bens e serviços, como você percebe, no seu dia a dia, a operacionalidade dela?
 - Opção 1 – Satisfatória em relação à demanda.
 - Opção 2 – Instável, ou seja, ora funciona bem ora passa por dificuldades.
 - Opção 3 – Insatisfatória, pois está a quem da demanda.
- 2) As atividades envolvidas na logística têm como principais pontos os transportes, o gerenciamento dos estoques e o processamento de pedidos. Nessa questão, quais dos três você considera como o que mais exige atenção diária para o bom desenvolvimento das demais atividades?
 - Opção 1- Transportes.
 - Opção 2 – Gerenciamento de estoques.
 - Opção 3 – Processamento de pedidos.
- 3) Os processos logísticos são fundamentais para que todo o gerenciamento na Administração Pública funcione adequadamente. Através da sua experiência, quais dos processos abaixo você considera que terá maior impacto caso haja alguma falha na sua execução?
 - Opção 1 – O processo de gerir estoque.
 - Opção 2 – O processo de distribuição de produtos.
 - Opção 3 – O processo de compra ou seleção de prestação de serviço.
- 4) A logística é responsável por deslocar, abastecer, entregar, carregar, distribuir bens e serviços, o que pode ser prejudicial para toda cadeia, conforme o seu ponto de vista e experiência em trabalhar com gestão logística?
 - Opção 1 – Preços altos para o transporte.
 - Opção 2 – Ineficiência no gerenciamento de qualidade da gestão logística.
 - Opção 3 – Opinião dos consumidores.
- 5) Para uma gestão logística bem planejada, ter bons fornecedores, otimizar a gestão de estoque e integrar setores pode representar uma boa operacionalidade no dia a dia. Você recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar nesse setor?
 - Opção 1 – Sim, de forma satisfatória.
 - Opção 2 – Sim, continuo recebendo.
 - Opção 3 – Não tento quanto gostaria.
- 6) Através da sua experiência, o funcionamento da cadeia logística traz quais benefícios para a Administração Pública?
 - Opção 1 – Preços mais acessíveis.
 - Opção 2 – Melhores prazos de entrega.
 - Opção 3 – Ambos e ainda um sistema de comunicação mais eficiente do que no setor privado.
- 7) No desempenho da sua função, quais as principais dificuldades que você encontra na gestão logística?
 - Opção 1 – Interagir com fornecedores, consumidores e prestadores de serviço.
 - Opção 2 – Reabastecimento de produtos.
 - Opção 3 – Relação com a compra de materiais.
- 8) Indicadores de desempenho, na gestão logística, funcionam como ferramentas para o direcionamento de ações que servirão como norteadores na solução de problemas, qual a importância que você considera nessa questão?
 - Opção 1 – Saber a opinião de consumidores.
 - Opção 2 – Não trabalho com indicadores de desempenho.
 - Opção 3 – Avaliar o desempenho profissional no gerenciamento da gestão logística.
- 9) Como você percebe a operacionalidade do fluxo de logística para o abastecimento de materiais, bens e serviços, dentro da Administração Pública, principalmente no setor que trabalha? (resposta dissertativa).
- 10) Há quanto tempo você desempenha sua atividade profissional dentro da gestão logística? O que percebe de mais relevante para o desenvolvimento desse trabalho? (resposta dissertativa).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. M. P. R. **Estratégia Logística**. Curitiba, PR: IESDE BRASIL, 2012.
- BOWERSOX, D. (org.) **Gestão Logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.
- BUTTA, F. **Elementos da Logística**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://saclogistica.com.br/elementos-da-logistica/> Acesso em Setembro de 2020.
- BRANDALISE, L. **Administração de Materiais e Logística**. Cascavel (PR): Simplíssimo, 2017.
- BRANDÃO, B. **Principais indicadores de desempenho logístico: o que são? Para que servem? Como calcular?** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://maplink.global/blog/indicadores-desempenho-logistico/#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecidos%20como%20Indicadores%20Chave,na%20log%C3%ADstica%20de%20uma%20empresa>. Acesso em setembro de 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRUNO, R. M. **Os recursos no processo licitatório**. Belo Horizonte (MG): Del Rey, 2005.
- CAMPOS, A. J. C. (org.) **A gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba, PR: IESDE BRASIL, 2010.
- CAXITO, F. (coord.) **Logística: um enfoque prático**. [Recurso digital]. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COSTA, J. P. **Logística**. Coimbra, PT: IU, 2010.
- CORRÊA, O. H. **Logística: conceitos históricos e operacionais**. Joinville, SC: Clube dos Autores, 2020.
- CUNHA, F. **Satisfação do cliente na logística: aprenda como medir e descubra formas de fidelizá-lo**. Disponível em: <https://www.datamex.com.br/blog/satisfacao-do-cliente-na-logistica-aprenda-como-medir-e-descubra-formas-de-fideliza-lo/>. Acesso em agosto de 2020.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERNANDES, K. S. **Logística: fundamentos e processos**. Curitiba, PR: IESDE BRASIL, 2012.
- FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- FUSCO, J. P. **Operações e Gestão estratégica da produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GRANT, D. B. **Gestão da Logística Cadeia de Suprimentos**. [Recurso Digital] Porto Alegre: Saraiva, 2013.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação** São Paulo: Thomson, 2004. Disponível em WWW: [URL:http://books.google.com/books?id=B06QoZ8jB8IC&hl=pt-PT](http://books.google.com/books?id=B06QoZ8jB8IC&hl=pt-PT) Acesso em setembro de 2020.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: sustentabilidade e competitividade**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATHIAS, S. K. **A militarização da burocracia: a participação militar na administração federal das comunicações e da educação**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.

MARCHESINI, M. M. P. **Conceituando os serviços logísticos e seus elementos**. Revista de Ciência & Tecnologia. v. 17, n. 33 (2012). Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasunimep/index.php/cienciatecnologia/article/view/998> Acesso em agosto de 2020.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MONTEIRO, J. **Logística aplicada à organização pública**. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/logistica-aplicada-a-organizacao-publica> Acesso em setembro de 2020.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. [Recurso Digital] São Paulo: Saraiva, 2014.
SOUZA, R. **Administração Pública**. São Paulo: Editora Áudio Ltda., 2010.

STABELINI, D. **Logística Reversa: o que é, como funciona e como aplicar**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://blog.texaco.com.br/ursa/logistica-reversa-o-que-e-como-funciona/> Acesso em agosto de 2020.

VAZ, J. C. **A contribuição da Logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública vol.45 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000100006 Acesso em setembro de 2020.