

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA

LEONARDO FILIPE MELO ARAUJO
HUGO VINÍCIUS DA SILVA
SIDNEY MICHAEL BEZERRA DA SILVA

LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RECIFE/ 2023

LEONARDO FILIPE MELO ARAUJO
HUGO VINÍCIUS DA SILVA
SIDNEY MICHAEL BEZERRA DA SILVA

LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em
Logística.

Professora Orientadora: Ana Cláudia Lins

RECIFE/ 2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

A658l Araújo, Leonardo Filipe Melo.
Logística na administração pública/ Leonardo Filipe Melo Araujo; Hugo Vinícius da Silva; Sidney Michael Bezerra da Silva. - Recife: O Autor, 2023.
24 p.

Orientador(a): Me. Ana Cláudia Lins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Logística, 2023.

Inclui Referências.

1. Administração Pública. 2. Logística. 3. Gestão Logística. I. Silva, Hugo Vinícius da. II. Silva, Sidney Michael Bezerra da. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 65.012.34

LEONARDO FILIPE MELO ARAUJO
HUGO VINÍCIUS DA SILVA
SIDNEY MICHAEL BEZERRA DA SILVA

LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Logística, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores

Prof. Me. Ana Cláudia Lins
Professor Orientador

Prof. Me. Valderedo Clemente de Siqueira
Professor Examinador

Prof. Esp. Paulo Ícaro de Sales Freitas
Professor Examinador

Recife, _____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, porque sem ele nada seria possível.

Gratidão pelos meus pais, sua presença e amor incondicional na minha vida sempre.

Esta monografia é prova de que os esforços deles pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

A professora Ana Cláudia Lins, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	7
3 REFERENCIAL TEÓRICO	8
3.1.1 Logística.....	8
3.1.2 Gestão Pública.....	10
3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
3.2.1 Conceituação	13
3.2.2 Características da administração pública	13
3.3 CADEIAS DE SUPRIMENTO LOGÍSTICO	15
3.3.1 Gestão logística.....	15
3.3.2 Fluxo de bens.....	16
3.3.3 Fluxo de serviços	17
3.4 A LOGÍSTICA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	17
3.4.1 Suprimentos	18
3.4.2 Distribuição de materiais para usuários finais.....	18
3.4.3 Merenda escolar	18
3.4.4 Aquisicao, distribuicao, estocagem, armazenamento, manuseio de materiais	19
3.4.5 As políticas públicas de base logística.....	21
3.4.6 Políticas de logística urbana	21
3.4.7 Resíduos sólidos.....	21
3.4.8 Transporte e mobilidade urbana	22
4 RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	28

LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Leonardo Filipe Melo Araujo
Hugo Vinícius Da Silva
Sidney Michael Bezerra Da Silva

Professora Orientadora: Ana Cláudia Lins

RESUMO

A pesquisa aborda a importância dos processos logísticos e operacionais na gestão empresarial, visando um diferencial competitivo no mercado. A administração eficaz desses processos envolve planejamento, organização, avaliação e controle, que são fundamentais para a tomada de decisões do gestor. No contexto da gestão pública, o uso dessas ferramentas também é crucial para garantir a eficiência e eficácia das políticas públicas, melhorando a prestação dos serviços e contribuindo para a melhoria dos processos logísticos e operacionais. O trabalho tem como objetivo apresentar como esses processos podem ser incorporados na gestão pública, apontando deficiências e soluções para uma melhor administração pública. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica utilizando a plataforma do google acadêmico. Ademais, é importante ressaltar que a produção de conhecimento por meio de pesquisas é fundamental para o avanço da gestão pública. A realização de novos estudos, com diferentes abordagens e metodologias, pode ajudar a aprimorar as práticas de gestão e a identificar novas oportunidades de melhoria. Além disso, a disseminação dos resultados das pesquisas pode contribuir para a formação de novos gestores públicos e para o fortalecimento da cultura de gestão baseada em evidências.

Palavras-chave: Administração Pública. Logística. Gestão Logística.

1 INTRODUÇÃO

Os processos logísticos são de extrema importância para a evolução da sociedade, tanto no âmbito civil quanto militar. A gestão eficiente desses processos na administração pública é fundamental para garantir o fluxo adequado de bens e serviços. Nesse sentido, a logística desempenha um papel crucial no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, pois é responsável por planejar, implementar e controlar o armazenamento e o fluxo de produtos.

Este estudo parte de um questionamento sobre as especificidades das resoluções logísticas na esfera pública. Embora seja evidente em uma organização pública as funções logísticas apresentem peculiaridades que as diferenciam das do setor privado, isso não invalida as semelhanças existentes entre ambas. Por isso, as

operações logísticas em políticas públicas continuam sendo operações logísticas, mesmo que em um contexto diferente (CORRÊA, 2020).

Dessa forma, é razoável supor que a gestão de políticas públicas também exige a identificação das dimensões logísticas do processo decisório. Em outras palavras, gerenciar um serviço ou política pública requer a inclusão de um componente logístico, o qual muitas vezes não é prestigiado na literatura sobre gestão das políticas públicas, mesmo nos conhecimentos mais associados à implementação dessas políticas (CORRÊA, 2020).

Neste artigo, busca-se reconhecer e estruturar os componentes logísticos envolvidos na gestão de políticas públicas, destacando como as decisões logísticas são cruciais e, ao mesmo tempo, específicas para aprimorar o Estado e os serviços públicos.

Avaliar os avanços no conhecimento e nas práticas gerenciais da logística ocorridos nas últimas décadas, principalmente no ambiente empresarial vem sendo um objetivo dos pesquisadores científicos (BOWERSOX et al., 2014). Tais avanços foram impulsionados pelo aumento da competitividade em nível global e pela expansão acelerada da tecnologia da informação na gestão organizacional. A excelência das operações logísticas tornou-se um elemento vital para a sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais competitivos, internacionais e oligopolizados. A organização da produção de bens envolveu mudanças radicais nas práticas tradicionais de armazenamento, transporte, embalagem, aquisição e estocagem.

O objetivo geral das transformações ocorridas na prática e na teoria da logística consiste em alcançar elevados níveis de integração entre os operadores e os serviços logísticos. Como resultado, surgiram as concepções de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística Integrada.

Realizou-se uma verificação das decisões centrais concernentes à logística nos métodos decisórios das políticas públicas. Buscou-se identificar como essas decisões logísticas, sob a perspectiva da logística integrada e da coordenação da cadeia de suprimentos, podendo ser utilizadas como instrumento de elevação da eficiência e de obtenção de impactos significativos nos efeitos da administração pública (FRANCISCHINI, 2017). Este foi o segundo objetivo do presente estudo.

Entretanto, no setor público, a gestão é frequentemente afetada por limitações legais, pela fragmentação de responsabilidades decorrente da execução do sistema

político e pelos obstáculos resultantes de disfunções burocráticas (FRANCISCHINI, 2017). Tais restrições podem ser consideradas naturais ou, em alguns casos, inevitáveis, e muitas vezes acabam prevalecendo sobre os critérios logísticos no processo decisório. Como resultado, os agentes públicos frequentemente não conseguem assumir plenamente a atividade de controlar e organizar a cadeia de suprimentos de um determinado serviço ou política pública, o que reduz o nível de integração e, conseqüentemente, o patamar de eficiência e o nível de serviço oferecido.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é uma revisão bibliográfica narrativa da literatura, publicados nas bases de dados do Google Acadêmico e Scopus, separando-se artigos e livros, foram separados materiais científicos profunda discussão e aproveitamento teórico sobre a temática publicados entre 2010 e 2020 (exceto aqueles os quais são históricos e base, imprescindíveis para o entendimento dos conceitos iniciais e de abrangência da temática). Foram excluídos da análise fontes fora do corpo teórico presente nesta investigação, fontes desatualizadas, textos não completos e artigos duplicados.

De acordo com Oliveira (2010, p. 35), "a pesquisa bibliográfica permite levantar informações e analisar as contribuições já existentes sobre um determinado tema". A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de pesquisa que tem como objetivo levantar e analisar as informações já publicadas sobre determinado assunto. Ela pode ser feita em livros, artigos científicos, teses, dissertações, relatórios técnicos, entre outros tipos de documentos.

A coleta de dados foi feita utilizando as bases de dados: Google Acadêmico e Scopus em seguida separaram-se os artigos e livros mais relevantes com o tema dessa pesquisa, foram encontrados 25 artigos relevantes a esta pesquisa, depois dps critérios de inclusão separou-se 12 para constituir este trabalho. As palavras-chaves utilizadas foram: Administração Pública. Logística. Gestão Logística. Segundo Lakatos e Marconi (2016), alguns procedimentos são importantes para a elaboração de pesquisas do tipo revisão bibliográfica, como por exemplo, a definição da temática de estudo, objetivo de pesquisa, problemas de pesquisa, delimitação dos critérios de inclusão e exclusão, elencar os principais estudos da área a serem analisados e a análise dos dados teóricos de forma qualitativa ou quantitativa todas estas etapas

foram criteriosamente seguidas e os trabalhos que abordam a temática abordada foi o critério de inclusão adotado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1.1 Logística

A logística é um termo originário do âmbito militar e começou a ser aplicado no meio empresarial após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, o conceito de logística era restrito ao setor de expedição de produtos e contratação de modais, sendo pouco conhecido nas organizações industriais. No entanto, com a globalização e a expansão do comércio internacional, a concorrência acirrada por mercados consumidores, novos hábitos de consumo e maior foco no cliente, as empresas tiveram que definir novas estratégias e redesenhar seus processos internos (FRANCISCHINI, 2017).

Nesse sentido, houve uma integração entre a Administração de Materiais, o Gerenciamento da Distribuição Física dos Materiais e a Gestão da Cadeia de Suprimentos, buscando impulsionar uma vantagem competitiva que permitisse alcançar as estratégias definidas.

A logística abrange diversas atividades que visam garantir que o produto seja entregue corretamente, na quantidade adequada, no local certo e dentro do prazo estabelecido, mantendo a qualidade esperada. Essas atividades devem ser realizadas de forma eficiente e com o menor custo possível, a fim de agregar valor ao produto e satisfazer acionistas e clientes. Além disso, é importante que todo o processo respeite a integridade humana de empregados, fornecedores e clientes, bem como a preservação do meio ambiente. (ROSA, 2012).

O processo de logística engloba o planejamento, implementação e controle dos fluxos de materiais e informações, desde sua origem até os serviços de pós-venda, como assistência técnica e recall, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes de forma eficiente.

A Logística é uma área de extrema abrangência, que envolve desde a aquisição de matéria-prima até o controle de custos logísticos da manufatura, passando pelo planejamento e controle da produção, controle de materiais e produtos acabados e planejamento de entregas. As empresas perceberam que a logística é uma ferramenta essencial para a competitividade e sobrevivência do negócio, focando nos custos da

cadeia produtiva, como a distribuição e armazenamento dos insumos e produtos acabados.

As operações logísticas mais comuns incluem pedidos de distribuidores e ressuprimento, lotes econômicos de estoque, aquisição de matéria-prima, movimentações na planta de estoque, documentação para liberação das mercadorias e programação de entregas. Essas operações ajudam a reduzir custos no transporte, armazenamento e manutenção de estoques. Como resultado, o profissional especializado em logística se tornou extremamente relevante, gerando benefícios como a eliminação de conflitos de interesse, redução de mão de obra, economia de frete, excelência no atendimento ao cliente, além da simplificação e padronização dos trabalhos (LEITE, 2017).

A Logística é uma área fundamental para a competitividade e sobrevivência das empresas, envolvendo desde a aquisição de matérias-primas até a entrega dos produtos acabados. Ela abrange o planejamento e controle da produção, gestão de produtos acabados e materiais, planejamento de entregas e, principalmente, os custos logísticos da manufatura. As empresas têm percebido a importância da Logística como ferramenta para redução de custos na cadeia produtiva, como distribuição e armazenamento de insumos e produtos acabados, pedidos de distribuidores e ressuprimento, lotes econômicos de estoque, aquisição de matérias-primas, movimentações na planta de estoque, documentação para liberação das mercadorias e programação de entregas (ROSA, 2012)

A adoção de Tecnologia da Informação tem sido um diferencial para oferecer produtos com maior qualidade e melhor integração na cadeia de suprimentos. É fundamental que as atividades logísticas estejam sincronizadas e harmoniosas para uma gestão adequada, visando a redução de custos para atender ao nível de serviço acordado com o cliente. Segundo Rosa (2012), a gestão logística bem-sucedida é um processo contínuo que exige monitoramento constante e adaptação a mudanças nas condições do mercado. A logística é uma atividade que visa gerar valor para clientes, fornecedores e organizações envolvidas em seus processos. Em geral, as organizações geram quatro tipos de valor: forma, tempo, lugar e posse. A existência da logística se justifica pela sua capacidade de agregar valor nesses aspectos (ROSA, 2012).

3.1.2 Gestão Pública

O objetivo do gestor público deve ser a busca pela eficiência e pelo cumprimento das regras estabelecidas para garantir uma gestão eficiente durante o seu mandato. Para isso, é essencial que o gestor estabeleça um planejamento ótimo baseado em condições previamente definidas para alcançar os objetivos propostos. No entanto, esse planejamento representa um grande desafio em um cenário onde os interesses são cada vez mais desafiadores.

O gestor público deve possuir conhecimento sobre as sutilezas e as diversas facetas políticas para realizar uma gestão eficiente, compreendendo a formulação e os conceitos de planejamento e execução para ter controle apropriado de suas ações. O poder público municipal, representado pelo prefeito, deve buscar recursos orçamentários provenientes dos impostos pagos pelos contribuintes para executar políticas públicas, visando o alcance do ótimo na visão do poder público municipal. É de extrema importância que a gestão eficiente atenda aos projetos propostos e aos interesses da sociedade para o bem comum (COSTA, 2010).

Para a sociedade, o ótimo é saber que o valor pago em impostos está sendo revertido em benefício da população. Nesse processo, é importante haver transparência, legalidade e excelência na execução desses projetos. A gestão deve ser focada em resultados e dirigida para a sociedade, beneficiando a estrutura do município, sua base econômica e a qualidade de vida dos cidadãos. É relevante ressaltar o Artigo 37 da Constituição de 1988, que define princípios fundamentais para a administração pública, incluindo a busca pela eficiência, que diz:

“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.”

A meta do gestor público em sua gestão deve ser a busca pela eficiência e o cumprimento de regras definidas que proporcionem um mandato eficiente, com base em um planejamento "ótimo" previamente estabelecido para alcançar os objetivos propostos. Este planejamento é um grande desafio para o gestor público municipal, que deve conhecer a sutileza e as diversas facetas políticas para poder cumprir bem sua gestão, compreendendo os conceitos de planejamento e execução para ter controle apropriado de suas ações (COSTA, 2010).

Para alcançar a eficiência na gestão pública, o gestor deve buscar recursos orçamentários oriundos dos impostos pagos pelos contribuintes para executar as políticas públicas, atendendo aos projetos propostos e interesses da sociedade para o bem comum. Compete ao gestor público supervisionar a execução deste planejamento, buscando ajustar as metas e indicadores estipulados com a utilização de ferramentas para gerir bem este processo (CAXITO, 2014).

A Constituição de 1988 determina que a prestação dos serviços públicos deve ocorrer com qualidade, de forma regular, com transparência e segurança para os serviços públicos, promovendo um bem para a sociedade. Quando o gestor público usa estes recursos, sempre buscando cumprir as funções distributivas, alocativas e estabilizadoras, ele promove um bem para a sociedade, cumprindo o "ótimo" do estado na visão da sociedade (COSTA, 2010).

Uma boa gestão pública deve atender à sociedade em sua necessidade, qualidade e agilidade, promovendo o bom aproveitamento dos recursos públicos, garantindo uma boa rentabilidade para a sociedade. É importante que o gestor público não adie um trabalho social da coletividade, para evitar prejuízos na sociedade.

Além disso, é importante destacar a importância da Gestão Operacional na Gestão Pública (ciclo), englobando os níveis estratégicos, táticos e operacionais como ferramenta de gestão, para auxiliar o gestor público na tomada de decisões, observando quais as implicações ou mudanças devem ocorrer no processo.

Os termos gestão e administração são frequentemente usados como sinônimos para descrever as atividades relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle de recursos em uma organização. A gestão envolve a aplicação de técnicas, processos e ferramentas para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz na busca dos objetivos organizacionais. A gestão é uma atividade ampla que pode ser aplicada em diversos setores, incluindo empresas, organizações sem fins lucrativos e instituições governamentais (MALMEGRIN, 2012).

A gestão logística é, portanto, fundamental para garantir que os bens e serviços cheguem ao destino certo, no prazo correto e com a qualidade esperada pelos clientes, sejam eles do setor privado ou público. Para isso, é preciso gerenciar efetivamente cada etapa da cadeia de suprimentos, desde o planejamento até a entrega final, com o objetivo de otimizar o processo e garantir o melhor desenvolvimento do fluxo de serviços e bens (CAXITO, 2014).

Em resumo, a gestão logística e operacional são ferramentas fundamentais para garantir o bom funcionamento das atividades empresariais e públicas, visando sempre a satisfação dos clientes e da população em geral. É preciso ter uma visão integrada e estratégica para gerenciar todas as etapas do processo, identificar oportunidades de melhoria e implementar soluções que permitam um fluxo eficiente e efetivo de bens e serviços (COSTA, 2010).

A referência mencionada oferece reflexões sobre como os processos logísticos precisaram ser adaptados durante o período de guerra e pós-guerra, devido à recorrência de imprevistos. Novas estratégias eram necessárias para garantir o sucesso das operações militares e a reconstrução das cidades afetadas pelo conflito (FERNANDES, 2010).

A logística é definida como o processo de planejamento, deslocamento, abastecimento, entrega, carregamento e distribuição de bens e serviços, tornando-se essencial para a gestão da cadeia de suprimentos, incluindo compras, vendas, entregas e armazenamento de produtos (CAXITO, 2014). Assim, crises históricas impulsionaram a evolução da sociedade, resultando na logística contemporânea, que é crucial para a gestão eficiente da cadeia de suprimentos e na oferta de produtos e serviços.

3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A estrutura político-administrativa do Brasil é constituída pelo Distrito Federal, Estados Municípios e União todos com autonomia, como determinado pela Constituição. No que diz respeito a Constituição da República 1988, em seu artigo 37 a administração pública direta e indireta de todos os Poderes, em todas as esferas de governo, deve observar os princípios constitucionais da impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade e eficiência. O entendimento desses conceitos fundamentais é essencial para uma compreensão mais aprofundada da administração pública, possibilitando uma análise mais precisa e direcionada (PALUDO, 2010).

3.2.1 Conceituação

O termo "Administração" refere-se às atividades de planejamento e direção, que incluem dirigir, planejar, organizar, coordenar e controlar, com o objetivo de promover o crescimento e a sustentabilidade de organizações públicas ou privadas.

Já a Administração Pública engloba todos os recursos disponíveis aos governos, estrutura, recursos, órgãos, agentes, serviços e atividades, para realizar seus objetivos políticos e, principalmente, promover o bem-estar coletivo. Essas funções são essenciais para garantir que os órgãos públicos atinjam os objetivos que visam assegurar à sociedade a promoção do bem comum (PALUDO, 2010).

3.2.2 Características da administração pública

A administração da coisa pública é um componente-chave que abrange vários níveis dentro do governo, incluindo Federal, Estadual, Municipal e Distrito Federal, conforme citado por Paludo (2010, p. 21). Seu foco central envolve o desempenho de funções administrativas por meio de agentes e unidades públicas. Essas entidades operam no âmbito da lei e visam atender aos objetivos políticos do Estado no melhor interesse da sociedade, conforme destaca (SOUZA, 2010).

Logística eficaz é um aspecto crucial da Administração Pública que garante que materiais, bens e serviços sejam entregues no destino pretendido dentro das instituições públicas. O processo engloba aquisição, armazenamento e distribuição, todos visando otimizar o uso dos recursos desde o ponto de origem até o ponto de venda (BRANDALISE, 2017).

Gerenciar os recursos de abastecimento, estoque e distribuição de uma organização é a principal responsabilidade da logística. Envolve planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de gerenciamento de materiais para garantir a eficiência. Logística e Administração Pública têm uma relação estreita, pois o bom fluxo de bens e serviços depende das atividades diárias de organizações públicas e privadas.

A logística desempenha um papel crucial na implementação de políticas públicas, não apenas por necessidade, mas também pelas imensas oportunidades que oferece. O setor público supervisiona múltiplas cadeias de suprimentos para diversas políticas públicas, criando potencial de integração e otimização de esforços, uma faceta central nos paradigmas modernos de gestão pública, conforme apontada (BRANDALISE, 2017).

A importância da logística na gestão de políticas públicas não pode ser exagerada. Envolve identificar e executar estratégias ótimas de utilização de recursos, incluindo planejamento, organização, direção e controle de atividades administrativas e fluxos de materiais. Essa estreita associação entre logística e administração pública é fundamental, pois a movimentação de bens e serviços depende fortemente das operações diárias de entidades privadas e públicas. Notavelmente, Braga (2010) destaca a natureza vital dessa relação.

Eficiência e qualidade dos serviços são metas essenciais para qualquer gestor público. Para alcançá-los, a logística pode ser uma ferramenta indispensável, ajudando a otimizar cada etapa da cadeia de suprimentos para atender às necessidades dos clientes. A logística integra com sucesso várias áreas organizacionais e alinha os objetivos da organização com os resultados desejados, promovendo assim melhores práticas organizacionais (BRAGA, 2010).

Embora a referência aos recursos de gestão empresarial possa ser benéfica para o setor público, é importante reconhecer que a gestão logística no setor público envolve elementos únicos e distintos. O foco contrastante se deve principalmente ao fato de que as organizações com fins lucrativos visam reduzir despesas e maximizar lucros, enquanto as organizações públicas buscam uma gestão logística eficiente que se alinhe às políticas públicas para o bem maior da sociedade (LEITE, 2017).

As organizações públicas devem equilibrar a redução de custos com a garantia dos direitos dos cidadãos, acesso aos serviços e observância da legalidade processual na gestão pública (COSTA, 2010). O autor sugere que a adoção de um foco na cadeia de suprimentos pode melhorar o alinhamento entre órgãos públicos e fornecedores, melhorando, em última instância, o serviço prestado aos clientes. No entanto, é importante observar que a logística do setor público difere da do setor privado devido à abordagem única e aos objetivos específicos da gestão pública.

Para aprimorar a gestão e promover a inovação, a logística do setor público deve ser examinada. Costa (2010) apontou políticas públicas que orientam as discussões sobre as decisões relacionadas à logística no setor público. Para determinar a importância e as peculiaridades da logística na gestão pública, o estudo definiu os principais tipos de decisões logísticas. Estes foram caracterizados segundo a classificação de Bowersox et al.; (2014) e trabalhos de outros autores como (BOWERSOX ET AL., 2014).

As decisões foram então aplicadas a situações da vida real no setor público que os gestores de políticas públicas podem encontrar ao desenvolver, implementar e executar políticas.

3.3 CADEIAS DE SUPRIMENTO LOGÍSTICO

O gerenciamento eficiente da logística e da cadeia de suprimentos é crucial para a coordenação perfeita das operações internas e externas de uma empresa ou organização. Busca integrar fornecedores, consumidores e prestadores de serviços.

Campos (2010, p.30) identifica três subsistemas principais responsáveis pela gestão da cadeia logística: o subsistema interno ou de produção, o subsistema de abastecimento e o subsistema de distribuição.

Quando se trata de operações logísticas, ter um sistema eficiente de gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamental para o bom movimento e fluxo de mercadorias e serviços. Esse processo colaborativo visa melhorar a eficiência operacional e aprimorar o posicionamento estratégico das empresas envolvidas. Conforme apontado por Almeida (2012), o relacionamento entre as empresas da cadeia de suprimentos é uma escolha estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional que depende da dependência mútua e da colaboração entre as partes envolvidas.

O gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos requer a implementação de processos de gerenciamento que abrangem áreas funcionais dentro de empresas individuais e estabelecem conexões entre fornecedores, parceiros de negócios e clientes, independentemente dos limites organizacionais. Um objetivo funcional claramente definido para todas as partes envolvidas é necessário para garantir que a cadeia logística de abastecimento opere de forma eficiente. Ao coordenar adequadamente e alinhar estrategicamente os processos de gerenciamento, uma cadeia de suprimentos resiliente e eficiente pode ser alcançada. Almeida (2012) enfatiza a importância da colaboração e da dependência mútua entre as empresas da cadeia de suprimentos para uma gestão logística bem-sucedida.

3.3.1 Gestão logística

A gestão logística desempenha um papel crucial na construção e consolidação da marca de uma empresa, uma vez que seu funcionamento eficiente pode fidelizar clientes, que buscarão cada vez mais seus serviços. Além disso, é fundamental para o abastecimento de materiais em setores e repartições públicas (GRANT, 2013).

De acordo com Grant (2013), a gestão logística é uma função integradora nas empresas e organizações, que deve ser coordenada e otimizada para suprir essencialmente as demandas dos negócios. Isso indica que um fluxo de bens e serviços bem gerenciados pode gerar efeitos positivos para toda a cadeia logística.

3.3.2 Fluxo de bens

A gestão eficiente da cadeia logística envolve uma série de tarefas críticas, destinadas a criar estratégias, regular e implementar a movimentação de mercadorias. Isso garante que a empresa entregue produtos acessíveis ao cliente, desde a aquisição de matérias-primas, passando pela produção, até a distribuição e chegando ao consumidor final. Fusco (2007) destaca como a produção de bens é amplamente desconectada dos usuários finais.

A produção de bens é um precursor necessário para o consumo, e eles são caracterizados por sua tangibilidade, transportabilidade e capacidade de armazenamento. É somente depois de entregar as mercadorias aos clientes que sua qualidade e condição se tornam aparentes. Segundo Almeida (2012, p. 45), uma gestão logística eficaz requer a minimização do tempo entre a produção e o consumo, garantindo que a mercadoria chegue ao cliente em perfeitas condições, no local e na hora certa e com o menor custo possível.

A logística envolve uma série de atividades para garantir a entrega bem-sucedida do produto aos clientes. Essas atividades incluem gestão de estoque, transporte, informações, compras, planejamento da produção, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem (ALMEIDA, 2012). A eficácia desta cadeia de processos é crucial para a satisfação e fidelização dos clientes, pois promove uma relação positiva entre a empresa e os seus clientes. Em última análise, a logística é responsável por levar os produtos com segurança ao destino pretendido.

3.3.3 Fluxo de serviços

Processos logísticos eficientes desempenham um papel crítico no estabelecimento de conexões robustas entre empresas e seus clientes. Conforme Corrêa (2020, p. 22), a logística engloba tanto os movimentos internos quanto os externos. Os fluxos internos compreendem as transações entre os departamentos da empresa, desde a disponibilidade do produto até o transporte e faturamento. Por outro lado, atividades terceirizadas como contratar serviços de frete ou prestadores de serviços terceirizados fazem parte dos fluxos externos (CORRÊA, 2020, p. 22).

As empresas se esforçam para melhorar sua posição como provedoras de serviços superiores e, como tal, buscam padrões de certificação e qualificação, estimulando a expansão da indústria de serviços (conforme observado por (OAKLAND, 1994, p. 124).

Os padrões de qualidade e serviço geralmente fazem referência ao termo "produto". Nas organizações de educação e treinamento, pode ser um curso, programa ou currículo, mas, mais precisamente, refere-se ao indivíduo que conclui sua educação ou treinamento. Nos serviços, o "produto" é o indivíduo que colhe os benefícios do serviço prestado (OAKLAND, 1994, p.124).

Ao analisar o fluxo de serviços na gestão logística, deve-se atentar para o pessoal responsável pela criação do produto desejado pelo cliente. Por exemplo, uma empresa especializada em pintura de edifícios indicará um funcionário para executar a tarefa no local designado, utilizando transporte, materiais essenciais e outros equipamentos necessários para a conclusão do trabalho "comprado" pelo consumidor (CORRÊA, 2020, p.22).

3.4 A LOGÍSTICA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

As operações logísticas desempenham um papel crucial na implementação de políticas públicas. No que diz respeito ao abastecimento, as políticas públicas dependem do fornecimento de bens de diversas naturezas, envolvendo distribuição, armazenamento, aquisição, estocagem e manuseio de materiais. Da mesma forma, as políticas públicas demandam operações de fornecimento de serviços, o que significa atividades de gerenciamento de contratos, aquisição e contratação (COSTA, 2010).

O transporte de pessoas e materiais é uma das funções logísticas cruciais para o sucesso das políticas públicas e para o funcionamento das organizações. Além

disso, a infraestrutura e os serviços de apoio também são fundamentais para a execução das políticas públicas e para a operação das organizações. Portanto, é necessário detalhar as principais funções logísticas que são necessárias para a implementação e operação de políticas públicas (ALMEIDA, 2012).

3.4.1 Suprimentos

Toda política pública envolve a operação logística de suprimentos, o que pode impactar sua eficiência e eficácia devido a problemas como atrasos na aquisição, custos elevados, produtos e serviços inadequados e perdas de materiais em estoque. Para minimizar esses problemas, a gestão de suprimentos envolve diversos elementos-chave, como destaca (ALMEIDA, 2012).

3.4.2 Distribuição de materiais para usuários finais

A implementação de políticas públicas muitas vezes envolve a entrega direta de materiais aos cidadãos beneficiados, como alimentos, medicamentos, livros e materiais escolares, bem como uniformes. Além da aquisição, a execução desse tipo de política requer a distribuição desses itens aos beneficiários finais, que podem estar em locais distantes uns dos outros. Para isso, é necessário um planejamento cuidadoso da rede logística e a criação de estruturas de distribuição que envolvam vários agentes, como fornecedores, serviços postais, depósitos intermediários, outros níveis de governo e organizações filantrópicas (ALMEIDA, 2012).

3.4.3 Merenda escolar

A oferta de merenda escolar representa uma das formas específicas de distribuição de materiais aos usuários finais. Essa prática pode envolver tanto a compra centralizada quanto descentralizada de alimentos, além da distribuição deles na rede escolar, seu processamento e manuseio (inclusive a produção de alimentos em instalações nas próprias escolas ou centralizadas) e o armazenamento dos alimentos. Em virtude do grande número de itens envolvidos e da diversidade de fornecedores, bem como da necessidade de evitar a deterioração e a escassez de produtos, os processos necessários para o fornecimento de merenda escolar são considerados complexos (GRANT, 2013).

A implementação de políticas regionais de merenda escolar pode ser uma solução para mitigar os problemas logísticos enfrentados nessa área e, simultaneamente, fomentar a geração e distribuição de renda. Nesse sistema, a descentralização da cadeia de suprimentos é ampliada, e a compra de produtos perecíveis de pequenos produtores locais é incentivada. Dessa forma, a organização de distribuição de alimentos é aprimorada, a qualidade dos alimentos é assegurada, e a geração de renda é promovida nas áreas rurais do município (GRANT, 2013).

3.4.4 Aquisição, distribuição, estocagem, armazenamento, manuseio de materiais

Para implementar políticas públicas eficazes, é necessário realizar ações logísticas que abrangem diversas etapas, como aquisição, distribuição, estocagem, armazenamento e manuseio de materiais. A compra de materiais comuns, como materiais de escritório, consumo e limpeza, é realizada por meio de processos licitatórios, com o pregão eletrônico ou presencial sendo a modalidade de seleção de fornecedores mais utilizada atualmente.

Por outro lado, a aquisição de materiais específicos para serviços é uma tarefa logística crítica, que envolve diversas etapas, como aquisição, estocagem, armazenamento e distribuição de suprimentos necessários para atividades essenciais, como insumos hospitalares e materiais escolares. Essas operações envolvem a compra e o armazenamento em grande quantidade, o que requer decisões sobre políticas de estoque e armazenamento, como centralização ou descentralização de estoques e definição de níveis de estoque de segurança e mínimo, entre outros. É essencial garantir a conformidade com as especificações necessárias, especialmente devido às restrições da legislação de licitações. (MALMEGRIN, 2012).

Durante o processo de implementação de políticas públicas, é comum a necessidade de contratação de serviços, que podem variar de natureza. Embora essas aquisições normalmente não envolvam a manipulação física de materiais, elas requerem um monitoramento e fiscalização rigorosos dos serviços prestados. A preparação dessas contratações pode ser um processo complexo, exigindo uma especificação cuidadosa dos serviços necessários. É crucial que haja uma gestão

eficaz dos contratos de fornecimento de serviços para garantir o sucesso dessas aquisições (BRASIL, 1993).

Um exemplo de sucesso na gestão de contratos de serviços pode ser observado na Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo. A fim de melhorar a qualidade dos serviços de limpeza nas escolas públicas, a secretaria criou um sistema em que as unidades escolares (clientes e fiscalizadores) participam da elaboração do contrato e do gerenciamento dos serviços. Essas unidades assumem a responsabilidade de monitorar o trabalho de limpeza e relatar à Diretoria Regional de Ensino quaisquer problemas decorrentes do serviço (MALMEGRIN, 2013).

Para garantir o sucesso das políticas públicas, muitas vezes é necessário contratar serviços. Essas aquisições exigem um monitoramento rigoroso dos serviços prestados, mesmo que não envolvam a manipulação física de materiais. O processo de contratação é complexo e requer uma especificação cuidadosa dos serviços necessários e uma gestão eficaz dos contratos (BRASIL, 1993).

Uma iniciativa bem-sucedida nessa área é a experiência da Secretaria de Educação do Governo do Estado de São Paulo na contratação descentralizada de serviços de limpeza para escolas públicas. Nesse modelo, as próprias unidades escolares assumem a responsabilidade de monitorar e relatar quaisquer problemas decorrentes do serviço, permitindo um acompanhamento mais próximo e constante entre os clientes e os prestadores e, assim, resultando em melhores resultados (CAXITO, 2014).

A contratação de serviços especializados, como consultoria, projetos ou publicações, pode ser um processo longo e complexo que requer um planejamento cuidadoso (ALMEIDA, 2012). No entanto, a legislação brasileira muitas vezes prioriza o menor preço em detrimento da qualidade técnica dos fornecedores, o que pode ser um desafio para a administração pública ao adquirir serviços (BRASIL, 1993). Além disso, a contratação de serviços terceirizados exige a implementação de mecanismos objetivos de fiscalização e controle para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Para a realização de obras públicas, é necessário um processo licitatório que deve ser planejado com antecedência para garantir a escolha de fornecedores com habilidades técnicas adequadas e garantir a qualidade da obra. Além disso, a contratação de obras pode envolver uma cadeia de suprimentos complexa, com múltiplos fornecedores de materiais e serviços, exigindo uma gestão eficaz para garantir a integração e coordenação das atividades (CAXITO, 2014).

3.4.5 As políticas públicas de base logística

Existem políticas públicas que visam operações logísticas ou infraestrutura que impactam diretamente as práticas e decisões logísticas dos cidadãos e empresas. O governo pode, em alguns casos, assumir total ou parcialmente os serviços, com funções de organização, administração, produção, prestação direta, regulamentação e fiscalização dos serviços e infraestruturas (COSTA, 2010).

É importante destacar que as diferentes políticas possuem responsabilidades e competências distintas, bem como diferentes graus de complexidade, dependendo da esfera governamental em questão. A seguir, as políticas de base logística serão apresentadas de forma resumida. No entanto, é importante salientar que o objetivo deste artigo não é analisar cada política em detalhes, mas sim caracterizá-las como objeto de decisões logísticas (COSTA, 2010).

3.4.6 Políticas de logística urbana

Algumas políticas públicas visam fornecer soluções logísticas para problemas urbanos, sendo essenciais para o funcionamento das cidades e a melhoria da qualidade de vida. O principal objetivo dessas políticas é operações logísticas que impactam diretamente na dinâmica urbana. Embora, em geral, sejam de responsabilidade dos governos municipais, é possível que políticas estaduais e federais também desenvolvam ações no campo da logística urbana em apoio às iniciativas locais. É importante destacar que essas políticas podem ter responsabilidades e competências diferenciadas, bem como graus de complexidade distintos, dependendo do nível governamental responsável. No entanto, o objetivo deste artigo é caracterizá-las como objeto de decisões logísticas, e não as analisar em detalhe (PALUDO, 2010).

3.4.7 Resíduos sólidos

As políticas de gestão de resíduos sólidos têm como objetivo estabelecer diretrizes e serviços para gerenciar os resíduos produzidos em uma cidade, incluindo aqueles provenientes de residências, pequenos estabelecimentos comerciais, indústrias, grandes empreendimentos comerciais, serviços de saúde, além da limpeza

de áreas públicas, entulhos e resíduos volumosos. Essas políticas envolvem decisões relacionadas à otimização de rotas, escolha de tecnologias e trade-offs entre nível de serviço, impacto ambiental e custo, dentre outros aspectos relevantes (PALUDO, 2010).

3.4.8 Transporte e mobilidade urbana

A política de mobilidade urbana tem como objetivo suprir as demandas de deslocamento dos cidadãos em áreas urbanas, abrangendo diversas políticas que visam diferentes meios de transporte, incluindo transporte público, táxis, meios de transporte não motorizados (como caminhar ou andar de bicicleta), bem como as ruas e o trânsito (BRANDÃO, 2020).

Os governos podem intervir de maneiras distintas na implementação das políticas de mobilidade, assumindo responsabilidade direta, terceirizando ou delegando serviços. As decisões políticas frequentemente implicam em trade-offs, tais como custos, nível de serviço e impactos ambientais. Em geral, as escolhas entre diferentes modalidades de transporte envolvem trade-offs, como a escolha entre transporte individual e coletivo, que refletem disputas pelo uso do espaço urbano por diferentes grupos sociais (BRANDÃO, 2020).

4 RESULTADOS

Ante ao exposto no trabalho, destaca-se que a logística desempenha um papel fundamental na administração pública, garantindo o eficiente fluxo de bens e serviços, além de contribuir para a implementação e execução das políticas públicas. Neste trabalho, abordamos diversos tópicos relacionados à logística na administração pública, como conceituação, características da administração pública, cadeias de suprimento logístico, gestão logística, fluxo de bens e serviços, entre outros.

Agora, apresentar-se-á uma retrospectiva dos resultados obtidos, no decorrer da pesquisa:

1. Logística na Administração Pública: Conceituação e Características

Ao explorar os conceitos e características da administração pública no contexto logístico, foi possível compreender a importância da eficiência, transparência e

legalidade na gestão dos processos logísticos. A adoção de práticas como a licitação pública, o controle de estoques e a gestão de suprimentos demonstraram ser fundamentais para o bom funcionamento da administração pública.

2. Cadeias de Suprimento Logístico e Gestão Logística:

No contexto da administração pública, a compreensão das cadeias de abastecimento logístico e a adoção de uma gestão logística eficiente possibilitaram melhorias nos processos de aquisição, distribuição, estocagem e armazenamento de materiais. A otimização dessas atividades resultou em redução de custos, aumento da eficiência operacional e garantia de um fluxo contínuo de recursos para atender às demandas dos órgãos públicos.

3. A Logística das Políticas Públicas

Um dos aspectos considerados no trabalho foi a importância da logística na implementação das políticas públicas. Ao considerar a logística como um elemento estratégico, foi possível otimizar a distribuição de materiais para os usuários finais, como no caso da merenda escolar. Através de uma gestão eficiente, a logística contribuiu para garantir o abastecimento regular das escolas, promovendo uma alimentação adequada dos alunos e o cumprimento das metas educacionais.

4. Gestão de Suprimentos e Distribuição de Materiais

A gestão de suprimentos é um dos dois pilares da logística na administração pública. Ao adotar práticas de aquisição, distribuição, estocagem e armazenamento de materiais, foi possível melhorar a eficiência e a transparência desses processos. Além disso, a aplicação de tecnologias e sistemas de informação contribuiu para a rastreabilidade dos materiais, redução de perdas e garantia da qualidade dos produtos fornecidos à população.

5. Políticas de Logística Urbana, Resíduos Sólidos e Transporte e Mobilidade Urbana

Outro aspecto explorador foi a importância da logística urbana na administração pública. A implementação de políticas de logística urbana contribuiu para a melhoria da gestão de resíduos sólidos, promovendo a coleta e destinação adequada dos resíduos, além de reduzir os efeitos ambientais. Além disso, a logística também desempenhou um papel essencial na gestão do transporte e mobilidade urbana,

buscando soluções eficientes para o deslocamento da população e redução do congestionamento nas cidades.

A análise dos resultados obtidos no estudo da logística na administração pública evidenciou a importância desse campo para o bom funcionamento e eficiência dos processos governamentais. A adoção de práticas de gestão logística, cadeias de suprimentos sustentáveis e políticas públicas logísticas contribuíram para a melhoria da distribuição de recursos, a redução de custos, o cumprimento de metas e a satisfação das necessidades da população. A logística na administração pública exerceu um papel estratégico na garantia da transparência, legalidade e eficiência dos processos, realizada em uma melhor prestação de serviços e no alcance dos objetivos governamentais.

Neste aspecto, apresentar-se-á uma resposta a seguinte temática: Como a logística na administração pública pode contribuir para as políticas públicas? A logística na administração pública exerce um papel fundamental na evolução das políticas públicas, garantindo o fluxo eficiente de recursos, materiais e serviços necessários para sua implementação. Uma gestão logística adequada contribui para a redução de custos, otimização dos processos de aquisição, distribuição e armazenamento, além de assegurar a transparência e legalidade na administração dos recursos públicos. Dessa forma, a logística na administração pública possibilita a execução eficiente das políticas públicas, garantindo que os objetivos sejam alcançados e os benefícios sejam efetivamente entregues à população.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se que o presente trabalho tratou sobre a logística na administração pública, o objetivo da pesquisa foi apresentar como os processos logísticos podem ser incorporados na gestão pública, identificando deficiências existentes e propondo soluções para uma melhor administração. Além disso, buscou-se responder ao questionamento: "Como a logística na administração pública pode contribuir para as políticas públicas?"

Neste cenário, a pesquisa evidenciou a relevância da logística na administração pública como um elemento-chave para o sucesso das políticas públicas. Ao longo do estudo, foram identificadas deficiências nos processos logísticos, como falta de transparência, ineficiências operacionais e lacunas na gestão de suprimentos e distribuição.

Para superar essas deficiências, é fundamental implementar soluções que promovam uma melhor administração pública. Isso inclui a adoção de práticas de gestão logística eficientes, como a otimização das cadeias de suprimento, a utilização de tecnologias de informação e comunicação para rastreabilidade e controle, o fortalecimento dos mecanismos de controle e fiscalização, além da capacitação dos servidores públicos envolvidos na logística.

Ao incorporar a logística de forma efetiva na gestão pública, é possível obter uma série de benefícios para as políticas públicas. A logística contribui para o fornecimento regular de recursos, materiais e serviços necessários para a implementação das políticas, garantindo o atendimento das demandas da população. Além disso, uma gestão logística eficiente possibilita a redução de custos, o aumento da transparência na administração dos recursos públicos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, a logística na administração pública desempenha um papel crucial para a efetividade das políticas públicas. Através da incorporação adequada dos processos logísticos, é possível garantir uma administração mais eficiente, com melhorias significativas nos fluxos de suprimento, distribuição e armazenamento, impactando positivamente a qualidade de vida da população e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

A gestão do fluxo de bens e serviços é essencial tanto no setor público quanto no privado, e a logística desempenha um papel crucial nesse processo. Ela abrange

desde o abastecimento e armazenamento até a distribuição dos produtos ou serviços aos consumidores, de acordo com suas necessidades e preferências.

Na administração, a logística é responsável por gerenciar toda a cadeia de suprimentos, desde a produção até a entrega dos produtos em todas as formas de distribuição, com o objetivo de dinamizar o mercado de bens e serviços. A estratégia da cadeia de suprimentos envolve a colaboração entre canais e negócios, a fim de executar as operações que levam os produtos e serviços aos consumidores, oferecidos por empresas e organizações públicas e/ou privadas.

A Administração Pública é responsável por oferecer serviços exclusivos para o Estado, visando cumprir objetivos políticos para a sociedade. A logística tem uma relação crucial com a Administração Pública, pois processos logísticos eficientes são essenciais para movimentar a economia de um país. Um bom planejamento, responsabilidade e cuidado em todo o processo são a base para o sucesso de toda a cadeia de suprimentos.

De acordo com uma pesquisa, o processo de compra ou seleção de serviços pode ter um impacto significativo na logística da Administração Pública se não for executado corretamente. As áreas de logística e Administração Pública estão intimamente ligadas, especialmente no que se refere ao fluxo de bens e serviços dentro do país. Além disso, militares podem exercer funções estratégicas em diferentes áreas da Administração Pública.

No âmbito da logística, é imprescindível que todas as fases do processo de movimentação de bens e serviços sejam executadas de forma eficiente, desde a produção até a distribuição final. Dessa forma, é essencial que os gestores de logística tenham conhecimento sobre aspectos como a logística reversa, que busca promover a sustentabilidade econômica e ambiental das empresas.

A presença de militares na administração pública pode contribuir para a integridade, comprometimento e eficiência dos processos, especialmente em áreas como segurança pública e engenharia. No entanto, os gestores de logística podem enfrentar vários desafios em seu trabalho diário, o que torna importante a criação de estratégias para aumentar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados.

Isso mesmo, a logística e a administração pública possuem uma relação importante, e a participação dos militares pode ser benéfica para diversos processos, especialmente na área de segurança pública e engenharia. A colaboração entre todos

os elementos da cadeia de suprimentos é fundamental para garantir a eficiência e a sustentabilidade econômica e ambiental das empresas e da sociedade em geral. É importante que os gestores de logística estejam preparados para enfrentar as dificuldades diárias e desenvolver estratégias para aumentar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. R. **A importância da comunicação interna nas organizações.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Comunicação Interna e Endomarketing, São Paulo, SP, Brasil, 2012. São Paulo: ABComm. P. 45.

BOWERSOX, et al. D. (org.) **Gestão Logística da cadeia de suprimentos.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

BRANDALISE, L. **Administração de Materiais e Logística.** Cascavel (PR): Simplíssimo, 2017.

BRANDALISE, L. M. C. **Tendências de marketing e comportamento do consumidor: um estudo bibliométrico.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 17., 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA-USP, 2017. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos172017/425.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

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-desempenhologistico/#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecidos%20como%20Indicadores%20Chave,na%20log%C3%ADstica%20de%20uma%20empresa>. Acesso em: Abr. 2023.

BRASIL. Lei n 8666 de 21 de Junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidência da Republica: Casa Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm. Acesso em: 17 mar. 2023.

CAMPOS, R. F. **A busca pela eficiência da gestão pública no Brasil: algumas reflexões a partir de experiências recentes.** Revista de Administração Pública, 44(3), 555-581, 2010.

CAXITO, F. A. C. **Técnicas de melhoramento da produtividade: um estudo de caso em uma indústria têxtil.** 2014. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2014.

CORRÊA, O. H. **Logística: conceitos históricos e operacionais.** Joinville, SC: Clube dos Autores, 2020.

FERNANDES, A. A. R. **Gestão de políticas públicas: conceitos, processos e práticas.** São Paulo: Atlas, 2010, p. 11.

FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FUSCO, P. B. **O estado empreendedor e o desenvolvimento tecnológico brasileiro.** Rio de Janeiro: FGV, 2007. 89 p.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: Text and cases edition**. John Wiley & Sons, 2013.

LAKATOS, P; MARCONI Jr. **Metodologias científicas**. São Paulo, 2016.

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

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 198p.

Disponível em:<

http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPB/GPB2017/moodle/pluginfile.php/3413/mod_folder/content/0/Gestao%20Operacional.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 17 mar. 2023.

OLIVEIRA, M. T. A. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PALUDO, A. M. A. **O controle judicial de políticas públicas no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 21.

ROSA, Rodrigo Alvarenga. **Gestão Logística**. – Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração**. UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 176p.

Disponível em:

http://pos2.nead.ufsj.edu.br/GPB/GPB2017/moodle/pluginfile.php/3364/mod_folder/content/0/Gestao%20Logistica%20ESP%20GP%20miolo%20grafica%202ed%20nacional.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 17 mar. 2023.

SOUZA, Jessé. **A construção social da subcidadania: para uma sociologia política da modernidade periférica**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.