

UFRRJ - Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro
ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
DAP – Departamento de Administração Pública
Graduação em Administração Pública

TRABAHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Cadeia de Suprimentos:
Um estudo comparativo entre os setores público e privado

Matheus Pereira Da Cruz Silva

Seropédica - RJ
2025



UFRRJ - Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro
ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
DAP – Departamento de Administração Pública
Graduação em Administração Pública

Cadeia de Suprimentos:
Um estudo comparativo entre os setores público e privado

Matheus Pereira Da Cruz Silva

Sob orientação do professor
Gustavo Lopes Olivares

Monografia submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Administração Pública**, no Curso de Graduação em Administração Pública, Área de concentração em Compras e licitações.

Seropédica - RJ
2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586c Silva, Matheus Pereira Da Cruz, 1998-
Cadeia de Suprimentos: Um estudo comparativo entre
os setores público e privado / Matheus Pereira Da
Cruz Silva. - Nilópolis, 2025.
42 f.: il.

Orientador: Gustavo Lopes Olivares. Trabalho de
conclusão de curso(Graduação). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Graduação em Administração
Pública , 2025.

1. Cadeia de Suprimentos. 2. Gestão Pública. 3.
Processos Licitatórios. 4. Licitações Públicas. I.
Olivares, Gustavo Lopes, 1970-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Graduação em Administração Pública III. Título.

APROVAÇÃO DA BANCA

MATHEUS PEREIRA DA CRUZ SILVA

Monografia submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel, no Curso de Graduação em Administração Pública, na área de concentração em Licitações Públicas.

MONOGRAFIA APROVADA EM 13/05/2025

Assinatura

Prof. Dr. Gustavo Lopes Olivares
Orientador – Presidente
Departamento de Administração Pública
UFRRJ

Assinatura

Prof. Dr. Caio Peixoto Chain
Departamento de Administração Pública
UFRRJ

Assinatura

Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira
Departamento de Ciências Administrativa
UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado, primeiramente, a Deus — fonte inesgotável de força, luz e sabedoria. É n'Ele que encontro a motivação para perseverar, mesmo diante dos momentos mais desafiadores.

Agradeço, de forma especial, aos meus familiares e parentes de primeiro grau. Cada um, à sua maneira, foi parte essencial da minha trajetória: alguns oferecendo apoio e incentivo, outros, desafiando-me com obstáculos que, hoje percebo, também foram instrumentos de crescimento. Creio, com convicção, que nada disso foi por acaso — tudo teve um propósito.

Estendo minha gratidão aos queridos professores e colegas da universidade, que, com suas presenças e contribuições, foram engrenagens fundamentais no percurso que me trouxe até aqui. Suas palavras, ensinamentos e até mesmo os silêncios fizeram parte dessa construção.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram — seja com gestos positivos ou até mesmo por meio das dificuldades impostas — deixo o meu sincero e profundo agradecimento. Vocês foram essenciais para que este momento se tornasse realidade.

EPIÍGRAFE

Na gestão pública é preciso atuar de forma planejada, controlada e organizada para se fazer muito mais com menos recurso e priorizar o bem estar social da população. Sem isso não existe desenvolvimento social e econômico sustentável.

Marcelo Rocha

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral identificar os benefícios intrínsecos ao mecanismo de gestão da cadeia de suprimentos no âmbito do setor privado, em contraposição às dificuldades enfrentadas pelo setor público, cuja plena integração à referida cadeia é obstruída pelos rígidos processos licitatórios. Este estudo se justifica em razão da importância que existe na cadeia de suprimentos como recurso de otimização organizacional. O problema de pesquisa refere-se ao seguinte questionamento: Quais as principais dificuldades do setor público em utilizar um sistema gerencial baseado no modelo da cadeia de suprimentos, tendo em vista as formalidades que acompanham o setor público e a atuação do seu gestor? Dentre as dificuldades encontradas estão a necessidade de investimentos, a exigência de serem observados procedimentos legais específicos, a exemplo das licitações, a ausência de gestores capacitados, dentre outros. A elaboração deste trabalho fundamenta-se na metodologia documental descritiva. Os principais resultados indicam que a implementação do SCM no setor público enfrenta desafios devido às exigências legais, como aos processos licitatórios, mas, apesar das restrições, é viável com adaptações que respeitem a normativa vigente, ainda que sem a mesma flexibilidade do setor privado.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos; Gestão Pública; Processos Licitatórios.

ABSTRACT

This study aims to identify the intrinsic benefits of the supply chain management mechanism in the private sector, in contrast to the challenges faced by the public sector, whose full integration into the supply chain is hindered by strict bidding processes. The relevance of this study lies in the importance of the supply chain as a tool for organizational optimization. The research problem is centered on the following question: What are the main challenges faced by the public sector in implementing a management system based on the supply chain model, considering the formalities inherent to the public sector and the role of its administrators? Among the identified difficulties are the need for investments, the requirement to comply with specific legal procedures such as public procurement laws and the lack of adequately trained managers, among others. This study is based on a descriptive documentary methodology. The main findings indicate that the implementation of SCM in the public sector faces challenges due to legal requirements, such as bidding processes; however, despite these restrictions, it remains feasible with adaptations that align with the applicable regulations, even though it lacks the same flexibility as in the private sector.

Keywords: Supply Chain; Public Management; Bidding Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	16
Figura 2 - Tipos de cadeia de suprimentos	17
Figura 3 - Fluxo simplificado de compras públicas	24
Figura 4 - Fase preparatória da licitação	27
Figura 5 - Fase externa da licitação	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVO	14
2.1	OBJETIVO GERAL	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	CADEIA DE SUPRIMENTOS	15
3.1.1	Tipo de cadeias.....	17
3.1.2	SCM: Setor público x Setor privado.....	18
3.1.3	Benefícios da implantação de um Sistema SCM.....	20
3.1.4	Benefícios da implantação do Sistema SCM para o setor público	22
3.2	LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS	24
3.3	LEI GERAL DE LICITAÇÕES - 8.666/93.....	25
3.4	LEI DO PREGÃO - 10520/22	26
3.5	REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS -12.462/11	28
3.6	NOVA LEI DE LICITAÇÕES PÚBLICAS – 14.133/21	28
3.6.1	Modalidades de licitação.....	29
3.6.2	Compras diretas	31
3.7	PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
3.8	COMPRAS SUSTENTÁVEIS	37
3.9	SETOR PÚBLICO E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	41
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
7	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM) é um sistema que visa à integração dos recursos existentes em um determinado campo de negócio ou atuação. Exemplificativamente, para uma empresa, a cadeia de suprimentos deve abarcar elementos como insumos, fornecedores, estoques, colaboradores, custos, produção, decisões, dentre outras questões que sejam diretas ou indiretamente responsáveis pelo sucesso ou insucesso organizacional (Andrade, 2021).

O processo de tomada de decisões tem se tornado cada vez mais relevante para que as organizações adotem posturas assertivas em seu campo de atuação. É importante, contudo, compreender que o sistema SCM não funciona da mesma maneira quando visto sob a vertente da iniciativa privada – que detém maior liberdade em seu campo de atuação – e quando analisado em relação aos órgãos que compõem a iniciativa pública ou usualmente denominada de administração pública. Essa diferença em relação à forma do SCM não significa que ele não possa ser implementado no setor público, mas como será discutido ao longo deste estudo, ele irá requerer, diante do cenário, alguns cuidados adicionais.

Conforme enfatizado por Ramos *et al.* (2022), a cadeia de suprimentos possui amplitude organizacional e uma de suas finalidades é reduzir custos. Quando esse objetivo é analisado no contexto da administração pública, sua atribuição torna-se evidente, pois cabe ao gestor público buscar a redução de custos e a otimização dos recursos disponíveis, sem, no entanto, comprometer a qualidade dos serviços e produtos oferecidos à população, tratando-se de um equilíbrio essencial entre eficiência econômica e atendimento às demandas sociais, garantindo que as necessidades da sociedade sejam atendidas de maneira eficaz e transparente. Vale destacar que a população é o cliente da administração pública, assim como acontece em relação ao consumidor dos serviços ou produtos colocados à disposição de aquisição no setor privado.

Contudo, é frequentemente observado que a administração pública não dispõe das mesmas flexibilidades inerentes à iniciativa privada, o que acentua a complexidade na implementação de práticas de gestão. Nesse contexto, surgem diversas dificuldades que desafiam a eficiência e a transparência dos processos públicos. Conforme apontam Fragata e Oliveira (2023), a aplicação do sistema de SCM deve abranger não apenas os órgãos públicos diretamente envolvidos na administração, mas também os licitantes e fornecedores que aspiram estabelecer relações contratuais com o poder público. Isso amplia a responsabilidade coletiva

em prol de uma cadeia de suprimentos integrada, eficiente e alinhada às exigências legais e éticas.

Apesar das particularidades e até mesmo dificuldades de se utilizar o gerenciamento com base em SCM no setor público, é inegável que para a tomada de decisões e a redução de custos, contar com um sistema de controle é algo importante, tornando-se, indispensável para gestores que tenham foco na maximização de sua assertividade. Fazendo um análogo, se a empresa privada pode tomar decisões de comprar determinado produto em razão do nível de estoque e com isso evitar desperdício ou perda de material, a administração pública também pode decidir licitar ou não com base na existência de recursos em disponibilidade na instituição. Esse tipo de decisão valoriza a redução de compras desnecessárias ao mesmo tempo em que privilegia a economicidade de materiais, impactando também a sustentabilidade do meio ambiente em médio e longo prazo na medida em que torna possível escolher com sabedoria quais materiais adquirir, e qual momento correto da aquisição.

Quando se verifica que a tecnologia assume ainda importantes espaços na iniciativa privada e também na iniciativa pública, a necessidade de organização torna-se ainda mais latente. O Brasil tem experimentado períodos relevantes no que concerne a práticas de governabilidade digital, avançando em um importante campo. A cadeia de suprimentos também se modifica quando os recursos se tornam digitalizados. Conforme Fragata e Oliveira (2023), na esfera pública, ideais de governo eletrônico estão devidamente alinhados com os princípios administrativos da publicidade e da eficiência e também da economicidade, pois quanto mais digital um governo ou uma empresa, menos papéis serão necessários.

Embora o setor público seja caracterizado por rigores legais e formalidades, é imperativo que sua gestão seja igualmente orientada pela busca constante da eficiência, garantindo o melhor uso dos recursos públicos em benefício da sociedade. Marcos e Busato (2022) aduzem para que se mantenha o fluxo ideal de serviços em qualquer área de atuação, pública ou privada, é necessário atuar de forma adequada, seguindo padrões assertivos, que sejam capazes de oferecer suporte gerencial durante o processo de tomada de decisões. No final, seja na iniciativa pública, ou na iniciativa privada, o que se almeja é a satisfação do consumidor, que é detentor da palavra final sobre a usabilidade da cadeia de suprimentos.

A antiga Lei de Licitações, a 8.666/93 deixou de existir com a vigência da Lei 14.133/21. Muitos institutos da antiga lei permaneceram, outros foram adaptados à nova realidade. Mas o parâmetro da atuação do gestor público é a lei, pois ele só pode atuar em decorrência do que ela determina. A Lei 14.133/21 trouxe algumas flexibilizações e modernizou alguns recursos

como o Sistema de Registro de Preços (SRP), visando a conferir maior eficiência governamental (Vianna, 2024).

Nesse sentido, este estudo justifica-se em razão de que a implantação da cadeia de suprimentos é um importante recurso para promover a otimização de processos organizacionais. É um tema de interesse de toda a coletividade empresarial e de toda a sociedade na medida em que oferece importantes reflexões sobre a aplicação de um sistema SCM na área pública, tendo em vista as dificuldades ocasionadas pelos processos existentes e que devem ser respeitados. Desta forma, torna-se essencial compreender os limites e as possibilidades de aplicação do gerenciamento baseado em SCM, pois essa compreensão não apenas favorece a promoção de melhorias sociais, mas também estimula o debate sobre os processos organizacionais em instituições privadas, evidenciando as sinergias e os aprendizados que podem ser compartilhados entre setor público e privado. O problema de pesquisa, portanto refere-se ao seguinte questionamento: Quais as principais dificuldades do setor público em utilizar um sistema gerencial baseado no modelo da cadeia de suprimentos, tendo em vista as formalidades que acompanham o setor público e a atuação do seu gestor? A metodologia deste estudo consiste em abordagem do tipo documental descritiva. Os principais resultados indicam que, embora a cadeia de suprimentos seja fundamental tanto para o setor privado quanto para o público, as particularidades da administração pública, como a obrigatoriedade de processos licitatórios, geralmente dificultam a implementação de um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos em condições equivalentes à iniciativa privada. Ressalta-se, contudo, que essas dificuldades não inviabilizam a aplicação de um sistema SCM no setor público, mas sim apontam para adaptações permitidas, considerando que sua operacionalidade não alcançará o mesmo nível de flexibilidade e eficiência aplicada na esfera privada.

2 OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC) tem como propósito identificar os benefícios intrínsecos ao mecanismo de gestão da cadeia de suprimentos no âmbito do setor privado, em contraposição às dificuldades enfrentadas pelo setor público, cuja plena integração à referida cadeia é obstruída pelos rígidos processos licitatórios.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar os benefícios da cadeia de suprimentos no setor privado, em comparação ao setor público.
- Identificar as dificuldades enfrentadas pelo setor público, por consequência dos rígidos processos licitatórios, tendo como resultado a desintegração parcial da cadeia de suprimentos.
- Realizar uma crítica ao mecanismo legislativo do processo de aquisições públicas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Conforme exposto por Ramos *et al.* (2022), a cadeia de suprimentos, também conhecida como cadeia logística ou *Supply Chain Management* – SCM, representa a ampla rede de colaboradores de uma empresa, englobando tanto seus fornecedores quanto seus distribuidores, abrangendo todo o ciclo de vida dos processos, desde a aquisição de matérias-primas e o desenvolvimento do produto até a entrega final ao cliente.

Machline (2011) destaca que a logística e a gestão da cadeia de suprimentos constituem conceitos de longa data e têm adquirido uma presença cada vez mais significativa nas práticas comerciais e de prestação de serviços. Embora os princípios fundamentais da logística tenham sido inicialmente empregados por tropas militares durante o século XX, o reconhecimento pleno do impacto vital que a gestão logística pode proporcionar às organizações empresariais só se materializou quase um século mais tarde. Para Barbosa, Musetti e Consoli (2007), as alianças estabelecidas ao longo da cadeia de suprimentos desempenham um papel crucial no sucesso empresarial, promovendo colaboração entre os diversos elos, compartilhamento de conhecimentos e redução de custos. Essas parcerias estratégicas impulsionam a inovação e a criação de valor, permitindo o desenvolvimento conjunto de produtos e tecnologias. Além disso, contribuem para a flexibilidade e adaptabilidade das empresas diante das mudanças do mercado, sendo essenciais para o êxito competitivo e a sustentabilidade organizacional.

A cadeia de suprimentos abarca todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, não se limitando apenas a fabricantes e fornecedores, mas também envolve transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes finais. No âmbito da administração pública (Ramos *et al.*, 2022). Fragata e Oliveira (2023) ressaltam que a SCM incluiria os usuários, servidores públicos, participantes dos processos licitatórios que podem se tornar fornecedores potenciais, os responsáveis pela organização do processo de licitação e outros atores envolvidos, de forma direta ou indireta, no fornecimento de bens ou serviços à população.

O portal E-decoração (2020) apresenta de forma visual o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos (Figura 1), ilustrando todas as etapas, desde a extração de matérias-primas até a entrega do produto ao consumidor final. Essa abordagem facilita a compreensão das conexões e fluxos entre os diferentes participantes da cadeia, evidenciando como cada fase contribui para a eficiência e a entrega de valor ao cliente final.

Figura 1 - Gerenciamento da cadeia de suprimentos



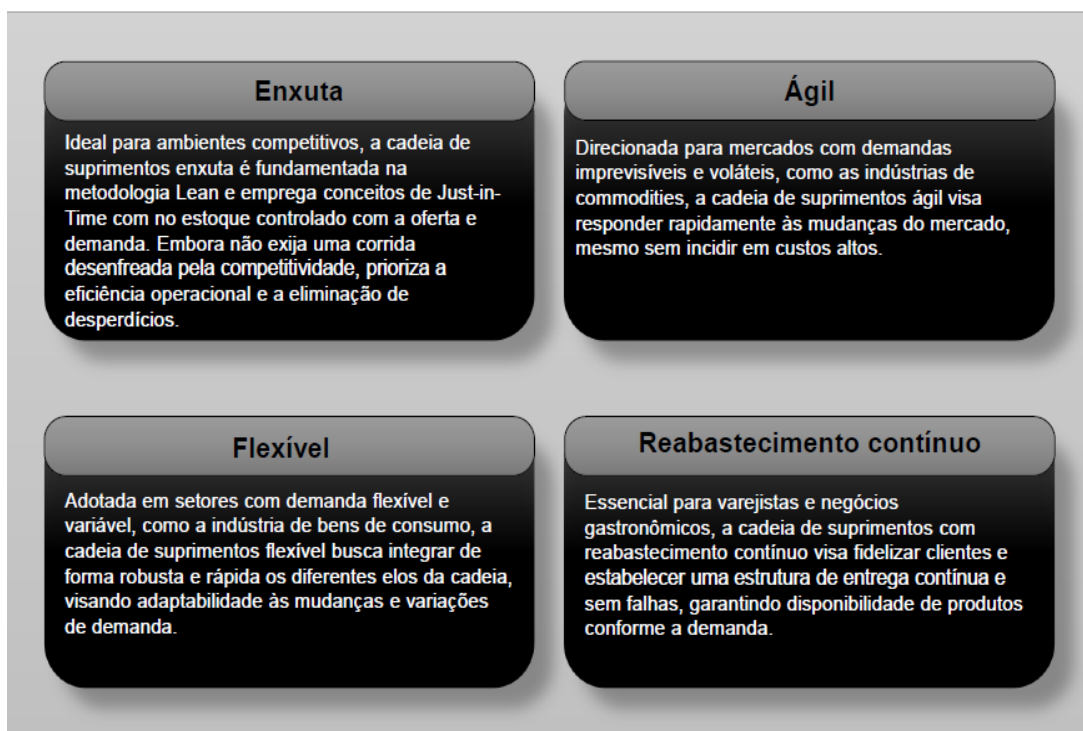
Fonte: Portal E-Decoração (2020)

O SCM é dividido em duas classificações: responsiva e eficiente. Segundo Nunes, Rodrigues e Otaviaino (2019), a cadeia de suprimentos responsiva se destaca por sua priorização do cliente, buscando assim atender às solicitações no momento em que são realizadas, exigindo a manutenção de um estoque mais amplo tendo como resultado custos mais elevados. Já a cadeia de suprimentos eficiente, concentra-se na maximização do valor, visando resolver as demandas de maneira mais econômica e decidida. Para Micheluzzi, Pereira e Leite (2017), a resiliência da cadeia de suprimentos é alcançada quando as organizações são capazes de adaptar suas capacidades dinâmicas e operacionais para reconfigurar suas competências diante da volatilidade do ambiente de negócios. Este atributo é definido pela habilidade da cadeia de suprimentos de reagir eficientemente às interrupções operacionais e de manter seu desempenho mesmo após períodos de crise, combinando recursos e refinando processos.

3.1.1 Tipo de cadeias

A equipe Totvs (2022) destaca os quatro tipos de cadeia de suprimentos (Figura 2), sendo elas: enxuta, ágil, flexível e reabastecimento contínuo.

Figura 2 - Tipos de cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Totvs (2022)

Em tempos modernos, a indústria 4.0 irá desenvolver quatro tipos de cadeia de suprimentos, com objetivo de proporcionar uma maior integração, automação e inteligência aos processos lógicos, tendo como resultado uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz. (Totvs, 2022).

A cadeia de suprimentos enxuta focará na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua dos processos, visando a maximização da eficiência operacional. Esse modelo é caracterizado pela produção em massa, minimização de estoques e foco na redução de custos tendo como filosofia central produzir apenas o necessário, no momento exato, para evitar excessos e gargalos.

A cadeia de suprimentos ágil destina-se a ambientes nos quais a demanda é variável e incerta, tendo como destaque a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado, sendo moldado como principais características flexibilidade e velocidade, esse modelo busca

atender as necessidades do cliente de maneira rápida e eficiente, mesmo que isso implique em custos operacionais mais elevados.

A cadeia de suprimentos flexível, como o próprio conceito da palavra irá flexibilizar o processo, adaptando-se às flutuações da demanda e às mudanças nas condições de mercado sendo capaz de ajustar-se tanto em termos de volume quanto de mix de produtos, permitindo uma maior personalização e variedade na oferta. Este modelo combina aspectos da eficiência da cadeia enxuta com a adaptabilidade da cadeia ágil.

E por fim, a cadeia de reabastecimento contínuo, também conhecido como *Continuous Replenishment*, é fundamentada, de acordo com Silva e Fernandes Filho (2019), na reposição constante de estoques com base no consumo real, seu objetivo é manter um fluxo contínuo de produtos entre os fornecedores e os pontos de venda, reduzindo a necessidade de grandes estoques e garantindo a disponibilidade dos produtos. Esse sistema utilizará as tecnologias de informação avançadas para monitorar e prever a demanda, facilitando o reabastecimento automático.

3.1.2 SCM: Setor público x Setor privado

A gestão da cadeia de suprimentos (SCM) visa melhorar as relações entre a empresa e seus fornecedores, com o objetivo de criar um fluxo de informações, cada vez mais eficiente e econômico. Esse processo reflete o esforço deliberado das organizações em desenvolver e gerenciar suas cadeias de suprimentos (Lima, Martins e Silva, 2022).

Na administração pública, o consumo de bens e serviços segue uma dinâmica distinta da iniciativa privada. Embora as empresas privadas tenham maior liberdade para administrar sua cadeia logística, a administração pública está sujeita as normas rigorosas, prevista na legislação brasileira. Conforme aponta Máximo (2022), os governos estão enfrentando restrições orçamentárias, o chamado teto de gastos, que os obriga a fazer mais com menos, ao passo que a sociedade exige maior transparência nos contratos públicos.

Nesse contexto, a modernização da gestão da cadeia de suprimentos no setor público torna-se essencial para melhorar a qualidade dos gastos correntes relacionados a bens e serviços. Embora, em muitos casos, essas mudanças incluam especificações em áreas características, como exemplo dos sistemas de compras, elas indicam um grande potencial de modernização em outras etapas do processo logístico, incluindo a gestão de estoques, a padronização e a concepção de bens e serviços, a administração de contratos e gestão de fornecedores.

De acordo com Nonato (2022), na administração privada, o mapeamento dos fluxos físicos e das informações desempenha um papel fundamental na agregação de valor. Esse processo permite identificar e melhorar as operações ao longo da cadeia de abastecimento, garantindo maior eficácia e eficiência. As informações necessárias para que a cadeia funcione de maneira ideal incluem dados sobre demanda, capacidade de produção, gestão de estoques, prazos de entrega e relacionamentos com fornecedores.

Por meio de uma análise detalhada dos fluxos físicos e informacionais, as empresas são capazes de monitorar suas operações com maior precisão, permitindo a redução de custos e a melhoria contínua do nível de serviço oferecido. Essa abordagem contribui para uma maior previsibilidade nas atividades, ao mesmo tempo em que proporciona uma visibilidade completa dos processos. Além disso, essa prática fortalece a gestão ativa de riscos dentro da cadeia de suprimentos, possibilitando que as empresas identifiquem, antecipem e mitiguem possíveis falhas ou interrupções, garantindo maior eficiência e resiliência operacional.

A redução de custos no SCM é alcançada por meio da redução das transações de informações e papéis, da otimização do transporte e estocagem, além da minimização da variabilidade na demanda de produtos e serviços. Dessa forma, a customização de bens e o desenvolvimento de um conjunto de competências ao longo da cadeia produtiva não apenas aumentam a lucratividade, mas também promovem a competitividade entre fornecedores e clientes. A colaboração entre parceiros da cadeia de suprimentos é igualmente crucial, uma vez que facilita a comunicação e promove melhores relações comerciais, conforme identificado por Martins e Cunha (2019).

Além disso, a visibilidade em tempo real dos processos proporciona maior controle e agilidade para responder rapidamente a mudanças, contribuindo para uma gestão de risco mais eficaz. Isso possibilita a identificação antecipada de interrupções ou variações de demanda, o que, por sua vez, fortalece a cadeia produtiva e promove a sustentabilidade por meio da redução de desperdícios e práticas mais eficientes, trazendo como resultado focal, o aumento da eficiência, controle sobre a gestão de risco, tendo como consequência o aumento da eficiência operacional.

No setor público, a adoção dos princípios da cadeia de suprimentos pode trazer benefícios semelhantes, embora as necessidades e os desafios sejam mais voltados para a transparência e a gestão de recursos públicos. Segundo Oliveira Filho e El Hireche (2021), um sistema de cadeia de suprimentos bem estruturado no âmbito governamental pode melhorar a visibilidade dos processos, o que é essencial para combater a corrupção e aumentar a confiança

pública. Além disso, ao melhorar a eficiência operacional, o governo pode economizar tempo e recursos, enquanto a redução de custos na aquisição e operação torna-se uma meta concreta. A implementação de práticas sustentáveis e o uso de tecnologias inovadoras ajudam a alinhar a cadeia de suprimentos públicos com as políticas ambientais e as necessidades da sociedade.

Ao observar a modernização da gestão da cadeia de suprimentos no setor público, nota-se que ela contribui para a eficiência dos processos, a gestão de riscos e a melhoria na qualidade dos bens e serviços oferecidos. Esse cenário reflete o potencial transformador que uma cadeia de suprimentos bem planejada pode ter no alcance dos objetivos de políticas públicas e na satisfação da sociedade contemporânea.

3.1.3 Benefícios da implantação de um Sistema SCM

Segundo aponta Silva (2024), a cadeia de suprimentos permite aos gestores identificar os pontos exatos a qual se faz necessária a aplicação de melhorias. Nesse sentido, dentre os objetivos que se deve buscar com a implantação de sistemas SCM está a ampliação dos processos de tomada de decisões com base em eficiência operacional e estratégias competitivas.

A implementação de um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) traz benefícios significativos às organizações, sendo essa a essência do seu estudo. Ainda segundo Silva (2024), quanto mais organizada a estrutura da organização, mais ela tenderá a obter sucesso em seus processos internos. Esse tipo de atuação faz completa diferença quando se reflete em uma abordagem competitiva.

O Quadro 1 apresenta algumas das possíveis vantagens e/ou benefícios que podem ser auferidos por organizações que decidam fazer uso de SCM em sua estruturação. Importante ressaltar que as situações apresentadas constituem apenas daquelas que podem servir como facilitadoras no processo de tomada de decisões, pois muitas outras benesses podem ser vislumbradas pelo uso efetivo de um sistema SCM.

Quadro 1 – Benefícios da Cadeia de Suprimentos para organizações do setor privado

BENEFÍCIO	FOCO
Custos reduzidos	Ter um gerenciamento da cadeia de suprimentos é essencial para assegurar otimização de recursos em disponibilidade, sendo essa uma condição fundamental para organizações que desejam ou necessitam reduzir seus custos operacionais com foco na amplificação de lucros ou mesmo para possibilitar a realização de investimentos em médio e longo prazo.
Personalização de atendimento	A cadeia de suprimentos permite uma visão holística das responsabilidades organizacionais e com isso possibilita maior organização. Atender ao cliente de maneira satisfatória é sem dúvidas, um dos principais fatores de sucesso para qualquer empresa. Nesse sentido, é imprescindível contar com estruturas bem organizadas e que sejam capazes de fomentar áreas como marketing, estoque, relacionamento e outras que se relacionem, direta ou indiretamente, com o consumidor.
Aumento da eficiência organizacional	Se a organização trabalha com gestão organizada da cadeia de suprimentos, ela tende a ser mais competitiva. Isso lhe confere margem de vantagem em relação a outros concorrentes. Assim, também a eficiência organizacional pode ser impactada a partir de modelos de gestão baseados em SCM.
Maior visibilidade	Organização de processos logísticos internos e administrativos pode contribuir com o aumento da visibilidade da organização. Nesse sentido, é importante contar com um bom plano de gestão, de modo a conseguir melhorar a <i>performance</i> empresarial e medidas individuais e cabíveis para cada tipo de situação podem contribuir com a expansão da visibilidade.
Melhores atuações em equipe	A cadeia de suprimentos possui muitas funções e dentre elas a de compartilhamento de informações, um recurso indispensável para proporcionar a adequada decisão aos processos internos. Essa é uma das ferramentas que podem contribuir com a melhoria do relacionamento interpessoal, pois os colaboradores tendem a trocar maior quantidade de informações entre si e com isso tornando-se mais participativos e amigáveis. Outra questão a considerar é a hipótese de que pessoas de níveis hierárquicos maiores não costumam compartilhar informações com pessoas de menor nível dentro das instituições, mas com um sistema SCM implantado, algumas informações precisam ser compartilhadas, gerando, desse modo, maior colaboração entre os envolvidos na organização.
Processos mais ágeis e inovadores	Esse é um benefício que pode ser verificado nos processos simplificados.
Gerenciamento assertivo de riscos	Quanto melhor a organização, menor a tendência à ocorrência de riscos, sendo essa uma preocupação da cadeia de suprimentos.

Valorização de práticas sustentáveis	Decisões gerenciais também impactam positiva ou negativamente o meio ambiente. Sendo assim, é imprescindível que as decisões sejam pautadas em princípios sustentáveis e que privilegiem a preservação da natureza.
Aumento da capacidade preditiva em relação a situações anômalas	O implemento de um Sistema SCM permite que os gestores se antecipem à ocorrência de riscos, mitigando-os caso não seja possível a sua completa eliminação. Esse tipo de ação é fundamental para manter níveis de estoque e lidar assertivamente com o seu público alvo.

Fonte: Adaptado de Andrade (2021); Silva, Silva e Tomaz (2024).

De acordo com o Quadro 1, há inúmeras vantagens para o setor privado em adotar práticas gerenciais assertivas e para isso é necessário fazer uso das ferramentas adequadas, como a cadeia de suprimentos. O implemento desse tipo de recurso pode ser complexo ou trabalhoso no início, mas tende a evitar ou até mesmo solucionar muitos dos problemas organizacionais.

3.1.4 Benefícios da implantação do Sistema SCM para o setor público

No que se refere aos benefícios decorrentes da implementação de um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor público, observa-se que estes são, em grande medida, análogos àqueles verificados na esfera privada, guardadas as devidas especificidades de cada segmento, com as particularidades que são inerentes ao serviço público e aos seus regramentos. De acordo com Andrade (2021), os estudos voltados à aplicação do SCM no âmbito da administração pública ainda carecem de aprofundamento, de modo que se torne possível mensurar, com maior precisão, sua efetividade e grau de utilização.

Fernandes *et al.* (2023) ressalta que uma administração pública de qualidade requer suficiência de recursos e isso pode ser alcançado ou pelo menos melhorado em relação à utilização de recursos como a cadeia de suprimentos, que possibilita otimizar custos e consequentemente aumentar a eficiência de gastos com serviços públicos de qualidade.

Serudo *et al.* (2025) acrescentam que práticas gerenciais específicas podem maximizar substancialmente a qualidade do setor público. E Oliveira (2023) aduz que a cadeia de suprimentos deve ser pensada de acordo com cada setor de atuação, não sendo a mesma para diferentes serviços. Da mesma maneira como foi realizado com o setor privado, no Quadro 2 estão ressaltadas algumas das possíveis vantagens da cadeia de suprimentos para o setor público.

Quadro 2 – Benefícios da cadeia de suprimentos para o setor público

VANTAGEM	FOCO
Transparência Gerencial	Permite que os interessados acompanhem as ações do setor de seu interesse. Uma vez que o poder público implemente ações gerenciais com base em cadeias de suprimento, ele deve possibilitar que os interessados acompanhem de perto os seus projetos.
Eficiência	Com uma gestão eficiente, os materiais ficam disponíveis exatamente no momento em que são necessários.
Custos reduzidos	Uma boa gestão dos processos, assim como o uso racional dos recursos torna possível reduzir custos, prejuízos e maximizar lucros que podem ser convertidos em ações concretas relacionadas ao seu público alvo. O setor público carece de ações governamentais que priorizem a eficiência, ampliando a sua capacidade de gestão com base em práticas de alta <i>performance</i> .
Atendimentos com mais qualidade	A qualidade do atendimento também se relaciona diretamente à eficiência organizacional.
Riscos mitigados	Processos de SCM bem definidos permitem também combater a corrupção governamental, constituindo desse modo uma importante base para políticas qualitativas.
Colaboração interinstitucional	Os órgãos públicos podem agir de forma colaborativa, melhorando a eficiência dos serviços a serem entregues.
Práticas de sustentabilidade	A cadeia de suprimento pode trazer como diretriz a compra de materiais sustentáveis, privilegiando o fornecedor que tenha consciência ambiental.
Inovação	Por fim, dentre outros possíveis benefícios, a cadeia de suprimentos no setor público é capaz de promover inovações na média em que possibilita aos órgãos públicos e seus gestores buscarem soluções na iniciativa privada, a exemplo do que prevê a licitação do diálogo competitivo.

Fonte: O autor (2024)

Esses benefícios são importantes para possibilitar a implantação eficiente do governo digital. No Brasil, o conceito de governo eletrônico está cada vez mais presente, resultando na possibilidade de um estado social democrático de direito transparente. Fragata e Oliveira (2023) ressaltam que na esfera pública, o conceito de e-governo se combina com os princípios de logística e gestão da cadeia de suprimentos, tornando-se evidentes os avanços potenciais na administração pública em direção à eficiência na prestação de serviços.

Assim como o setor privado emprega tecnologias da informação para permitir que os clientes rastreiem seus pedidos, a gestão pública pode expandir o uso do e-gov para oferecer a mesma funcionalidade aos usuários. Além disso, ao permitir um maior controle e acompanhamento dos processos pelos usuários, o e-governo pode contribuir para a redução de burocracias e para a agilização das operações governamentais, resultando em uma gestão mais

ágil e eficaz dos recursos públicos. Assim, a integração do e-governo com os princípios de gestão da cadeia de suprimentos oferece uma oportunidade valiosa para modernizar e otimizar os processos administrativos no setor público, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos para a sociedade.

3.2 LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A gestão da cadeia de suprimentos na administração pública é um componente essencial para garantir a eficiência, transparência e responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Conforme exposto pelo portal da transparência da união, a licitação é o procedimento pelo qual a administração pública adquire obras, serviços, produtos e realiza alienações. Em essência, a licitação é o mecanismo utilizado pelo setor público para realizar transações comerciais, com o objetivo de ser transparente, eficiente e cumprir com a burocracia necessária em uma sociedade moderna.

Segundo Marcos e Busato (2022), a gestão da cadeia de suprimentos, tanto no setor privado quanto no público, é crucial para assegurar que o fluxo de bens e serviços opere adequadamente, permitindo que o produto e/ou serviço chegue ao consumidor final de maneira correta e no momento oportuno, utilizando os procedimentos e tecnologias necessários para reduzir os custos operacionais. A Figura 3 apresenta um fluxo simplificado de compras que pode ser aplicado no setor público como estratégia de aperfeiçoamento do desempenho logístico.

Figura 3 - Fluxo simplificado de compras públicas



Fonte: Alencar (2021)

Durante muitos anos a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 regulamentou todo o processo de compras e normas para aquisição pública, tendo duas leis complementares para a

sua agregação, sendo estas as Leis nº 10.520 de 17 de julho de 2002 conhecida como lei do pregão, que detinha o foco em conferir maior eficiência e celeridade as contratações públicas, e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, utilizado para atender as obras de grandes eventos do Brasil, como exemplo da Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Brasil de 2016, a lei 14.133, de 1 de abril de 2021, conhecida como - **Nova Lei de Licitações** - teve o papel de incorporar as melhores partes, das leis 8.666, 10.520 e 12.462, tendo entrado em vigência no dia 30 de dezembro de 2023.

3.3 LEI GERAL DE LICITAÇÕES - 8.666/93

Segundo o Tribunal de Contas da União – TCU, a Lei nº 8.666/93 regulamentou até 30 de dezembro de 2023 as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos no Brasil, sendo aplicada a todas as esferas do governo, incluindo União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Esta lei estabeleceu os procedimentos obrigatórios para a aquisição de bens, contratação de serviços e realização de obras públicas, visando garantir transparência ao acesso e divulgação dos processos licitatórios, igualdade de condições e competição justa entre os licitantes, legalidade da escrita e cumprimento das normas em vigência, impessoalidade e moralidade a fim de garantir a ética e legitimidade nas contratações, e publicidade na divulgação dos atos administrativos e eficiência na busca pelo melhor custo-benefício. As modalidades de licitação, trará características próprias conforme expressado abaixo.

- **Concorrência:** Conforme estabelecido no artigo 22º da Constituição Federal de 1988 § 1º A concorrência é a modalidade mais abrangente, destinada a contratações de valores mais elevados, sendo realizada entre quaisquer interessados que comprovem possuir os requisitos mínimos exigidos no edital para a execução do objeto. Sendo caracterizada por suas diversas fases – habilitação, julgamento, homologação e adjudicação - contando com valores superiores a R\$ 3,3 milhões de reais para a modalidade de obras e serviços de engenharia, e montante excedente de R\$ 1,43 milhão de reais para compras e demais serviços (Brasil, 1993).

- **Tomada de Preço:** Conforme estabelecido no artigo 22º da Constituição Federal de 1988 § 2º a modalidade de licitação destinada a interessados devidamente cadastrados, ou que atendam a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data de recebimento das propostas, mantendo como observação a necessária qualificação. Tendo como atributo, valores de limites de R\$ 3,3 milhões de reais para a modalidade de obras

e serviços de engenharia, e R\$ 1,43 milhão de reais para compras e demais serviços, sem a possibilidade estourar o teto de gasto (Brasil, 1993).

- **Convite:** Conforme estabelecido no artigo 22º da Constituição Federal de 1988 § 3º a modalidade de convite destinasse a interessados do ramo pertinente ao objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três ou mais participantes pela unidade administrativa. Tendo como valores limites R\$ 330 mil para a modalidade de obras e serviços de engenharia, e R\$ 176 mil para compras e demais serviços, se caracterizando como a modalidade para produtos de menores valores (Brasil, 1993).

- **Concurso:** Conforme estabelecido no artigo 22º da Constituição Federal de 1988 § 4º, o concurso é a modalidade aberta a qualquer interessado, com objetivo de escolher trabalhos científicos, técnicos ou artísticos, devendo ser publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias, tendo como critério de julgamento melhor técnica ou conteúdo artístico (Brasil, 1993).

- **Leilão:** Conforme estabelecido no artigo 22º da Constituição Federal de 1988 § 5º, a modalidade de leilão é ideal para a destinação de venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, tendo como arrematador aquele que oferecer o maior lance de proposta (Brasil, 1993).

No entanto, a lei 8.666 tornou-se ineficiente por consequência de sua complexidade, rigidez e excesso de burocracia, o que dificultava a celeridade e eficácia dos processos licitatórios considerados mais simples. Seu alto grau de necessidade de metodologias detalhadas, resultavam em grandes atrasos no processo licitatório, tendo como consequência um aumento significativo no custo administrativos. Como efeito desse embaraço público, no dia 17 de julho de 2002 o Presidente Fernando Henrique Cardoso promulgou a lei nº 10.520, conhecida como lei do pregão.

3.4 LEI DO PREGÃO - 10520/22

O pregão é a modalidade de licitação empregada para a aquisição de bens e serviços comuns. A modalidade independe do valor do contrato, mas está interligada à natureza do objeto, sendo previsto a utilização do pregão, na aquisição de bens ou serviços comuns, tendo como exemplo – caneta, borracha, papéis, dentre outros produtos homogêneos do cotidiano de natureza mais simples – outro ponto, destaca-se no artigo 5º do decreto 3.555/00 onde as

contratações de obras, bens e serviços especiais, alienações em geral e locações imobiliárias não poderá ser aplicado pela modalidade do pregão (Guilherme, 2022).

Um ponto que merece destaque é o critério de julgamento, tendo sempre como regra o menor preço, ou maior desconto ofertado, a fim de possibilitar menor custo para a administração pública. O pregão era dividido em duas fases, externa e preparatória, na fase preparatória ocorreria a pesquisa para elaboração do edital, e posteriormente a designação do pregoeiro (Figura 4).

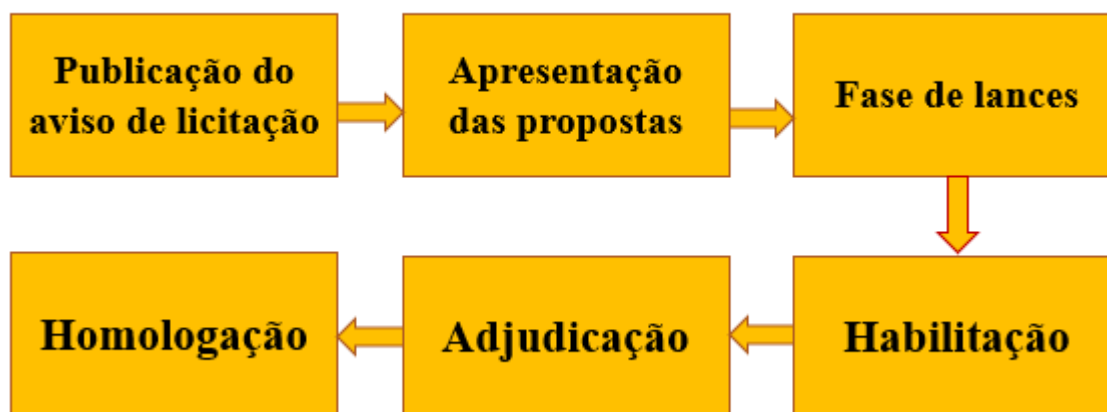
Figura 4 - Fase preparatória da licitação



Fonte: Autor (2024)

Já na fase externa (Figura 5) ocorria a publicação do edital, através do diário oficial, ou jornal local da cidade, devendo ter o prazo mínimo de oito dias, para apresentação das propostas, na fase de lances, os interessados em concorrer deveriam realizar o lance dos valores, tendo como vencedor aquele que der o menor preço, ou o maior desconto. Na fase de habilitação, o classificado em 1º lugar deverá entregar a documentação, a fim de ser realizada a verificação da regularidade do fornecedor, conforme Art. 4º. Finalizada e aprovada a etapa de habilitação em todas as solicitações, ocorrerá a etapa de adjudicação e homologação, onde ocorrerá a atribuição, ao vencedor do certame.

Figura 5 - Fase externa da licitação



Fonte: O Autor (2024)

3.5 REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS -12.462/11

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC foi instituído no Brasil pela Lei nº 12.462 de 2011, inicialmente com o propósito de atender às demandas dos grandes eventos esportivos que o país iria sediar, como a Copa das Confederações de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, possuindo, portanto, um caráter temporário (Andrade; Veloso, 2013, p. 31).

Contudo, sua agilidade e possibilidade de melhor eficiência em demandas complexa, realizada a partir de diversas alterações legislativas, passaram a abranger contratações em áreas sensíveis do estado como infraestrutura, saúde, educação e segurança pública. Ganhando assim, ares de regramento licitatório especial perene, (Andrade; Veloso, 2013).

O sigilo do orçamento estimado, determinando a revelação das propostas somente após o encerramento da licitação, visando evitar o histórico problema de conluio entre licitantes nos processos licitatórios brasileiros, atendendo assim a recomendação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), além de refletir a intenção do legislador em promover maior transparência e competitividade nos certames. E a inversão de fases, estabelecendo a sequência - fase preparatória; publicação do instrumento convocatório; apresentação de propostas ou lances; julgamento; habilitação; fase recursal; e encerramento. Trazendo assim, uma grande economia de tempo e esforço pela comissão de licitação, uma vez que não é necessária a conferência da documentação de todos os licitantes, mas apenas do vencedor. Somente no caso de este ser considerado inabilitado é que se passa ao concorrente seguinte na classificação, e assim por diante.

3.6 NOVA LEI DE LICITAÇÕES PÚBLICAS – 14.133/21

Conforme exposto pelo Ministério Público da União, a lei nº 14.133/2021, que regulamenta as Licitações e Contratos Administrativos no período hodierno, introduziu várias inovações significativas, tendo como fundamento a incorporação das partes funcionais das antigas leis: 8.666, 10.520 e 12.462, e aplicação de modificações, com objetivo de melhor eficiência dos recursos públicos. Entre as mudanças, destacam-se a eliminação das modalidades de carta-convite e tomada de preços, bem como a criação de uma nova modalidade, denominada diálogo competitivo, que tem o objetivo promover a concorrência e a inovação em contratações públicas complexas e de alta tecnologia, podendo ser utilizado nos episódios de inovações

tecnológicas, incapacidade do poder público de satisfazer suas necessidades através dos recursos e ferramentas atualmente disponíveis, e impossibilidade de especificar exigências técnicas do projeto/produto/serviço de modo preciso (Conlicitação, 2024).

É vedada a criação de outras modalidades de licitação, ou mesmo a combinação das modalidades previstas no caput do art. 28, ou seja, pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo, conforme Lei 14.133/2021, art. 28, § 2º. O pregão, para os fins da Lei 14.133/2021 e conforme previsto no art. 6º, inciso XII, é “a modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto” (Brasil, 2021, on-line). O processo licitatório tem por objetivos, como dispõe o caput do art. 21 da Lei 14.133/2021:

- I - Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021, on-line).

Segundo o Ministério Público do Paraná (2021), a promulgação da Lei nº 14.133/2021 trouxe mudanças substanciais nos limites financeiros aplicáveis às modalidades de licitação, em contraste com os parâmetros anteriormente definidos pelas leis predecessoras, como a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002 (conhecida como Lei do Pregão) e a Lei nº 12.462/2011 (que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações – RDC). A seguir, examinaremos as variações nos valores estabelecidos para cada modalidade, além de suas características de execução, após a vigência da Nova Lei de Licitações públicas.

3.6.1 Modalidades de licitação

- **Concorrência:** A legislação vigente não estipula um limite de valor para as licitações, permitindo sua aplicação na contratação de bens e serviços comuns, além de serviços especiais de engenharia, quando não se enquadrar em outra modalidade ou tratar-se de contratações de alto valor. O procedimento deve seguir a sequência: fase preparatória, divulgação do edital, apresentação de propostas e lances (quando aplicável), julgamento, habilitação, fase recursal, e homologação. Além disso, são previstos os critérios de julgamento de menor preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico, e maior desconto.

- **Pregão:** De maneira semelhante à Lei 10.520, que lhe serviu de ascendência, a nova legislação se aplica à contratação de bens e serviços comuns, sem restrição quanto ao montante. A modalidade apresenta dois modos de disputa, os quais devem ser especificados no edital: o modo aberto, onde os licitantes oferecem lances públicos e sucessivos, com possibilidade de prorrogações conforme o critério de julgamento estabelecido; e o modo fechado, no qual, após uma fase inicial de lances públicos e sucessivos, há a apresentação de um lance final em envelope fechado, também conforme o critério de julgamento definido no edital. No modo aberto, os licitantes têm um período de 5 minutos para apresentar lances via chat. Em ambos os modos de disputa, o licitante vencedor dispõe de 2 horas após o encerramento do pregão para submeter a documentação exigida, que pode ser enviada por meio eletrônico (e-mail) ou entregue pessoalmente na entidade responsável pela licitação. Importa evidenciar que a nova legislação sugere que o Pregão Eletrônico será o futuro das aquisições públicas, promovendo uma maior ênfase nos processos digitais. Adicionalmente, é estabelecido que, no processo licitatório, os atos sejam preferencialmente digitais, possibilitando que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados eletronicamente.

- **Diálogo Competitivo:** O diálogo competitivo foi introduzido como uma nova modalidade de licitação para situações em que não é possível definir previamente as especificações técnicas do objeto e há necessidade de soluções inovadoras, sem limites de valor predefinidos. Essa modalidade é aplicada na contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública mantém diálogos com licitantes previamente selecionados, de acordo com critérios objetivos, desenvolvendo uma ou mais alternativas que satisfaçam suas necessidades. Após o término desses diálogos, os licitantes são convidados a apresentar suas propostas finais, os procedimentos desta modalidade incluem: a divulgação do edital em um site eletrônico oficial, especificando as necessidades da Administração e as exigências já estabelecidas, com um prazo mínimo de 25 dias úteis para que os interessados manifestem seu interesse em participar da licitação; a fase de diálogo poderá prosseguir até que a Administração, por decisão fundamentada, identifique a solução ou soluções que atendam adequadamente às suas necessidades. Importante destacar que a Administração está proibida de revelar a outros licitantes as soluções propostas ou informações confidenciais fornecidas por um licitante sem o devido consentimento. Além disso, é vedada a divulgação de informações de forma discriminatória que possa oferecer vantagem a qualquer licitante. Ao declarar o encerramento do diálogo, a Administração deve anexar ao processo licitatório todos os registros e gravações da fase de diálogo. A fase competitiva é então iniciada com a publicação de um

edital que contém a especificação da solução que atenda às necessidades da Administração e os critérios objetivos para a seleção da proposta mais vantajosa. Um prazo mínimo de 60 dias úteis é estabelecido para que todos os licitantes pré-selecionados, apresentem suas propostas, que devem incluir todos os elementos necessários para a execução do projeto. O diálogo competitivo é conduzido por uma comissão de contratação composta por, no mínimo, três servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes aos quadros permanentes da Administração. É permitida a contratação de profissionais para assessoramento técnico da comissão. Durante o processo, a Administração poderá solicitar esclarecimentos ou ajustes nas propostas apresentadas, desde que tais pedidos não resultem em discriminação ou prejudiquem a concorrência entre os licitantes.

- **Leilão:** Essa modalidade não requer muitas explicações. O leilão é a opção da administração nos casos de alienação de bens imóveis e também móveis, neste último caso, quando sejam inservíveis para o poder público. Também pode ser utilizado nos casos de venda de bens legalmente apreendidos e dos quais o Estado pretende se desfazer. Percebe-se que diferentemente das outras modalidades, o leilão é para casos de alienação e não de compra.

- **Concurso:** O concurso serve para situações mais específicas, sendo utilizada quando se pretende escolher um trabalho técnico, científico ou artístico. Os critérios de julgamento são dois, sendo o de melhor técnica ou de melhor conteúdo artístico. O vencedor recebe um prêmio ou remuneração ao final do certame. Sua particularidade está na sua finalidade, pois não se trata de um procedimento licitatório para contratações públicas, mas para a seleção de um trabalho. O julgamento é realizado por pessoas aptas a compreender o tipo de trabalho a ser julgado.

3.6.2 Compras diretas

As compras diretas funcionam como exceções ao procedimento licitatório. São os casos de dispensa de licitações estabelecidos pela Lei 14.133/2021 a partir do artigo 72, cujas formas compreendem a inexigibilidade, a licitação dispensável, hipóteses nas quais o gestor poderá ou não dispensar e as situações de licitações dispensadas, nas quais não haverá margem para escolha do administrador, representando ato vinculado nesses casos a contratação direta (Brasil, 2021).

Conforme Castro (2024), o artigo 76 da Lei 14.133/2021 traz as hipóteses de dispensa para as alienações de bens. O inciso I deste mesmo artigo apresenta as condições que devem

ser observadas para que seja possível aplicar a dispensa. O artigo 75, que trata especificamente da dispensa, é um rol taxativo, devendo ser observado pelos administradores da coisa pública.

Nesse sentido, há situações em que a própria lei determina que não é possível fazer uso da licitação, não cabendo, nesses casos margem de escolha. Além das hipóteses do artigo 75 e 76, há também os casos de inexigibilidades trazidos pelo artigo 74. São situações em que não é possível licitar por motivos de ser inviável a competição.

De acordo com Castro (2024), os cinco incisos do artigo 74 são exemplificativos, o que significa dizer que se outras situações surgirem e puderem ensejar a contratação direta mediante inexigibilidade, também poderá ser realizada a contratação nesse formato. Dentre as possibilidades de ser justificada a inexigibilidade estão a exclusividade do objeto a licitar e a ausência de empresas para concorrer.

Os casos de inexigibilidade de licitação podem contribuir com a ideia de eficiência da administração do ponto de vista gerencial, podendo inclusive servir como instrumento à eficiência administrativa e ao implemento de uma cadeia de suprimentos. Nesse sentido, pelo menos a priori, esse tipo de procedimento parece ser mais ágil, porém conforme Cabral (2024, p.74):

Sem embargo, a referida ideia de que nas contratações diretas haveria uma informalidade ou, ainda, um rigor mitigado quando cotejado com a licitação é totalmente enganosa. A contratação direta se mostra mais célere quando comparada com o regular procedimento licitatório em razão da eliminação da chamada fase externa. Não há fase autônoma de propostas, julgamento e habilitação. No entanto, no tocante à fase interna, isto é, os procedimentos preparatórios necessários à contratação, o rigor exigido para a contratação direta e para as hipóteses em que há licitação são essencialmente os mesmos. O distintivo, repita-se, é que, após a finalização da fase interna da contratação direta, como regra, já ocorre a celebração do contrato, e não a publicação de um edital que inaugura a fase externa.

Assim, não há consenso sobre a eficiência sobre esse tipo de procedimento, ao passo que também fomenta discussões sobre a possibilidade de ampliar a corrupção na administração pública por enfraquecer o rigor burocrático exigido para as contratações, pois são recursos que servem como base de controle à atuação do administrador público (Gomes Júnior e Ferreira Neto, 2020).

3.6.3 Procedimentos auxiliares

A Nova Lei de Licitações Públicas reformula os valores de dispensa de licitação, alinhando-os à atual conjuntura econômica, ao ampliar substancialmente os limites financeiros para proporcionar maior celeridade nas contratações públicas. Essa revisão normativa tem como objetivo agilizar os procedimentos de aquisição de bens e serviços, especialmente nas contratações de menor porte, ao mesmo tempo em que promove o uso de plataformas eletrônicas, contribuindo para um processo mais célere e menos oneroso. Além disso, a nova legislação abole as modalidades de convite e tomada de preços, buscando simplificar o processo licitatório, fomentar a competitividade, reduzir a burocracia e aprimorar a eficiência na administração pública.

Outro aspecto que merece atenção é o Sistema de Registro de Preços (SRP). Segundo Fortini e Mello (2024), o SRP pode ser entendido como um contrato normativo que estabelece regras vinculantes para a Administração Pública e um particular em relação a futuras contratações, sendo precedido de um procedimento específico e seguindo condições previamente determinadas.

De acordo com a Lei nº 14.133, o SRP só pode ser utilizado nas modalidades de licitação de concorrência e pregão, além da contratação de serviços por múltiplos órgãos ou entidades. O artigo 82, § 6º, destaca que "o sistema de registro de preços poderá, na forma de regulamento, ser utilizado nas hipóteses de inexigibilidade e de dispensa de licitação para a aquisição de bens ou para a contratação de serviços por mais de um órgão ou entidade" (Brasil, 2021, on-line), funcionando, assim, como um banco de dados que contém o preço médio de produtos e serviços para ser utilizado em compras públicas. O Portal de Compras Públicas também enfatiza a importância da Ata de Registro de Preços, definindo-a como um documento vinculativo e obrigacional que gera a expectativa de contratação, no qual são registrados os preços, fornecedores, condições de fornecimento, e todos os órgãos participantes, conforme observam as regras gerais estabelecidas no artigo 82.

§ 5º O sistema de registro de preços poderá ser usado para a contratação de bens e serviços, inclusive de obras e serviços de engenharia, observadas as seguintes condições: I - realização prévia de ampla pesquisa de mercado; II - seleção de acordo com os procedimentos previstos em regulamento; III - desenvolvimento obrigatório de rotina de controle; IV - atualização periódica dos preços registrados; V - definição do período de validade do registro de preços; VI - inclusão, em ata de registro de preços, do licitante que aceitar cotar os bens ou serviços em preços iguais aos do licitante vencedor na sequência de classificação da licitação e inclusão do licitante que mantiver sua proposta original (Brasil, 2021, on-line).

Vianna (2024) aduz que o Sistema de Registro de Preços (SRP) oferece inúmeras vantagens para a administração pública, destacando-se como um instrumento fundamental para

a gestão eficiente das contratações públicas. Seu uso crescente deve-se à sua capacidade de otimização de processos licitatórios, especialmente em modalidades como o pregão e a concorrência, promovendo maior agilidade e competitividade nas aquisições. Com isso, o SRP se consolida como uma ferramenta estratégica no atendimento das demandas governamentais, resultando em comodidade e previsibilidade, permitindo que o órgão público realize contratações de bens e serviços com base nos preços previamente registrados, durante um período de até um ano. Dessa forma, a Administração Pública evita a necessidade de realizar sucessivas licitações para a aquisição do mesmo produto ou serviço, proporcionando maior agilidade, economia de tempo e eficiência nos processos de compra, além de garantir maior previsibilidade orçamentária e planejamento administrativo.

Além do SRP, o artigo 78 da Lei de Licitações apresenta ainda os seguintes procedimentos auxiliares: Credenciamento; Pré-qualificação; Procedimento de manifestação de interesse e Registros cadastrais. Cada um desses procedimentos atende a uma necessidade específica da administração, de modo que deve ser verificada a sua aplicabilidade ao caso concreto.

O credenciamento é o procedimento que visa ao cadastramento prévio de fornecedores ou prestadores de serviços. Regulamento deve dispor das especificidades desse procedimento, que pode ser utilizado em contratações paralelas e não excludentes, também em mercados fluidos e contratações a critérios de terceiros (Brasil, 2021).

A pré-qualificação é um procedimento que busca antecipar a reunião de futuros interessados em participar de licitações com a administração pública. Deve estar sempre disponível para que novos interessados promovam junto ao poder público a sua qualificação e a validade dos registros serão de um ano, no máximo, podendo ser atualizada sempre que necessário (Brasil, 2021).

O procedimento de manifestação de interesse serve para que a administração pública possa reunir informações sobre potenciais fornecedores ou prestadores de serviços antes da licitação. Sua principal finalidade é permitir uma aproximação entre o setor público e o setor privado, funcionando como uma espécie de procedimento pré-licitatório na coleta de dados e informações sobre estudos, levantamentos, investigações sobre viabilidade jurídica, econômica, dentre outras possibilidades (Brasil, 2021).

Por fim, o procedimento de registros cadastrais funciona para unificar os cadastros de licitantes, de modo que toda a administração pública, de todos os níveis da Federação, consiga acessar informações sobre empresas que pretendem contratar com o poder público. Além disso,

é possível verificar o desempenho do licitante em contratações anteriores, o que contribui com a eficiência que deve nortear os contratos administrativos.

3.7 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 determina que a administração pública, direta e indireta, de qualquer ente federativo, deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade vincula a atuação administrativa estritamente ao que é permitido pela lei. Esse princípio constitui uma das garantias centrais de proteção aos direitos individuais, ao delimitar os limites das ações estatais. Sua aplicação, portanto, evita o abuso de prerrogativas por parte do Estado. Moss e Santana Neto (2023) ressaltam que a legalidade é fundamental para o funcionamento do Estado Democrático de Direito, sendo o alicerce sobre o qual se constroem os demais princípios do Direito Administrativo.

O princípio da impessoalidade, também conhecido como princípio da finalidade, se refere à busca incondicional pelo interesse público, afastando qualquer atendimento aos interesses pessoais do administrador. De acordo com Moss e Santana Neto (2023), a atuação administrativa deve estar sempre orientada pela satisfação do interesse coletivo, sendo este o objetivo final das ações estatais.

O princípio da moralidade refere-se à observância de padrões éticos que ultrapassam meras noções subjetivas do agente público, vinculando-se às normas fundamentais do direito e à coletividade. Destaca-se que a moralidade é um pressuposto indispensável para a validade de qualquer ato administrativo. Assim, normativamente, esse princípio impõe que as decisões e ações dos agentes públicos sejam guiadas pela probidade, honestidade e lealdade, sempre em conformidade com o ordenamento jurídico vigente e as expectativas sociais de justiça, embasadas na constituição corrente (Botelho, 2006).

O princípio da publicidade impõe à Administração Pública a obrigação de garantir ampla divulgação de seus atos, exceto nas situações de sigilo previstas em lei. Trata-se de um elemento essencial à formação dos atos administrativos, que requer a moralidade e a eficácia como requisitos intrínsecos. Seu propósito central é assegurar a transparência das decisões e ações estatais, promovendo o controle social e a legitimidade institucional. A publicidade dos atos deve ser efetivada por meio da publicação no Diário Oficial ou em jornais locais, especialmente em municípios afastados ou regionais (Botelho, 2006).

O princípio da eficiência busca maximizar o rendimento das atividades públicas, minimizando erros. Modesto (2001) aponta duas dimensões desse princípio: a primeira se refere à conduta do agente público, que deve atuar visando os melhores resultados; a segunda trata da organização estrutural da administração, com a expectativa de que uma estrutura bem organizada resulte em serviços públicos de qualidade. Em termos gerais, o princípio da eficiência exerce uma influência direta e significativa sobre os direitos individuais da sociedade civil. Isso ocorre porque, ao garantir que a Administração Pública atue com agilidade, racionalidade e foco em resultados, o princípio assegura que os serviços públicos sejam prestados com qualidade e em tempo hábil. Dessa forma, a eficiência torna-se o terceiro princípio central da administração pública, ao lado da legalidade e da moralidade, contribuindo para a promoção do bem-estar coletivo e o respeito aos direitos fundamentais (Moraes, 2007).

Outro princípio que merece notoriedade, destarte na supremacia do interesse público, sobre a administração privada, sendo implícito, fundamentar-se nas prerrogativas administrativas e visar garantir que a Administração Pública atue sempre em benefício da coletividade. Em casos de conflito entre interesses particulares e públicos, a doutrina estabelece que o interesse público deve prevalecer (Moss e Santana Neto, 2023).

Também a inserção do desenvolvimento nacional sustentável deve ser verificada nas licitações públicas e nos contratos administrativos e não elimina o princípio da isonomia e da busca pela contratação mais vantajosa. Pelo contrário, o princípio da defesa do meio ambiente, presente na constituição, deve ser harmonizado com os outros, tornando o desenvolvimento sustentável não apenas uma opção, mas uma obrigação do gestor público (Brasil, 2021). Isso reflete a necessidade de alinhar as compras públicas à sustentabilidade, garantindo um equilíbrio entre eficiência administrativa e responsabilidade ambiental.

3.8 COMPRAS SUSTENTÁVEIS

A aquisição sustentável refere-se a um processo no qual as organizações realizam suas compras de maneira a atender suas necessidades, gerando benefícios não apenas para si mesmas, mas também para a sociedade e a economia, sem causar degradação ao meio ambiente (Krantz; Jonker, 2023).

No que tange as administrações pública e privada existe uma distinção fundamental entre as orientações do setor privado e do setor público. Enquanto o setor privado é caracterizado por buscar a maximização do lucro e eficiência operacional mirando o sucesso financeiro e à competitividade no mercado, o setor público concentra-se primordialmente na entrega e prestação de um serviço de qualidade à população. Essas diferenças refletem as diferentes missões e objetivos subjacentes a cada setor: enquanto as organizações privadas buscam atender às demandas e preferências dos consumidores para garantir sua própria sustentabilidade financeira, as entidades públicas têm como objetivo primordial servir ao interesse público e promover o bem-estar social. Essas distintas orientações têm implicações significativas para a gestão e operação de cada setor, influenciando desde as estratégias de negócios até as práticas de tomada de decisão e o modo como os recursos são alocados e utilizados. Assim, compreender as características e dinâmicas únicas do setor privado e do setor público é essencial para uma gestão eficaz e bem-sucedida em ambos os contextos (Pinto; Costa, 2014).

A implementação de processos de contratação sustentável tanto em organizações públicas quanto privadas desempenha um papel crucial no fomento à produção sustentável, especialmente em âmbito local. Esse modelo de aquisição tem o potencial de impulsionar diretamente a demanda por setores de atividades voltados para práticas ecológicas em regiões específicas. Um obstáculo enfrentado pelas práticas de contratação sustentável habita na avaliação do nível de sustentabilidade de um produto ou serviço. É imprescindível estabelecer critérios claros e inequívocos de sustentabilidade a serem utilizados no processo de aquisição, tanto para empresas locais quanto para fornecedores públicos, sempre que a sustentabilidade for considerada um critério relevante para aquisições ou competitividade (Suarez, 2019).

O governo desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade e deve aplicar pressão regulatória sobre as organizações, por meio de legislações, para que adotem práticas de compras sustentáveis. Na administração pública, a lei 14.133/21, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos que entrou em vigor a partir de janeiro de 2024, assegurando que as aquisições públicas sejam pautadas pelos princípios de justiça,

equidade, transparência, competitividade e relação custo-benefício. Devido ao foco da administração pública no bem-estar social, ela tende a ser mais inclinada a buscar a sustentabilidade (Brasil, 2021).

3.9 SETOR PÚBLICO E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O SCM revela-se essencial para o setor público, na medida em que constitui uma ferramenta estratégica de maximização da eficiência administrativa, ao possibilitar a utilização otimizada dos recursos disponíveis, reduzindo desperdícios e, por conseguinte, os custos operacionais. Tais fatores impactam diretamente na qualidade da gestão pública, além de reforçarem pilares fundamentais como a transparência, sustentabilidade, desenvolvimento social, entre outras dimensões correlatas à boa governança.

No entanto, a existência de regramentos e o enrijecimento burocrático existente na administração pública são fatores que dificultam a implementação da SCM na administração pública ou a tornam deficitária. O excesso de formalismos presente na gestão dos serviços públicos pode funcionar como um elemento dificultador a cadeia de suprimentos, impedindo, assim, que sejam estabelecidas as mesmas vantagens dessa estratégia quando implementada no setor privado (Fragata; Oliveira, 2023).

Embora as licitações públicas constituam importantes mecanismos de controle e prevenção à corrupção, configuram-se também como instrumentos marcados por excessiva burocracia, limitando a eficiência da aplicação de ferramentas gerenciais, como o Sistema de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM). A rigidez dos procedimentos licitatórios, somada à morosidade imposta por seus prazos e etapas sucessivas, compromete a celeridade das aquisições no setor público, ocasionando atrasos operacionais, desgastes administrativos e prejuízos financeiros. A ausência de maior flexibilidade nas contratações inviabiliza adaptações necessárias à realidade específica de cada órgão ou ente público, conforme apontado por Fragata e Oliveira (2023).

A efetividade do SCM pressupõe uma margem de flexibilidade decisória por parte do gestor, permitindo-lhe agir de forma célere e estratégica diante das demandas organizacionais. É justamente nesse aspecto que se evidencia uma das principais distinções entre a aplicação da cadeia de suprimentos no setor privado e no setor público. Conforme destacam Ramos *et al.* (2022), o elevado grau de formalismo e os rigores legais que envolvem as contratações públicas desencorajam a participação de diversas empresas nos certames licitatórios. Essa retração do

mercado acarreta a redução da competitividade, resultando em preços mais elevados e na limitação das opções disponíveis ao gestor público quanto à escolha dos fornecedores.

A Lei Geral de Licitações, consubstanciada na Lei 14.133 do ano de 2021, que substitui a Lei 8.666/1993, traz uma série de regras que devem ser observadas por gestores de todos os níveis federativos e por todos os Poderes da República. A normativa apresenta-se como uma ferramenta de impacto às contratações públicas na medida em que pode funcionar como uma das causas de ineficiência da SCM no setor público na medida em que inviabiliza utilização de recursos e escolhas adaptativas de acordo com a necessidade de cada demanda. Embora seja um instrumento de controle à corrupção, também funciona como um dispositivo de inflexibilidade aos processos inerentes à tomada de decisão (Brasil, 2021).

Embora represente um avanço em relação à rigidez da antiga Lei Geral de Licitações, a Lei do Pregão ainda pode configurar-se como um obstáculo à efetividade do SCM na administração pública. Isso ocorre porque a estrutura normativa do pregão dá ênfase à obtenção do menor preço, muitas vezes em detrimento de critérios qualitativos que são fundamentais para o êxito de uma cadeia de suprimentos eficaz. Como observa Lima (2023), o sucesso da SCM exige a priorização de atributos como confiabilidade, durabilidade e capacidade técnica, que nem sempre estão alinhados com a lógica estritamente baseada em custo. Dessa forma, a busca pelo menor preço pode comprometer a qualidade do objeto contratado, afetando negativamente os resultados da gestão pública.

O regime diferenciado proposto pela Lei 12.462/11 também pode funcionar como um impeditivo à qualidade da cadeia de suprimentos. Sendo uma Lei para atender a demandas específicas e relativas a grandes eventos, o regime diferenciado pode subtrair a atenção do gestor público daquilo que é de fato essencial, refletindo, desse modo, na ineficiência operacional e logística de outras contratações. Outros problemas comuns causados nesse tipo de contratação são os custos envolvidos e os processos adaptativos da norma às diversas realidades dos órgãos existentes na administração pública (Brasil, 2011).

Outro ponto de destaque está relacionado com os princípios a serem observados pela Administração Pública. Embora sejam necessários para tornar a atividade do gestor público dotada de ética e transparente, também podem ser um empecilho para a realização de uma gestão eficiente da gestão pública. O excesso de formalidades e princípios comprometem a agilidade das decisões, assim como a isonomia e a impessoalidade podem, em determinadas situações, serem sistemas de impedimento a construção de parcerias mais eficientes e benéficas

para a estrutura do serviço público. O cumprimento de todos os princípios inerentes à atividade administrativa pode gerar morosidade e ineficácia da atuação gerencial (Lima, 2023).

Do mesmo modo, o cumprimento à risca da contratação privilegiada de fornecedores que sejam responsáveis sociais e ambientais também pode representar desequilíbrio entre compras sustentáveis e eficiência da cadeia de suprimentos. Fornecedores que atuam com foco no meio ambiente podem ter preços mais altos que a média de mercado, gerando custos maiores à administração. Além disso, a quantidade de empresas ambientalmente responsáveis é limitada, o que pode ocasionar significativa redução da competitividade dos processos licitatórios e de forma consequente causar impactos negativos à SCM (Fragata; Oliveira, 2023).

Desse modo, constata-se que a burocracia e o excesso de formalidades inerentes à administração pública, embora necessários em determinados contextos para garantir a legalidade e o controle, podem comprometer a efetividade da cadeia de suprimentos no setor público. A adoção de medidas voltadas à flexibilização procedimental, bem como a elaboração de normativas menos restritivas, pode representar uma alternativa viável para otimizar a cadeia de suprimentos nesse âmbito. Tal abordagem favorece a eficiência organizacional, ao mesmo tempo em que se preserva a finalidade pública, evitando a manutenção de burocracias que não agregam valor à gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Infere-se, a partir dos estudos realizados, que o implemento de melhorias e aperfeiçoamento aos procedimentos de ordem administrativa inerentes à atuação estatal, requer a utilização de ferramentas que possibilitem gerenciar estrategicamente, como ocorre nos casos em que se estabelece uma cadeia de suprimentos, permitindo que todas as etapas do processo de compra sejam observáveis.

Um Sistema de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) serve, essencialmente, para tornar ambiente organizacional mais produtivo e organizado. Para a administração pública, que possui maior rigidez em relação aos processos de aquisição de produtos, bens e serviços, implementar um SCM pode contribuir com melhores práticas e resultados.

Embora não existam muitos estudos que sejam capazes de atestar os benefícios e as vantagens de ser utilizado um SCM na administração pública, haja vista que a grande parte das pesquisas é direcionada para o setor privado, é possível construir um paralelo entre a sua utilização no setor público a partir dos resultados que são percebidos na iniciativa privada (Andrade, 2021).

Não se pode ignorar que as condições de trabalho e gestão estão mudando e isso exige do administrador público a disponibilidade de recursos e ferramentas que lhe possibilitem agir e decidir estrategicamente. A cadeia de suprimentos é crucial para maximizar resultados, além de permitir maior eficiência do poder público em relação aos custos de produtos e serviços. Como ressaltado por Fernandes *et al.* (2023), administrar eficientemente é atividade que requer utilização adequada e racional de recursos e se para o setor privado essa já é uma condição de eficiência, para o setor público deve servir ainda mais como um guia de qualidade da condução administrativa.

Oliveira (2023) acrescenta que não basta possuir um sistema SCM, é preciso integrá-lo de acordo com as necessidades e exigências de cada órgão. Nesse sentido, é imprescindível que a cadeia de suprimentos seja pensada tendo em vista as peculiaridades de cada órgão pertencente à administração.

A correta utilização do SCM permite racionalizar não apenas os recursos disponíveis, mas também permite melhorar e aperfeiçoar os serviços que são colocados à disposição do usuário. Em um modelo administrativo que cada vez mais começa a fazer uso de sistemas eletrônicos e tecnológicos para prestar serviços à população, a necessidade de constatar o aperfeiçoamento torna-se ainda mais urgente e necessária, constituindo medida de atualização do formato gerencial existente, sendo esta a visão de Fragata e Oliveira (2023), que promovem

uma reflexão em seus estudos acerca do avanço do modelo digital de administração também no setor público.

Nesse sentido, o avanço tecnológico, dentro da estrutura administrativa, também deve servir como fundamento para o implemento de técnicas e instrumentos que priorizem uma gestão racional, pautada em cumprir o seu papel social e com finalidade de alcançar uma boa governança. Fragata e Oliveira (2023) salientam que a administração pública ainda é rigorosa em seus processos burocráticos, inclusive sendo este um elemento dificultador do aperfeiçoamento gerencial que se pretende alcançar com o uso de SCM.

Assim, mesmo as licitações, apesar de serem instrumentos de evitamento à corrupção, podem ser vistas como medidas que dificultam, na administração pública, a mesma eficiência que se verifica em empresas do setor privado quando utilizam sistemas de cadeia de suprimentos. Para Ramos *et al.* (2022), a rigidez das licitações acaba por comprometer a real possibilidade de o serviço público ser prestado de forma adequada. A licitação acaba funcionando como um impeditivo para que um sistema SCM seja, de fato, possível para o poder público, uma vez que sua correta execução pressupõe maior margem de liberdade do administrador em seu processo de tomada de decisão.

Da mesma forma, os princípios direcionadores da atuação do Estado, em determinados casos, como as contratações públicas, podem servir como empecilhos à gestão otimizada. A margem de liberdade do administrador é pequena na maior parte dos casos, comprometendo escolhas mais condizentes com a realidade da administração por encontrarem limitadores na lógica que envolve a atuação do Estado. Conforme Lima (2023), os princípios são balizas necessárias, mas acabam por tornar excessivamente difícil ao gestor público a tomada de decisões com base no que seja efetivamente melhor, devendo se guiar pelas regras e pela burocracia que rege o sistema público.

A cadeia de suprimentos é capaz de potencializar os resultados das organizações em que é implementada. A forma de utilização, seja no setor privado, seja no setor público, é basicamente a mesma, mas a estrutura de cada segmento pode comprometer o seu nível de eficiência. Muito tem se discutido sobre a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento do setor público, sem que sejam efetivamente apresentadas essas medidas. O aporte burocrático existente por detrás do funcionamento do Estado acaba impossibilitando o seu avanço na mesma proporção que ocorre com empresas atuantes na esfera privada e isso gera uma dissonância entre o que se espera da atuação estatal e aquilo que efetivamente acontece na

prática, deixando de lado a real finalidade que precisa ser observada, a de prestar um serviço público de excelência para toda a sociedade.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A elaboração deste trabalho fundamenta-se na metodologia documental descritiva. Esse tipo de pesquisa visa à coleta de dados e à sua análise com o intuito de possibilitar a descrição de uma determinada realidade. A junção dos dois métodos (documental descritiva) permite que sejam utilizados dois tipos de dados, os que ainda não foram comprovados cientificamente e aqueles que já foram detalhados em outros trabalhos. A descrição, no entanto, não possui como objetivo o detalhamento dos dados, mas sim em discutir os objetivos previamente delimitados no estudo (*Mezzaroba*; Monteiro, 2014).

A seleção dos artigos e dos outros trabalhos que compuseram este estudo foi realizada em diversificadas plataformas de conteúdo, tais como Scielo, Google Acadêmico, Sites institucionais, Planalto e de forma mais resumida no Google. Em razão da amplitude do tema em estudo não se delimitou o período temporal, sendo utilizados materiais contemporâneos e outros mais antigos com intuito de oferecer fundamentação ao trabalho e ao problema analisado.

Dentre as palavras-chave utilizadas para as buscas, algumas foram: cadeia de suprimentos na iniciativa privada; cadeia de suprimentos no setor público; importância da cadeia de suprimentos para a eficiência organizacional; benefícios da cadeia de suprimentos; dificuldades da utilização da cadeia de suprimentos no setor público; princípios da administração pública; licitações e contratos públicos; *Supply Chain Management*. A combinação de palavras-chave permite encontrar resultados mais específicos em relação ao tema objeto de estudo, contribuindo desse modo para que se encontre a hipótese ou as hipóteses em relação ao problema proposto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia de suprimentos exerce um papel essencial tanto no setor privado quanto no setor público, respeitando-se, evidentemente, as especificidades de cada contexto. No âmbito da administração pública, o gestor encontra-se vinculado às disposições legais, devendo pautar sua atuação pela legalidade, eficiência e transparência na aplicação dos recursos públicos. Essa atuação é balizada por princípios constitucionais sólidos, cuja finalidade é coibir práticas ilícitas como corrupção, fraudes, conluio e outras irregularidades que possam comprometer a lisura e a efetividade das ações governamentais.

Conforme visto ao longo deste estudo, a cadeia de suprimentos oferece uma série de benefícios ao setor privado, como gestão assertiva, redução de custos, aumento da lucratividade, mitigação de riscos e promoção da sustentabilidade, entre outros. No setor público, tais vantagens também podem ser alcançadas. Contudo, a administração pública é regida por princípios e normas rigorosas, o que frequentemente acarreta altos níveis de burocracia. Essa rigidez normativa limita a autonomia do gestor e dificulta a implementação de ações gerenciais com a mesma agilidade e flexibilidade observadas na iniciativa privada.

As licitações são exemplos desses procedimentos burocráticos. A Nova Lei de Licitações, promulgada em 2021, trouxe algumas flexibilizações em relação à sua antecessora, mas nada tão moderno e suscetível de causar mudanças substanciais na gestão pública. É verdade que alguns institutos foram modernizados e outros foram adaptados à nova realidade, como a previsão da licitação do diálogo competitivo e a previsão do sistema de registro de preços como um facilitador das compras públicas.

Certamente que o tratamento com a implementação de sistemas SCM não é o mesmo quando relacionamos o setor privado ao público, sendo necessário verificar as particularidades de cada um deles. Este estudo discute algumas das questões centrais em torno da cadeia de suprimentos como ferramenta de melhoria dos processos organizacionais de empresas e dos órgãos pertencentes à administração pública. A busca por um serviço de qualidade é uma expectativa comum do cidadão, equiparando-se à exigência do cliente no setor privado. Todavia, apesar dos benefícios amplamente reconhecidos que a SCM pode proporcionar, sua aplicação no setor público encontra obstáculos substanciais, sobretudo devido ao rigor normativo que caracteriza essa esfera. Ainda assim, tais limitações não inviabilizam sua adoção, sendo possível sua implementação com as devidas adaptações à realidade institucional e legal da administração pública.

Este trabalho não pretende esgotar o seu objeto de estudo, haja vista se tratar de uma ampla matéria e de haver diferentes posições a respeito a usabilidade e da eficiência da cadeia de suprimentos em relação à administração pública. Recomenda-se que a partir deste estudo sejam realizadas novas pesquisas com o intuito de oferecer outras visões sobre o problema e assim promover o enriquecimento do debate.

7 REFERÊNCIAS

ALENCAR, Philippe. **Entenda o impacto do Sistema de Compras Públicas durante a pandemia**. NTCONSULT, 2021. Disponível em: <https://ntconsult.com.br/insights/solucao-digital/>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

ANDRADE, Ricardo Barreto de; VELOSO, Vitor Lanza. **Uma visão geral sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas**: objeto, objetivos, definições, princípios e diretrizes. In: JUSTEN FILHO, Marçal; PEREIRA, Cesar A. Guimarães (Coord.). **O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC): Comentários à Lei n. 12.462 e ao Decreto n.7.581**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

ANDRADE, Sávio da silva. **Gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso da fábrica de sacos industriais da Klabin em Goiana-PE**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21910/1/SSA24012022.pdf>. Acesso em: 21 de jan. DE 2024.

BARBOSA, Danilo Hisano; MUSETTI, Marcel Andreotti; CONSOLI, Matheus Alberto. **Alianças estratégicas na cadeia de suprimentos**: um estudo de caso. ENEGEP, 2007. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_TR570428_0001.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

BOTELHO, Heber Niemeyer. **Princípios da administração pública**: moralidade e eficiência. Centro Universitário de Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10921/1/50002925.pdf>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

BRASIL. **Lei 12. 462**. Planalto, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm. Acesso em: 19 de mar. de 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Planalto, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Planalto, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

CASTRO, Jôde Vecturine Vieira de Araújo. **Manual interativo de compras diretas da UFPI com base nas inovações da nova lei de licitações (lei nº 14.133/21)**. 2024. 181 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação). Universidade Federal do Piauí – UFPI. Teresina. 2024. Disponível em: <http://repositorio.ufpi.br:8080/bitstream/handle/123456789/3621/Disserta%3%a7%3%a3o%20-%20J%3%b4de%20Vecturine%20Vieira%20de%20Ara%3%bajo%20Castro.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 de maio de 2025.

CABRAL, Flávio Garcia. A necessária fase preparatória da contratação direta na Lei nº 14.133/2021. Controle em Foco: **Revista do MPC/MG**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 70-83, jan./jun. 2024.

CONLICITAÇÃO. **Checklist de documentos para habilitação em licitação.** Disponível em: <https://conlicitacao.com.br/checklist-de-documentos-para-habilitacao-em-licitacao/#:~:text=Documentos%20como%20as%20Certid%C3%B5es%20Negativas,CNPJ%20e%20a%20m%C3%A1gica%20acontece>. Acesso em: 13 ago. 2024.

FERNANDES, Evandro Missaglia *et al.* O emprego do *supply chain management* na organização pública: estudo de caso do Almoxarifado Virtual em uma organização pública militar. **Revista Contribuciones Economía**, volume 21, número 2, pp.92-111, 2023.

FORTNI, Cristiana; MELLO, Laura. **Sistema de Regime de Preços e carona pelos municípios: impacto da Lei 14.770.** Conjur, 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-mar-28/srp-e-a-carona-pelos-municipios-o-impacto-da-lei-14-770-2023/>. Acesso em: 21 de jan. de 2024.

FRAGATA, Juliane Pinheiro; OLIVEIRA, Marcelo Albuquerque de. Gestão da cadeia de suprimentos no setor público: proposta de aplicação do conceito Lean Thinking para a melhoria dos processos. **Revista Foco | Curitiba (PR)** | v.16.n.6|e2115| p.01-26 |2023.

GUILHERME, Mariah Buti Pinheiro. **Um estudo sobre o pregão em detrimento das demais modalidades de licitação.** Escola de Direito e Relações Internacionais, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4268/1/TCC.pdf>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

GOMES JUNIOR, José; FERREIRA NETO, Macário Neri. Licitação pública e sua relação com a governança e a governabilidade. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, [s. l.], v. 23, n. 1, jan./abr. 2020.

KRANTZ, Tom; JONKER, Alexandra. **O que são compras sustentáveis?** IBM, 2023. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/topics/sustainable-procurement>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

LIMA, Manuela Rocha. **A nova lei de licitações e contratos administrativos, lei nº 14.133/2021, e as alterações para contratação direta à luz do princípio da eficiência administrativa.** 2023. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023.

LIMA, Vinicius; MARTINS, Silva. O impacto da pandemia do covid-19 na cadeia de suprimentos da saúde pública. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 4, p. 1714-1730, 2022.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 227–231, maio 2011.

MARCOS, Lucas Fernando; BUSATO, Sandro Ricardo. Logística industrial avançada: estudo de caso na mascarello encarroçadora de ônibus do município de Cascavel Paraná. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 3, n. 12, p. e3122361, 2022.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito.** São Paulo: Saraiva, 2014.

MARTINS, Victor Augusto; CUNHA, Alison Jordy Félix da. **Gestão da cadeia de suprimento e a otimização de tempo pelo método just in time em uma indústria de embalagem.** Congresso Internacional de Administração, 2019. Disponível em:

https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/04302019_150427_5cc892db3503a.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

MICHELUZZI, Julio; PEREIRA, Carla Roberta; LEITE, Luciana Rosa. **Resiliência na cadeia de suprimentos: um enfoque em indicadores de desempenho**. ENEGEP, 2017. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_244_417_33890.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da eficiência na administração pública**. EDUVALEAVARE, 2007. Disponível em: https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

MOSS, Alice Carolina Fernandes; SANTANA NETO, Hamilton Gomes de. Os princípios constitucionais da administração pública: seus conceitos e sua aplicabilidade no ordenamento pátrio. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 192–205, 2023.

MPPR. **Quadro comparativo dos artigos da Nova Lei de Licitações**. Ministério Público do Paraná, 2021. Disponível em: https://site.mppr.mp.br/sites/hotsites/arquivos_restritos/files/migrados/File/Informativos/2021/Quadro_Comparativo_Nova_Lei_de_Licitacoes_141332021.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

NONATO, Rafael dos Santos. **Gestão da informação e sistemas de gestão de segurança da informação: modelo para a garantia de disponibilidade em processos de contratação**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/45092/1/Nonato_tese.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

NUNES, Fernando Ribeiro de Melo; RODRIGUES, Aline da Silva; OTAVIAINO, Danilo Maia. **Estratégia da cadeia de suprimentos responsiva para criação de vantagem competitiva em uma empresa de confecções**. ENEGEP, 2011. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_17964.pdf. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

OLIVEIRA FILHO, João Gicério de; EL HIRECHE, Roberta Bárbara Carneiro Föppel. Combate à corrupção nas contratações públicas como política pública. **Revista Científica do CPJM**, Rio de Janeiro, Vol.1, N.02, pp. 196-214, 2021.

OLIVEIRA, Igor Légora de. **Identificação e hierarquização de riscos na cadeia de suprimentos de hospitais públicos da região Médio Paraíba/RJ**. 2023. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2023. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/28473>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

PINTO, Emerson de Lima; COSTA, Bernardo Leandro Carvalho. A distinção entre público e privado e sua caracterização no âmbito do Estado brasileiro. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 2, n. 1, p. 311-323, 2015.

RAMOS, Paula Karoline Nogueira *et al.* A utilização da ferramenta *supply chain management* como vantagem competitiva frente ao e-commerce. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, Vol. 07, pp. 85-94. Outubro de 2022.

SERUDO, Emanuelle Caroline Alves *et al.* Aplicação de práticas Lean na administração pública: eficiência e redução de desperdícios em serviços governamentais — uma revisão

sistemática. **Observatório de la economía latinoamericana**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. e8625, 2025.

SILVA, Adrian Coutinho Bezerra da. SILVA, Gustavo Almeida. TOMAZ, Gustavo da Silva. **A implementação do blockchain na cadeia de suprimentos e a otimização dos processos logísticos**, 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Logística) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21326>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

SILVA, Jefferson Roberto de Oliveira; FERNANDES FILHO, Euclides. **Gestão da cadeia de suprimentos (SCM - Supply Chain Management): conceitos e aplicações**. X FATECLOG logística 4.0 & a sociedade do conhecimento FATEC Guarulhos – Guarulhos/SP - Brasil 31 de maio e 01 de junho de 2019. Disponível em: [https://fateclog.com.br/anais/2019/GEST%C3%83O%20DA%20CADEIA%20DE%20SUPRIMENTOS%20\(SCM%20-%20SUPPLY%20CHAIN%20MANAGEMENT\)%20CONCEITOS%20E%20APLICA%C3%87%C3%95ES.pdf](https://fateclog.com.br/anais/2019/GEST%C3%83O%20DA%20CADEIA%20DE%20SUPRIMENTOS%20(SCM%20-%20SUPPLY%20CHAIN%20MANAGEMENT)%20CONCEITOS%20E%20APLICA%C3%87%C3%95ES.pdf). Acesso em: 21 de jan. de 2025.

SILVA, Júlio. Os impactos da cadeia de suprimentos para uma vantagem competitiva e seus desafios nas organizações. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, 2024.

SOUZA, Daiane. **Gestão de suprimentos: o que é, como fazer, melhores apps e benefícios**. Kartado (não datado). Disponível em: <https://kartado.com.br/gestao-de-suprimentos/>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

SÚAREZ, Jacyara da Silva Moraes Rondon. Consciência ambiental nas licitações como condição sine qua non no desenvolvimento sustentável. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 03, Vol. 08, pp. 100-124. Março de 2019.

TOTVS. **Cadeia de suprimentos: o que é, tipos, etapas e benefícios**, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/cadeia-de-suprimentos-na-era-4-0/>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.

VIANNA, Flavia Daniel. **Vantagens do sistema de registro de preços**. Vianna Consultores, 2024. Disponível em: <https://www.viannaconsultores.com.br/vantagens-do-sistema-de-registro-de-pre%C3%A7os>. Acesso em: 21 de jan. de 2025.