



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



ROGÉRIO LUÍS DE CAMPOS


**O PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO DE COMPRAS DE
ROÇADEIRAS E MOTOSERRAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS /SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2012

ROGÉRIO LUÍS DE CAMPOS



**O PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO DE COMPRAS DE
ROÇADEIRAS E MOTOSSERRAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS /SP**

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

Orientadora: Prof^a. Msc Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA

2012



TERMO DE APROVAÇÃO

O PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO DE COMPRAS DE ROÇADEIRAS E MOTOSSERRAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS /SP

Por

Rogério Luís de Campos

Esta monografia foi apresentada às 15 horas do dia 22 de novembro de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. Msc Ana Cristina Macedo Magalhães
UTFPR – *Campus* Curitiba
(orientadora)

Prof. José Carlos Correa Guerra
UTFPR – *Campus* Curitiba

“Existem sonhos fáceis e sonhos difíceis, mas não existem sonhos impossíveis e a única possibilidade de um sonho não se concretizar é a limitação e o pessimismo que, muitas vezes, impomos a nós mesmos. Quando sabemos o que queremos, é preciso acreditar, traçar o caminho e ver, ao longe, envolto em nossa imaginação, o nosso grande destino, o qual só pode ser visto pelos olhos do coração. Nossos sonhos valem todos os riscos e a vida recompensa quem arrisca.”

Legrand

AGRADECIMENTO

A Deus pela presença constante em minha vida.

Aos meus pais pelo amor e exemplo.

A Claudinéia pelo companheirismo.

A Denise e Valéria pelo apoio e orientação.

Aos professores do curso pelos conhecimentos transmitidos, especialmente a professora Ana Cristina pela dedicação e paciência.

Aos membros da banca, pela disponibilidade de participar e pelas contribuições pessoais acerca da monografia.

A todos, meu carinho e gratidão.

RESUMO

CAMPOS, Rogério Luís de. "O processo de padronização de compras de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos / SP". X páginas. Monografia (Especialização em Ensino Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão logística de suprimentos para equipamentos de roçadeiras e motosserras para a prefeitura municipal de São José dos Campos. Para isto o pesquisador irá relatar a estrutura de compras de equipamentos de roçadeiras e motosserras dentro desta prefeitura, irá descrever o layout do almoxarifado central e seu estoque de equipamentos e irá mostrar como se apresenta hoje o processo de distribuição destes equipamentos. Levantará exemplos de municípios onde é utilizado o princípio da padronização e citará os mecanismos jurídicos necessários para implantação da padronização. Em termos metodológicos, a pesquisa será de forma qualitativa, onde os dados serão descritivos, mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Quanto aos procedimentos, a pesquisa será bibliográfica, documental, estudo de caso, observação participante e entrevistas. Após análise da gestão logística o pesquisador sugeriu que todo o processo de especificação do equipamento, requisição de compras, cotação e elaboração de edital, seja centralizado na Secretaria que fez a requisição. Com relação ao layout do almoxarifado o pesquisador salientou a necessidade de criação de suportes fixos em paredes para que as roçadeiras possam ser armazenadas e as motosserras podem ser estocadas sobre prateleiras. Concluiu-se que, após a pesquisa, no momento, a melhor forma de melhorar a gestão logística para aquisição de roçadeiras e motosserras será a padronização destes equipamentos, abrindo-se um processo administrativo e montando-se uma comissão para análise de todo processo.

Palavras chave: Gestão Pública, Logística e Padronização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma básico da Prefeitura Municipal de SJCampos	27
Figura 2- Modelo de requisição de compra (RC)	28
Figura 3 - Modelo de requisição de compra (cotação)	29
Figura 4 - Modelo de Autorização de Fornecimento (AF)	32
Figura 7 - Fluxograma: Estrutura de compras de roçadeiras e motosserras	33
Figura 8 - Divisão do almoxarifado central	34
Figura 9 - Galpão do almoxarifado central da prefeitura municipal de São José dos Campos	35
Figura 10 - Estoque indevido de equipamentos de roçadeiras e motosserras da prefeitura municipal de São José dos Campos	35
Figura 11 - Fluxograma da distribuição de equipamentos	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RC – Requisição de Compra.

DRM – Departamento de Recursos Materiais.

AF – Autorização de Fornecimento.

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professional

BRM – Boletim de Recebimento de Material.

AAAV – Assessoria de Arborização e Áreas Verdes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivo geral	11
1.3 Objetivos específicos	11
1.4 Procedimentos Metodológicos	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão Pública	13
2.2 Logística na Gestão Pública Municipal	19
2.3 Padronização na Gestão Pública Municipal	21
3.METODOLOGIA	24
4. GESTÃO LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS PARA EQUIPAMENTOS DE ROÇADEIRAS E MOTOSSERRAS	26
4.1 São José dos Campos e a Gestão Pública	28
4.2 Estrutura de Compras de Equipamentos de Roçadeiras e Motosserras	28
4.3 Layout do Almoxarifado e Estoque dos equipamentos	34
4.4 O processo de distribuição dos equipamentos de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos	36
4.5 O processo de padronização em outros municípios	36
4.4 Pontos positivos e negativos da padronização	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	44

1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é o processo de padronização de compras de roçadeiras e motosserras na prefeitura municipal de São José dos Campos/SP.

As roçadeiras e motosserras adquiridas pela Prefeitura Municipal de São José dos Campos/SP não são padronizadas, assim, a prefeitura tem uma série de dificuldades no processo atual.

Estas dificuldades vem acarretando a compra de equipamentos de má qualidade e tornando-se economicamente inviáveis; afetando a logística de toda prefeitura, principalmente o almoxarifado, devido à compra de peças de várias marcas; a mão-de-obra da prefeitura para manutenção destes equipamentos deixa a desejar, pois não há treinamento para manutenção de todas as marcas e cada marca tem sua peculiaridade; existe o manuseio inadequado destes equipamentos, pois cada marca possui um manual diferente de operação.

Algumas máquinas adquiridas não possuem fabricação de peças no Brasil, havendo necessidade de importação destas peças.

Não era objetivo da pesquisa o esgotamento do assunto, mas possibilitar a análise da percepção quanto ao assunto padronização.

1.1 Justificativa

O presente trabalho se justifica pelo fato do pesquisador trabalhar na área e conseqüentemente ter acesso às informações que podem auxiliar o desenvolvimento da pesquisa.

O pesquisador trabalha dia a dia com estas informações e busca desenvolver uma metodologia aplicando os conceitos de Gestão Pública, na busca de uma melhora significativa na logística para aquisição de equipamentos de roçadeiras e motosserras, e desta forma melhorar a logística do almoxarifado, tornando-o eficiente e eficaz.

Segundo Eduardo Azeredo Rodrigues (Processo TCE-RJ nº 302.235-8/04), Procurador do Tribunal de Contas do RJ, Professor da EMERJ e da UFRJ: “Uma das principais vantagens que a padronização pode proporcionar, sob os aspectos

técnico e econômico, é o aproveitamento do *know-how* utilizado na manutenção e conservação dos novos produtos – tendo por paradigma as experiências anteriores – bem como o uso dos mesmos insumos que passarão a atender não só aos antigos equipamentos como a todos os novos, padronizados”.

Com padronização dos equipamentos, teremos vantagens e desvantagens que serão analisadas pelo pesquisador no estudo.

Atingindo os objetivos propostos o pesquisador dará subsídios à prefeitura com meios de compras de materiais de melhor qualidade, aperfeiçoando todo o processo de licitação e compra, possibilitando também a economia à municipalidade, e desta forma zelar pelo dinheiro e patrimônio público, numa Gestão Pública voltada à sociedade.

1.2 Objetivo geral

Analisar a padronização para equipamentos de roçadeiras e motosserras para o município de São Jose dos Campos – SP.

1.3 Objetivos específicos

Relatar a estrutura das compras de equipamentos de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

Descrever o *layout* do almoxarifado e estoque dos equipamentos na Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

Apresentar o processo de distribuição dos equipamentos de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

Levantar exemplos de sucesso do processo de padronização realizados em outros municípios.

Citar os mecanismos jurídicos necessários à abertura e publicação do processo de padronização.

1.4 Procedimentos metodológicos

Para a realização da pesquisa a abordagem do problema, será feita de forma qualitativa, os dados serão obtidos e descritos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo.

A pesquisa será bibliográfica e desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, de processo já em andamento na prefeitura, de material existente na internet, monografias, teses e dissertações.

Quanto aos procedimentos, o pesquisador estudará bibliografias, documentos, fará estudo de campo e estudo de caso. Os documentos oficiais analisados não possuem tratamento analítico, nem tão pouco os contratos que o pesquisador analisará. No estudo de caso serão analisados processos equivalentes em outros municípios. No estudo de campo o pesquisador irá se aprofundar em uma realidade específica. Será basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade.

Após estas considerações iniciais, o presente trabalho buscará responder a indagação posta em evidência através dos próximos capítulos.

O capítulo 2 apresentará as bases teóricas que serão utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa. Será abordado o conceito de gestão pública, logística na gestão pública e padronização na gestão pública.

O capítulo 3 descreverá o tipo de pesquisa adotada pelo autor e os procedimentos seguidos.

O capítulo 4 apresentará o resultado dos dados coletados na organização escolhida para este estudo de caso, a Secretaria Municipal de Serviços Municipais da Prefeitura de São José dos Campos. Demonstrará dados sobre a estrutura de compras de equipamentos de roçadeiras e motosserras.

O capítulo 5 finalizará esta pesquisa apresentando as conclusões obtidas a partir dos resultados observados ao longo do trabalho, bem como apresentará sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa o pesquisador falará sobre a importância da gestão pública, citando alguns autores; abordará a logística na gestão pública, que é responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma organização e sobre a padronização de forma geral na gestão pública, mostrando vantagens e desvantagens neste processo.

2.1 Gestão Pública

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciada (CARVALHO, 1995).

Para Pereira (1996), partindo de uma perspectiva história, verifica-se que a Gestão Pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Segundo Santos (2003) a administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; instrumento de proteção ao patrimônio público; e insatisfação contra a administração pública burocrática.

O enfoque gerencial da administração pública manifestou-se na Grã-Bretanha, com Margareth Thatcher, em 1979; e nos EUA, durante o governo Reagan, em 1980. As ideias de descentralização e de flexibilização administrativa foram palco de discussão em todos os governos, após a II Guerra Mundial, e ganharam força a partir dos anos 70, com a crise do Estado. Nos anos 80 surge a nova administração pública, inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas.

No Brasil, este enfoque foi denominado de Administração Pública Gerencial (SILVA, 2008), teve como marco referencial a reforma administrativa, iniciada no meio da década de 1990, cuja finalidade era buscar uma gestão por resultados ao incorporar diversos avanços verificados em outros países.

Dentre as principais razões que motivaram a implementação destas reformas tem destaque os altos níveis de endividamento do setor público, a burocracia excessiva e ineficiente, e a baixa governança da administração. No entanto, não se conseguiu superar as heranças provindas tanto do patrimonialismo, como do modelo burocrático de gestão, esbarrando em barreiras políticas, ideológicas e corporativistas, existentes no âmbito do funcionalismo público e nos atuais desenhos organizacionais e institucionais do setor público brasileiro.

Segundo Torres (2004), desde a década de 1930 o setor público brasileiro tem experimentado um processo de transformação, ora com iniciativas de transformação e modernização, ora com a manutenção de estruturas inflexíveis e fechadas em si mesmas, que resistem à evolução e democratização da sociedade.

A partir do primeiro governo Vargas, o patrimonialismo passa a competir com o modelo burocrático, que começa a ser implantado no Brasil, dentro de um processo histórico de expansão quantitativa e qualitativa, tanto da administração pública quanto da administração privada, exigida pelo desenvolvimento do capitalismo no país.

O modelo burocrático na gestão se fundamentou no trabalho de Max Weber. Para Lane (1993) Weber tomou como objeto de estudo a burocracia definindo-a como uma forma superior de organização social e de dominação, sendo, por muitos, considerado o principal porta-voz da ideia da burocracia por ser capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência.

Para Aragão (1997) o modelo ideal Weberiano reúne o que seria a modelagem de um sistema baseado em critérios de eficiência, considerando a estrutura formal da organização dada pela meritocracia e definição de cargos e autoridades (ver com mais detalhes os aspectos deste modelo no quadro 1).

- Estrutura de autoridade pessoal;
- Hierarquia de cargos baseada em um sistema especificado de carreiras;
- Cargos com claras esferas de competência e atribuições;
- Sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseados em regras específicas e contrato claro;
- Seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição);
- Remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas graduadas conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo;
- O cargo como única ocupação do burocrata;
- Promoção em sistema de mérito;
- Separação entre os meios da administração e a propriedade privada; e
- Sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.

QUADRO 1 – ASPECTOS GERAIS DO MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO

Fonte: ARAGÃO (1997).

Giglioli (1995) unindo-se a uma série de críticas a esse modelo, principalmente no que diz respeito à questão da eficiência levanta as seguintes conclusões. A primeira é a de que a adesão dos funcionários às regras e normas burocráticas chega facilmente ao ritualismo e, conseqüentemente, a ineficiência.

A segunda refere-se à tomada de decisões, que, apesar de conduzir à eficiência, fica prejudicada pela hierarquização, centralização e especialização, uma vez que estas tendem a distorcer informações. Outra consideração é a capacidade de iniciativa dos subordinados, que fica limitada pela centralização e determinação unilateral de conduta administrativa por parte dos superiores.

O modelo Weberiano é muito mecanicista para ser eficiente em situações que exigem uma elevada capacidade de flexibilidade e de adaptação.

Para os neoliberais, que rejeitam o modelo Weberiano original, a burocracia pública tem uma imagem fundamentalmente negativa, baseada no fato de que ela negligencia o interesse público ao privilegiar os interesses particularistas dos seus membros e não promove o alcance dos resultados socialmente relevantes, vez que a formulação e implementação de políticas públicas se dá de forma mais conveniente aos seus interesses.

Por fim, mas não menos importante, a burocracia é perdulária com relação aos recursos públicos, à medida que, no jogo político com o legislativo, possui um raio de manobra que lhe permite cometer excesso (ARAGÃO, 1997).

No entanto, para este autor, a posição de Weber numa perspectiva histórica da descrição da realidade e de ênfase na estrutura formal, não se presta a definições de eficiência no sentido restrito.

O tipo ideal é utilizado com propósitos comparativos e não define ou determina uma condição de eficiência, acusação imposta a Weber. Conclui que a posição e os pressupostos de Weber tendem a ser mal compreendidos por alguns de seus intérpretes, que insistem em considerar o tipo ideal, além de suas limitações, impondo-o como solução para a organização burocrática estatal, independentemente das condições a que está submetida.

A partir de tais limitações do modelo weberiano e dada a sua dificuldade de operacionalização, gerando resultados inadequados aos interesses públicos, surge a implantação do Estado Novo, em 1937, que trouxe diversas transformações na administração pública do país, sendo a principal a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) – (TORRES, 2004).

O DASP nasceu com o objetivo de promover a montagem de uma máquina administrativa nos moldes weberiano, com afirmação dos princípios do mérito, da centralização, da separação entre o público e privado, da hierarquia, impessoalidade, das regras rígidas e universalmente válidas, entre outros.

Na concepção do DASP, tornou-se claro que o processo de industrialização e desenvolvimento do capitalismo nacional, especialmente por ser fortemente controlado e incentivado pelo Estado, exigiria uma burocracia pública mais profissional e moderna. Assim, as novas e importantes tarefas que Vargas atribuiu ao Estado brasileiro, especialmente quanto ao desenvolvimento econômico e à regulação das relações sociais, demandaram um aparato estatal mais ágil, profissional e burocrático, que buscasse minimizar ou mitigar a importante herança patrimonial.

Essa nova administração pública – que no Brasil é conhecida como administração pública gerencial – apresentou como principais características a

descentralização política e administrativa, redução da hierarquia e gestão por resultados (ver quadro 2):

- Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- Organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- Definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possíveis quantitativos, que constituirão o centro do contato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- Controle por resultados, a posterior, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- Administração voltada para o atendimento ao cidadão, ao invés de auto referida.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL BRASILEIRA – 1997

Fonte: ARAGÃO (1997)

Em 1995, as redefinições do Estado moderno que vinham ocorrendo em boa parte do mundo, desde os meados da década de 1970, incluindo a reforma do aparelho do Estado, entraram na agenda política, trazendo, como parte integrante, a necessidade de uma nova reforma administrativa que melhorasse o nível de capacidade operacional e gerencial da administração estatal, recuperando a governança da administração pública brasileira.

A reforma gerencial buscava a evolução do modelo burocrático, o qual, por ser focado no processualismo, era ineficiente, centrado no controle de processos e sem mecanismos de avaliação para um modelo gerencial voltado para o cidadão, com mecanismos de controle baseado em resultados para a sociedade, descentralizado e que buscasse a desconcentração da ação estatal, abrigando em seu conteúdo uma série de instrumentos mais flexíveis de gestão.

A “Constituição-cidadã” de 1988 garantiu aos Municípios mais autonomia para planejamento de suas atividades. A Carta Magna de então materializou o interesse de ampliar os chamados direitos sociais e, mais amplamente, cidadania que orientou a agenda de reforma na descentralização do Estado brasileiro (COELHO, 2005).

Segundo Vieira (1999), o caminho encontrado pelas instâncias estatais para resgatar sua legitimidade passaria pelo seguinte processo: adoção de um conjunto de procedimentos e mecanismos que o permita lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, descentralizando funções e transferindo responsabilidades para os atores sociais, o que Diniz (1996) chamou de governança; criação de instituições políticas aptas a melhorar a intermediação de interesses, tornando os governos mais democráticos, o que Bresser Pereira (1997) chamou de governabilidade (CRUZ, 2005).

Para Santana (2002), a reforma trouxe, no seu bojo, dois aspectos: a necessidade de tornar o Estado mais eficiente, eficaz e efetivo, nos aspectos administrativos e político e a necessidade de revisão das suas funções, enfim, no seu papel nas relações com a sociedade e o mercado.

Fato é que partir da década de 80, podemos observar as organizações da sociedade civil atuando cada vez mais no processo político, assumindo tarefas consideradas como responsabilidade do Estado.

A sociedade civil, como unidade de análise, vem cada vez mais adquirindo importância para a compreensão do processo democrático brasileiro. Sobretudo devido ao surgimento e fortalecimento de organizações civis ligadas a questões culturais e ambientais. E, muitas vezes tal fortalecimento ocorre por meio das lideranças comunitárias, que será objeto de análise a seguir.

2.2 Logística na Gestão Pública Municipal

Segundo Carvalho (2002), logística é uma atividade meio (ou administrativa) desenvolvida por todo organismo público ou privado que possua a responsabilidade e competência para gerir bens e serviços, objetivando a consecução de sua atividade fim. Nos órgãos Estatais essa gestão é pública, devendo para tanto cumprir os princípios e normas relativas à administração pública.

Gerir é administrar. Gerir recursos materiais públicos é cumprir as premissas da Administração Pública. Cada órgão público exige um cabedal de recursos materiais específicos para o atingimento de sua missão.

Todas as etapas para que os materiais ou serviços venham propiciar a execução da atividade meio ou fim da instituição é denominado logística. É, pois, a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma organização.

Na concepção de Carvalho (2002), gestão de logística nas organizações públicas, é a uniformidade de procedimentos no planejamento, na aquisição, no recebimento, no armazenamento, no controle, no fornecimento e na gestão dos bens permanentes e serviços, com objetivo de otimizar os recursos materiais e financeiros disponibilizados à instituição.

Inicia-se na verificação das necessidades e continua por meio do planejamento das compras e serviços, enquadramento orçamentário e financeiro, no procedimento licitatório, no recebimento, na inclusão em carga e tombamento (para os bens permanentes), no armazenamento, na distribuição, no controle de estoque e patrimonial.

A gestão de logística (ou administração de logística) tem assumido uma importância muito grande, principalmente pelo rápido crescimento dos custos, da escassez de recursos, da complexidade crescente dos materiais, produtos, serviços e tecnologia.

Pela definição do *Council of Supply Chain Management Professionals*, “Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo,

com o propósito de atender às exigências dos clientes” (CARVALHO, 2002, p. 31).

Assim, dentro do espírito da empresa moderna pode-se conceituar logística adotando uma definição mais atual sugerida por *Council of Supply Chain Management Professionals* (apud Novaes 2001): Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (2001, p.36).

O termo logística, de acordo com o Dicionário Aurélio, vem do francês *Logistique* e tem como uma de suas definições “a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos”.

Logística também pode ser definida como a satisfação do cliente ao menor custo total (FERREIRA, 1986, p. 1045). Pode-se dizer então que os termos Logística e Cadeia de Suprimentos tem o mesmo significado, já que ambos têm a finalidade de satisfazer o cliente com o menor custo possível. Outros historiadores defendem que a palavra logística vem do antigo grego *logos*, que significa razão, cálculo, pensar e analisar.

O *Oxford Dictionary English* (2005) registra logística como: “O ramo da ciência militar responsável por obter, dar manutenção e transportar material, pessoas e equipamentos”. Também é referenciado como “O tempo relativo ao posicionamento de recursos”. Como tal, a logística geralmente se estende ao ramo da engenharia, gerando sistemas humanos ao invés de máquinas. O *Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP)* é a principal associação mundial de profissionais de gestão de cadeias de abastecimento.

A *CSCMP* é uma associação sem fins lucrativos que fornece a liderança no desenvolvimento, na definição e aperfeiçoamento nas profissões que lidam com logística e gestão de cadeias de abastecimento. Tem como principal objetivo estar na vanguarda dos avanços e desenvolvimentos de profissionais nas áreas de

gestão de cadeias de abastecimento fazendo com que os conhecimentos de difundam pela comunidade.

2.3 Padronização na Gestão Pública Municipal

Segundo Gasparini, a padronização é a regra, sendo necessário que a impossibilidade da aquisição de certos bens, com a observância desse princípio, fique devidamente demonstrada, senão restaria inócuo e não teria qualquer utilidade a determinação 'sempre que possível', consignada no caput do art. 15. De sorte que, sendo possível a padronização, dela não pode escapar a entidade compradora.

Para Marçal Justen Filho (2000, p. 143) a cláusula "sempre que possível" não remete à discricionariedade da Administração. Não é equivalente a "quando a Administração quiser". A fórmula verbal torna impositiva e obrigatória a adoção das providências constantes do elenco, ressalvadas as hipóteses em que tal for "impossível".

A padronização deve ser resultado da experiência da Administração nas aquisições de produtos e utilização de serviços, com vistas a repercutir nas futuras contratações, que deverão ser pautadas pelas constatações predeterminadas (RODRIGUES, 2007).

Uma das principais vantagens que a padronização pode proporcionar, sob os aspectos técnico e econômico, é o aproveitamento do *know-how* utilizado na manutenção e conservação dos novos produtos – tendo por paradigma as experiências anteriores – bem como o uso dos mesmos insumos que passarão a atender não só aos antigos equipamentos como a todos os novos, padronizados.

Deve-se destacar, entretanto, que padronização não se confunde com escolha de marca, demais de que se admite apenas excepcionalmente a exclusividade de marca, quando for tecnicamente justificável.

Para Rodrigues (2007), a padronização tem o objetivo de definir características referentes às especificações técnicas e de desempenho de determinado gênero de produtos que são almejadas pela Administração Pública, o que pode resultar na conclusão de que determinadas marcas atendem ao tipo de

padronização adotado ou, até mesmo, apenas determinado fabricante oferece o produto que se coaduna com os padrões pretendidos.

Pode também haver a conclusão de que a homogeneidade de produtos adquiridos, ainda que existam similares no mercado, é a única solução que satisfaz ao interesse público, sob as perspectivas da economicidade e eficiência. Nessa última hipótese, não há objeção pela escolha de determinada marca, sendo esta a única que apresenta as características compatíveis com a padronização adotada, ou desde que seja justificada necessidade de aquisição de apenas uma marca.

Todavia, não se pode perder de vista que o princípio da padronização deve ser compatibilizado com os demais que norteiam a matéria, especialmente os da competitividade e da isonomia.

Por essa razão, só em circunstâncias especiais, precedida de estudo técnico, em que se comprove que apenas determinada marca ou grupo de produtos se encaixam às características necessárias, e que os demais (ou a coexistência de uma heterogeneidade de fabricantes) não atenderão, a Administração Pública poderá, em nome da padronização adotada, prescindir da realização do certame, por se tratar de hipótese de inexigibilidade de licitação.

FERRAZ (1995) observa que, conquanto a lei não pareça textualmente assim determinar, o princípio da padronização deve ser adotado apenas excepcionalmente, nas hipóteses em que, em decorrência da mesma, possam ser constatadas inequívocas demonstrações de economicidade e superior interesse público, mesmo porque, em seu entender, as normas contidas no art. 11 e em alguns dispositivos do art. 15 da Lei nº 8.666/93 não têm natureza de comando geral. Por outro lado, para Mukai (2000) a padronização não é mera faculdade, mas um dever

Uma vez institucionalizada a padronização, qualquer aquisição dependerá de prévia licitação se mais de uma pessoa puder fornecer o bem padronizado. Nesses casos, deve constar do edital ou carta-convite a marca e, se for o caso, o modelo do bem desejado, padronizado nos termos do decreto, da portaria ou do ato tal ou qual (RODRIGUES, 2005).

Esse esclarecimento é necessário para circunscrever o universo de proponentes e indicar que se trata de aquisição de bem padronizado. Certamente, inexigível será a licitação se somente um fornecedor puder atender ao desejado pela Administração Pública interessada no bem padronizado, como se dá se o produtor, a empresa e o representante comercial for exclusivo. No caso, a licitação será inexigível por inviabilidade de competição, consoante a dicção do art. 25, I, do Estatuto Federal das Licitações e Contratos Administrativos.

Confira entendimento da consultoria jurídica Zênite (1995):

A padronização, seja pela eleição de uma marca, seja pela indicação de um estander próprio, não leva automática e inexoravelmente à dispensa ou à inexigibilidade da licitação. Ela será realizada entre os que podem e têm interesse em oferecer o material, equipamento ou gênero padronizado, pois, em tese, todos estão em condições de atender ao negócio desejado pela Administração Pública. A licitação, no entanto, só não será promovida se um único fornecedor (produtor, empresa ou representante) puder atender ao desejado pela Administração Pública.

No parecer da consultoria, a questão da padronização não exime a necessidade de licitação, exceto se um único fornecedor atender ao desejado.

Em linhas gerais, o princípio da padronização implica em que as aquisições deverão utilizar-se de padrões previamente fixados (standers), chegando, inclusive, em muitos casos, à autorização da própria marca, tudo pautado na mais lúdima consciência do interesse público.

3. METODOLOGIA

Para a realização da presente pesquisa, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, descritiva, cujo objetivo, de acordo com Gil (1994), é descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecer relações entre variáveis.

Já em relação à finalidade, a pesquisa foi descritiva. O tipo de pesquisa que se classifica como “descritiva”, tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo (THOMAS; NELSON & SILVERMAN, 2007).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica (discussão teórica sobre gestão pública, logística e padronização), documental (documentos municipais para caracterizar o objeto de análise), e estudo de caso (processo de compras e manutenção de roçadeiras e motosserras no município de São José dos Campos/SP).

Foi observado, por algum tempo, o processo de aquisição e manutenção de roçadeiras e motosserras na Secretaria de Serviços Municipais da Prefeitura Municipal de São José dos Campos. As observações foram facilitadas pelo fato do autor trabalhar na Secretaria, com livre acesso às atividades desenvolvidas, sem causar alterações no comportamento dos observados.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos: através da observação sistemática e da pesquisa qualitativa na Secretária de Serviços Municipais onde 22 funcionários (número atingido durante os dias de aplicação do questionário) responderam pesquisa realizada no período de 22 a 26 de outubro de 2012.

Segue um quadro-resumo referente às características metodológicas desta pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA		ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	
Abordagem do Problema	Qualitativa	Objeto Empírico	Departamento de compras e almoxarifado da Secretaria de Serviços Municipais na Prefeitura Municipal de São José dos Campos/SP
Finalidade da Pesquisa	Descritiva	Quantidade de Casos	Um
Método (procedimento)	Bibliográfica, documental e estudo de Caso	Unidade de Análise	Interpessoal, organizacional e interorganizacional
Instrumentos de Coleta de Dados	Entrevista	Unidade de Observação	Funcionários da Secretaria de Serviços Municipais
Análise de Dados	Análise de conteúdo das entrevistas e da observação sistemática	Enfoque da observação	Processo de compras e manutenção de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos/SP
Perspectiva Temporal	Corte Transversal	Crítérios de seleção de casos	Intencionalidade

QUADRO 3 – PERFIL METODOLÓGICO DA PESQUISA

Fonte: Elaboração própria

4. LEVANTAMENTO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.

Neste capítulo, após contextualização do objeto empírico, o pesquisador demonstrará dados sobre a estrutura de compras e manutenção de equipamentos de roçadeiras e motosserras e fará observações e sugestões. Mostrará como se encontra o layout do almoxarifado e o estoque dos equipamentos, fazendo também algumas observações. Irá mostrar como é feito a distribuição das roçadeiras e motosserras após a compra. Identificará alguns municípios que adotaram a padronização em alguns equipamentos e irá listar os mecanismos jurídicos necessários à abertura e publicação do processo de padronização.

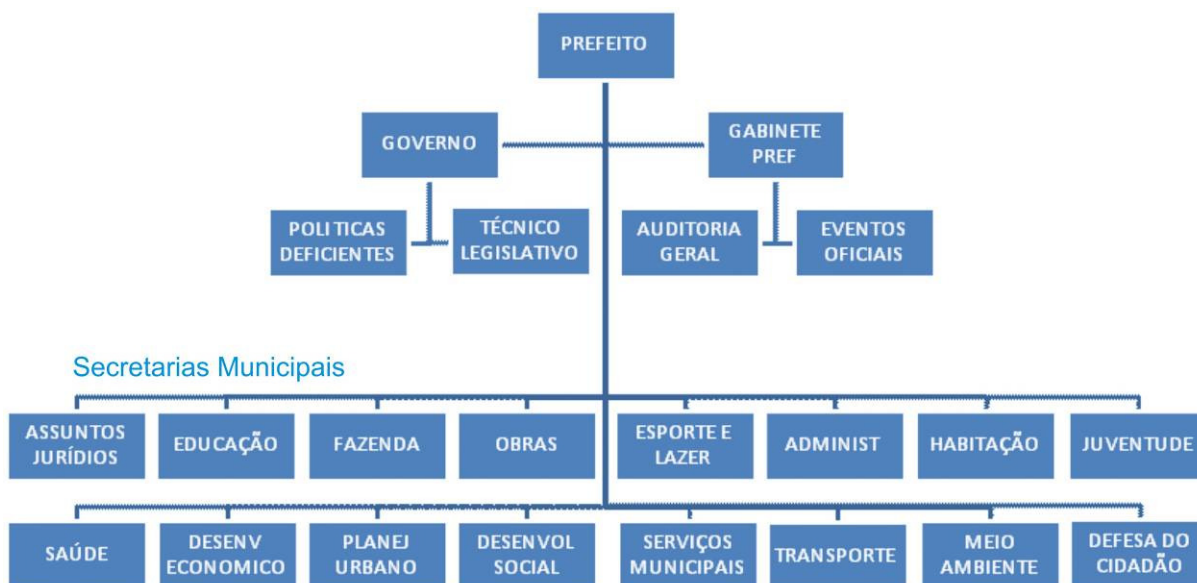
4.1 São José dos Campos e a Gestão Pública

São José dos Campos é um município do estado de São Paulo. Localizado no Vale do Paraíba. Com população estimada pelo IBGE (Censo 2011) em 600.876 habitantes, tem como principal característica o pioneirismo em tecnologias de ponta, especialmente nas áreas aeroespacial e automobilística.

É a sétima maior cidade do estado de São Paulo, a 28ª maior do Brasil e a segunda maior cidade do interior do Brasil. Possui três sub-distritos: São José (sede), Eugênio de Melo e São Francisco Xavier.

A Prefeitura é o órgão do Poder Executivo Municipal, comandado pelo Prefeito Eduardo Cury (PSDB) de 2009-2012. É responsável pelos mais diversos assuntos relacionados à administração da cidade. Possui em seus quadros cerca de 12.800 servidores, entre efetivos, estagiários, aposentados e comissionados.

Na Figura 1 apresenta-se o organograma básico da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, onde se destaca a Secretaria de Administração.



Fonte: Elaboração própria

Figura 1 - Organograma básico da Prefeitura Municipal de São José dos Campos

4.1.1 Secretaria de Serviços Municipais

A Secretaria Serviços Municipais tem por responsabilidade a manutenção, conservação e limpeza de todo o município. Ela também procura promover a comunicação e as relações com a comunidade, visando uma maior participação da população na conservação da estética pública da cidade.

A estrutura organizacional da Secretaria de Serviços Municipais é composta pelo Secretário, um departamento de Gestão de Contratos, uma Assessoria de Gabinete dois Diretores, oito Administradores Regionais, um Departamento de Pavimentação viária e uma Divisão de Manutenção de Veículos.

Sua estrutura administrativa é a seguinte:

- Secretaria Geral;
- Departamento de Operações;
- Divisão de Veículos e Equipamentos;
- Divisão de Produção;
- Departamento de Serviços Regionais;
- Administração Regional Norte
- Administração Regional Sul
- Administração Regional Leste

- Administração Regional Centro
- Administração Regional Satélite
- Administração Regional Leste II
- Administração Regional Sul II
- Sub Prefeitura de Eugênio de Mello

O setor de suprimentos, responsável pela aquisição e manutenção de materiais responde à Secretaria Geral.

4.2 Estrutura de Compras de Equipamentos de Roçadeiras e Motosserras

A requisição de compra, como mostrada na figura 2, é solicitada pelo almoxarifado ao setor de suprimentos, quando o estoque destes equipamentos chega a dez por cento.

Licitação Almoxarifado Patrimônio Parâmetro Finanças Gestores Relatório Segurança Sair

Ano RC: 2011 Data Emissão: 09/02/2011 Status: ATENDIDA Modalidade de Compra: 8 - COMPRA DIRETA Secr.: 055 Formulário RC

Obs / Ata Itens RC Justificativas Bloqueio Movto/ Dt Venc. Canc./Enc. RC Tramit. AF/Cot./Form.

Registro de Preço

Ano: / Resp. Ata: Data Validade:

Justificativas: PARA ATENDER DEMANDA DE SERVICOS DAS REGIONAIS DA SSM.

Observações: PEDIDO MEMO 30/DSR/11

Data Adm: Data Siop:

Fonte: Prefeitura Municipal de São José dos Campos

Figura 2- Modelo de requisição de compra (RC)

De posse da RC o setor de suprimentos faz as especificações necessárias das roçadeiras ou motosserras, dependendo da solicitação de compra e uma cotação, como mostra a figura 3, e encaminha ao Ordenador de Despesa (Gestor de Contratos). Este analisa a solicitação e encaminha ao Secretário da respectiva pasta.

Ano RC	Data Emissão	Status	Modalidade de Compra	Secr.
2011	09/02/2011	ATENDIDA	8 COMPRA DIRETA	055

Ano AF	Data AF	Modalidade Licit.	Status
2011	11/02/2011		ATENDIDA

Nº Form	Ano	Status

Ano Cot.	Data Cotação	Validade	Fornecedor	Razão Social	Cond. Pagto.
2011	11/02/2011	21/02/2011	19224	LOCAFEC - LOCAÇÃO E COMERCIO D...	10 DDL
2011	11/02/2011	21/02/2011	38137	SAM COMERCIO PECAS E REPAROS ...	10 DDL
2011	11/02/2011	21/02/2011	45955	MIZUTA HISASHI MAQUINAS E FERR...	PEDIDO DE...

Fonte: Prefeitura Municipal de São José dos Campos

Figura 3 - Modelo de requisição de compra (cotação)

O Secretário da respectiva pasta aprova e encaminha ao Gabinete do Prefeito para análise e aprovação. Aprovado, a RC vai para a Secretaria de Administração no DRM (Departamento de Recursos Materiais), que fará cotações de preços, criando assim o mapa de preços, junto a isto irá elaborar também o edital para licitação de acordo com a especificação exigida pela Secretaria requisitante. Processo longo e burocrático.

Feito isto o DRM encaminha o edital para a Secretaria de Assuntos Jurídicos para análise do edital. Se aprovado, marca-se a data da licitação.

Qualquer contratação pública, seja de bens ou serviços, gera uma despesa e que, como tal, prevista tem que estar no orçamento do respectivo órgão contratante para que possa ser efetuada.

Dita contratação sendo um procedimento administrativo, como qualquer ato administrativo, está sujeito às formulações da lei, dela não podendo se afastar. A lei prevê o encadeamento de uma série de atos praticados de forma sequencial para a eficácia da licitação, alguns de competência da própria Administração, outros de responsabilidade dos participantes.

O início do procedimento administrativo interno da licitação dá-se com a abertura, no órgão competente, do respectivo processo administrativo. O referido processo administrativo inicia-se a partir da requisição ou pedido formulado pela área interessada, que só terá validade com a autorização expressa da autoridade com competência para tanto.

Para que seja válido, o processo deverá conter a indicação sucinta do objeto a ser licitada, a indicação da existência de reserva de recursos orçamentários para a realização daquela despesa. Se faltar qualquer dos fatores ou for imprecisa sua discriminação, poderá invalidar o certame ou na hipótese de causar prejuízos ao erário, seu autor poderá incorrer nas penalidades da lei cabíveis à espécie.

No planejamento de obras e serviços de engenharia é necessária a elaboração de projeto básico pela Administração, que será consolidado em projeto executivo; além disso, é necessária a elaboração de um orçamento detalhado, indicando os respectivos custos unitários, para que possa ser estimado o custo da contratação.

Já no planejamento de compras, além de terem que ser observados os aspectos de adequada caracterização do objeto e indicação dos recursos orçamentários para o seu pagamento (artigo 14), como no de obras, há que ser observado o princípio da padronização; a aquisição por meio de registro de preços; estabelecimento de condições de pagamento semelhante ao setor privado e pagamento visando o princípio da economicidade.

Na aquisição de bens e serviços não poderá haver qualquer indicação de marca, salvo se para atender o princípio da padronização, devendo conter a definição de quantidade em função do consumo e utilização prováveis.

Além disso, deverá a Administração verificar as condições de guarda e armazenamento do bem, evitando, assim, a deterioração de bens em virtude de condições impróprias de acomodação ou de quantidade excessiva, prevenindo-se, desta forma, o desperdício e gastos desnecessários.

Tendo sido definidos o objeto e o custo estimado da contratação, caberá a Administração determinar a modalidade adequada em função do vulto da contratação e, em seguida, proceder à elaboração do instrumento convocatório.

Após a sua aprovação pela autoridade competente, deverá ser designada data de abertura do certame e providenciada à devida publicação dos avisos correspondentes.

Após a licitação teremos uma empresa habilitada para o fornecimento dos equipamentos solicitados. Então o edital é encaminhado para a Divisão de Formalização e Atos, que irá formalizar o contrato entre a prefeitura municipal e a empresa vencedora do certame.

Estando concluído o contrato o prefeito assina e o representante da empresa também. Assim é emitida uma AF (Autorização de Fornecimento), como mostra na Figura 4, para a entrega dos equipamentos. Sem a AF a empresa não poderá entregar os equipamentos.

Geralmente são trinta dias para a entrega dos equipamentos solicitados na requisição de compras.

Na entrega dos equipamentos no almoxarifado é preenchido um BRM (Boletim de Recebimento de Material) onde os equipamentos serão conferidos para ver se atendem a AF.

Estando tudo de acordo com a AF os equipamentos serão emplacados conforme numeração de patrimônio da prefeitura e distribuídos para uso.

Ordem da AF	Data Emissão	Data Impressão	Nº / Ano da RC	Secr. Compras	Dif. entre Rc	Status	
5	2011	11/02/2011	//	2386 2011	020	-3	ATENDIDA

Ordem da RC	Itens/Entregas	Dados AF	Dados Lic/Contr.	Empenho/Ped.Cheque	Tramitação/Resp.	Cancelar	TCI/Cobr
-------------	----------------	----------	------------------	--------------------	------------------	----------	----------

Modalidade:	08 - COMPRA DIRETA	Nº/Ano Ficha:	769 2011
Item Bloqueio:	3441 2011		
Quantidade:	397	055.001.000.000 - S.S.M/SECR GERAL	Secr.: 055
Item:	1	GERAL	1 Tipo Dot.: F

Item na AF:	Quantidade	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$

ações da AF:

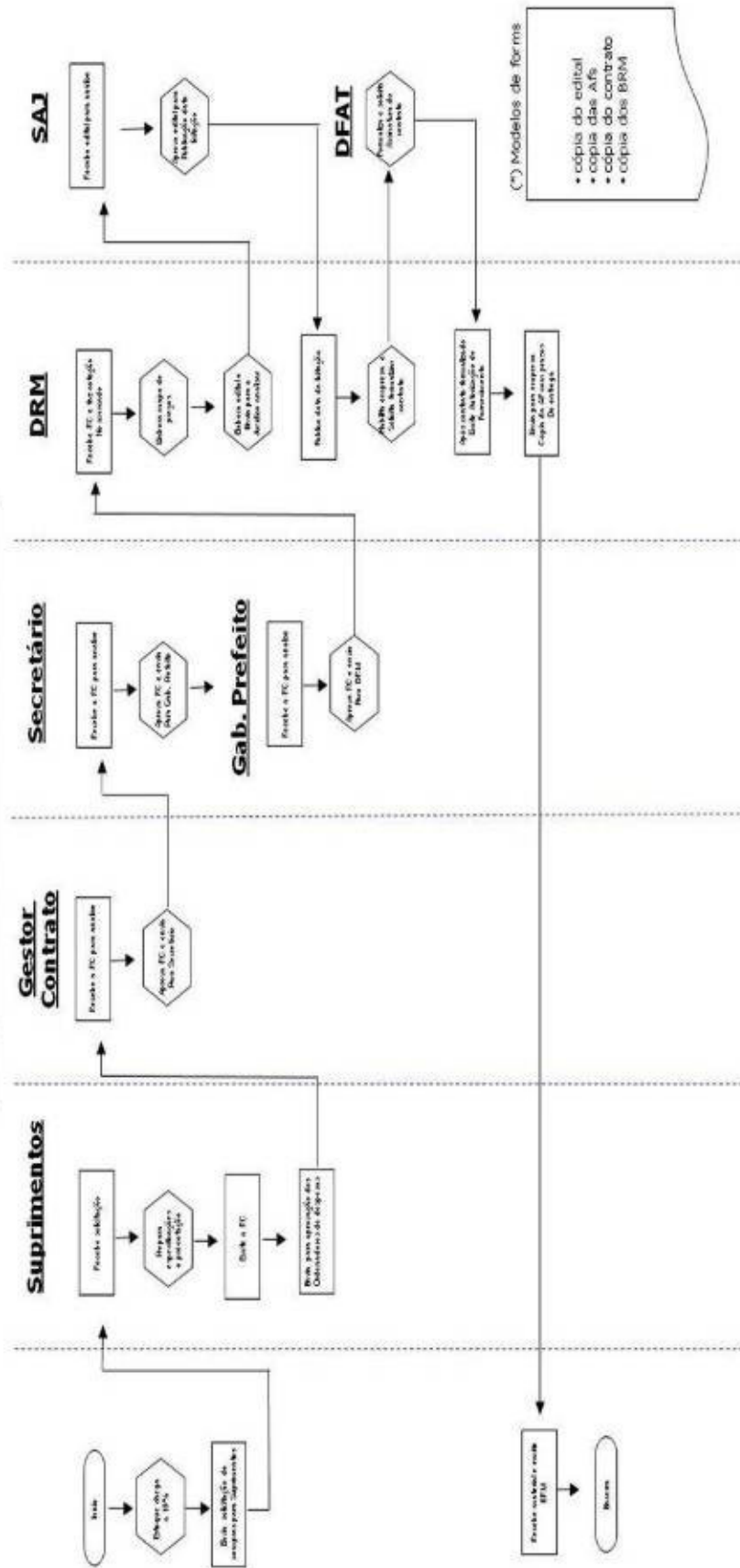
ENVIAR POR EMAIL

Fonte: Prefeitura Municipal de São José dos Campos

Figura 4 - Modelo de Autorização de Fornecimento (AF)

Na figura 5 apresentamos um fluxograma demonstrando todo o processo.

Fluxograma – Estrutura de Compras de Equipamentos de Roçadeiras e Motosserras



Fonte: Prefeitura Municipal de São José dos Campos

Figura 5 - Fluxograma: Estrutura de compras de roçadeiras e motosserras

4.3 *Layout* do Almojarifado e Estoque dos equipamentos

Lopes, Souza e Moraes (2006) destacam que o almojarifado é o local responsável pela guarda de materiais, de forma organizada e sincronizada para que os produtos sejam disponibilizados com agilidade sempre que solicitados. Este local, geralmente na maioria das empresas, é responsável por boa parte do investimento financeiro.

Quando se pensa em almojarifado, imagina-se um local grande e cheio de objetos, com gente treinada e capacitada executando tarefas integradas e seguras. Mas, nem sempre essa é a realidade. Muitas vezes, o Almojarifado transforma-se num local, onde as coisas e as pessoas se perdem, sem sequer dar conta do mal que estão fazendo a si e à organização.

Em visita ao almojarifado da prefeitura municipal de São José dos Campos (Figuras 7, 8 e 9), notou-se que há um imenso galpão para o estoque de todos os materiais e equipamentos há serem utilizados nas diversas Secretarias, mas que no momento encontram-se mal geridas, conforme podemos o armazenamento de algumas roçadeiras com problemas mecânicos:



Fonte: Fotografia pelo autor em 23/10/12

Figura 6 - Divisão do almojarifado central



Fonte: Fotografia pelo autor em 23/10/12

Figura 7 - Galpão do almoxarifado central da prefeitura municipal de São José dos Campos



Fonte: Fotografia pelo autor em 23/10/12

Figura 8 - Estoque indevido de equipamentos de roçadeiras e motosserras da prefeitura municipal de São José dos Campos

Lopes, Souza e Moraes (2006) destacam que o almoxarifado é o local responsável pelo recebimento, armazenagem, expedição e distribuição de materiais.

A função maior do almoxarifado é manter uma empresa sempre abastecida de seus bens de consumo, ou seja, fornecer de forma contínua e sem interrupção materiais e matérias-primas para as diversas unidades produtivas e administrativas da empresa.

O *layout* do almoxarifado central da Prefeitura Municipal de São José dos Campos precisa de ajustes, pois, o espaço físico é suficiente para o estoque de materiais e ferramentas, mas encontra-se no momento desorganizado.

4.4 O processo de distribuição dos equipamentos de roçadeiras e motosserras na Prefeitura Municipal de São José dos Campos

Estando tudo de acordo com a Autorização de Fornecimento os equipamentos são emplacados conforme numeração de patrimônio da prefeitura e distribuídos entre as sete regionais e uma subprefeitura, conforme necessidade do setor e controle da Assessoria de Arborização e Áreas Verdes (AAAV), conforme mostra o fluxograma abaixo.

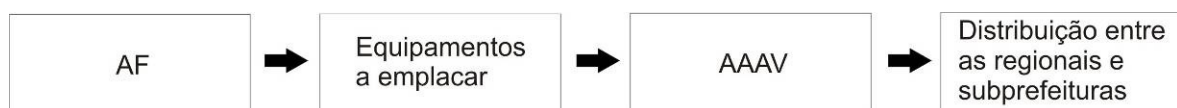


Figura 9 - Fluxograma da distribuição de equipamentos

Nas regionais e subprefeitura as roçadeiras são distribuídas conforme necessidade para os operadores de roçadeiras laterais, no caso das roçadeiras e para os operadores de motosserras, no caso das motosserras.

4.5 Processo de padronização em outros municípios

A Prefeitura Municipal de Jacareí em 2010, onde se padronizou a frota de veículos daquele município com a compra de caminhões da marca Volkswagen. No mesmo ano uma ação popular do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo julgou legal tal procedimento, baseando-se na economia na aquisição de peças, facilidade de manutenção e treinamento de funcionários para lidarem com os equipamentos.

Na cidade de São Marcos no Rio Grande do Sul a frota de retroescavadeira da marca CASE também foi padronizada através do processo nº 001/95 e do Decreto Municipal nº 2.029/95, para trazer economia ao município na manutenção, assistência técnica, compra de peças e treinamento de pessoal. A padronização não descarta a licitação, visto haver vários fornecedores da referida marca.

Na cidade de Guararema aprovou-se a lei 2314/2005 em 31 de agosto de 2005 autorizando a prefeitura a padronizar sua frota de veículos leves e equipamentos pesados. Diminuindo-se assim as despesas de almoxarifado e manutenção.

Estes exemplos servem para balizar os gestores públicos de São José dos Campos, para que possam avaliar a viabilidade de padronização de roçadeiras e motosserras, buscando referencial ou sucesso em outras.

4.6 Os mecanismos jurídicos necessários à abertura e publicação do processo de padronização

Exige o processo interno de nº 61475/2011 da prefeitura municipal de São José dos Campos a constituição de uma comissão especial para realização estudo técnico no qual sejam conferidos os requisitos técnicos e as características que atendem satisfatoriamente aos interesses da Administração e quais os fabricantes que disponibilizam no mercado equipamentos com tais características;

Na hipótese de haver outros equipamentos similares, de outras marcas, com as mesmas características, a comissão deve fazer um estudo das vantagens (diretas e indiretas), sob os aspectos técnicos, operacional e financeiro, na

hipótese de adotar a padronização, passando a adquirir apenas equipamentos do fabricante.

Definindo pela padronização dever ser dada publicidade ao referido procedimento, para manifestação de eventuais interessados, bem como para que possam apresentar, caso queiram, as vantagens de seus produtos.

Também, é exigido a aprovação da autoridade maior, no caso do município, o prefeito, que poderá elaborar decreto oficializando a padronização.

4.7 Pontos positivos e negativos da padronização

A padronização pode ser um instrumento de racionalização da atividade administrativa, com redução de custos e otimização da aplicação de recursos, pois possibilita eliminar variações tanto no tocante à seleção de produtos no momento da contratação como também na sua utilização e conservação.

Tende haver menor dispêndio de tempo e de esforços na ocasião da contratação, visto que a Administração já conhece as características técnicas da prestação, portanto, não há necessidade de longos exames para selecionar a melhor opção. Adotada a padronização, todas as contratações serão efetuadas de acordo com as linhas mestras predeterminadas.

Há possibilidades de ganhos no curso da execução do contrato. Os servidores públicos não precisam ser treinados para novas técnicas ou características desconhecidas dos objetos. As providências de conservação e manutenção são idênticas às praticadas no passado. Não há necessidade de multiplicação de estoques de peças de reposição, material de consumo, etc.

Por outro lado, um risco da padronização é a inadequação. A solução padrão deverá ser suficientemente adequada para adaptar-se satisfatoriamente às características do caso concreto. Mas há limites para tanto. É possível ocorrer situação dotada de características próprias, em que a solução padronizada não é satisfatória e deverá ser afastada.

Outro ponto negativo é a possibilidade da elevação de custos pela ausência de competitividade. Há possibilidade de que os licitantes apresentem

propostas superiores às que formularam se existisse um universo mais amplo de partícipes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da gestão logística pelo pesquisador, percebeu-se um longo percurso e burocracia desde a emissão da requisição de compra (RC) até o recebimento dos equipamentos. Neste caso o pesquisador sugere que todo o processo seja centralizado na Secretaria que fez a requisição, pois desta forma ela sabe de suas prioridades e dará ênfase as requisições de mais urgência e o trâmite de documentos será menor, ficando o Departamento de Recursos Materiais responsável apenas pela licitação em si.

A correta gestão de um almoxarifado implica na aplicação de métodos modernos de gestão de estoques no almoxarifado que podem auxiliar a empresa, permitindo redução de custos e melhor realização dos serviços prestados. Desta forma é importante analisar e repensar qual a melhor forma de gerir seu almoxarifado, além de ter sempre o controle de todos os processos utilizados na tecnologia da informação.

O layout do almoxarifado, como foi visto, deixa a desejar, precisando de ajustes, pois o espaço físico é suficiente para o estoque de materiais e ferramentas, o pesquisador sugere neste fato a criação e suportes fixados em paredes para que as roçadeiras possam ser armazenadas, as motosserras podem ficar estocadas sobre prateleiras. O mesmo pode ser feito no caso da manutenção destes equipamentos, no período em que aguarda a compra de peças de reposição.

O recebimento e distribuição destes equipamentos estão bem organizados, não necessitando no momento de ajustes.

A correta gestão de um almoxarifado implica na aplicação de métodos modernos de gestão de estoques no almoxarifado que podem auxiliar a empresa, permitindo redução de custos e melhor realização dos serviços prestados. Desta forma é importante analisar e repensar qual a melhor forma de gerir seu almoxarifado, além de ter sempre o controle de todos os processos utilizados na tecnologia da informação.

Concluiu-se que, após a pesquisa, no momento, a melhor forma de melhorar a gestão logística para aquisição de roçadeiras e motosserras será a padronização destes equipamentos, abrindo-se um processo administrativo e montando-se uma comissão para análise de todo processo.

A padronização visa a assegurar a compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, proporcionando maior economia e uma consecução mais vantajosa dos fins colimados pela mesma.

O princípio da padronização das roçadeiras e motosserras não irá afetar o princípio da competitividade, tendo em vista a existência de vários fornecedores da referida marca.

Pensando em logística, com a padronização das roçadeiras e motosserras, será possível melhorar o armazenamento de peças destes equipamentos, racionalizar custos, com melhor distribuição dos recursos públicos.

As limitações deste trabalho não o permitiram desbravar todos os caminhos apresentados pelo assunto estudado, de tal modo sugiro como pesquisa futura um estudo de custos de padronização de roçadeiras e motosserras.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, José Meixa Crespo de - **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, ano 37, n.147, 2000;

DINIZ, Eli. **Governabilidade, democracia e reforma do Estado**: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. Diniz, Eli e Azevedo, Sérgio de. (Org). Reforma do Estado e Democracia no Brasil. Brasília, Ed. UnB, 1997.

FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. da. **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**, Saraiva, pg. 379, 2001, São Paulo.

GIGLIOLI, Pier Paolo. **Burocracia**. In Bobbio, Norberto et alli. Dicionário de política. 7. ed Brasília, UnB, v.1,1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Atlas, São Paulo: 2008.

Gil, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**: Fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. 1ª edição São Paulo: Atlas, 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários a lei de licitações e contratos administrativos**. 12ª ed. São Paulo: Dialética 2008.

LOPES, A. S., SOUZA, E. R., MORAES, M. L.; **Gestão Estratégica de Recursos Materiais**: um enfoque prático. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 2006.

MARTINS, Humberto Falcão. **Revista do serviço público**, Ano 48 Número 1, Jan-Abr 1997;

MUKAI, Toshio. **CURSO AVANÇADO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS PÚBLICOS**. 1ª ed. São Paulo. J. de Oliveira. 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e administração pública Gerencial**. 4. ed. Brasília: FGV. 314 p. 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania**. Brasília, Ed.34, ENAP, 1998;

RODRIGUES, Eduardo Azevedo. O Princípio da Padronização. **Revista de Direito**, Rio de Janeiro, nº 71- 2007

SANTOS, Alba Conceição Marquez. **A administração pública Gerencial**. Agosto de 2003. No prelo.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa** - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004.

Informativo Licitações e Contratos – ILC, Zênite, Doutrina – 768/21/NOV/95.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada realizada com os funcionários públicos da Prefeitura Municipal de São José dos Campos.

- 1 Quais são as necessidades do município no que se refere a motosserras e roçadeiras?
- 2 Quais são os processos de compra considerados para essas necessidades?
- 3 Atualmente o processo de compra de roçadeira ou motosserra, atende às necessidades do município?
- 4 O que sugere para melhoria do processo de compra de roçadeiras e motosserras?
- 5 Como ocorre hoje na prefeitura municipal de São Jose dos Campos o estoque de roçadeiras e motosserras para a cidade?
- 6 Como identificamos a demanda de roçadeira e motosserra para a cidade de São José dos Campos?
- 7 O almoxarifado da prefeitura atende perfeitamente a demanda e o estoque de roçadeiras e motosserras?
- 8 Qual o melhor desenho de estrutura - disponibilização do material - para armazenamento e distribuição de roçadeiras e motosserras?