

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

Alfredo Carlos São José JÚNIOR- R.A 0019240

O CONTROLE E DESEMPENHO DA FROTA DE VEÍCULOS LEVES DO MUNICÍPIO DE ITUPEVA PODE SER UTILIZADO COMO FERRAMENTA DE MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS E MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS E DESVIOS?

Itupeva

2014

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

Alfredo Carlos São José Júnior

O CONTROLE E DESEMPENHO DA FROTA DE VEÍCULOS LEVES DO MUNÍCIPIO DE ITUPEVA PODE SER UTILIZADO COMO FERRAMENTA DE MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS E MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS E DESVIOS.

Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Sociologia e Política da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo para a obtenção do título de Pós Graduado em Gestão e Políticas Públicas.

Orientador – Eduardo Grin

Itupeva

2014

SUMARIO

Resumo.....	pag. 07
Introdução.....	pag. 08
Logística.....	pag. 09
Gestões de frota.....	pag. 11
Controle Interno	pag. 13
Planejamento estratégico municipal.....	pag. 15
Metodologias	pag. 16
Diagnostico da situação problema.....	pag. 17
Proposta	pag. 18
Desenvolvimento da proposta	pag. 18
Plano de implantação.....	pag. 18
Média de consumo de combustíveis.....	pag. 19
Pneus.....	pag. 19
Cuidados com a manutenção dos equipamentos.....	pag. 20
Uso obrigatório do crachá.....	pag. 21
Documentação	pag. 21
Condução correta do veículo.....	pag. 21
Disciplina.....	pag. 22
Condução correta do veículo.....	pag. 21
Recursos.....	pag. 22
Resultados esperados	pag. 23
Riscos ou problemas esperados.....	pag. 23
Conclusão.....	pag. 30
Referencias.....	pag. 32

Dedico este trabalho, a DEUS em primeiro lugar, pois é a ele a quem recoremos quando tudo parece estar fora do controle. E com a força dele podemos notar que nosso problema não é tão grande como parece e sim que nossa fé e força de vontade nem sempre é da proporção que deveria ser. Em segundo dedico a minha família, pois hoje tenho a certeza do esforço que fizemos para que este trabalho pudesse ser concluído com idas e vindas, para as aulas deixando a minha família, finais de semana que, na teoria era o nosso tempo. E finalizando dedico ao corpo docente destas instituições que aceitaram a realização deste projeto tão audacioso e gratificante.

AGRADECIMENTOS

A toda equipe do município de Itupeva SP, que diretamente ou indiretamente participou deste projeto e sem os quais não seria possível a realização deste.

Epígrafe

“Eu aprendi...que todos querem viver no topo da montanha, mas toda felicidade e crescimento ocorre quando você esta escalando-a...”

(William Shakespeare)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um projeto de controle da frota de veículos leves do Paço Municipal de Itupeva, com o intuito de aumentar a produtividade por veículo e a melhor utilização dos meios de produção de cada veículo, juntamente utilizar o projeto como ferramenta de diminuição de uso indevido dos veículos da municipalidade e contudo termos maior controle e tentar eliminar eventuais desvios ocorrido por funcionários na execução dos serviços, diminuição do custo de cada veículo e conseqüentemente uma diminuição no consumo de combustível e assim uma melhor utilização das verbas municipais. Os resultados preliminares aponta uma melhora de aproximadamente entre 10 e 20% no custo por veículo o que implica de forma significativa e se isto for implantado no restante da frota o presente estudo demonstra que a economia pode ainda ser bem mais significativa.

Palavras-chave : Controle de frota, veículos, diminuição de custos

1. INTRODUÇÃO

Prestar serviços a sociedade é o objetivo principal da administração pública. Neste sentido, podem ser considerados como sistemas dinâmicos e muito complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência e eficácia do poder público, e a melhor maneira de atender os requisitos da sociedade, sabendo que as dificuldades são inúmeras e constituem um grande desafio para os gestores públicos da atualidade.

Tão importante é considerar alternativas internas nas instituições, para dar base à identificação e ao conhecimento das informações. A inovação tecnológica, abrangendo a tecnologia da informação, traz consigo ferramentas importantíssimas, para o auxílio em questões difíceis na gestão pública.

Um Governo Municipal deve ser administrado como uma empresa, que objetiva a maximização de resultados e buscar soluções para a minimização de desperdício da sua cadeia logística. Sendo esta área, muito importante, pois se encontram aí elevados custos, envolvendo Mão de obra, infraestrutura e distribuição física. Contudo, este projeto técnico visa a analisar a frota de veículos com a meta de criar mecanismos organizacionais para o controle, manutenção e reparo dos veículos, envolvendo as existentes e as novas aquisições.

De um modo específico busca-se reduzir gastos desnecessários; zelar pelo patrimônio público; Gerir a necessidade conforme a demanda na aquisição de novos veículos; estabelecer conhecimento da frota e suas condições gerais, otimizando seus reparos e organizando sua logística.

Sabemos que a luta é interminável, no sentido de formar estruturas que garantam uma qualidade, nas atividades, mesmo quando esta precise inicialmente de técnicas minuciosas e de procedimentos operacionais peculiares a cultura deste setor público.

O sistema de controle interno bem estruturado nos fornece muitas garantias de gestão eficiente, promovendo um maior relacionamento e cuidado com o patrimônio do povo.

LOGÍSTICA

Inicialmente salienta-se a importância da logística, a qual segundo Filho (2006) é o elemento integrador de funções administrativas (suprimento, planejamento e controle da produção e distribuição física), indicando que somente será possível a satisfação das necessidades dos clientes se conseguirem fornecerem seus produtos com “qualidade esperada pelos clientes, na forma desejada pelos clientes, ao custo adequado, preço esperado pelo cliente (...) no local esperado pelo cliente e, principalmente, no prazo certo.”.

Segundo Drucker (2000) a logística é a última barreira a ser transposta na área de administração, devendo ser compreendida como o uso do planejamento e da programação do fluxo de produtos por toda a cadeia de suprimentos, sendo subdividida em:

a) **Logística da Produção:** A logística de produção acompanha o fluxo do pedido desde o Plano-Mestre da Produção (PMP) através dos pedidos. Esta área é mencionada como Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). O planejamento de produção, segundo Chiavenato (2007), envolve os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível, possuindo como importância central a definição dos cursos de ação necessários para alcançar os objetivos da empresa. Afinal, sem o planejamento, a empresa fica perdida, e sem o planejamento da produção, a produção perde sua eficiência e eficácia.

b) **Logística de Suprimentos e Distribuição:** envolvem o planejamento e a programação da produção envolvidos no acompanhamento do fluxo de produtos entre a empresa e seus parceiros, fornecedores e clientes externos.

Para Christopher (1999, p. 43) logística é

(...) o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informações correlatas através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Percebe-se então, que a área de logística envolve toda a cadeia de serviços necessários para interligar um ponto de produção a um centro de consumo.

O sistema logístico é formado principalmente por três fatores, segundo Bowersox (2001), quando relacionado à capacidade dos serviços de transportes:

a) **Custo do transporte:** relacionado ao pagamento da movimentação do produto entre dois pontos mais as despesas próprias relacionadas aos estoques em trânsito. Nesse sentido, o sistema logístico deve ser desenhado visando minimizar os custos de transporte em relação ao custo total do sistema. Contudo, não significa que o mais inexpressivo método de transporte é sempre o mais eficiente.

b) Velocidade no serviço de transporte: relaciona-se ao tempo necessário para completar um movimento entre duas localizações. Velocidade e custo se encontram relacionados em dois caminhos: primeiro especialistas de transporte são capazes de prover serviços rápidos com tarifas elevadas e segundo, o serviço rápido encurta o intervalo de tempo durante o qual, materiais e produtos estão retidos no trânsito.

c) Consistência do serviço de transporte: relaciona-se à variação no tempo entre um número de movimentos entre as mesmas localidades. A consistência do serviço é a mais importante característica do transporte, visto o fato de que se um movimento é realizado em dois dias uma vez, e na próxima vez são realizados em seis dias, sérios gargalos podem se desenvolver no fluxo de mercadorias, como desequilíbrio do controle de estoques. Falta consistência na capacidade de transporte, considerando a segurança nos níveis de estoques que terão de ser providos para proteção contra falhas no serviço. A consistência no transporte influencia os entendimentos entre vendedor e comprador com relação a riscos na manutenção de estoques.

Estes elementos, de acordo com o autor, não atuam de forma individual e se justificam pela contribuição que dão a desempenho total do sistema. Assim, a administração logística está relacionada ao planejamento, à coordenação e às operações. A partir de planos estratégicos, são definidas políticas e sistemas operacionais, que devem ser coordenados de maneira a obter o melhor desempenho dos objetivos, adicionando valor aos serviços com baixos dispêndios possíveis no custo total.

A meta do nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido, conforme Lambert (1998), por meio da administração adequada das atividades-chave da logística, ou seja:

- serviço ao cliente: a satisfação do cliente é importante para a empresa;
- processamento de pedidos: o sistema nervoso central da empresa;
- comunicações de distribuição: a comunicação eficaz é vital;
- controle de inventário: o impacto financeiro dos estoques;
- previsão de demanda: de suma importância analisar a existência ou não de clientes;
- tráfego e transporte: o transporte é um componente importante da logística;
- armazenagem e estocagem: local onde os produtos devem ser armazenados;
- localização de fábrica e armazéns/depósitos: onde ficam as instalações;
- movimentação de materiais: envolvendo os seus objetivos;
- suprimentos: localização e movimentação (compra) de matéria-prima;
- suporte de peças de reposição e serviço: envolvendo o serviço pós-venda;
- embalagem;
- reaproveitamento e remoção de refugo;
- administração de devoluções: relativo à logística reversa.

As atividades de suprimento e de distribuição estão sendo trabalhadas visando um melhor desenvolvimento de organogramas visando adotar vantagens competitivas, ou seja, uma

posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes , em termos de preferências do cliente, pode ser alcançada através da logística.

Segundo cajado (2004,p.3):

Escassez ou ociosidade da capacidade produtiva são situações que revelam a impraticável falta de otimização, diante do gigantismo das necessidades de embarque e desembarque de mercadorias, para o Maximo de resultados em menor tempo possível, reduzindo custos vinculados à permanência da mercadoria.

A meta é buscar eficiência na alocação de recursos para movimentar ou escoar bens, na quantidade certa que a cadeia logística pode tratar. Os mercados estão ai para serem conquistados, ampliados e diversificados. As margens de lucratividades devem ter limites elásticos, pois existem para ser estendidos em qualquer cenário de negócios. Tal como os mercados no tempo do renascimento.

Para ganhar vantagem competitiva o gerenciamento logístico deverá planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível. Portanto, a logística deve ser vista como o elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa, estendendo seu raio de ação sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final.

Gestões de Frotas

A gestão de frotas, segundo Bertaglia (2003, p.291) “é um componente importante no processo de administração dos transportes, já que a movimentação de carga tem peso significativo na formação dos custos e na qualidade do serviço.”.

Normalmente, o entendimento da situação global da organização envolve etapas importantes na definição dos processos e das estratégias da empresa, dentre as quais:

- a) Analisar a atual situação da organização, com a finalidade de identificar potencial redução de custos e eventuais oportunidades de melhoria na prestação de serviços;
- b) Identificar custos muitas vezes não visíveis, denominados “custos escondidos”;
- c) Controlar efetivamente os custos de manutenção;
- d) Possuir indicadores que meçam a eficiência da frota;
- e) Utilizar aplicações em computadores para auxiliar nas diversas tarefas da área de transporte;
- f) Determinar a “frota ótima” dentro da conjuntura de trabalho e serviço prestado.

Em caso de existência de posto de abastecimento interno, os recebimentos e saídas devem ser controlados.

O gerenciamento da frota possui os seguintes aspectos (BERTAGLIA, 2003):

- Administração de ativos visando medir a produtividade, sendo necessário controlar não só os gastos de manutenção, mas também as movimentações de cargas efetuadas, considerando-se peso e valor.

- Mão de obra, a qual é fundamental para se obter os principais objetivos operacionais e estratégicos da empresa. O condutor de um veículo deve ser rigorosamente selecionado, devido às seguintes razões: compromisso ambiental e social, uma vez que sua responsabilidade e seu comportamento podem colocar em evidência a imagem da empresa; nível de serviço de seu desempenho nas viagens a realizar; consciência do manuseio de um ativo extremamente valioso, visando evitar acidentes e infrações; os mecânicos, por sua vez, têm a responsabilidade de manter os ativos em bom estado, para que o nível e a qualidade dos serviços comprometidos possam ser alcançados; na área administrativa, responsáveis por tráfego e programação de veículos devem ser competentes para atender às necessidades básicas, objetivando a relação ótima entre custo e qualidade de serviço.

- Consumo de combustível, o qual é um componente importante na estrutura de custos, devendo ser rigorosamente monitorado. Todos os abastecimentos devem ser registrados considerando data, número de litros e quilometragem do veículo. Acordos com os postos de combustível é uma prática importante, sendo possível medir a produtividade da frota considerando cada veículo. Em caso de existência de abastecimento interno, os recebimentos e saídas devem ser controlados.

- Manutenção, a qual igualmente representa uma fração importante dos custos operacionais. Nesse sentido, a contratação de mecânicos ou a utilização de terceiros na manutenção é uma decisão importante no processo de redução dos custos de manutenção da frota. . A utilização de aplicativos para computadores existentes no mercado contribui na administração dos gastos operacionais, de mão de obra utilizada para reparar os defeitos ou efetuar a manutenção e também nos custos dos materiais. Outras sugestões importantes são: dimensionar o quadro de mecânicos em termos de quantidade e qualidade; determinar quais são os conhecimentos necessários para manter a frota e o perfil ideal dos mecânicos; medir o desempenho dos mecânicos; investir em treinamento, a fim de reciclar o conhecimento e entendimento; possuir um local adequado para efetuar os reparos de manutenção, com oficinas e equipamentos específicos; manter peças de reposição em estoque que comumente são consumidas e eliminar aquelas que são demasiadamente caras; definir quais reparos deve ser efetuados internamente; considerar a terceirização da manutenção ou das peças de reposição, avaliando quando pode fazer sentido essa prática; controlar atividades de suporte à manutenção, como, veículos para buscar peças, ferramentas e administrativos

- Estoque de peças de reposição, onde apenas os itens que sejam extremamente necessários e cujo consumo seja muito grande devem ser mantidos em estoque. As peças que apresentam alto valor não devem ser mantidas em estoque. A utilização de um sistema para controlar o estoque dos itens existentes na empresa, considerando quantidade e valor, é fundamental. Muitas empresas não dão o devido valor a esse controle e no momento que mais necessitam do componente podem não encontrá-lo ou dar margem para que ações desonestas ocorram. Um local apropriado, com boa proteção e ventilação e com acesso restrito, é fundamental para armazenar as peças de reposição. O acesso deve ser restrito a poucas pessoas e não é necessária a existência de um almoxarife para permanecer no recinto, a que a organização demande uma quantidade muito grande de peças.

- Planejamento de atividades administrativas que necessitam ser planejadas para o bom gerenciamento da frota, tais como: serviços de transporte; serviços de manutenção preventiva; trocas de óleo dos veículos; renovação de seguros; renovação de contratos com fornecedores de peças; renovação de contratos de prestação de serviços; renovação da documentação dos veículos;

A eficiência e o desempenho da frota precisam ser avaliados, e muitos são os fatores que influenciam nessa avaliação, sendo o principal para o presente estudo.

Segundo Bertaglia (2003), a definição de programação e roteiro. A problematização dessa área é bastante complexa, uma vez que apresenta grande quantidade de variáveis, como: tempo de entrega, quantidade a ser entregue, número de clientes, diferentes produtos e embalagens, diferentes pesos, restrições de entrega, restrições físicas no roteiro de determinados veículos, necessidade de equipamentos especiais, diferentes formas de recebimento, elevadores ou plataformas. A composição do roteiro deve considerar ainda o tempo de serviço do condutor, a coleta de produto em vários pontos, a combinação de produtos diferentes, além de outras características. A utilização de um sistema de computador traz vantagens ao processo, permitindo simulações de quantidade de entregas e diferentes capacidades de veículos.

CONTROLE INTERNO

Na ciência da administração é pacífico o entendimento de que o controle interno é a ação exercida, sobre si própria, pela organização responsável pelo desempenho da atividade controlada.

De acordo com Nogueira (2003, p. 567) o controle interno é conceituado como:

Todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria administração. Assim qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre o seu pessoal e os atos administrativos que praticarem.

A ação do controle interno na administração pública se encontra prevista na Constituição Federal, em seu artigo 74:

I – Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da união;

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

A função do controle interno, inerente à sua atividade administrativa, é exercida pelos órgãos ou funcionários que atuam em áreas específicas, entre os quais destacamos os supervisores, inspetores e corregedores.

São muitos os objetivos que direcionam a ação do controle interno, principalmente aqueles que visam o cumprimento do princípio da legalidade, dentro dos preceitos da “boa administração”, ou seja, verificar a conveniência e as oportunidades que tais medidas possam ir de encontro ao interesse público. (MEDAUAR, 2000).

O controle interno deve também propiciar a garantia da continuidade das operações de uma empresa ou instituição, mediante adoção de procedimentos estruturados que permitam razoável eficácia e uma maior economicidade possível.

Na mesma linha de pensamento, ao retratar a jurisprudência e a competência dos Tribunais de Contas do Brasil, Fernandes cita a frase do ministro do TCU, Victor do Amaral: “A necessidade de substituir a preocupação do tostão pelo controle do milhão” ao propor uma série de medidas para tornar eficiente o controle do tribunal de contas. (FERNANDES, 2003, p. 42).

Respaldo nos objetivos iniciados pela Administração Pública e o controle interno que é de sua competência, o autor evidencia a preocupação com o princípio da economicidade e sua relação com a coletividade:

Visa aferir a relação entre o custo e o benefício das atividades e resultados obtidos pelos administradores na gestão orçamentária, financeira e patrimonial, pelos aspectos da eficiência e da eficácia e à luz de critérios ou parâmetros de desempenho. Posto que nem tudo que é custo reduzido atende a coletividade. (FERNANDES, 2003, p. 32).

Na amplitude de sua ação fiscalizadora, muitas vezes a Administração Pública, esbarra nas limitações que são decorrentes do processo, quer sejam da ordem administrativa jurídica ou técnica.

Em uma análise das atividades do controle interno, devem-se observar as seguintes limitações:

- Os controles geralmente fornecem uma segurança razoável, e não absoluta, de que seus objetivos serão atingidos. Isto se deve principalmente ao fato de que o custo de um controle interno não deve exceder os benefícios que se esperam obter do mesmo;
- Há o risco de que os controles possam tornar-se inadequados devido às mudanças nas condições;
- A eficácia dos controles, em última análise, depende das pessoas que os executam.

O estudo e a avaliação dos controles internos é a de determinar se os sistemas estabelecidos são eficazes no sentido de assegurar com eficiência e economia (MEDAUAR, 2002):

- a) a consecução de objetivos e metas estratégicas e táticas da organização;
- b) o cumprimento das normas e da legislação;
- c) a organização interna e os procedimentos;
- d) a segurança física e lógica;
- e) a qualidade das confirmações, serviços e produtos;
- f) a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na obtenção e uso dos recursos financeiros, materiais e humanos;
- g) a prevenção de erros, fraudes e desperdícios.

Portanto, o controle interno se desdobra nas seguintes modalidades a seguir:

- a) controles administrativos;
- b) controles contábeis;
- c) controles gerenciais;
- d) controles operacionais;

Um sistema de controle interno bem estruturado não é, por si, garantia de administração eficiente, registros completos e exatos ou, ainda, de que seja à prova de fraudes. No entanto, a existência do controle interno é importante para que essas garantias sejam alcançadas. Prova disto é a preocupação da Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar 101, de 04 de Maio de 2000, que estabelece Controles Internos na esfera Municipal.

Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

Devido às constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e legais, as administrações públicas municipais não possuem mais margem para o desperdício de recursos e de processos, faz-se cada vez mais necessário à otimização dos recursos e processos públicos para atender as demandas da sua comunidade.

O planejamento estratégico deve ser concebido como um instrumento de gerenciamento com o propósito de tornar o trabalho de uma organização (privada, não governamental, mista ou ainda pública) mais eficiente, possuindo dois propósitos principais: concentração e direcionamento de forças existentes em uma organização, visando impulsionar todos os membros a trabalharem em conjunto para o atingimento de metas; e, buscar a análise do entorno da organização adaptando-a ao planejamento estratégico, a fim de ser capaz de reagir adequadamente aos desafios que porventura surgirem. (PFEIFFER, 2000)

Transportando a essência do planejamento estratégico para o PEM, Rezende e Castor (2005, p. 36) esclarecem:

O planejamento estratégico municipal é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais, ou seja, Municípios, gestores locais e demais interessados na cidade. É formalizado para e articular políticas federais, estaduais e municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus municípios. É um projeto urbano global que considera os aspectos sociais, econômicos e territoriais. É uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro. A realização do planejamento estratégico municipal de forma coletiva e participativa oferece para os municípios e seus municípios apenas benefícios positivos. Não são conhecidos retornos negativos desse projeto. O desenvolvimento local é indiscutível e a melhora da qualidade de vida dos municípios é incontestável.

Podemos afirmar que o PEM, ainda não é sinônimo de eficácia contra o mau gasto do dinheiro público, mas caminha por isso, diminuindo as possibilidades para no futuro estes gastos serem otimizados para os municípios.

Diminuir as influências políticas nas decisões estratégicas, e nos processos operacionais caracteriza outra sugestão aos agentes públicos.

Contudo acredita-se que toda e qualquer transformação deva ser de forma gradual e constante, e sugere-se que qualquer tentativa, desde a mais simples no sentido de aproximar a administração pública a um modelo mais técnico e profissional seja positivo.

METODOLOGIAS

A pesquisa terá natureza qualitativa, em virtude da possibilidade de qualificação dos dados a serem coletados no interior da Prefeitura quanto à formulação do seu gerenciamento de frota. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito a qual não pode ser traduzida em números. Não requer a utilização de técnicas estatísticas, considera o ambiente natural como fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador como o instrumento chave. Lüdke & André (1986) citam as características ou princípios frequentemente associados ao estudo de caso como:

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Usam uma variedade de fontes de informação;
- Procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;

- Utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

Segundo Triviños (1987, p.111) os estudos de casos são válidos só para os casos que se estuda. Entretanto, aí está o seu grande valor: conhecer com profundidade uma realidade específica e que, através dos resultados atingidos, podem permitir a formulação de hipóteses para o desenvolvimento de outras pesquisas. A coleta de dados será efetuada entre os departamentos que utilizam veículos da frota averiguando a existência e a efetivação do controle sobre a manutenção e consumo.

DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO DO PROBLEMA

O problema enfrentado por esta secretaria, é que a frota de veículos e máquinas se encontra fragmentada entre setores, não havendo um controle unificado da mesma.

É Feita uma licitação entre postos de gasolina e mecânicas, as quais oferecem o valor de seus serviços e são escolhidas mediante o melhor preço.

A quantidade de combustível é ilimitada, e não existe controle sobre o uso do veículo e qual a quilometragem foi necessária para efetuar os trabalhos.

Idêntico processo se dá frente à manutenção de peças, ou seja, as peças são trocadas conforme a necessidade apresentada sem análise do uso, tipo de peça utilizada (recondicionada ou nova), grau de desgaste por km rodado e marcação das mesmas.

Tais fatores implicam em lacunas que podem emergir situações de não controle frente à qualidade dos serviços prestados (postos de gasolina e mecânicas), qualidade das peças e uso correto do veículo.

Em consequência, igualmente, não são efetuadas manutenções preventivas em face de inexistência de controles.

Outro problema está sendo que não há anotações de controle de saída e entrada de veículos e máquinas e seus respectivos condutores, possibilitando impunidades devido a infrações de transito, utilização indevida de veículos para fins particulares, entre outras.

PROPOSTA

Neste capítulo é desenvolvida a proposta para a melhoria no gerenciamento da frota da secretaria de Gestão Pública, do município de Itupeva- SP, visando o controle e racionalização de custos.

DESENVOLVIMENTOS DA PROPOSTA

Conforme foi observado no capítulo anterior, inexistente um gerenciamento da frota de veículos na Secretaria de Gestão Pública, assim, foram definidas as seguintes propostas:

1. Criação de um departamento que centralize o controle logístico da frota.
2. Implantação de treinamentos/palestras visando o uso correto dos veículos (necessidade de controle, manutenção preventiva, entre outros).
3. Implantação de planilhas controle para serem utilizadas no interior dos setores que possuem veículos as quais deverão ser repassadas ao departamento de gerenciamento da frota, visando racionalizar e analisar o uso e desgaste dos veículos. A partir do controle de planilhas, deverá se instituir indicadores de desempenho dos veículos para programação de manutenção preventiva. A manutenção corretiva deve ser feita quando o veículo apresentar problemas de gasto excessivo de combustível, óleo e/ou peças.
4. Monitorar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas licitadas – fornecedoras de combustíveis e mecânicas. A relação custo x benefício deverá ser levada em consideração para continuidade dos contratos junto às empresas.
5. Capacitação de funcionários ou terceirização de portarias para o controle assíduo e rígido de veículos nesta secretária e seus setores.

PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Implantação de um gerenciamento da frota contendo os seguintes dados:

- a) Administração de frotas (tráfego)

Os motoristas têm como chefia imediata o Diretor ou encarregado do setor, é através desta pessoa e deste setor que você tomará conhecimento das normas operacionais da empresa e de como deverá proceder à frente as mesmas.

Esteja atento para os seguintes itens:

- MÉDIA DE CONSUMO DE COMBUSTIVÉL

Será acompanhada e analisada por dia.

Abastecimentos: É obrigatório o abastecimento do veículo sempre ao final do expediente da tarde.

O preenchimento da planilha ou guia de autorização devem estar preenchidos corretamente, inclusive com a quilometragem.

A planilha ou autorização de abastecimento será entregue ao responsável.

Esse tipo de controle propiciará a análise do estado do motor e seu consumo médio, averiguando-se a necessidade de calibragem e/ou ajustes na oficina.

Qualquer tipo de aditivo ou produto que não for necessário ou autorizado não será aceito, e descontado do motorista.

O controle de abastecimento gerará a racionalização do uso dos veículos e a análise da necessidade de manutenção preventivo-corretiva

-PNEUS

Todos os pneus dos veículos da frota serão verificados periodicamente (semanal e/ou mensal). Todas as vezes que consertar ou trocar pneus, solicitar número do pneu (fogo) posição, número da frota e entregar ao responsável pela manutenção.

Em casos do conserto do pneu, não for feito pela nossa borracharia e fora do nosso município, deverá ser exigida a nota fiscal ou recibo, que deverá constar nome da borracharia ou borracheiro, número do CPF, identidade e assinatura do emitente.

Havendo troca de câmara/protetor ou plaqueta, o motorista deverá trazer as usadas e entregar ao encarregado, solicitando para observar nas costas da nota fiscal ou recibo, a data da entrega/local e assinatura do recebedor (anotação a lápis).

A permissão para compra é somente com autorização do responsável pela manutenção.

Portanto, observe com cuidado o conserto do pneu, e procure acompanhar de perto a execução do serviço.

- Não rodar com pneu vazio e é obrigatória a calibragem sempre dos pneus.
- Verificar periodicamente a calibragem dos pneus.
- Evitar a raspagem em meio fio.
- Em casos de desalinhamento e desbalanceamento informar imediatamente ao departamento responsável.
- Em caso de pneu furado, parar imediatamente em local seguro o equipamento.
- Em caso de estouro de pneus deverá se trazida a carcaça com o respectivo nº de fogo.

-CUIDADOS COM A MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

O veículo utilizado é instrumento de trabalho, e para o melhor desempenho do equipamento é de responsabilidade do motorista o uso adequado.

Deve ser observada sempre a manutenção, procurar desviar os buracos na pista, observar qualquer ruído novo que o veículo comece a apresentar, vistoriando-o constantemente e comunicar qualquer problema à oficina preenchendo sempre a anotação de serviços (são anotações de defeitos que podem ocorrer durante o trajeto) ou a ordem de serviço e conferindo os serviços executados.

Os consertos em rotas só poderão ser realizados quando autorizados pela responsável pela manutenção.

As notas de consertos não autorizadas, não receberão visto e ainda serão descontadas do motorista.

Quando for necessário mandar “SOCORRO”, é importante que você informe adequadamente a avaria, local em que se encontra, pois o mecânico precisa estar ciente do defeito e se há necessidade de substituição de peças.

Socorro deve ser solicitado diretamente ao responsável pela oficina.

-USO OBRIGATÓRIO DO CRACHÁ E UNIFORME

É fundamental o uso de crachá pelo servidor durante o seu expediente de serviço. Caso haja perda ou extravio do mesmo, o funcionário deverá dirigir-se ao Departamento de Recursos Humanos para a solicitação de uma segunda via.

-FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

No Departamento da Frota Pública será preenchida uma ficha de identificação do servidor para eventuais necessidades de localização deste, ou de seus familiares.

Qualquer alteração destes dados deve ser comunicado ao Departamento de Recursos Humanos.

-DOCUMENTAÇÃO

Verificar sempre se você está de posse de toda a documentação.

1. Certificado de registro de licenciamento
2. Documentos pessoais:
 - . Carteira de Habilitação;
 - . Carteira de Identidade.

-CONDUÇÃO CORRETA DO VEÍCULO

No caso de acidentes:

- procure manter a calma;
- preste socorro à vítima;
- sinalize o local adequadamente;
- comunique a autoridade policial mais próxima;
- avise a Prefeitura Municipal de Itupeva por meio do setor responsável;
- preste informação somente as autoridades;
- não abandone o local a menos que necessite.

-DISCIPLINA

O item disciplina busca educar o motorista quanto a sua postura no interior de veículos da Prefeitura, respeitando a legislação de trânsito vigente:

- Não ultrapasse os limites de velocidade permitidos;
- Use cinto de segurança;

- Não tome bebida alcoólica ao dirigir;
- Evite acidentes, seja prudente no volante;
- É proibido o uso de bermudas, chinelos e regatas em quando estiver a serviço;
- É proibido atender celular quando estiver dirigindo, os riscos de acidente são grandes
- É proibido fumar dentro dos veículos da Frota Pública Municipal.

RECURSOS

Para a implementação da presente proposta serão necessários os seguintes recursos:

1. Humanos: funcionário para trabalhar no novo departamento de controle logístico da frota. Um funcionário o qual ficara subordinado à Secretaria de Gestão Pública.
2. Instalações: montagem de escritório (mesa, computador, cadeira, telefone);
3. Financeiros: contratação de um funcionário para efetuar o controle das planilhas preenchidas pelo departamento;
4. Materiais: elaboração de material para ministrar palestras (apostilas, multimídia, audiovisual, entre outros).

RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados da proposta elaborada visam implementação, de controles, sendo este um fator de elevada importância na gestão pública.

Assim, espera-se com os controles a racionalização de custos voltada para:

- manutenção preventiva dos veículos
- uso correto dos veículos (peças e combustível)
- controle de qualidade das empresas licitadas (postos e mecânicas).

RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O maior problema será o de mudar a cultura dos setores, quanto ao uso racional da frota, buscando minimização de custos e prejuízos frente a inexistência de controle para programação de manutenção preventiva dos veículos.

Para isso são necessárias medidas educativas visando a conscientização dos funcionários quanto ao uso da frota, da necessidade de controle para otimização do uso de veículos e até para avaliar a possibilidade de renovação da frota.

A solução de conflitos culturais em organizações mediante uma modificação é uma realidade, no caso de uma organização pública a complexidade aumenta em face de necessidade de elaboração de regimentos legais que regulamentem as novas atividades nos setores. Razão pela qual, sugere-se a criação de legislação específica para que estes controles sejam instaurados em caráter permanente, independente do mandato do prefeito.

	Km por dia	Combustível	Etanol	Gasolina	Diária do carro	Manutenção	Funcionário	Seguro	IPVA	Total gasolina	Total etanol
DBA6336	150	15	R\$ 32,36	R\$ 41,66	R\$ 10,95	R\$ 15,00	R\$ 10,41	R\$ 5,00	R\$ 4,00	R\$ 87,02	R\$ 77,72
EGI 5125	130	13	R\$ 28,04	R\$ 36,10	R\$ 10,95	R\$ 15,00	R\$ 10,41	R\$ 5,00	R\$ 4,00	R\$ 81,46	R\$ 73,40
EGI 5124	190	19	R\$ 40,98	R\$ 38,88	R\$ 10,95	R\$ 15,00	R\$ 10,41	R\$ 5,00	R\$ 4,00	R\$ 84,24	R\$ 86,34
total	470									R\$ 252,72	R\$ 237,46

Planilha 01- referente a um veículo da administração

	Km por dia	Combustível	Etanol	Gasolina	Diária do carro	Funcionário	Total gasolina	Total etanol
FNJ 0297	180	14	R\$ 30,20	R\$ 38,88	R\$ 55,00	R\$ 10,41	R\$ 104,29	R\$ 95,61
FNJ0279	230	23	R\$ 49,61	R\$ 63,87	R\$ 55,00	R\$ 10,41	R\$ 129,28	R\$ 115,02
FNJ0278	170	17	R\$ 36,67	R\$ 47,21	R\$ 55,00	R\$ 10,41	R\$ 112,62	R\$ 102,08
total	580						R\$ 346,19	R\$ 312,71

Planilha 02 – referente a um veículo locado pela administração

	Km por dia	Combustível	Etanol	Gasolina	Diária do carro	Funcionário	Total gasolina	Total etanol
FNJ 0297	120	12	R\$ 25,88	R\$ 33,32	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 54,68	R\$ 47,24
FNJ0279	180	18	R\$ 38,83	R\$ 49,99	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 71,35	R\$ 60,19
FNJ0278	130	13	R\$ 36,10	R\$ 36,10	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 57,46	R\$ 57,46
DBA6336	150	15	R\$ 32,36	R\$ 41,66	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 63,02	R\$ 53,72
EGI 5125	130	13	R\$ 28,04	R\$ 36,10	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 57,46	R\$ 49,40
EGI 5124	190	19	R\$ 40,98	R\$ 52,76	R\$ 10,95	R\$ 10,41	R\$ 74,12	R\$ 62,34
total	900						R\$ 378,09	R\$ 330,35

Planilha 03 – referente a possibilidade de um carro ser adquirido sem os custos de manutenção e gastos de reparo

R\$ 93,47	R\$ 75,25	= valores referentes a diferença do custo total entre carros locados e próprios por dia
110		= quilometragem rodada a mais pelos carros locados em relação aos próprios por dia



Figura 01 – Fotos dos veiculos locados para a complementação de frota



Figura 02 – Fotos dos veiculos locados para a complementação de frota



Figura 03 – Fotos dos veiculos locados para a complementação de frota



Figura 04 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 05 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 06 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 07 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 08 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 09 – Fotos dos veiculos lotados na prefeitura de Itupeva



Figura 10- funcionário realizando o check list antes da saída do veículo para a realização de serviços externos.

CONCLUSÃO

O custo logístico de uma frota de veículos envolve inúmeras variáveis, as quais foram destacadas as mais importantes no presente estudo, tais como: combustível, manutenção.

A manutenção preventiva é fundamental no gerenciamento de frotas, pois os veículos controlados conforme seu uso, e desgaste de tempo possuem menor incidência de riscos de acidentes, ou ainda, de atrasos na concretização dos trabalhos.

No caso da Secretaria de Gestão Pública, foi proposto inicialmente um controle mínimo de combustível, quilometragem, e implementação de uma central de frota. É claro que existem outros controles que deverão ser implementados de forma gradativa após a conscientização e mudança cultural dos setores envolvidos, tais como:

a) Depreciação do veículo: os veículos com mais de cinco anos, ou conforme as quilometragens atingidas necessitam de gastos mais elevados, visando o recondicionamento do motor. Assim, faz-se necessária uma análise de viabilidade de compra, consórcio, aluguel, ou ainda de qualquer outro contrato previsto em Lei, conforme seu grau de uso mensal.

b) Limpeza e lavagem dos veículos: envolvendo não apenas a lataria, mas também a lavagem de motor. Neste último há a necessidade de lubrificação, a qual deve ser efetuada a cada quilometragem específica do modelo e ano do veículo utilizado, ressaltando que um veículo novo não necessitará de tal serviço.

c) Manutenção e acessórios: desgaste natural pelo uso ininterrupto, como estofamento, ar condicionado, entre outros.

d) Despesas acessórias: envolvendo a existência de multas, uso de pedágio e estacionamentos.

O que importa salientar é a necessidade emergencial de um controle mínimo da frota desta Secretaria, pois os custos licitados são elevados, principalmente os de combustível.

Hoje em dia a terceirização de veículos vem crescendo de forma gradativa tendo em vista que a burocracia do serviço público, inviabiliza a aquisição de veículos e outros, pois existe a necessidade de uma aquisição de um número elevado de veículos o que onera muito a receita da municipalidade, pois o valor empenhado passa a ser um montante bem maior e que este pode ser diluído entre os meses seguintes do ano quando se opta por uma locação, sem contar na não necessidade de manutenção o que nos últimos anos vem se tornando um grande

problema, tendo em vista a quantidade dos veículos e as diferentes marcas e a infinidade de peças que compõe cada veículo.

A criação do sistema de frota não muda o dia a dia do serviço público municipal, apenas cria uma rotina e com esta rotina fica muito mais produtivo o trabalho, um veículo apenas pode fazer o que antes dois ou três faziam, o consumo de combustível em sua grande maioria diminui tendo em vista que o trajeto de uma cidade para a outra acaba sendo muito maior do que o trajeto percorrido internamente nas cidades.

A identificação do motorista responsável pelo veículo também pode ser constatada de uma maneira mais confiável, pois passa a ser de responsabilidade de outro servidor e que este servidor é responsável por identificar o condutor, o destino, a quilometragem e tudo o que se relaciona com o veículo.

Vale ressaltar que a utilização de uma central de frota pode ser utilizada como ferramenta para otimização dos recursos, reavaliando rotas e rotinas consideradas corriqueiras e contínuas o que nos fornece uma base de dados para que saibamos com certa antecedência a real demanda do trabalho e a oferta de serviço que este departamento consegue oferecer, com a qualidade esperada com os cumprimentos de prazos que em sua grande maioria é de maneira sempre a se cumprir uma vez que atualmente a grande maioria dos serviços públicos vive uma rotina de cumprir prazos e que estes são sempre cumpridos em cima do prazo o que não nos reserva um tempo para a entrega, ou seja, temos que correr com a entrega já que todo o prazo foi utilizado na resposta e não sobra tempo hábil para a entrega de tais situações, sobrando para o setor de frota um tempo mínimo.

Com a implementação da central de frota aumentou também o controle do consumo de combustível uma vez que é necessária uma autorização para o abastecimento e a cada abastecimento a administração recebe um email informando a quantidade, o tipo, a hora e carro que foi abastecido tendo assim um controle mais confiável com relação ao consumo, dando uma informação de quantos quilômetros aproximadamente o veículo poderá percorrer com a quantidade abastecida, dificultando desta forma o desvio de rotas e de combustível entre outros.

Nota se ainda que com a central torna mais fácil o acompanhamento dos veículos durante o horário de expediente, ou seja, conseguimos ter uma noção de onde o veículo e seu respectivo motorista encontra-se em determinado dia e hora, evitando assim um desvio de conduta do próprio servidor que muitas vezes alterava a sua rotina e rota, ou em casos mais graves não informava o local e paradeiro para a realização de serviços particulares o que onerava a administração sem contar com a falta de tempo para realizar as atividades que realmente eram importantes para a administração.

Levando em consideração os métodos utilizados para a melhora do serviço de frota do paço municipal de Itupeva, muito ainda deve ser feito, mas acreditamos que estamos no caminho certo, buscando atingir uma excelência no serviço público.

REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BORJA, Jordi. Barcelona. Um Modelo de transformación Urbana. **Série Gestión Urbana**, v. 4. Quito, Programa de Getión Urbana, 1995.
- BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial: o processo de integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 ago. 2011.
- CAJADO, E. A logística dos mercadores. **Gazeta Mercantil**. Caderno A, p. 3, 23 dez 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2.ed. rev. e atu. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O advento da nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Tribunais de Contas do Brasil, Jurisdição e Competência**. Belo Horizonte: Fórum, 2003.
- FILHO, E. R. **Logística**. Evolução na Administração. Desempenho e Flexibilidade. Curitiba: Juruá, 2006.
- IBGE.**Biblioteca**. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/parana/colombo.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2011.
- LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantive, 1998.
- LOPES, Rodrigo. **A Cidade Intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986
- MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.
- NOGUEIRA, Carlos. **Controle da Gestão Pública**, 29/12/2003. Disponível em: <http://www.vemconcursos.com>. Acesso em: 10 ago. 2011.

PFEIFFER, Peter. Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: uma nova abordagem. **Textos para Discussão**. n. 37. Brasília: ENAP, 2000.

REZENDE, Denis A. Alinhamento da Tecnologia da Informação ao Planejamento Municipal: Análise da Prática de Gestão de uma Prefeitura. In: ENCONTRO ANUAL ANDAP, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

REZENDE, Denis Alcides; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento Estratégico Municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SLACK, Nigel *et. al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.