

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSÉ OLIVIO ARCIE

SISTEMA DE CONTROLE E DESEMPENHO DA FROTA DE VEÍCULOS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO

Colombo

2011

JOSÉ OLIVIO ARCIE

SISTEMA DE CONTROLE E DESEMPENHO DA FROTA DE VEÍCULOS DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

Colombo

2011

Dedico este trabalho, especialmente a minha família, que tanto me auxiliou, com amor e compreensão, sendo a fonte principal de motivação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pela sua Luz que guia meus passos e caminhos e por me proporcionar saúde e sabedoria para concluir este trabalho, agregando conhecimento e ações empreendedoras a minha carreira profissional, da qual desempenho com muito amor.

A minha filha Gabriella, pela compreensão em todos os momentos ausentes e em especial a minha esposa Joelma, pelo seu apoio e incentivo, fazendo com que me mante-se firme e decidido no objetivo de concluir mais essa etapa de grande significado para minha vida.

A todos os professores que com tanto apreço, sempre estiveram presentes acompanhando e mediando o meu desenvolvimento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
2.1 LOGÍSTICA .....	8
2.1.1 Manutenção de Máquinas na Área Logística .....	11
2.1.2 Gestão de Frotas.....	13
2.2 CONTROLE INTERNO .....	16
2.2.1 Planejamento Estratégico Municipal (PEM) .....	19
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>22</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	22
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	24
<b>5 PROPOSTA .....</b>	<b>26</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	26
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	26
5.3 RECURSOS.....	33
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	34
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	34
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO.....	23
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA ENFOCANDO AS SECRETARIAS MUNICIPAIS ...	23
QUADRO 1 – PLANILHA DE PREENCHIMENTO PARA CONTROLE ABASTECIMENTO.....	27
QUADRO 2 – MÉDIA DE ABASTECIMENTO POR POSTO CREDENCIADO .....	28
QUADRO 3 – CONTROLE USO PNEUS.....	30
QUADRO 4 – PLANILHA CONTROLE MANUTENÇÃO PEÇAS .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública possui como objetivo prestar serviços para a sociedade. Nesse sentido, podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. A dificuldade encontra-se na administração desses sistemas, sendo este o grande desafio para os administradores públicos.

É importante pensar em alternativas de estrutura interna das instituições para dar suporte à identificação e ao conhecimento das informações, já que os sistemas de informação existentes produzem uma grande quantidade de dados. Porém, esses dados devem ser melhor compartilhados e utilizados para subsidiarem o processo de tomada de decisão e para que se visualizem suas potencialidades e limitações.

A inovação tecnológica, abrangendo a Tecnologia da Informação, trouxe consigo ferramentas que podem auxiliar nos dilemas encontrados pela atual gestão pública.

A prefeitura Municipal deve ser gerida como uma empresa que visa maximização de resultados e buscar soluções para a minimização de desperdícios na sua cadeia logística. Área esta, invariavelmente responsável pelos elevados custos de qualquer empresa, envolvendo mão de obra, infra-estrutura e distribuição física.

Dessa forma, o presente projeto visa analisar a frota de veículos da Prefeitura Municipal de Colombo, com o objetivo de criar mecanismos organizacionais para o gerenciamento no controle, manutenção e reparo dos veículos, envolvendo a já existente e as novas aquisições.

De forma específica busca-se: zelar pelo patrimônio público maquinário; reduzir gastos desnecessários; gerir a necessidade conforme demanda na aquisição de novos veículos; estabelecer conhecimento total da frota, quanto as condições gerais dos maquinários, otimizando seus reparos; organizar a logística e o controle da frota.

Afinal, a busca deve ser incessante no sentido de criar mecanismos que garantam qualidade das atividades da Prefeitura Municipal de Colombo, mesmo quando estas, conforme observado inicialmente carecem de minúcias técnicas, de procedimentos operativos no que diz respeito ao gerenciamento de frota.

Sob essa ótica, percebe-se que um sistema de controle interno bem estruturado fornece garantias de administração eficiente, promovendo um maior racionamento e cuidado com o patrimônio da empresa pública.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados de forma sucinta os conceitos de logística, distribuição física, transportes, gestão de frota crédito e o controle interno nas instituições públicas visando identificar os pontos principais que embasam a necessidade de controle na Prefeitura Municipal de Colombo.

### 2.1 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 conseguir fornecer 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.” (p. 30)

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 é realizado 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 à *performance* 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 a melhor *performance* 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. Podendo proporcionar, segundo Christopher (1999), uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência 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 máximo de resultados em menor tempo possível, reduzindo custos vinculados à permanência da mercadoria no Porto e do *demourrage*, que é uma ferrugem que atinge os recursos pagos pelo armador. (...)

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 aí para serem conquistados, ampliados e diversificados. As margens de lucratividade devem ter limites elásticos, pois existem para ser estendidos em qualquer cenário de negócios. Tal qual os mercadores da época 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.

A partir desta breve introdução sobre a logística e sua abrangência é possível afunilar os conceitos buscando enfocar a necessidade de manutenção e a gestão de frotas.

### 2.1.1 Manutenção de Máquinas na Área Logística

A manutenção de máquinas e equipamentos é de grande importância dentro de uma Prefeitura Municipal, pois as quebras interrompem o fluxo de produção gerando problema no processo de Programação e Controle da Produção - PCP e atrasos no atendimento dos clientes.

Segundo Slack (2002, p. 644), a atividade de manutenção de uma organização consiste em uma combinação de três abordagens básicas para cuidar de suas instalações físicas, que são:

#### a) Manutenção corretiva

Deixar as instalações operarem até quebrar. O trabalho de manutenção é realizado somente após a falha ter ocorrido. A estratégia desta manutenção corretiva, trabalhar até quebrar, é usada com frequência nos casos em que o

conserto é fácil, a consequência desta falha é pequena, quando a manutenção preventiva é dispendiosa ou quando a falha não é previsível de forma nenhuma logo, não há vantagem na manutenção preventiva, porque a falha tem a mesma probabilidade de acontecer antes ou depois do conserto.

#### b) Manutenção preventiva

Para que esse problema não venha atrapalhar o fluxo da produção, foi criado nos Estados Unidos, em 1950, o MP (Manutenção Preventiva), um programa projetado para preservar e aumentar a confiabilidade das máquinas e equipamentos, prevenindo também todas as falhas antes delas ocorrerem.

A manutenção preventiva visa eliminar ou reduzir as probabilidades de falhas por manutenção, limpeza, lubrificação, substituição e verificação das instalações em intervalos pré-planejados.

A manutenção preventiva é usada quando o custo da falha não planejada é alto devido à interrupção da produção normal e quando a falha não é totalmente aleatória, assim o momento da manutenção pode ser programado antes que a falha se torne muito provável.

Slack *et al.* (2002, p. 178), relata que o “valor da Manutenção Preventiva é questionado por pessoas não envolvidas com o programa, alegam que custa mais um desligamento e manutenção regular do que custa para operar o equipamento até que o conserto seja absolutamente necessário”.

#### c) Manutenção preditiva

Manutenção preditiva visa realizar manutenção somente quando as instalações precisarem dela, ela é usada quando a atividade de manutenção é dispendiosa, seja devido ao custo da manutenção em si, seja devido à interrupção da produção causada pela atividade de manutenção.

Segundo Slack *et al* (2002, p. 645), “cada abordagem para a manutenção de instalações é adequada para diferentes situações, a maior parte das operações produtivas adota uma combinação dessas abordagens, porque diferentes elementos de suas instalações têm diferentes características.”

#### d) Manutenção corretiva versus preventiva

A maioria das operações produtivas planeja sua manutenção incluindo certo

nível de manutenção preventiva regular, o que resulta em uma probabilidade razoavelmente baixa, mas finita, de falhar. Normalmente, quanto mais freqüentes os episódios de manutenção preventiva, menor é a probabilidade de ocorrerem falhas. O equilíbrio entre manutenção preventiva e manutenção corretiva é estabelecido para minimizar o custo total das paradas. Manutenção preventiva pouco freqüente custará pouco para realizar, mas resultará em alta probabilidade. (SLACK, 2002, p. 646)

Essa representação de custos de manutenção relacionados, pode não refletir a realidade. O custo da realização de manutenção preventiva pode não aumentar tão fortemente deste que seja realizada por um conjunto separado de pessoas (pessoal de manutenção habilitado), cujo tempo é programado e considerado separadamente dos "operadores" da instalação. Além disso, cada vez que ocorre manutenção preventiva, as instalações não podem ser usadas produtivamente.

Para maior confiabilidade no processo de PCP a empresa deve desenvolver fortemente as abordagens de manutenção preventiva e preditiva, pois elas trazem redução da manutenção corretiva a qual gera enorme transtorno ao processo de planejamento e controle da produção.

Em muitas operações, entretanto, pelo menos uma parte da manutenção preventiva pode ser realizada pelos próprios operadores, o que reduz o custo de sua realização e em momentos em que é conveniente para a produção. Paradas não planejadas podem requerer algo mais do que apenas um conserto rápido e, dessa forma, parar a produção; podem mesmo desestabilizar a produção, impedindo que ela consiga melhorar.

### 2.1.2 Gestão 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.

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 posto 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 devem 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; manter controle de gastos por veículo com seu histórico de manutenção e não apenas os gastos globais.

- 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.

## 2.2 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 pratiquem.

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

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

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

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)

Respalado 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, deve-se observar as seguintes limitações:

- a) 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;
- b) há o risco de que os controles possam tornar-se inadequados devido às mudanças nas condições;
- c) 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) 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.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

Os novos instrumentos jurídicos do Estatuto da Cidade e esta nova dinâmica local trouxeram a necessidade de um Planejamento Estratégico aos Municípios, conhecido como Planejamento Estratégico Municipal (PEM). O PME é um projeto direcionado as prefeituras e que possibilita aos gestores públicos estabelecerem um rumo ao município, com aproveitamento dos diversos atores e cidadãos envolvidos (REZENDE, 2004).

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)

Tanto na esfera pública como na privada o futuro é incontável, sendo apenas previsível os cenários otimistas e pessimistas, razão pela qual torna-se fundamental a utilização do planejamento estratégico com o intuito de vislumbrar as possibilidades dos fatores que possam interferir na concretização das metas, e, em consequência, no sucesso do empreendimento.

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,

munícipes, 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 munícipes. 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 munícipes apenas benefícios positivos. Não são conhecidos retornos negativos desse projeto. O desenvolvimento local é indiscutível e a melhora da qualidade de vida dos munícipes é incontestável.

Entretanto é importante salientar a diferença entre o Plano Diretor e o PEM, visto que o “o Plano Estratégico não é uma norma legal”, ao contrário do Plano Diretor, “senão um contrato político e social, cuja execução corresponde àquelas partes que têm a competência ou a capacidade para fazê-lo”. Funcionando como um meio de pressão pública visando à promoção do cumprimento de seus objetivos. (BORJA, 1995, p. 16)

Sendo que o desenvolvimento do PEM se deu:

face a necessidade de compatibilizar os desafios gerados pela nova estruturação da sociedade urbana, em um mundo globalizado, criando novas demandas às aspirações, com a administração do espaço local. Busca uma visão de futuro, a partir da realidade atual que nos permita evoluir dentro de condições pré-estabelecidas que capacitem a sociedade urbana para enfrentar desafios e obstáculos, dentro de seus próprios termos, minorando aqueles impostos de fora. (LOPES, 1998, p. 87)

Naturalmente que o sucesso do Planejamento Estratégico Municipal depende não só do uso dos instrumentos trazidos pelo Estatuto da Cidade, como também da vontade dos diversos agentes envolvidos nas ações públicas, recursos, sensibilidade social e um sentido comum. Estas são as sugestões bem trazidas por Pfeiffer (2000, p. 10):

Para que o Planejamento Estratégico possa ser aplicado no setor público com tanto êxito como em empresas privadas, deve haver algumas condições prévias favoráveis: além da óbvia condição da vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, é importante que o processo disponha de uma liderança competente, de preferência composta por representantes de organizações públicas e privadas. Também são necessários recursos mínimos, sensibilidade social e um forte sentido comum.

### 3 METODOLOGIA

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 freqüentemente 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.

## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Segundo o IBGE (2011) Colombo foi elevado à categoria de vila pelo Decreto n.º 11, de 08-01-1890, desmembrando-se de Curitiba. Pelo Decreto Estadual n.º 1703, de 14-07-1932, o município de Colombo passou a denominar-se Capivari. Sob o mesmo decreto o município de Bocaiúva foi extinto, sendo seu território anexado ao município de Capivari. Por decreto estadual n.º 1831, de 09-08-1933, o município volta a denominar-se Colombo. Em divisão administrativa referente ao ano de 1933, o município já denominado Colombo é constituído do distrito sede.

Assim permanecendo em divisões territoriais datadas de 31-XII-1936 e 31-XII-1937. Pelo decreto-lei estadual n.º 7573, de 20-10-1938, o município de Colombo foi extinto, sendo seu território anexado ao município de Curitiba.

No quadro fixado para vigorar no período de 1939-1943, o distrito de Colombo figura no município de Curitiba.

Elevado novamente à categoria de município com a denominação de Colombo, pelo decreto estadual n.º 199, de 30-10-1943, desmembrado de Curitiba. Constituído de três distritos: Colombo, Campo Magro e Timoneira (ex-Tamandaré), todos desmembrados de Curitiba.

No quadro fixado para vigorar no período de 1944-1948, o município é constituído de três distritos: Colombo, Campo Magro e Timoneira.

Pela lei estadual n.º 2, de 10-10-1947, desmembra do município de Colombo os distritos de Campo Magro e Timoneira, para constituir o novo município de Timoneira.

Em divisão territorial datada de 1-VII-1960, o município é constituído do distrito sede.

Assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007. Alterações toponímicas municipais Colombo para Capivari, alterado pelo decreto estadual n.º 1703, de 14-07-1932.

Capivari para Colombo, alterado pelo decreto estadual n.º 1831, de 09-08-1933.

Para compreender a estrutura da Prefeitura Municipal de Colombo, faz-se necessária a apresentação do seu organograma principal, conforme rege a Lei n. 916/2005, o qual é apresentado a seguir.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO



FONTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO (2011)

Importa salientar que o Gabinete do Prefeito, Procuradoria Geral do Município, Ouvidoria Geral do Município e Controladoria Geral do Município são órgãos de assessoramento.

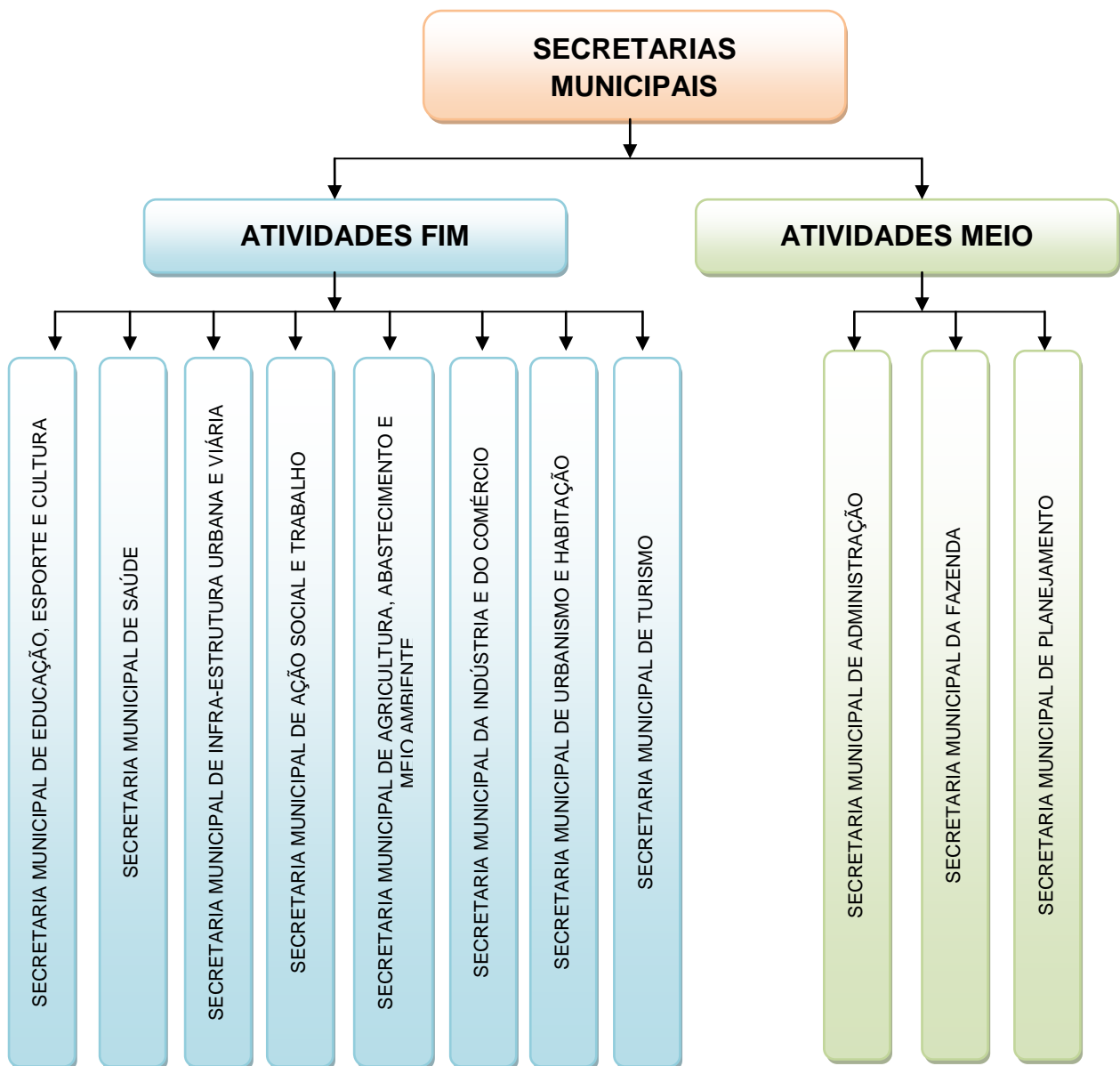
Os órgãos auxiliares são as Secretarias Municipais, enquanto que, os órgãos de administração específica, envolvem as seguintes secretarias: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Habitação, Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Obras e Viação, Secretaria Municipal de Agricultura, Abastecimento e Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, Secretaria Municipal de Turismo e Secretaria Municipal de Ação Social e Trabalho.

Como o presente trabalho enfoca as secretarias municipais, a seguir são demonstradas a classificação destas entre atividades meio e atividades fim, seguindo o critério de execução.

A figura a seguir demonstra graficamente como são separadas as secretarias.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA ENFOCANDO AS SECRETARIAS E SUAS ATIVIDADES





FONTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO (2011)

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema identificado na Prefeitura Municipal de Colombo é que a frota de veículo se encontra fragmentada entre os departamentos, não havendo um controle unificado da mesma.

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

A quantidade de combustível utilizada é limitada à média utilizada

mensalmente pelos departamentos, ou seja, não existe controle sobre o uso do veículo e qual 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 a qualidade dos serviços prestados (postos de gasolina e mecânicas), qualidade das peças e uso correto do veículo.

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

## 5 PROPOSTA

Neste capítulo é desenvolvida a proposta para melhoria no gerenciamento da frota de veículos da Prefeitura Municipal de Colombo, visando controle e racionalização de custos.

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Conforme foi observado no capítulo anterior inexistiu um gerenciamento da frota de veículos na Prefeitura Municipal de Colombo, 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 departamentos 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.

### 5.2 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 coordenador de Logística / Tráfego, é através deste e desta divisão que você tomará conhecimento das normas operacionais da empresa e de como deverá proceder frente as mesmas.

Esteja atento para os seguintes itens:

- MÉDIA DE CONSUMO/COMBUSTÍVEL

Será acompanhada e analisada por dia.

Abastecimentos: É obrigatório abastecer o veículo antes de sair da prefeitura e completar o tanque na volta.

O preenchimento das planilhas deverá ser correto:

QUADRO 1 – PLANILHA DE PREENCHIMENTO PARA CONTROLE ABASTECIMENTO

Departamento:

Responsável:

Motorista:

Veículo	Placa	Ano	Tipo Combustível	Data Abastecimento	Km inicial	Km final	Total Km/Litro	Obs.
Fiat Uno*	AAI1020	1996	Alcool	10/01/2011	100	200	10	

Exemplo de preenchimento.

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

As planilhas preenchidas deverão ser entregues ao responsável.

Ao encerrar uma planilha, o tanque deverá ser completado e a quilometragem anotada na próxima.

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.

- ACERTO DE CONTAS

O acerto de contas visa controlar o consumo de combustível por departamento, visando demonstrar a necessidade de alteração ou não da licitação efetuada junto aos postos credenciados.

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

A seguir quadro explicativo da média mensal de abastecimento por posto credenciado:

QUADRO 2 – MÉDIA DE ABASTECIMENTO POR POSTO CREDENCIADO

SETOR	Gasolina Posto 1	Alcool Posto 1	Gasolina Posto 2	Alcool Posto 2
IMPrensa	XXXX	XXXXX	790	800
PLANEJAMENTO	500	XXXXX	2.000	500
ADMINISTRAÇÃO	4.500	1.500	15.000	1.000
DEP. AP. A CRIANÇA	2.000	XXXXX	2.000	XXXXX
CAPS	1.500	XXXXX	1.500	XXXXX
CULTURA	500	XXXXX	3.000	XXXXX
EDUCAÇÃO	16.000	XXXXX	15.000	XXXXX
EPIDEMIOLOGIA	1.000	XXXXX	3.000	XXXXX
ESPORTES	1.000	XXXXX	3.000	XXXXX
FROTA	1.100	1.600	800	1.050
PATRIMONIO	17.000	1.000	8.000	1.000
PACS	4.000	2.000	5.000	1.500
HABITAÇÃO	1.500	XXXXX	5.000	500
IND. E COM	1.000	XXXXX	1.500	XXXXX
SEMOV	28.000	12.000	8.000	6.000
TURISMO	2.000	700	9.000	1.000
PPD	2.550	XXXXX	2.550	XXXXX
PSF	3.000	XXXXX	2.000	XXXXX
SAÚDE	20.00	2.000	20.000	2.500
VIG. SANITARIA	3.000	XXXXX	9.000	XXXXX
AGRICULTURA	2.000	XXXXX	7.000	500
REC. TRIBUTARIA	5.000	1500	8.000	500
DST/AIDS	2.500	XXXXX	2.000	XXXXX
SEG. PÚBLICA	10.000	XXXXX	10.000	XXXXX
SOCIAL	8.000	1.500	7.000	1.000
ABASTECIMENTO	2.000	XXXXX	4.000	XXXXX
SERVIÇOS PÚBLICOS	1.175	1.075	XXXX	XXXXX
MEIO AMBIENTE	780	1.000	5.000	3.990
DEPTO COMPRAS	500	XXXXX	2.000	500
<b>TOTAL</b>	<b>150.000</b>	<b>32.700</b>	<b>170.000</b>	<b>22.000</b>
<b>TOTAL LICITADO:</b>				
<b>Posto 1 : Gasolina - 160.000 litros / Álcool 40.000 litros.</b>				
<b>Posto 2 : Gasolina 200.000 litros / Álcool 40.000 litros.</b>				

FONTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO (2011)

Ao término de cada rota o motorista deverá prestar conta da planilha do itinerário ao responsável.

## - PNEUS

Todos os pneus dos veículos da frota são gravados a fogo e etiquetados com a numeração e logomarca da Prefeitura Municipal de Colombo, os quais 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.

Quando não houver nota fiscal, o recibo 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.

## QUADRO 3 – CONTROLE USO PNEUS

Departamento:

Responsável:

Motorista:

Placa	Posição Roda	Data		Km		Data		Observações
		Montagem	Desmontagem	Inicial	Final	Compra	Conserto	
AAI1010	Dianteira Esquerda	15/05/2011	20/05/2011	100	200	15/05/2011	20/05/2011	Acidente Estrada

\* Exemplo de preenchimento.

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A implantação do controle de uso dos pneus propicia itens essenciais para análise do rendimento tanto do veículo quanto da marca de pneu utilizada, além de:

- Análise da correta quilometragem do pneu, por marca, tipo e medida;
- Cálculo de custos por quilômetro rodado;
- Cálculo do índice de reconstrução dos pneus controlados.

## - TACÓGRAFO

Visa acompanhar a correta condução do veículo quanto ao cumprimento de normas de velocidade legal, respeitando limitações impostas pelas regras de trânsito vigentes. O departamento da Frota Pública entregará aos motoristas os discos de tacógrafo, onde estarão anotados: frota, data, nome do motorista. Os discos serão fornecidos conforme a viagem, sendo que o motorista deverá anotar a km inicial e a final.

Não esqueça o zelo pelos discos, e o cumprimento dos 80 km permitidos faz parte de sua responsabilidade.

Os discos de tacógrafo são rigorosamente analisados, quando a velocidade. As trocas deverão ser no dia pré-determinado antes de movimentar o veículo de manhã com todo cuidado para não remontar. As trocas geralmente são realizadas na segunda feira.

Nos discos de tacógrafo, deverá constar o nome do Motorista, data de colocação/quilometragem inicial/final e assinatura na frente do mesmo.

Ao trocar de veículo, será obrigatória a substituição do disco.

Caso algum motorista venha a violar o tacógrafo, ou polícia rodoviária, o motorista deve solicitar visto no disco e memorando explicativo.

Obs.: É de responsabilidade do motorista, entregar ou solicitar os discos de tacógrafo.

#### - CUIDADOS COM A MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTO

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.

A seguir planilha de controle para a manutenção de peças:

#### QUADRO 4 – PLANILHA CONTROLE MANUTENÇÃO PEÇAS

Departamento:

Responsável:

Motorista:

PLACA	Compra Peça		Km		Data	Defeito	Observações
	Recond.	Nova	Inicial	Final			
AAI1010		Correia	100	-x-	10/01/2011	Quebra	

\* Exemplo de preenchimento.

FONTE: Elaborado pelo autor (2011)



#### - 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

A condução correta do veículo visa a exposição de como proceder frente a situações inusitadas, conforme é descrito a seguir:

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 Colombo por meio do departamento 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.

## 5.3 RECURSOS

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

1. Humanos: funcionários para trabalhar no novo departamento de controle logístico da frota. Mínimo de dois funcionários os quais ficarão subordinados à Secretaria da Fazenda.
2. Instalações: montagem de escritório (mesas, computadores, cadeiras, telefones) para o novo departamento.
3. Financeiros: contratação de dois funcionários para efetuar o controle das planilhas preenchidas pelos departamentos, recursos para a montagem do novo departamento e materiais gráficos para elaboração de palestras e treinamentos junto aos motoristas.
4. Materiais: elaboração de material para ministrar palestras (apostilas, multimídia, audiovisual, entre outros).

Estes recursos demandam aprovação do Plano Diretor e Orçamentário da gestão pública da Prefeitura Municipal de Colombo.

#### 5.4 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).

#### 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O maior problema será o de mudar a cultura dos departamentos 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 face a 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.

## 6 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, peças e pneus.

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 Prefeitura Municipal de Colombo, foi proposto inicialmente um controle mínimo de combustível, pneus e peças. É claro que existem outros controles que deverão ser implementados de forma gradativa após a conscientização e mudança cultural dos departamentos envolvidos, tais como:

- a) Depreciação do veículo: os veículos com mais de cinco anos, ou conforme a quilometragem atingida necessitam de gastos mais elevados, visando o condicionamento 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.
- 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 da Prefeitura Municipal de Colombo, pois os custos licitados são elevados, principalmente os de combustível, totalizando 360.000 litros de gasolina e 80.000 litros de álcool.

## 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](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: Vantane, 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.

PREFEITURA MUNICIPAL DE COLOMBO. **Secretaria da Indústria e Comércio**. Disponível em: <http://www.colombo.pr.gov.br/pagina.asp?id=36>. Acesso em: 10 ago. 2011.

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.