

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
(Modalidade a Distância)**

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ARTIGO CIENTÍFICO

Fernando Fachin Pacheco

**Restinga Seca, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal
(Modalidade a Distância)**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE LOGÍSTICA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

elaborada por
Fernando Fachin Pacheco

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública Municipal

COMISSÃO EXAMINADORA:

José Odim Degrandi
(Presidente/Orientador)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga (UFSM)

Mauri Leodir Löbler (UFSM)

Restinga Seca, 22 de dezembro de 2012

RESUMO

O transporte dentro de um sistema se torna importante quando os custos logísticos extrapolam a normalidade, principalmente se esse sistema possui um gerenciamento, controle e planejamento. A logística se torna primordial, tanto na gestão privada como na gestão pública, quando sua utilização começa a ser necessária para o seu crescimento e/ou atendimento de clientes ou ao público em geral. A busca de uma redução de custo principalmente no transporte na área pública, na qual, motoristas, muitas vezes mal escalados, acabam fazendo horas extras extrapolando limites de certa previsão de horas; veículos com poucos ocupantes, percorrem grandes distâncias utilizando combustível com preço mais elevado; e a não realização de manutenção preventiva, ocasionam um desgaste maior nos veículos. Estes são alguns dos fatores que ocorrem na Prefeitura de São Sepé, especialmente nas Secretaria de Saúde e Secretaria de Obras e Saneamento. A presente pesquisa levantou alguns problemas que ocorrem no município de São Sepé referente à gestão logística, destacando-se a falta de um setor específico para tratar de toda a logística municipal. A criação de um setor de logística possibilita ao gestor a posse das informações necessárias, para administrar a frota da prefeitura, coordenado rotas, escala de serviços, manutenção, rotação de veículos e motoristas, lotação do veículo, horas extras e evitando que mais de um veículo se dirija ao mesmo destino, buscando utilização da lotação máximo.

Palavras-chave: Logística, custo logístico, transporte público municipal.

ABSTRACT

El transporte dentro de un sistema se vuelve importante cuando los costos de logística extrapolan la normalidad, principalmente si este sistema tiene una dirección, el control y la planificación. La logística se convierte en fundamental, tanto en la gestión privada como en la administración pública, donde su empleo está empezando a ser necesario para su crecimiento y/o el cuidado de los clientes o el público en general. La búsqueda de una reducción de costos, principalmente en el transporte en la zona pública, los conductores mucha mal en la escala, terminan trabajando horas extras extrapolar ciertos límites de pronóstico de horas, los vehículos con un menor número de ocupantes, a través de distancias largas que utilizan combustible con un precio más alto y no realizar el mantenimiento preventivo, provocan un mayor desgaste en los vehículos. Estos son algunos de los factores que se ocurren en la ciudad de Sao Sepe, especialmente en el Departamento de Salud y el Departamento de Obras Públicas y Saneamiento. Esta investigación ha planteado algunos problemas que se ocurren en São Sepé respecto a la gestión logística, destacando la falta de un sector específico para manejar toda la logística de la ciudad. La creación de un sector de logística permite que el administrador dispone la información necesaria para administrar la flota de la ciudad, rutas coordinadas, servicio de escala, mantenimiento, rotación de vehículos y conductores, rotación del vehículo, las horas extraordinarias y evitando que más de un vehículo se dirija al mismo destino, y busca de utilización de la capacidad máxima.

Palabras-clave: logística, costos de logística, transporte municipal.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 4 |
| 2. CUSTO LOGÍSTICO | 6 |
| 2.1 Custo | 7 |
| 2.2 Logística | 9 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 12 |
| 4. RESULTADOS..... | 13 |
| 4.1 Escala de serviço | 13 |
| 4.2 Horas extras | 15 |
| 4.3 Deslocamento de mais de um veículo para o mesmo destino | 16 |
| 4.4 Rotação de veículos | 17 |
| 4.5 Manutenção preventiva | 18 |
| 4.6 Manutenção em veículos de outra secretaria realizada pela Sec. de Obras..... | 19 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 22 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 23 |
| 7. ANEXOS | 24 |

1. INTRODUÇÃO

O transporte dentro de um sistema se torna mais importante quando os custos logísticos extrapolam a normalidade, principalmente se esse sistema possui um gerenciamento, controle e planejamento. A logística se torna primordial, tanto na gestão privada como na gestão pública, quando sua utilização começa a ser necessária para o seu crescimento e/ou atendimento de cliente ou ao público em geral. Dessa forma, para que os acontecimentos planejados ou projetados aconteçam sem que haja interferência no atendimento a qualquer objetivo em comum e na eficiência, o custo serve como alerta para empresas que disputam o mercado regional, nacional ou até internacional, e no setor público a administração vem se aproximando do setor privado e seus recursos são normalmente escassos.

No setor público local (São Sepé) não se fala muito em logística e muito menos no custo logístico dentro de um sistema que não é privado, já que muitos servidores não são especializados nesta área. Muitas empresas já criaram setores ou departamentos de logística no seu organograma na busca de redução de custo e otimizando o transporte para o melhor atendimento. Atualmente, o levantamento de custo é fundamental, pois através dele qualquer administração definirá onde atuar para que tenha sua redução sem interferir na qualidade do serviço. O setor público vem se aproximado do privado principalmente na área administrativa e contábil, na busca de uma melhor gestão, qualificação, redução de custo e atendimento. O mau levantamento de custo é um dos fatores que causam a falta de dinheiro no setor público.

Este trabalho de pesquisa originou-se de um questionamento quanto à importância da logística na administração pública, principalmente o custo logístico. Este estudo leva em consideração o fator de redução de custo do setor de logística na administração pública. A busca de uma redução de custo, principalmente no transporte na área pública, onde motoristas muitas vezes mal escalados acabam fazendo horas extras extrapolando limites de certa previsão de horas; veículos que utilizam combustível com preço mais elevado percorrendo grandes distâncias e muitas vezes com poucos ocupantes e mais de um veículo; e a não realização de manutenção preventiva, ocasionando um desgaste maior na condução, são alguns

dos fatores decorrentes na Prefeitura de São Sepé (PMSS), especialmente nas Secretaria de Saúde e Secretaria de Obras e Saneamento.

A busca de uma redução de custo principalmente no transporte na área pública, na qual, motoristas acabam fazendo horas extras extrapolando os limites de certa previsão de horas; veículos com poucos ocupantes, percorrem grandes distâncias utilizando combustível com preço mais elevado; e a não realização de manutenção preventiva, ocasionam um desgaste maior nos veículos. Estes são alguns dos fatores que ocorrem na Prefeitura de São Sepé.

Na Secretaria de Saúde, o transporte é fundamental para o atendimento de pessoas doentes, que são levadas para consultas ou transferidas para hospitais em outros municípios, e para o deslocamento de médicos, para o atendimento no Programa Saúde da Família (PSF), em área rural de São Sepé; na Secretaria de Obras e Saneamento o transporte se faz necessário para a condução dos servidores até a secretaria, que se localiza na área industrial do município, o que dificulta o trajeto a pé até o trabalho; e também para trabalhos no interior, juntamente com o maquinário para serviços nas estradas e pontes.

A importância do conhecimento do custo logístico facilitará ao gestor a identificação de possíveis falhas, aonde agir, e no intuito de reduzir custos para o melhor aproveitamento do orçamento municipal, que é muito pequeno frente às necessidades.

Esta pesquisa foi realizada de setembro a outubro de 2012, com objetivo de enfatizar a logística como instrumento para redução de custo. Para o alcance deste objetivo, este trabalho de pesquisa está dividido em cinco partes, incluindo esta, introdutória. A seção a seguir trata dos custos e logísticas. A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados; o quarto tópico traz a apresentação e análise de resultados e, por fim, as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2. CUSTO LOGÍSTICO

A competitividade de uma organização origina-se da eficiência em que ela realiza suas inúmeras atividades distintas. Conforme Porter (1989), cada uma destas atividades contribui para a posição dos custos relativos das empresas e a execução das atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata e melhor do que a concorrência, isto é, de forma mais eficiente, leva a uma vantagem competitiva. Sendo assim, o custo logístico é de suma importância para qualquer organização inserida em qualquer tipo de atividade econômica. Faria e Costa (2008) expressam que a gestão dos custos logísticos tem como objetivo principal estabelecer políticas que possibilitem às empresas, simultaneamente, uma redução nos custos e a melhoria do nível de serviço oferecido ao cliente.

Para Faria e Costa (2008), muitas empresas conseguem um diferencial competitivo no mercado mediante uma correta utilização dos modos de transporte; como o elo entre o fabricante e o consumidor final, portanto, precisa ser analisado cuidadosamente, tendo em vista o seu impacto na apuração final dos custos logísticos; portanto as empresas devem sempre estar atentas ao gerenciamento dessa função, visto que sua eficiência está ligada à satisfação do cliente e à minimização dos custos.

O custo logístico influencia a competitividade das empresas, principalmente se a matéria-prima for transportada por longas distâncias. Algumas indústrias recebem suas mercadorias após terem sido carregadas/descarregadas várias vezes, passando por mais de um modal de transporte. Vários custos são agregados ao produto final e, se a empresa não reduzir seus custos logísticos, o seu produto poderá ter um preço mais elevado no mercado. Kobayashi (2000) afirma que os efeitos da redução de custos logísticos são muito relevantes e os setores mais interessados são a produção, a distribuição física e a venda.

Bertaglia (2003) pondera que o movimento da mercadoria significa custos logísticos e está associado à seleção, à movimentação e entrega de produtos. Dentre os custos logísticos, destaca-se o custo do transporte, pois, segundo Arnold (1999), o transporte é fundamental para a movimentação das mercadorias e o ingrediente essencial para o desenvolvimento econômico de qualquer área.

Conforme Christopher (2003), estratégias de baixo custo podem levar a uma logística eficiente, mas não a uma logística eficaz. Mais do que nunca, os atuais critérios que ganham um pedido são aqueles que apresentam um impacto positivo, claramente identificável, nos processos de criação de valor para os clientes. Por isso, reduzir custos logísticos sem afetar os padrões de qualidade de um determinado produto é essencial para a competitividade de uma empresa em qualquer setor de atuação.

O custo logístico na administração pública é pouco conhecido, quer dizer, não é feito um controle rígido da frota de veículo, custos com motoristas, manutenção preventiva, controle de gastos de combustível por veículos e o levantamento técnico de qual veículo se torna mais econômico de acordo com o combustível que utiliza e a quilometragem que percorre. O controle dentro de uma prefeitura deve buscar a redução de custo sem afetar o funcionamento de sua estrutura e nem, principalmente, o atendimento aos munícipes.

O levantamento correto e a busca de melhoria de gestão do custo logístico de transporte no setor público proporcionarão a administração física da frota, contribuindo para a redução de custos, principalmente com um programa de manutenção preventiva dos veículos com intuito de reduzir o desgaste em peças que podem ser consertadas ao invés de trocadas, e escalonar os motoristas com sua participação para redução de horas extras, no gerenciando de rotas para os veículos cooperando na economia de combustível e evitando o deslocamento de mais de um veículo para o mesmo destino simultaneamente.

Para o melhor entendimento do custo logístico e para a complementação deste tema, foi abordado separadamente “custo” e “logística”, já que pouco material bibliográfico deste tema é direcionado para o serviço público.

2.1 Custo

O custo está diretamente relacionado à execução e/ou associado a um serviço ou à produção de um determinado bem, independente se utilizado ou não, classificado em custos fixos, variáveis e híbridos (CAIXETA-FILHO e MARTINS, 2009; CRUZ, 2011). Para que seja realizada uma atividade que gere custo, principalmente que afete o orçamento para a produção ou execução de um determinado serviço, deve ter um gerenciamento e classificação dos custos para

que busque a redução dos mesmos, descartando a possibilidade de utilizar determinado processo que custe valor em desacordo com o programado ou com o orçamento.

A necessidade de conhecê-los e classificá-los se torna importante para o melhor entendimento e realização do gerenciamento para, então, reduzi-los. Os custos são os gastos voltados à produção de um bem ou serviço, podendo ser diretamente apropriados, observados e mensurados. Os custos variáveis são aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção e/ou consumo, sem a necessidade da utilização de rateio (CHING, MARQUES e PRADO, 2004; CRUZ, 2011; MEGLIORINI, 2007).

Segundo Cruz (2011), o custo fixo é o mesmo independente do volume de produção de bens ou serviços da empresa, enquanto o custo variável sofre variações conforme a quantidade e o custo híbrido são os voltados à produção de um bem ou serviço que são parcialmente fixos ou variáveis, assim apresentam uma parcela fixa até determinado patamar, passando a ser variáveis a partir de um dado momento. A importância de ressaltar a classificação desses custos na gestão logística permite ao gestor observar o levantamento real em valores e, a partir disso, planejar a redução de custo de transporte. A utilização de qualquer meio de transporte torna necessário o levantamento de seus custos, principalmente a quilometragem, tempo de viagem e dias de uso. Ao adquirir um bem, esse levantamento é significativo, pois através dele, será possível classificar os custos, sendo o meio de transporte utilizado ou não e, assim, como opção a terceirizar.

Um grande dilema da administração de custos é a veracidade das informações que o gestor recebe, juntamente com os principais e mais altos custos que fazem desembolsar valores elevados, sem um determinado gerenciamento de credibilidade. A carência de informações de custos que sejam úteis ao processo decisório e ao controle das atividades torna necessário o desenvolvimento de ferramentas gerenciais com objetivos específicos (FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2009).

Conhecer o comportamento dos custos não é tarefa fácil, já que ele varia em função do tempo, dos níveis de atividades, das mudanças no volume de produção ou no direcionador de custo da atividade (CHING, MARQUES e PRADO, 2004). Dependendo do veículo se torna importante o quanto será utilizado, para ver a viabilidade que trará na busca de um menor custo, principalmente de combustível.

Avaliação de utilização de veículos movidos a gás ou biodiesel é uma alternativa para a redução dos custos operacionais (VALENTE et al, 2008).

Conforme Ballou (2003), as oportunidades para a melhoria dos custos ou serviços aos consumidores são concretizadas mediante coordenação e colaboração entre os integrantes desse canal, nos pontos em que algumas atividades essenciais da cadeia de suprimentos podem não estar sob o controle direto dos especialistas em logística. O conceito de controle vai além dos aspectos financeiros. Ele envolve, também, as atividades operacionais e as estratégias organizacionais de tal forma que a sua inexistência ou deficiência acaba refletindo negativamente nas demais funções administrativas (CORBARI e MACEDO, 2011). Dessa forma, demonstra a importância do controle, principalmente de pessoas capazes de realizar a prestação de serviço, com a finalidade de buscar o melhor gerenciamento e de repostas às possíveis falhas que possam acontecer.

Em todo e qualquer projeto se torna necessário o controle por parte dos agentes envolvidos, para que a execução siga como foi programada e que no percurso, os problemas encontrados sejam sanados, especialmente em relação aos custos imprevisíveis que normalmente surgem. Assim, um controle deficiente poderá ser evitado. Segundo Corbari e Macedo (2011), o controle se constitui na fase do processo decisório que oferece aos gestores a opinião de seus atos, permitindo avaliar o desempenho real e tomar as ações corretivas.

2.2 Logística

A logística é um processo que se inicia na produção da matéria-prima e de insumos necessários para produzi-la; depois, é feito seu transporte às indústrias para a fabricação do produto final até chegar ao consumidor. Hoje, a logística abrange a armazenagem, os custos fixos e variáveis, e o tempo da entrega do produto, mantendo o princípio antigo e atual de abastecimento, mas com finalidade de redução de custos. A logística deve ser tratada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada. Compreende um processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços com crescentes oportunidades e envolvendo o conjunto de todas as atividades relacionadas com movimentação e

armazenagem necessárias, com o objetivo de atingir um objetivo comum (BALLOU, 2008; FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2009; CHIAVENATO, 2011).

O transporte é considerado como a atividade mais importante dentro de um sistema, sendo uma das principais funções logísticas, e representando a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, sendo que esses custos representam, em média, 37% (FLEURY, WANKE & FIGUEIREDO, 2009; RUSSO, 2009). A incumbência do gestor na área de transporte é muito grande, pois uma parcela do seu orçamento está direcionada a custos logísticos, onde o controle e o planejamento são imprescindíveis para o melhor monitoramento, buscando a redução de custos logísticos.

O controle gerencial dos custos logísticos pode favorecer o aumento da eficiência nos processos internos e externos à organização, já que o controle se constitui numa etapa concomitante à execução e interligada ao planejamento (CORBARI e MACEDO, 2011; FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2009). Através do controle dos custos logísticos, o gestor observará onde agir, seguindo o planejamento e sempre buscando a redução de custos sem afetar o sistema logístico.

De acordo com Valente et al. (2008), a utilização do diesel e da gasolina são bem distintas: as distâncias a serem percorridas, o tipo de veículo, os custos iniciais são bastante distintos, e, no caso de veículos a diesel, o maior custo de aquisição somente será diluído quando a quilometragem for elevada. Com isso, se torna importante o papel do controle voltado para o acompanhamento da gestão, orientando à melhor utilização dos recursos disponíveis sob as perspectivas da eficiência e da eficácia (CORBARI e MACEDO, 2011). O investimento num veículo com combustível econômico será maior, mas o custo/benefício deve ser observado, especialmente se os veículos percorrem longos percursos.

A centralização dos custos e controle logístico através de um departamento se torna um aliado na administração, já que terá em suas mãos os números para o devido gerenciamento e principalmente em optar em terceirizar a logística ou optar por veículos com combustível mais econômico de acordo com o custo/benefício. Muitas empresas têm implantado o Departamento de Logística com o objetivo de aumentar a eficiência, buscando maior produtividade do veículo, definição das melhores rotas, atividades dos motoristas, pesquisa de equipamentos e controle de custos da frota (VALENTE et al, 2008).

Conforme Valente et al. (2008, p.165):

Os principais fatores que devem ser avaliados no momento de decidir entre transporte com veículos próprios ou fretados são: custo e nível de serviço do transporte fretado; custo de compra e operação de veículos próprios; disponibilidade e custo de crédito ao comprar veículos próprios; adequação dos veículos para a(s) tarefas(s); custo de mão-de-obra (motoristas, pessoal de manutenção); atitude dos operários: interesse pessoal do motorista nos veículos pode levar a maiores cuidados e menos acidentes e paradas para defeitos, e pode reduzir os custos de manutenção; lugar e execução de manutenção; resultado de acidente ou parada para conserto e habilidade de suprir necessidades variáveis.

A importância do controle dos equipamentos, por parte dos funcionários ou de servidores públicos se torna primordial no sistema logístico. Aproveitando a colaboração de Corbari e Macedo (2011), o controle na administração pública tem a finalidade de garantir que as pessoas estejam exercendo a função administrativa do Estado de acordo com os princípios e as regras, que norteiam ou limitam a atuação do Poder Público.

O motorista é o responsável que mais tempo está com o veículo e a participação dele é importante na manutenção, como calibrar os pneus antes das viagens e em caso de troca, revelar o motivo; informar e registrar ao mecânico responsável qualquer acontecimento que ocorra, principalmente, se for necessária alguma manutenção preventiva. A inspeção veicular, em conformidade com a cooperação do motorista, é um forte aliado na manutenção preventiva e na sua redução de custos. O planejamento e o controle da manutenção, acompanhamento de quebras em relação à frota, resserviços por veículo e mecânico, acompanhamento do custo operacional por quilometragem e controle diário de horas trabalhadas e de adicional noturno do pessoal (VALENTE et al, 2008) são itens importantes num sistema a partir de um departamento de logística.

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2009, p.141):

Dada a complexidade do relacionamento e a dinâmica da operação, é de fundamental importância a criação de instrumentos gerenciais de planejamento e controle, para monitorar a operação terceirizada. Esses instrumentos gerenciais devem cobrir as atividades de planejamento e controle operacionais conjuntos, os procedimentos de comunicações inter-empresas, o compartilhamento de custos e benefícios, as características do contrato e os investimentos na operação e nas pessoas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho de pesquisa originou-se de um questionamento quanto à importância da logística na administração pública. Este estudo leva em consideração o fator de redução de custo do setor de logística na administração pública. Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2004), que classifica uma pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, devido à existência de pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto e a necessidade de conhecer as características do fenômeno. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é qualitativa com base em pesquisa documental que levantou dados relativos a planilha de bordo de alguns veículos onde consta o horário de saída e chegada de seus motoristas, entrevistas e observação.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevista de duas formas: observação *in loco* e entrevistas. Pela investigação empírica, realizada por meio da técnica de observação direta na Secretaria Municipal de Saúde e na Secretaria de Obras e Saneamento do município de São Sepé, no período de setembro a outubro de 2012. As entrevistas não estruturadas (anexo, A e B) aplicadas a sete (07) servidores públicos, sendo seis (06) motoristas e um (01) mecânico. Esses servidores foram caracterizados de forma que o sigilo pudesse ser mantido, conforme solicitação dos entrevistados. A amostra ficou definida como não probabilística, selecionada a partir da característica de atuar no serviço público como servidor público e observador de fatos e acontecimentos dessa natureza.

A partir do mês de setembro começou-se a coletar os dados referentes ao motorista e sua disponibilidade para prestar o serviço durante o dia de expediente e sua viagem para fora do município e interior, horas extras e escalas de serviço. Outro ponto foi a observação referente à manutenção preventiva de veículos realizada pelos mecânicos na oficina do município e/ou realizada por terceiros. O combustível utilizado pelo veículo, ocupação e quantos veículos utilizados para o mesmo destino são questões importantes desta pesquisa. O contato com um dos mecânicos também possibilitou ter um parâmetro do funcionamento da oficina municipal.

A análise dos dados foi realizada a partir do que propõe Roesch (1999) como análise de documental, que prevê três fases fundamentais, sendo elas: a pré-análise, exploração do material ou exposição dos dados e tratamento dos resultados ou extração de conclusões.

4. RESULTADOS

A disponibilidade dos motoristas foi uma das limitações para a realização da pesquisa, juntamente com o tempo do autor para realizar os questionamentos, já que o horário não era compatível entre o questionador e os questionados que têm o seu horário de viagem antes de amanhecer o dia e seu retorno, muitas vezes, à noite. Nos dois meses de pesquisa pode-se levantar alguns problemas que ocorrem na prefeitura do município de São Sepé referente a gestão logística, pois não possui um setor específico para tratar de toda a logística municipal, desde o controle do motorista e veículo, faltando uma gestão de frota. Problema de gestão logística, tais como:

4.1 Escala de serviço

Para a melhor disponibilidade do motorista para execução do serviço que lhe é atribuído, é necessária a escala de serviço, onde se tornou um ponto a ser observado, notadamente buscou se a participação do motorista na formulação desta escala. Juntamente, verificou-se a utilização de outros motoristas nos veículos, como forma de verificar o controle deste bem.

A participação do motorista na escala de serviço (gráfico 01) demonstra que, dos 6 servidores entrevistados, 3 nunca participaram e 3 às vezes, demonstrando a maneira como funciona hoje na prefeitura de São Sepé, podendo causar algum desconforto do motorista em poder escolher a rota com quilometragem mais longa, alternando com a mais curta. Ao ser utilizado o veículo por outros motoristas, prejudica no controle deste bem neste município, onde não possui um gerenciamento logístico. Dos motoristas entrevistados pode-se observar que alguns utilizam o mesmo veículo, podendo, nesse caso, ter um maior controle e cuidado com o mesmo (gráfico 02). Em alguns casos, como o transporte para o

posto de saúde do interior, o motorista se mantém no mesmo no veículo, e após esse transporte, ocasionalmente, ainda realiza viagem para outros municípios. Do percentual de 33% dos motoristas que informaram que frequentemente o veículo é utilizado por outros, demonstrando com isso uma possível fragilidade no controle do veículo, já que não possui um setor de logística especializado para tratar do assunto. A escala de serviço pode oferecer ao gestor o melhor controle de motoristas em outros veículos, buscando um melhor controle do motorista com o veículo que conduz.

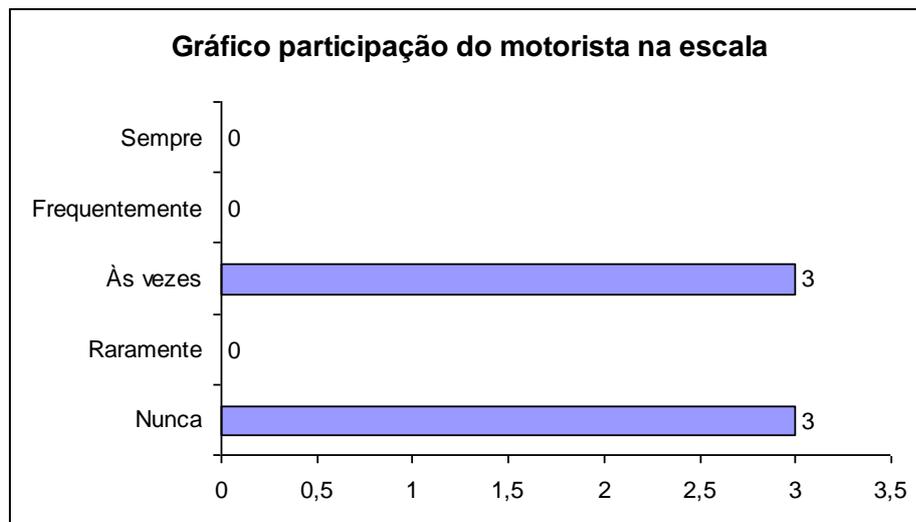


Gráfico 01 – Participação do motorista na escala de serviço

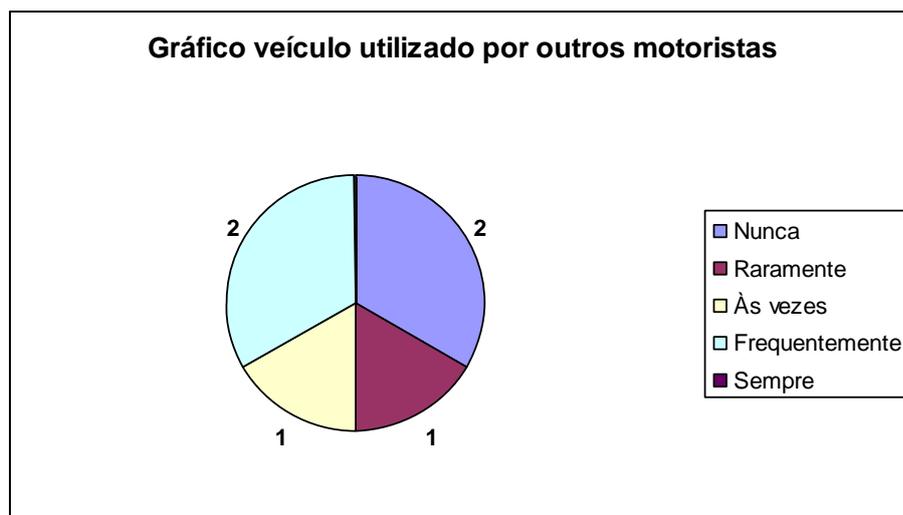


Gráfico 02 – Veículo utilizado por outros motoristas

4.2 Horas extras

As horas extras foi tema de muitas discussões no segundo semestre de 2012, pois nesse ano é encerramento de mandato e para fechar a conta vários cortes no orçamento foram feitos na Prefeitura de São Sepé. Um desses cortes foi o das horas extras, demonstrando a importância deste custo variável no orçamento municipal. Com base nisso, foi questionado aos entrevistados se essas horas a mais foram para cumprir as atividades programadas pela secretaria que corresponde.

O questionamento apresentou a necessidade desse período a mais, pois dos 6 entrevistados (gráfico 03), 3 motoristas frequente e 3 sempre precisam fazer horas extras para realizar as atividades que lhes competem. A demanda pelo serviço de transporte, principalmente de paciente, está bem evidenciada nesse caso, demonstrando que o município necessita de um gerenciamento e um plano para que atenda as pessoas que necessitam e comprometer menos seus motoristas, onde alguns fazem um número alto de horas e outros bem menos. O custo fixo dos motoristas, no caso de horas extras, deixa de ser fixo e se torna variável, porque não se sabe quantas horas a mais eles farão. A soma do custo fixo com o variável formará o custo total, já que possui o vencimento fixo do motorista mais o variável das horas a mais.

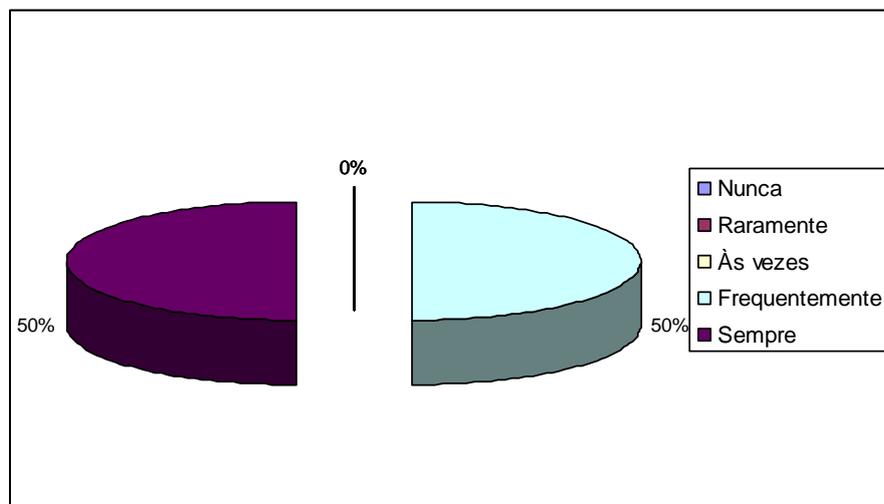


Gráfico 03 – Necessidade de horas extras

4.3 Deslocamento de mais de um veículo para o mesmo destino

O serviço de transporte da PMSS conduz pacientes para a capital do Estado e, em alguns casos mais de um veículo é destinado para atender a uma possível demanda. Veículos com o mesmo horário de saída ou em horários diferentes são destinados ao mesmo destino. A necessidade deste transporte para atender os pacientes se torna indispensável, mas deve ser observado o tipo de veículo a ser utilizado e/ou o tamanho, podendo-se optar por um veículo com mais lugares. Nesse caso, foi verificado se os veículos estão com sua capacidade máxima de transporte de passageiros.

Os dados levantados, referentes à utilização de mais de um veículo para o mesmo destino (gráfico 04), demonstrou a elevada frequência desse procedimento, confirmado por 3 dos motoristas entrevistados, 2 às vezes e 1 motorista informou que nunca viu este acontecimento, já que o trajeto que realiza é para o interior do município de São Sepé. O caso pode ser uma falta de gerenciamento ou alguma urgência, onde se torna necessário que um veículo e seu motorista realizem o mesmo trajeto que outro veículo está percorrendo, e, em muitas vezes, sem estar com a ocupação completa. A falta de pessoas especializadas, tanto em levantamento de custos, quanto em estudar a viabilidade de adquirir veículos maiores e com combustível mais econômico, demonstra a fragilidade do município no gerenciamento logístico. A partir disso, pode-se verificar, também, que a capacidade para transporte de passageiros nos veículos não atinge o limite permitido (gráfico 05). Dos motoristas entrevistados, 50% informaram que, frequentemente, atinge a capacidade do veículo, enquanto 33% às vezes e 17% raramente. Com essa demonstração de que a capacidade não é atingida, o gerenciamento logístico se torna importante para evitar que veículos viajem com pouca capacidade, evitando assim a utilização de mais de um veículo e motoristas para o mesmo destino. A ineficiência do gestor na hora de adquirir um veículo maior e até mesmo com combustível mais econômico, evitaria gastos como estão ocorrendo.

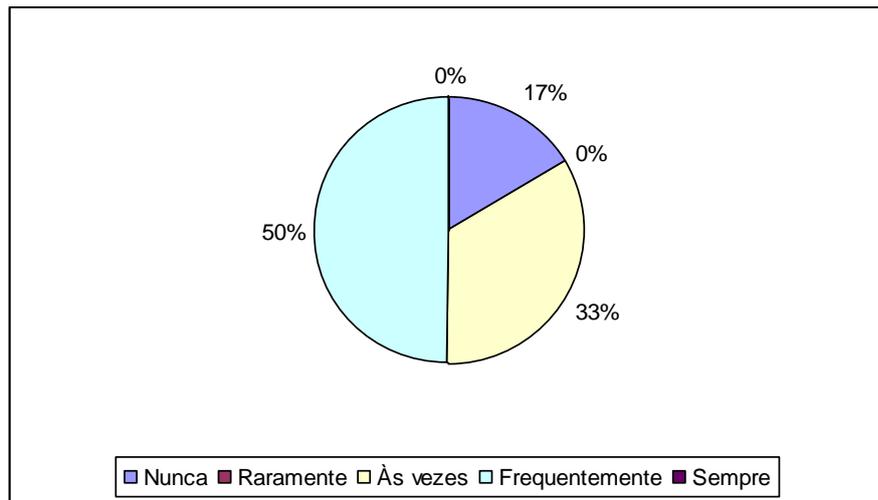


Gráfico 04 – Deslocamento de mais de um veículo para o mesmo destino

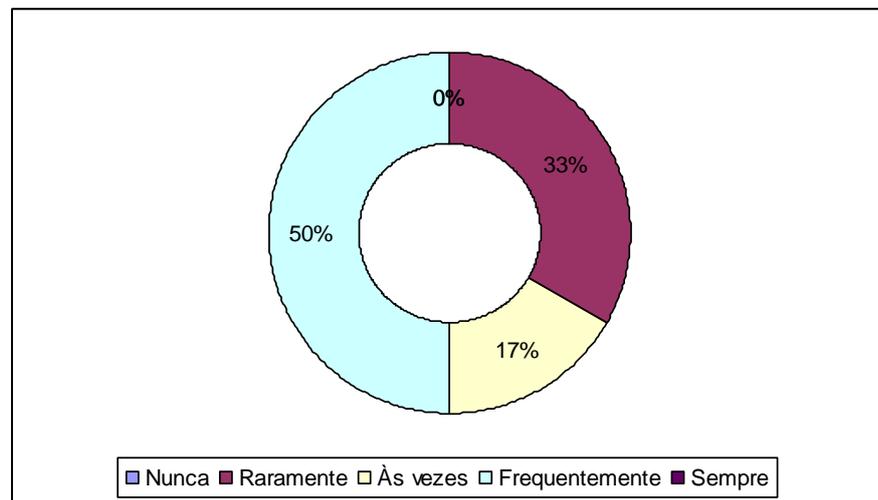


Gráfico 05 – Capacidade utilizada do veículo

4.4 Rotação de veículos

A rotação de veículo se torna importante para que a manutenção preventiva aconteça, o abastecimento para a próxima viagem, a lavagem e a limpeza interna. A rotação de veículo na prefeitura de São Sepé, praticamente, não existe devido à necessidade dos veículos estarem na estrada prestando o serviço aos munícipes que precisam do deslocamento para suas consultas ou internações, conforme apresentado no gráfico 06, onde 50% afirmaram que não existe rotação, e muito menos uma programação de rotação. Com a falta de rotação, o veículo fica a mercê de tempo disponível para que seja realizada a manutenção preventiva. Em alguns casos pode-se observar que falta veículo para atender a demanda, mas não de motoristas.

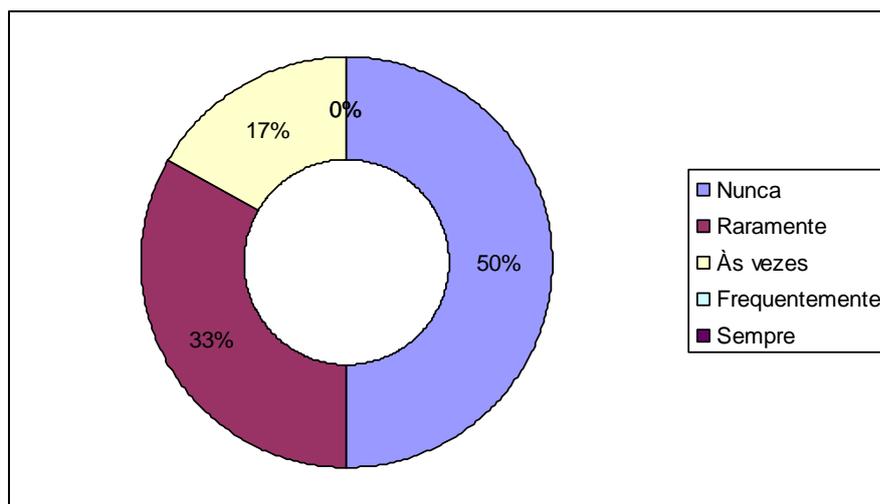


Gráfico 06 – Rotação de veículos

4.5 Manutenção preventiva

A importância de veículos à disposição é fundamental para o bom funcionamento de qualquer atividade que dependa do transporte e um dos fatores para manter a frota rodando é a manutenção preventiva. Com o passar do tempo, a alta quilometragem percorrida pelos veículos e a ausência de manutenção prévia, os custos tendem a aumentar.

O deslocamento dos veículos, diariamente, torna a manutenção preventiva um ponto fundamental para evitar acidentes e desgaste de peças. Como resposta dos entrevistados ao questionamento, 50% deles responderam que, frequentemente, se faz a manutenção, mas, no entendimento deles não seria tanto preventiva, mas uma manutenção de algo que se notou durante a viagem (gráfico 07). 17% dos motoristas entrevistados informaram que sempre faz a preventiva e 32% raramente se faz a manutenção preventiva. Com isso pode ocorrer um possível desgaste no veículo com o passar do tempo, ocasionando futuramente um elevado valor para conserto e reparação de peças na manutenção. De posse dos dados é possível verificar que a tendência dos veículos dessa prefeitura é virar sucata, e ficar assim inviável o seu conserto.

Para que a manutenção seja realizada é necessário um local adequado, ou seja, numa oficina mecânica. A prefeitura do município não possui uma oficina disponível para veículos leves, somente para os pesados como patrôas e caçambas.

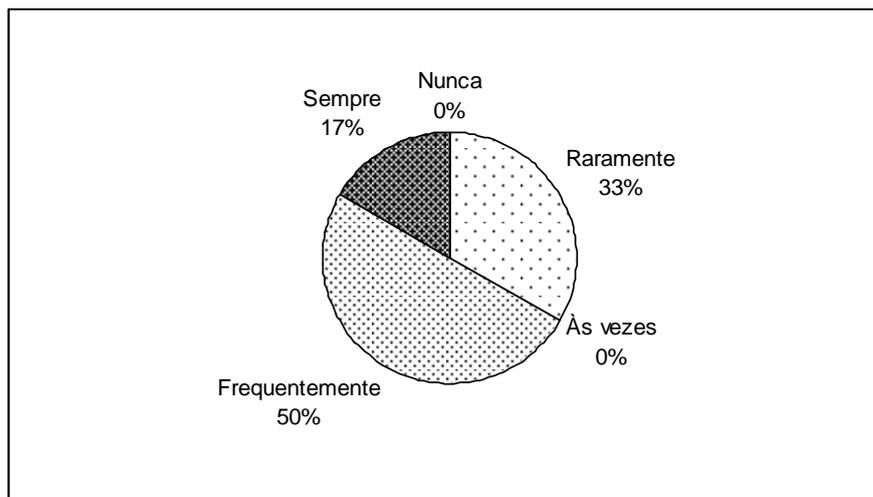


Gráfico 07 – Manutenção preventiva

Na pesquisa verificou-se que a manutenção de veículos, como o da Secretaria de Saúde, é realizada por mecânicos de empresas privadas, então, 100% do conserto é realizado por terceiros.

4.6 Manutenção em veículos de outra secretaria realizada pela Sec. de Obras

A Secretaria de Obras do município possui uma oficina que realiza manutenção de veículos considerados pesado como caminhões e patrôas, e pode-se verificar que raramente esta oficina faz manutenção em veículos de outra secretaria. Um dos serviços que prestou, citado como exemplo, foi a solda em ônibus da Secretaria de Educação. A Secretaria de Obras raramente faz a manutenção preventiva em seus veículos, devido a grande demanda pelos veículos dessa secretaria.

O levantamento de dados se torna importante para que o gestor operacional e administrativo possa tomar medidas necessárias para resolver algum problema que afete tanto o custo quanto o transporte. Dependendo do caso poderá haver uma falta de veículo necessário para um determinado fim, como um custo elevadíssimo e sem controle, onde a manutenção preventiva não entra em campo, e muito menos um escalonamento de serviço por motorista.

No sistema público avaliado em nenhum momento se fala em custos e muito menos como reduzir custos, pois não existe um setor ou departamento responsável pela logística pública municipal que controle os veículos e seus motoristas na busca de um melhor aproveitamento da frota, com eficiência, desempenho e custos baixos.

A falta de manutenção dos veículos provoca um processo de deterioração, causando, muitas vezes, problemas mecânicos mais graves e com custo mais elevado do que uma manutenção preventiva no equipamento. Nos municípios, principalmente nos finais de ano, quando a arrecadação municipal diminui e a palavra economizar começa a ser falada, qualquer tipo de manutenção preventiva de veículo cai por terra.

Em muitos casos, onde a manutenção é deixada para trás, o veículo acaba sendo abandonado, pois o custo de sua recuperação se torna muito elevado, não cabendo o conserto, então o veículo acaba no depósito de ferro velho e, dessa forma, com o passar dos anos, vai a leilão com preço baixíssimo, devolvendo pouco aos cofres públicos.

Realizando uma pequena comparação, para melhor entendimento, do serviço público com empresas que administram a logística, a distância se torna muito ampla, pois nas empresas o sistema logístico é essencial, principalmente na redução de custos, onde grande parte ganha mercado pela redução de seus preços através de economia na logística e não pelo produto em si, diferentemente do serviço público, onde isso não acontece. Dessa forma, fica explícita a necessidade dessa área numa administração pública, pois através de um gerenciamento amplo e bem organizado poderá o gestor gerir de forma eficaz o transporte e seus custos.

Outra relevância que afeta o gerenciamento dos custos são as horas extras de servidores públicos, no caso os motoristas, que muitas vezes trabalham horas ao volante, sem uma rotação correta e um melhor gerenciamento de motoristas escalados para determinada função. Em alguns casos, acaba faltando motoristas devidos a problemas de saúde, que poderá ser como uma das causas da má rotação, assim levando às muitas horas de trabalho semanal para os motoristas que ficam para realizar as atividades para que o transporte não pare.

A utilização de veículos movidos à gasolina possui um custo altíssimo em longas distâncias, cabendo ao gestor a escolha de um modelo a diesel ou a gás natural. O gerenciamento de veículo para transporte de pessoas deve passar por um processo decisório e de organização, já que em muitos casos ocorridos, onde mais de um veículo à gasolina percorreu mais de 520 quilômetros (km) num único dia e com o mesmo destino.

A Prefeitura de São Sepé não possui um controle específico de custos em relação a logística. Não há controle de custos fixos, como os vencimentos e

insalubridades pagas aos motoristas para cumprirem a sua carga horária, gratificação especial em alguns casos, IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores), depreciação do veículo, manutenção e aluguel de garagem. Esses custos diretos podem ser identificados sem a necessidade de rateio, e são necessários para manter o sistema de transporte, sem eles não tem como os gestores organizarem a logística municipal e manter a pleno funcionando.

O custo Variável onde temos os valores referentes a horas extras que se paga aos motoristas, combustível que os veículos gastam, a troca de pneu devido ao desgaste e de outros componentes devido ao uso diário. Custos como esses, Diretos, são levantados após determinado período, pois não se podem prever quantas trocas de pneus, horas extras e troca de componentes o veículo terá durante um mês.

O motorista é considerado custo híbrido, pois ultrapassando a carga horária determinada perceberá referente a horas extras que fizer assim o valor que recebe não será apenas o seu vencimento, considerado custo Fixo, e o valor pago por essas horas, custo Variável, entrará na soma de seus proventos. Para que o custo seja realmente correto e o gestor possa trabalhar em cima dos números, é necessária a veracidade das informações, evitando assim qualquer problema de verbas que serão destinados para o fim logístico.

Quase 40% dos gastos num sistema são de custos logísticos, demonstrando a grande importância que deve ser dado nesse assunto, principalmente para o município de São Sepé que não possui um departamento ou setor que cuide dos Custos Logísticos. A logística nos últimos anos vem sendo tema no Brasil, principalmente por empresas, mas as prefeituras devem colocar na pauta de seus futuros projetos.

Com servidores responsáveis pelos custos logísticos, os números do sistema logístico devem começar aparecer, como por exemplo, o que cada veículo gasta de combustível, tipo de combustível que utiliza e o consumo por quilometro percorrido.

Neste ano, não se falou em aumento de valor do combustível no Brasil, mas populares comentam que o valor ofertado não é considerado barato. A utilização de veículos movidos a combustível onde o custo/benefício é mais vantajoso deve ser observada pelos gestores, na busca de reduzir custo com a seleção de veículos que utilize combustível mais barato. Veículos movidos a diesel custam mais, mas se tornam econômicos quando rodam bastante, podendo ser utilizado na Prefeitura de

São Sepé, na busca de reduzir o custo operacional nas viagens diárias para a capital do Estado e o investido na aquisição de um veículo com seu valor maior, com o passar do tempo seus custos serão menores do que um veículo movido à gasolina.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O custo logístico se tornou um dos pontos mais importantes na administração pública e de empresas, no que tange à redução de custos. Através do levantamento de dados precisos o gestor tem na mão uma ferramenta valiosa para administrar, verificar gargalos e até mesmo investir para o melhor funcionamento do sistema. De posse dos dados o administrador público poderá optar pelo seu transporte ou até mesmo a terceirização como uma opção de redução de custos, horas extras, manutenção e o bom atendimento.

O melhor gerenciamento e a opção em quem transportar cabem a um departamento de logística que com seus subsídios e informações precisas trará ao administrador a possibilidade de optar por um determinado transportador. O serviço público para adquirir qualquer bem ou serviços precisa licitar, e, com isso, a licitação é uma das armas de adquirir um transporte mais econômico ou até mesmo uma oficina mecânica para realizar a manutenção preventiva, com custo mais baixo.

A criação de um setor de logística possibilita ao gestor a posse das informações necessárias para administrar a frota da Prefeitura, coordenado rotas, escala de serviços, manutenção, rotação de veículos e motoristas, lotação do veículo, horas extras, e evitando que mais de um veículo se dirija ao mesmo destino, buscando utilização da lotação máximo.

Sugere-se para estudos futuros o levantamento do custo do transporte feito pelo município de pacientes para consulta em Porto Alegre, comparando com uma possível terceirização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. 5. ed. 1. Reimpressão. São Paulo: Bookman, 2008.

CAIXETA-FILHO, J. V. & MARTINS, R. S. *Gestão Logística do Transporte de Cargas*. 1. ed. 5. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Planejamento e Controle da Produção*. 2. ed. 1. Reimpressão. Barueri: Malone, 2011.

CHING, H. Y; MARQUES, F. & PRADO, L. *Contabilidade & Finanças*. 1. ed. 1. Reimpressão. São Paulo: Pearson, 2004.

CORBARI, E. C. & MACEDO, J. J. *Controle Interno e Externo na Administração Pública*. 1. ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

CRUZ, J. A. W. *Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades*. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

FARIA, A. C. & COSTA, M. F. G. *Gestão de Custos Logísticos*. 1. ed. 3. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, P. F; WANKE, P. & FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. 1. ed. 5. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

KOBAYASHI, S. *Renovação da Logística – Como Definir as Estratégias de Distribuição Física Global*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGLIORINI, E. *Custos: análise e gestão*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, C. P. *Armazenagem, Controle e Distribuição*. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2009.

VALENTE, A. M.; PASSAGLIA, E.; CRUZ, J. A.; MELLO, J. C.; CARVALHO, N. A.; MAYERLE, S. & VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, S. *Qualidade e Produtividade nos Transportes*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

7. ANEXOS

Anexo A – Instrumento de pesquisa aos motoristas

1- O veículo que usa é também utilizado por outros motoristas?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

2- O motorista participa da organização da escala de serviço?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

3- O motorista faz horas extras para cumprir as atividades programadas pela secretaria?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

4- No transporte de pacientes para outros municípios o veículo transporta a capacidade máxima de passageiros?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

5- Mais de um veículo já foi para o mesmo destino no mesmo dia?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

6- Existe uma rotação de veículos na secretaria?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

7- É realizada uma manutenção preventiva no veículo?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

8- A secretaria utiliza serviço terceirizado para conserto de seus veículos?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

Anexo B – Instrumento de pesquisa ao mecânico

1- A oficina da Secretaria de Obras faz manutenção em veículos de outra secretaria?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre

2- A oficina da referida secretaria faz manutenção preventiva nos seus veículos?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente sempre