



LÍDERES



CURSO DE GESTÃO EXECUTIVA – LÍDERES CARIOCAS – TURMA 02



OTIMIZAÇÃO NO USO E CONTRATAÇÃO DE VEÍCULOS POR ÓRGÃOS DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

**LEONARDO SABA
LUIZ EDUARDO RICON
MARTHA ROCHA GUIMARÃES
VINÍCIUS DE OLIVEIRA**

DEZEMBRO DE 2012

APRESENTAÇÃO

O automóvel é um recurso operacional fundamental para os órgãos da Prefeitura, apoiando vistorias e fiscalizações, reuniões e eventos, transportando pessoas, documentos e equipamentos, tanto nas atividades fim quanto nas atividades meio, seja na administração direta ou indireta.

Mesmo assim, não é incomum vermos nos estacionamentos dos órgãos municipais veículos e motoristas ociosos, enquanto outros órgãos certamente produziram mais se tivessem mais veículos disponíveis.

Desde 2009, a Prefeitura vem buscando elevar a qualidade e a produtividade dos serviços prestados ao cidadão, portanto, torna-se oportuna uma análise da situação atual da contratação e utilização de veículos, além da proposição de soluções gerenciais, baseadas em ferramentas de Gestão de Capacidade e Qualidade em Serviços.

PANORAMA ATUAL

No passado, a frota da Prefeitura era composta por veículos próprios e os motoristas eram funcionários públicos municipais. Atualmente, tem-se optado cada vez mais pela terceirização deste serviço, com diferentes órgãos adotando diferentes estratégias para a contratação de veículos, combustível e motoristas. Num cenário confuso, cada órgão acaba adotando a solução mais conveniente, que nem sempre é a mais eficiente ou a mais econômica.

Até pouco tempo, as contratações eram feitas pela Secretaria Municipal de Administração (SMA), por meio da Coordenadoria de Logística (CLO), parte da Coordenadoria-Geral do Subsistema de Infraestrutura e Logística (CSIL), através de um pregão com registro de preços a partir da demanda indicada pelos órgãos. Recentemente, foi publicado o Decreto Municipal nº 36567/2012, que trata do registro de preços, sinalizando uma descentralização destes procedimentos. Torna-se necessário avaliar, futuramente, como o Decreto impactará os futuros contratos.

A gestão da frota é feita, atualmente, por dois softwares, desenvolvidos na SMA a partir de 1999, o **SFRO** – para veículos próprios – e **SFLO** – para veículos locados. Mas os usuários consideram ambos obsoletos, não permitindo a obtenção de dados simples como o número total de veículos. Além disso, muitos gestores desconhecem ou não utilizam os softwares. Alguns fornecedores, com sistemas próprios, permitem o monitoramento em tempo real, mas não há facilidade na obtenção de relatórios de controle.

Outro problema é a falha na alimentação dos bancos de dados pelas Gerências de Infraestrutura e Logística (GIL) setoriais, responsáveis pela alocação dos carros e pelo registro dos boletins de utilização (BDTs), o que deixa o sistema cego quanto à real utilização da frota, impedindo a produção de dados confiáveis para a tomada de decisão.

Atualmente, não é possível avaliar, por exemplo, se dois setores de um mesmo órgão possuem demandas complementares ou sobrepostas, permitindo o compartilhamento e a redução de ociosidade ou subutilização dos veículos.

A ausência de informações sobre a variabilidade leva ao superdimensionamento da contratação, feita com base nos períodos de pico, o que gera desperdício. Em entrevistas informais, foi estimado que essa sobra ou ociosidade poderia chegar a 40% ou 50% em determinados momentos.

Portanto, seja por meio de um sistema que permita o agendamento e o monitoramento do uso dos automóveis, ou da capacitação dos gestores para a geração de relatórios gerenciais e de controle, a oportunidade para a redução de custos é clara.

OBJETIVOS DO PROJETO

Este projeto busca a inovação nos processos da gestão pública municipal, com foco na redução de custos, com eficiência e qualidade na alocação dos recursos.

Objetivos Gerais

- Estudar e propor estratégias de otimização na contratação e utilização de veículos terceirizados;
- Identificar oportunidades para a adoção de ferramentas mais eficientes de gerenciamento de frota a partir das já existentes.

Objetivos Específicos

- Realizar um Estudo Exploratório na Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMAC);
- Identificar oportunidades de melhoria, sugerindo ações relevantes para as GIL's setoriais e a CLO.

Principais benefícios esperados

- Previsão mais realista das demandas e utilização de veículos pelos órgãos;
- Maior controle e *accountability* na contratação e utilização dos veículos;
- Maior poder de barganha com fornecedores;
- Redução no custo geral dos contratos;

Possíveis desdobramentos

- Criação da figura do Gestor da Frota ou "*Dono do Serviço*";
- Criação de um *pool* de veículos, gerando mais eficiência;
- Geração de uma Central de Expediente;

ATORES

Cliente do Projeto:

- Secretaria Municipal de Administração (SMA) – Coordenadoria-Geral do Subsistema de Infraestrutura e Logística (CSIL) - Coordenadoria de Logística (CLO)
- Gerência de Infraestrutura e Logística (GIL) dos Diversos órgãos.

Patrocinador/Sponsor

- Coordenador do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Municipal da Casa Civil (CVL)

Principais Stakeholders

- Coordenadoria-Geral do Subsistema de Infraestrutura e Logística (CSIL) - Coordenadoria de Logística (CLO);
- Gerência de Infraestrutura e Logística (GIL) dos Diversos órgãos;
- Gestores e Coordenadores das Secretarias e órgãos da Prefeitura;
- Empresas;

Premissas

- O software utilizado para o gerenciamento dessa frota (SFLO) tornou-se obsoleto e não permite a obtenção de dados para um efetivo gerenciamento da frota.

- Parte-se do princípio de que há veículos ociosos na SMAC.
- Supõe-se que a GIL/SMAC, a CLO e a CSIL fornecerão todos os dados solicitados.
- Supõe-se que os dados serão confiáveis

Restrições

- Este projeto não inclui veículos vinculados a contratos de Prestação de Serviços;
- Este projeto não abrange veículos executivos;
- Este projeto não abrange veículos especiais, caminhões ou similares.
- Este projeto não trata de toda a frota;
- Este projeto está sujeito às especificidades da SMAC;

Exclusões

- Está fora do escopo deste projeto a análise de viabilidade da aplicação dos resultados encontrados na SMAC em outros órgãos ou secretarias municipais;

ESTUDO EXPLORATÓRIO (SMAC)

Atualmente, a SMAC conta com 32 veículos, por meio de 03 contratos em vigência: um para 02 veículos executivos, outro para 12 veículos sedã e o terceiro para 18 veículos, sendo 15 sedãs e 03 pick-ups.

Recorte/Escopo

Este Estudo tratou apenas de 15 veículos (tipo sedã) com seus 15 motoristas, com dados obtidos num período de 92 dias (agosto, setembro e outubro de 2012).

Objetivo

Avaliar a utilização dos veículos em termos de: sazonalidade, variabilidade na demanda, picos de utilização, ociosidade etc.

Metodologia

Analisar os dados obtidos junto à SMAC, aplicando ferramentas de Gestão e Qualidade em Serviços, tais como: análise da demanda/oferta, Capacidade e Nível de Serviço, sistema de reservas/agendamento, brainstorming, diagrama de Ishikawa, histograma, gráficos de controle e estudo de variabilidade, entre outros (V. Fig.01).

RECOMENDAÇÕES

- Capacitação das GIL setoriais para a produção de relatórios gerenciais, permitindo um maior controle e embasando a tomada de decisão;
- Substituição dos BDTs por solução de TI, apoiada na tecnologia de GPS/ Rastreamento, dando maior confiabilidade aos dados;
- Desenvolvimento de software ou aplicativo (intranet/internet/desktop/mobile) pela IPLAN-Rio para o agendamento de veículos (prazo 2 meses).

CONCLUSÃO

Reduzir custos e manter a qualidade e a produtividade dos serviços é sempre um desafio. No caso da Prefeitura do Rio, que tem como meta em seu Plano Estratégico a redução de até 10% no valor das contratações, é também um objetivo de trabalho a ser perseguido e conquistado.

Por meio deste Estudo Exploratório, identificamos oportunidades de melhoria claras e consistentes. Acreditamos que, com pouco investimento de tempo e recursos, e com a simples aplicação de ferramentas gerenciais e o uso de tecnologia amplamente disponível, é possível melhorar a qualidade e a confiabilidade na obtenção dos dados e na gestão da frota, otimizando o uso e a contratação de veículos, além do seu gerenciamento pelos diversos setores, órgãos e secretarias da Prefeitura do Rio de Janeiro.

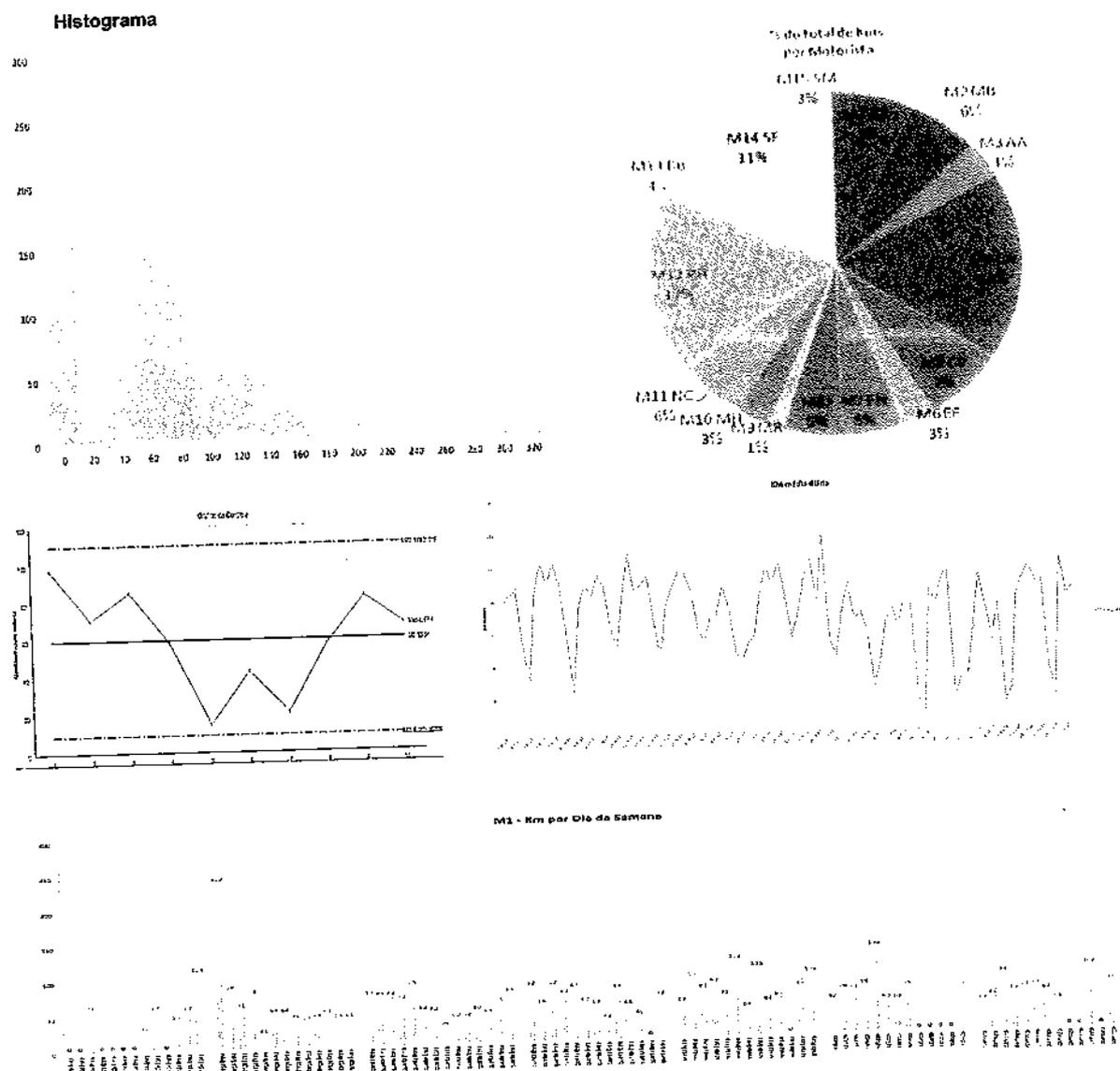
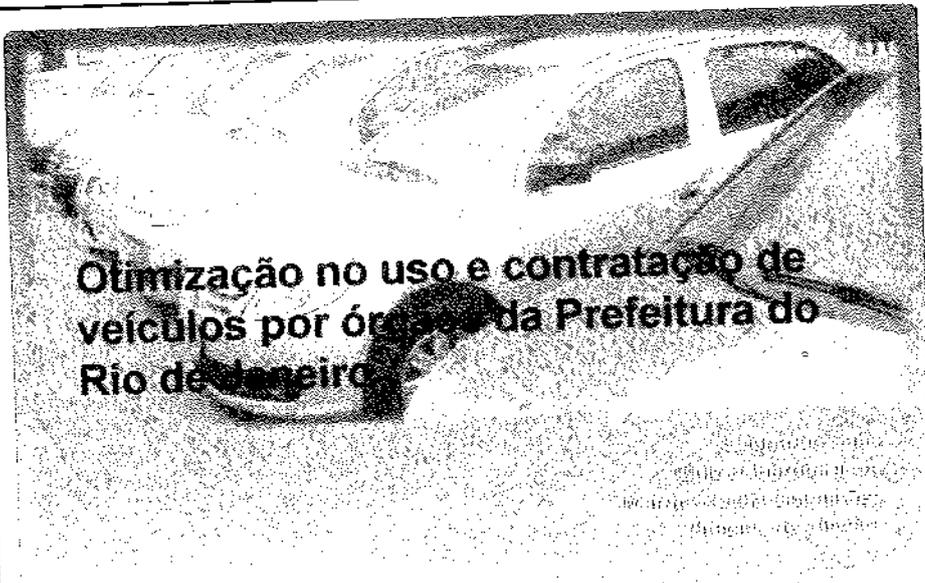


Fig.01: Exemplos de gráficos gerados durante o Estudo Exploratório (Excel)



Otimização no uso e contratação de veículos por órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro



LÍDERES
PARA O FUTURO



Apresentação

* Automóveis

- * Vistorias e fiscalizações
- * Reuniões e eventos
- * Transporte (pessoas, documentos e equipamentos)

* Contratação

- * Diferentes estratégias
 - * Pregão SMA
 - * Viaturas, Combustível e Motoristas
 - * Conveniência vs. Eficiência

* Oportunidade

- * Análise da situação
- * Proposição de soluções gerenciais
- * Ferramentas de Gestão de Capacidade e Qualidade em Serviços

Situação Atual

- * SMA
 - * CSIL/CLO
- * Secretarias/Órgãos
 - * GIL
- * Frota própria x Frota contratada
 - * SFRO (Excel)
 - * SFLO (Excel)

Problemas

- * Banco de dados vs. Falta de dados
 - * Tecnologia disponível (GPS, relatórios, ...)
 - * Confiabilidade dos dados (BDTs, planilhas, ...)
- * Possível superdimensionamento dos contratos
 - * Ociosidade
 - * "Desperdício"

Objetivos

- * Estudar e propor estratégias de otimização na contratação e utilização de viaturas terceirizadas
- * Identificar oportunidades para a adoção de ferramentas mais eficientes de gerenciamento de frota a partir das já existentes.

- o Patrocinador
 - o CVL
- o Cliente
 - o GIL
 - o SMA
- o Stakeholders
 - o GIL
 - o SMA
 - o Gestores
 - o Coordenadores
 - o Empresas

Estudo Exploratório

Objetivo

Avaliar a utilização dos veículos:

- Sazonalidade
- Variabilidade na demanda
- Picos de utilização
- Ociosidade

* Premissas

Sistema gerencial ineficiente
Viaturas ociosas

* Restrições

Análise parcial da frota (SMAC)
Sujeito à especificidade (SMAC)

Estudo Exploratório

Situação Atual

32 veículos contratados

03 contratos em vigência:

- 02 veículos executivos
- 12 veículos sedã
- 18 veículos (15 sedãs e 03 pick-ups)

Recorte/Escopo

- 15 veículos (sedãs)
- 15 motoristas
- 92 dias (agosto, setembro e outubro de 2012)

Metodologia

* Gerenciamento de Projetos

- * Termo de abertura
- * Escopo de projeto/produto
- * EAP
- * Matriz de riscos

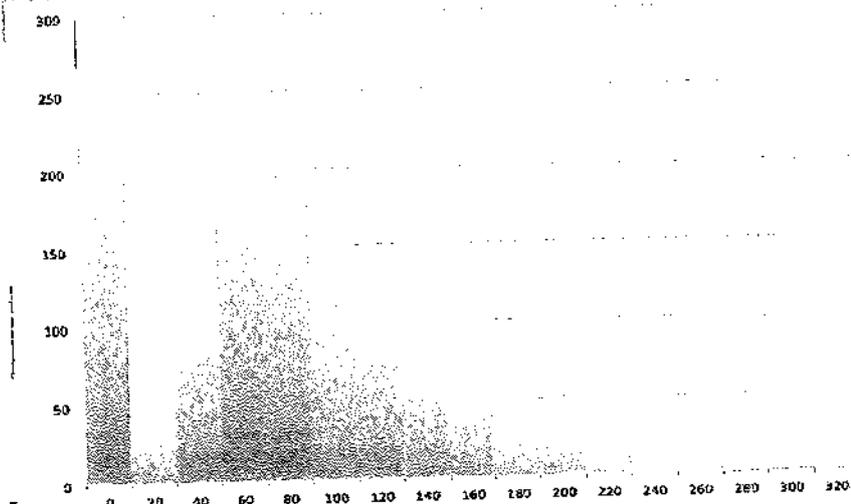
* Gestão de Capacidade

- * Gestão de demanda/oferta
- * Sistema de reservas

* Gestão da Qualidade

- * Brainstorming
- * Diagrama de Ishikawa
- * Gráficos de controle
- * Estudo de variabilidade

Gráficos e Planilhas



Conclusão e Recomendações

1. Relatórios gerenciais — Capacitação (GIL)
 - * Maior controle
 - * Tomada de decisão
1. Substituição dos BDTs por solução de TI
 - * GPS
 - * Rastreamento
1. Desenvolvimento de software/aplicativo
 - * Intranet/internet/desktop/mobile
 - * Agendamento de veículos
 - + IPLAN – 2 meses para desenvolvimento/implementação

Conclusão e Recomendações

Principais benefícios esperados:

1. Previsão mais realista da demanda e utilização das viaturas
2. Maior controle e *accountability* na contratação e utilização
3. Maior poder de barganha com fornecedores
4. Redução no custo geral dos contratos

Possíveis desdobramentos:

1. Criação da figura do Gestor da Frota, ou "Dono do Serviço"
2. Criação de um pool de viaturas, reserva/agendamento
3. Criação de uma Central de Expediente

**Meta do Plano Estratégico da PCRJ:
10% de redução no custo das contratações**

Curso de Gestão Executiva – Líderes Carreiras

Objetivo: Desenvolver líderes capazes de

Leonardo Saba
Luiz Eduardo Ricon
Martha Rocha Guimarães
Vinicius de Oliveira

Obrigado!

Dezembro de 2012



LÍDERES
capacitados

