

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM HABILITAÇÃO EM
COMÉRCIO INTERNACIONAL

ESTUDO DE UM MODELO DE GESTÃO DE CUSTO COM ÊNFASE NA
UNIFICAÇÃO DE CONTRATO DE COMPRA DE COMBUSTÍVEL PARA USO DA
FROTA DA ECT – DIRETORIA REGIONAL SÃO PAULO-INTERIOR

ALEX RÔA DE LIMA

Orientador: Professor Doutor Benedito Felipe de Souza

BAURU

2005

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM HABILITAÇÃO EM
COMÉRCIO INTERNACIONAL

ESTUDO DE UM MODELO DE GESTÃO DE CUSTO COM ÊNFASE NA
UNIFICAÇÃO DE CONTRATO DE COMPRA DE COMBUSTÍVEL PARA USO DA
FROTA DA EBCT – DIRETORIA REGIONAL SÃO PAULO-INTERIOR

ALEX RÔA DE LIMA

Orientador: Prof. Dr. Benedito Felipe de Souza

MONOGRAFIA APRESENTADA À UNIVERSIDADE DO
SAGRADO CORAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS –
HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL

BAURU
2005

Aos meus pais, Arlete e Ismael, pela oportunidade proporcionada. Vosso esforço foi fundamental na realização deste sonho. A persistência a luta e a superação são partes constantes de nossa trajetória.

A minha irmã, Helen, sempre presente em meus estudos nos momentos em que se fizera necessária.

Aos meus avós, Encarnação e Daniel, sempre acreditando e incentivando meu progresso.

A minha esposa Missangra, pela força e compreensão de todos os dias, por entender e superar todas as dificuldades de minha ausência.

Finalmente, a minha filha, Bianca, meu maior motivo crescimento, perseverança e dedicação.

Muito obrigada, amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Ao meu PAI, obrigado por compartilhar de mais este sonho comigo, mesmo nos momentos em que estive mais distante, senti teu amparo, carinho e amor zelando por este que sempre se enaltece ao seu lado.

MÃE, por estar presente, literalmente, em todos meus passos. Desde o início de minha jornada neste mundo estamos nos fortalecendo. Em verdade lhe digo: nesta troca tenho a melhor parte, você!

Professor Benedito, obrigado pelo seu companheirismo, força, ensinamento, competência profissional, paciência e pela orientação durante a execução deste trabalho.

Agradeço a todos os Professores da Universidade do Sagrado Coração, os quais proporcionaram a transformação de mais uma vida, obrigado por tornarem os estudos ponto de superação e satisfação.

Mariluz, pelo auxílio, paciência e compreensão na execução deste trabalho.

Bianca, minha pequena flor, por dar um propósito à minha existência.

A Deus, por tantas maravilhas postas em meu caminho. Mesmo nos momentos de repreensão seu castigo me é agradável. Obrigado por ensinar-me todos os dias!

RESUMO

O presente trabalho consistiu em comprovar a economia gerada no processo de gestão dos contratos de combustíveis sob a responsabilidade da Gerência de Encaminhamento e Administração da Frota da Diretoria Regional São Paulo Interior da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O modelo proposto evidencia economia na gestão dos contratos de combustíveis, na medida em que possibilita a redução do custo, aumento na eficiência dos processos e auxilia para gerar maior agilidade nas tomadas de decisões. Como se pode verificar a finalidade do estudo é auxiliar a empresa no cálculo da viabilidade de implantação do novo modelo de contrato/contratação para o fornecimento de combustível. O estudo foca a relação entre os custos inerentes aos processos administrativos, estoques e controles de saldos, além de observar a importância logística da economia para a empresa. Os dados foram coletados de controles internos existentes na Gerência, muitos dos quais efetuados pelo próprio gestor dos contratos. Os dados referentes a valores contratuais e salário de funcionários exigiram a adoção de uma simulação acerca da realidade do mercado evitando, com isso a divulgação de informações consideradas sigilosas. Para a média salarial foi considerada a referência inicial de um Técnico Administrativo enquanto para os custos das cópias foi adotado valor próximo ao praticado internamente. Desta forma o foi possível realizar estudos comprobatórios os quais demonstram o ganho proporcionado pelas mudanças, atingindo objetivo deste trabalho.

Palavras-chaves: Empresa pública, combustível, custos, logística, recursos humanos.

ABSTRACT

The present work consist of proving the economy generated in the process of management of fuel contracts under the responsibility of the Management of Guiding and Administration of the Fleet of the Regional Direction Interior São Paulo of the Brazilian Company of Post offices and Telegraphs. The considered model evidences economy in the management of fuel contracts, a long it makes possible the reduction of the cost, increasing the efficiency of the processes and assist to make fast the decisions. As we can verify the purpose of the study is to auxiliary the company in the calculation of the viability of implantation of the new model of contract for the fuel supply. The study focus the relation between the inherent costs to the administrative proceedings, supplies and controls of balances, besides observing the importance logistic of the economy of the company. The data had been collected of existing internal controls in the Management, many of which effected by the proper manager of contracts. The referring data the contractual values and wage of employees had been demanded by the adoption of a simulation concerning the reality of the market that has been avoiding, with this the spreading of considered secrets information. To the salary average was considered the initial reference of one Administrative Technician based on was considered while for the costs of the copies next value to the practiced one internally was adopted. This form it was possible to realize through evidential studies which demonstrate the propose profit for the changes, reaching objective of this work.

Word-keys: Public company, combustible, costs, logistic, human resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Nº	Descrição	p.
	Figura 1 – Mapa da área de atuação da DR/SPI.....	7
	Figura 2 – Organograma da Diretoria Regional São Paulo Interior	8
	Figura 3 – Modelo do processo de formação de uma aliança	19
	Figura 4 – Composição sintética do custo logístico	28
	Figura 5 – Composição do custo da aquisição	29
	Figura 6 – Composição do custo da operacional.....	30
	Figura 7 – Fórmula para cálculo do custo financeiro do CG.....	30
	Figura 8 – Composição do custo financeiro	31
	Figura 9 – Cálculo do valor por litro	36
	Figura 10 – Evolução das despesas com combustível em 2004.....	45
	Figura 11 – Evolução das despesas com combustível em 2005.....	46
	Figura 12 – Comparação entre valor mensal e média diária 2004	46
	Figura 13 – Evolução do Valor mensal e do valor diário em 2004.....	47
	Figura 14 – Comparação entre valor mensal e média diária 2005	47
	Figura 15 – Evolução do Valor mensal e do valor diário em 2005.....	48
	Figura 16 – Processo de assinatura e encaminhamento de contrato.....	52
	Figura 17 – Tramite das notas fiscais – gestão GENAF.....	52
	Figura 18 – Tramite das notas fiscais – gestão proposta.....	58

LISTA DE QUADROS

Nº	Descrição	p.
	Quadro 1 – Demonstrativo das Unidades de Atendimento – REOP	7
	Quadro 2 – Limites dos Valores para Licitações.....	18
	Quadro 3 – Análise Crítica do Processo de Gestão de Materiais	27
	Quadro 4 – Posicionamento Comparativo entre os Modelos de Gestão Atual e Proposto .	43
	Quadro 5 – Custo dos Recursos Humanos – gestão GENAF	54
	Quadro 6 – Posição Recebimento x Cópias das Notas Fiscais.....	55
	Quadro 7 – Posição sobre Cópias de Contratos e Termos Aditivos.....	55
	Quadro 8 – Custo com Publicações em Diário Oficial da União	56
	Quadro 9 – Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos aos Fornecedores	56
	Quadro 10 – Investimento em Estoque Fixo	57
	Quadro 11 – Custo dos Recursos Humanos – Proposto	58
	Quadro 12 – Posição sobre Cópias de Contratos e Termos Aditivos.....	58
	Quadro 13 – Custo com Publicações em Diário Oficial da União	59
	Quadro 14 – Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos aos Fornecedores	59
	Quadro 15 – Custo dos Recursos Humanos: Atual x Proposto	59
	Quadro 16 – Custo com Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos: Atual x Proposto	60
	Quadro 17 – Custo com Publicações em Diário Oficial da União: Atual x Proposto.....	60
	Quadro 18 – Posição Recebimento x Cópias das Notas Fiscais: Atual x Proposto	60
	Quadro 19 – Custo dos Recursos Humanos: Atual x Proposto	61

LISTA DE SIGLAS OU ABREVIATURAS

ABC	Activity Based Costing (Custo Baseado em Atividades)
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AC	Agência de Correios
ANP	Agência Nacional de Petróleo
ARC	Araçatuba
ARQ	Araraquara
BRU	Bauru
BTU	Botucatu
CAS	Campinas
CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
CG	Capital de Giro
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CM ²	Centímetro Quadrado
CND	Certidão Negativa de Débito
COAF	Coordenador Avançado da Frota
COMAN	Coordenador de Manutenção
CRC-RJ	Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro
CRC-SP	Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo
CRF	Certificado de Regularidade Fiscal
CTO	Centro de Transporte Operacional
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DHL	Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn
DR/SPI	Diretoria Regional São Paulo Interior
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ELETROBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras
FEDEX	Federal Express
FSDV	Ficha de Serviço Diário
GECOF	Gerência de Controle Fiscal
GENAF	Gerência de Encaminhamento e Administração da Frota
GNV	Gás Natural Veicular
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
JIT	Just In Time

LISTA DE SIGLAS OU ABREVIATURAS

M ²	Metro quadrado
Km ²	Quilometro quadrado
LTDA.	Limitada
MANPES	Manual de Pessoal
MRP	Material Requeriments Plan (Plano de Requisição de Material)
NBR	Normas Brasileiras
Nº.	Número
P.	Página
P.D.C.A.	Plan, Do, Check, Action
PPE	Presidente Prudente
QTD	Quantidade
R\$	Reais
RBC	Revista Brasileira de Contabilidade
RCO	Rio Claro
REOP	Região Operacional
RPO	Ribeirão Preto
RS	Referência Salarial
SEDEX	Serviço de Encomenda Expressa
SJC	São José dos Campos
SJO	São José do Rio Preto
SMV	Sistema de Manutenção de Veículos
SOC	Sorocaba
SPEED	Speed Cargo Services
TAM	Transporte Aéreo Marília
TNT	TNT Logistics - Thomas Nationwide Transport
TQC	Total Qualit Control (Controle da Qualidade Total)
UPS	United Parcel Service
USC	Universidade do Sagrado Coração
VASP	Viação Aérea São Paulo
VOT	Votuporanga

SUMÁRIO

1.0 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1
1.1 Introdução	1
1.1.1 A empresa.....	1
1.1.1.1 Órgãos da administração regional	5
1.1.1.2 Diretoria São Paulo Interior	6
1.2 Caracterização da situação problema	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo geral	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificativa	11
1.5 Estruturação do trabalho	11
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Entidades paraestatais.....	14
2.2 Empresas públicas	15
2.3 Licitação	16
2.3.1 Modalidades de licitação	17
2.4 Alianças empresariais.....	18
2.5 Planejamento estratégico	21
2.6 Logística, Estoque e custos	23
2.6.1 Logística	24
2.6.2 Estoques	25
2.6.3 Custos	28
2.6.4 Just in time.....	34
2.7 Recursos humanos	36
2.8 Informação e sistemas de informação	38
2.8.1 MRP – Material Requirements Plan	40
3.0 METODOLOGIA DE PESQUISA	41
3.1 Método adotado	41
3.2 Área ou população alvo	41
3.3 Plano de coleta de dados.....	41
3.4 Plano de análise de dados	42
4.0 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43

SUMÁRIO

4.1 Posicionamento comparativo do modelo de gestão atual e modelo gestão proposta	43
4.2 Análise Comparativa: Modelo de Gestão Atual e Modelo de Gestão Proposta	44
4.2.1 <i>Fornecedores</i>	44
4.2.2 <i>Licitação</i>	48
4.2.3 <i>Contratos</i>	49
4.2.3.1 <i>Modelo de Gestão Atual - Contratos</i>	49
4.2.3.1.1 <i>Distinção das formas de abastecimento e contratos</i>	49
4.2.3.1.2 <i>Posicionamento do modelo atual de gestão de contrato para combustível</i>	51
4.2.3.1.3 <i>Custos e gastos do modelo atual de gestão de contrato para combustível</i>	54
4.2.3.2 <i>Modelo de Gestão Proposta - Contratos</i>	57
4.2.4 <i>Economia na Gestão</i>	59
4.3 Discussão dos resultados	61
5.0 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
REFERÊNCIAS	64
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	66

1 SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 Introdução

Atualmente, a grande competitividade mercadológica torna cada vez mais necessária a busca por formas de diminuir os custos dos produtos ou serviços. Para a atividade de transporte rodoviário, o combustível é o principal componente de custo de operação para as organizações, as quais recorrem a soluções tecnológicas que propiciem um controle mais rigoroso e preciso das operações relacionadas ao abastecimento.

A competitividade do mercado faz com que a ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) busque aprimorar as formas de gestão de sua frota. Hoje em dia, os CORREIOS efetuam a compra de combustíveis através de licitação para o simples fornecimento do mesmo sem agregar qualquer facilidade no gerenciamento dessa operação através do contrato posto a posto.

Importante atentar que, para a contratação ser bem sucedida, é necessário que o fornecedor esteja com a documentação legal normalizada (CND, CRF, Licença de funcionamento, etc.). Outros fatores a serem ponderados são a participação de interessados no fornecimento dos produtos, a qual, muitas vezes, fica fora do parâmetro esperado e que, muitas vezes, o menor preço ofertado não é pressuposto de melhor qualidade ou de ser o valor mais baixo comercializado na localidade.

Este trabalho visa demonstrar os ganhos proporcionados na gestão dos contratos para aquisição de combustível quando se aplica a modalidade de contrato único para os veículos da frota da Diretoria São Paulo Interior da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

1.1.1 A empresa

A ECT é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações e pertence totalmente à União. Foi criada em 20 de março de 1.969 através do Decreto-Lei nº. 509, o qual extinguiu o Departamento de Correios e Telégrafos - DCT, visto que o mesmo apresentava-se ineficiente e ineficaz quanto à sua finalidade.

Mercadologicamente pode-se afirmar que a ECT é a empresa com a maior rede distribuidora nacional devido à sua presença em cada um dos 5.561 (cinco mil, quinhentos e sessenta e um) municípios do Brasil, atendendo, aproximadamente, cerca de 85% (oitenta e cinco por cento) de toda a população nacional. Seus produtos e serviços estão entre os melhores do mundo, superando, muitas vezes, os oferecidos por países de primeiro mundo. A

busca constante por novos produtos e serviços que satisfaçam os clientes, cada vez mais exigentes, é uma constante. Exemplificando, essa busca pode-se citar as novas modalidades da família SEDEX, dentre as quais:

- a) SEDEX;
- b) SEDEX HOJE;
- c) SEDEX A COBRAR;
- d) E-SEDEX;
- e) SEDEX DESTINATÁRIO ÚNICO;
- f) SEDEX CUSTOMIZADO;
- g) SEDEX ESTADUAL PRÉ-FRANQUEADO;
- h) SEDEX MUNDI;
- i) SEDEX 10, e
- j) DISQUE SEDEX.

A concorrência enfrentada pela ECT é constante e intensa, micro e pequenas empresas oferecendo serviços locais de moto-boy e moto-taxi, entregando mensagens, impressos e encomendas. Vários operadores atuam no mercado nacional, muito dos quais com facilidades e recursos não disponíveis à ECT, concentrando-se em nichos mais lucrativos do mercado. Exemplificam-se concorrentes nacionais destacando empresas como ESTRELA, VASP, TAM EXPRESS, SPEED, referente às transnacionais podem ser citados a UPS, DHL, FEDEX e TNT.

O quadro de pessoal da ECT é formado por pessoas contratadas sob o regime da CLT, admitidas através de concurso público, não sendo possível aplicar denominações como funcionários ou servidores públicos. Isto ocorre devido ao fato de se tratar de uma empresa pública de direito privado da administração indireta. O quadro atual de funcionários é composto por cerca de 104.200 (cento e quatro mil e duzentos) empregados diretos, atuando nos mais diferentes setores de acordo com a escolaridade exigida para cada cargo. Pela magnitude de suas operações, a ECT gera em torno de 159.000 (cento e cinquenta e nove mil) empregos indiretos, decorrentes de terceirizações, dentre as quais:

- a) Contrato de Franquia (Agências Franqueadas);
- b) Serviços de Vigilância e limpeza e
- c) Serviços de Transporte de Cargas.

Uma estrutura operacional com este porte exige uma contrapartida organizacional complexa, entretanto eficaz no atendimento de todas as demandas internas de funcionamento,

com um percentual de qualidade e agilidade que satisfaça todas as necessidades do seu público consumidor. Com o intuito de alcançar a qualidade almejada, a estrutura da ECT possui uma Administração organizada da seguinte forma:

I) Conselho de Administração - constituído pelo Presidente da empresa juntamente com mais cinco membros nomeados pelo Presidente da República, é responsável por exercer a administração superior da empresa sendo a este legado, dentre outras atribuições, fixar a orientação geral dos negócios da empresa, aprovar o seu orçamento, suas contas gerais e demonstrativos financeiros e seus planos gerais.

A **Presidência** da empresa conta como órgãos de apoio:

- a) Gabinete da Presidência;
- b) Assessoria da Qualidade;
- c) Assessoria de Ações Sociais;
- d) Departamento de Comunicação e Marketing;
- e) Departamento de Inspeção Geral;
- f) Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão;
- g) Assessoria de Relações Internacionais;
- h) Departamento Jurídico;
- i) Secretaria de Órgãos Colegiados;
- j) Ouvidoria e
- k) Diretorias Regionais;

II) Conselho Fiscal - órgão de fiscalização da empresa. Constituído por três membros efetivos e três suplentes, é de sua competência, dentre outras atribuições, fiscalizar os atos de gestão dos administradores da empresa assim como verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.

III) Diretoria - órgão executivo da empresa. Sua função, dentre outras atribuições, é a de exercer a supervisão e o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa, baixando os atos normativos necessários à orientação dessas atividades. Para isso é constituída do Presidente e de seis diretores responsáveis por:

- 1) Diretoria de Operações: a qual supervisiona:
 - a) Departamento Operacional de Encomendas;

- b) Departamento Operacional de Cartas;
 - c) Departamento de Operações e Negócios Internacionais;
 - d) Departamento de Negócios e Operações de Logística Integrada e
 - e) Departamento de Encaminhamento e Administração de Frota.
- 2) Diretoria de Administração: a qual supervisiona:
- a) Departamento de Suporte à Administração Central;
 - b) Departamento de Segurança Físico-Patrimonial;
 - c) Comissão Permanente de Licitação;
 - d) Departamento de Contratação e Administração de Material;
 - e) Departamento de Patrimônio e Serviços Gerais.
- 3) Diretoria Econômico-Financeira: a qual supervisiona:
- a) Departamento de Operações Financeiras;
 - b) Departamento de Administração do Banco Postal;
 - c) Departamento de Orçamento e Custo;
 - d) Departamento de Administração Financeira e
 - e) Departamento de Controladoria.
- 4) Diretoria Comercial. Conta com o Comitê Estratégico e supervisiona:
- a) Departamento de Desenvolvimento da Rede de Atendimento;
 - b) Departamento de Gestão de Produtos de Comunicação;
 - c) Departamento de Informações, Pesquisa e Análise;
 - d) Departamento de Produtos e Filatelia;
 - e) Departamento de Administração e Vendas no Atacado;
 - f) Departamento de Vendas no Varejo e Administração da Rede;
 - g) Departamento de Clientes Corporativos;
 - h) Departamento de Negócios e Operações na Internet e
 - i) Departamento Comercial de Encomendas.
- 5) Diretoria de Recursos Humanos: a qual supervisiona:
- a) Departamento de Administração de Recursos Humanos;
 - b) Departamento de Integração Social e Benefícios;
 - c) Departamento de Saúde;
 - d) Departamento de Gestão das Relações Sindicais de Trabalho e
 - e) Universidade Correios.
- 6) Diretoria de Tecnologia e de Infra-estrutura: a qual supervisiona:
- a) Departamento de Engenharia;

- b) Departamento de Suporte e Atendimento;
- c) Departamento de Rede Corporativa;
- d) Departamento de Sistemas de Apoio à Gestão;
- e) Departamento da Produção;
- f) Departamento de Manutenção;
- g) Departamento de Sistemas de Suporte e Negócios e
- h) Coordenação de Integração de Projetos.

IV) Departamentos – Dirigidos por chefes supervisionados pelo respectivo membro da Diretoria ao qual está vinculado, são órgãos de administração setorial de planejamento, elaboração de normas, coordenação e controles setoriais.

1.1.1.1 Órgãos da administração regional

A empresa é composta por um total de 24 (vinte e quatro) Diretorias Regionais que têm a finalidade de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da empresa. Destas sete (07) apresentam jurisdição administrativa diferenciada no que se refere à área de atuação, as demais jurisdições correspondem aos limites geográficos dos seus respectivos estados:

- 1) Diretoria Regional do Noroeste: responsável pelos estados de Rondônia e Acre;
- 2) Diretoria Regional do Amazonas: responsável pelos estados de Amazonas e Roraima;
- 3) Diretoria Regional Pará: responsável pelos estados do Pará e Amapá;
- 4) Diretoria Regional Goiás/Tocantins: responsável pelos estados de Goiás e Tocantins;
- 5) Diretoria Regional Brasília: além do Distrito Federal, atua em alguns municípios do interior do estado de Goiás;
- 6) Diretoria Regional São Paulo Interior: responsável pelas cidades do interior do Estado de São Paulo;
- 7) Diretoria Regional São Paulo Metropolitana: responsável pelas cidades das regiões da Grande São Paulo e da Baixada Santista;
- 8) Diretoria Regional do Ceará;
- 9) Diretoria Regional do Piauí;
- 10) Diretoria Regional do Maranhão;
- 11) Diretoria Regional do Rio Grande do Norte;

- 12) Diretoria Regional da Paraíba;
- 13) Diretoria Regional de Pernambuco;
- 14) Diretoria Regional de Alagoas;
- 15) Diretoria Regional de Sergipe;
- 16) Diretoria Regional da Bahia;
- 17) Diretoria Regional de Minas Gerais;
- 18) Diretoria Regional do Espírito Santo;
- 19) Diretoria Regional do Rio de Janeiro;
- 20) Diretoria Regional do Mato Grosso;
- 21) Diretoria Regional do Mato Grosso do Sul;
- 22) Diretoria Regional do Paraná;
- 23) Diretoria Regional de Santa Catarina;
- 24) Diretoria Regional do Rio Grande do Sul.

1.1.1.2 Diretoria São Paulo interior

Criada em setembro de 1999 para realizar os serviços inerentes à ECT no estado de São Paulo, exceto nas regiões da Grande São Paulo e Baixada Santista, encontra-se classificada no Grupo II das Diretorias Regionais, juntamente com as Diretorias de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. Apresenta uma área de atuação com abrangência de 224.070 (duzentos e vinte e quatro mil e setenta) Km² e uma população de cerca de 17.411.127 (dezessete milhões quatrocentos e onze mil cento e vinte e sete) habitantes residentes em 583 (quinhentos e oitenta e três) municípios do interior do Estado de São Paulo. Sua sede situa-se em um imóvel com 8.728,47m² de instalações na cidade de Bauru, um dos municípios mais promissores do País devido, entre outros fatores, à sua posição geográfica estratégica no estado de São Paulo além do fato de ser o maior entroncamento rodo-ferroviário do Estado.

Com a motivação de melhor atender aos seus propósitos, a força de trabalho da DR/SPI conforme relatório de síntese mensal de maio é composta por aproximadamente 11.496 (onze mil quatrocentos e noventa e seis) colaboradores, entre empregados próprios, mão-de-obra alternativa (estagiários, adolescentes assistidos e portadores de necessidades especiais), trabalhadores temporários e prestadores de serviços terceirizados, altamente qualificados para suas funções. Esses funcionários estão distribuídos por todo o interior do Estado em alguma das unidades de atendimentos, as quais estão agrupadas em doze (12) Regiões Operacionais (REOP) conforme apresentadas no quadro 1:

Quadro 1			
Demonstrativo das Unidades de Atendimento – REOP			
REOP	SEDE	NÚMERO DE MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO
01 - BRU	BAURU	63	1.430.757
02 - BTU	BOTUCATU	43	783.643
03 - CAS	CAMPINAS	38	3.198.261
04 - RPO	RIBEIRÃO PRETO	41	1.487.716
05 – SJO	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	59	1.005.201
06 - ARC	ARAÇATUBA	53	845.441
07 - VOT	VOTUPORANGA	56	471.943
08 - SOC	SOROCABA	45	1.609.522
09 - PPE	PRESIDENTE PRUDENTE	47	790.529
10 - RCO	RIO CLARO	47	2.380.682
11 - ARQ	ARARAQUARA	42	1.088.986
12 – SJC	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	49	2.318.446

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/> (adaptado pelo autor)

A figura 1 apresenta a área de atuação e as Regiões Operacionais da DR/SPI:



Figura 1 – Mapa da área de atuação da DR/SPI

Fonte: <http://intranetspi/>

A Diretoria Regional de São Paulo Interior apresenta o seguinte organograma representado na figura 2:

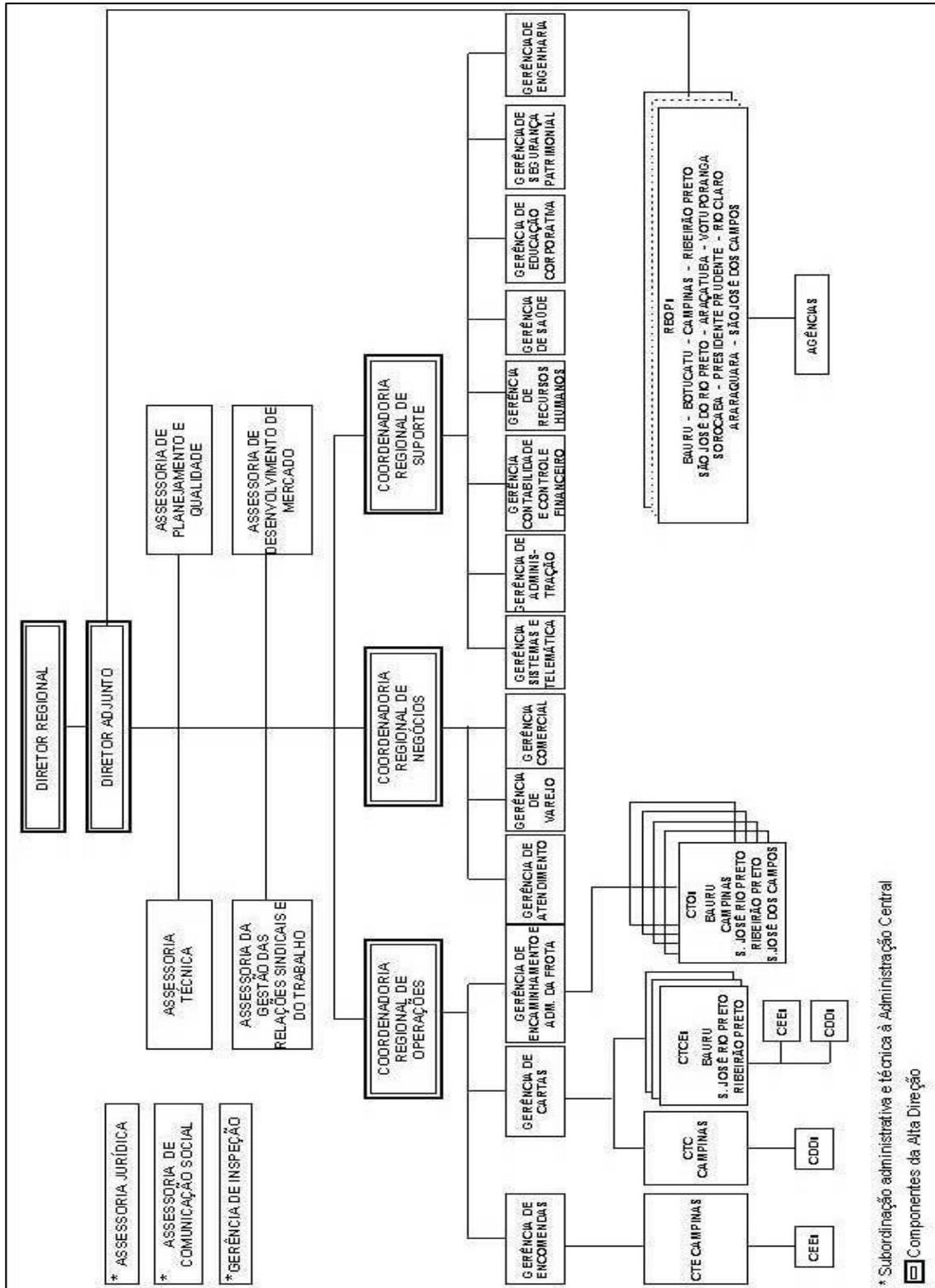


Figura 2 – Organograma da Diretoria Regional São Paulo Interior
 Fonte: <\ss\0036\APLAQ\Síntese Mensal DRSPI\2005\00_Apres Perfil DRSPI.pdf>

1.2 Caracterização da situação problema

Em vigor, nos dias de hoje, existem duas formas distintas de se realizar os abastecimentos de combustíveis dos veículos da frota da DR/SPI; em rede comercial e em postos internos.

Ambos os modelos são autorizados através da assinatura de contratos, os quais são realizados conforme legislação imposta às empresas públicas, para fornecimento de combustível. Uma das diferenças para o fornecimento interno está em cláusula contratual prevendo o empréstimo da bomba em comodato, enquanto no fornecimento externo o contrato visa apenas o fornecimento do combustível. Os postos internos são instalados em unidades operacionais (Centro de Transporte Operacional - CTO) como ocorre em Campinas e Ribeirão Preto. Já a realização dos abastecimentos efetuados em postos comerciais ocorre através da assinatura de contrato com um fornecedor existente na cidade.

Estes dois modelos de abastecimento não são amparados por um procedimento automatizado tornando necessário o uso de fichas de abastecimento, um modo de controle lento e burocrático, fazendo com que a busca por processos que aumentem a segurança e controle das informações que envolvem o abastecimento.

O mercado atual contém empresas especializadas em informatizar os procedimentos para as atividades relativas aos abastecimentos. Elas incorporam tecnologias de informática, transmissão e gerenciamento de dados, fornecendo relatórios informativos e gerenciais para controle da frota. Estas informações permitem redução no custo com operações de registro, diminuem o re-trabalho interno, possibilitam melhor visão dos valores gastos e quantidades consumidas, deixando o gestor responsável livre da atividade de conferência de documentos para efetuar o correto gerenciamento do processo de abastecimento.

Os custos gerados nas atividades de gestão afetam diretamente os valores finais para a prestação de um serviço ou para compor o preço de venda de uma determinada mercadoria. Sabe-se que esses valores finais determinam de certa forma a competitividade que a organização terá no mercado. Um fator relevante a ser analisado é o de que grande parte dos valores desembolsados com gestão e gerenciamento de contratos é fixa. A otimização destes custos proporciona menor gasto no final do processo produtivo reduzindo o valor final do produto ou serviço.

Trabalhando com transporte de mercadorias, a logística e o custo por ela gerado, são fatores primordiais para que a empresa possa sobreviver em um ambiente econômico cada vez mais competitivo. Os custos com manutenção preventiva e/ou corretiva e combustível

devem ser estudados e controlados rigorosamente. A qualidade do combustível utilizado afeta diretamente o desempenho do veículo assim como o gasto com manutenção. Quando do abastecimento de um veículo deve-se verificar a qualidade e o grau de confiabilidade do produto a ser adquirido e de quem o está vendendo respectivamente.

Para a Diretoria São Paulo Interior, detentora de uma frota composta por 2.141 (dois mil cento e quarenta e um) veículos automotores incluindo as empilhadeiras, o valor, a quantidade, a qualidade, a procedência e a forma como efetua a gestão do combustível é muito importante. A gestão dos recursos materiais e patrimoniais de uma organização é prioritária, muitas empresas, considerando os princípios fundamentais do “*Just in time*” e as técnicas do “MRP”, procuram manter contratos com um único ou, caso não seja possível/viável, poucos fornecedores capazes de satisfazer sua necessidade de matéria-prima. Essas parcerias, geralmente reduzem custos com investimento em estoques de matérias-primas assim como problema de falta de material devido à não entrega do pedido dentro do prazo.

Neste contexto, atentando aos fatos relatados, elabora-se o seguinte questionamento:

Quais as vantagens apresentadas por um contrato que ofereça uma redução significativa no que se refere ao custo com gestão para a Gerência de Encaminhamento e Administração da Frota?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Comprovar economia na gestão de contratos de combustíveis na comparação do modelo atual de contrato com o modelo proposto, levando-se em consideração o custo da gestão executada na Gerência de Encaminhamento e Administração da Frota.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Comparar os custos de gestão inerentes aos modelos de contratos utilizados atualmente e os custos desta nova modalidade para a Gerência de Encaminhamento e Administração da Diretoria Regional São Paulo Interior.

b) Descrever possíveis problemas que possam ocorrer ao ser utilizada uma forma única de contratação de fornecedores.

c) Levantar os motivos que levam os fornecedores a não mais apresentar interesse em manter um contrato com a empresa.

d) Demonstrar a viabilidade econômica do modelo proposto de contratação para os fornecedores.

1.4 Justificativa

O presente trabalho justifica sua validade por procurar levantar informações que auxiliem na comprovação de como o novo processo de contratação irá auxiliar na redução de custos com gestão de contratos de combustível, assim como verificar se a economia gerada por esta redução é suficiente para no sustento financeiro do custo do processo. Ao ser adotado um processo de aquisição mais simplificado, aliado a oportunidade de somatória de serviços que possibilitem tornar a gestão dos produtos e serviços contratados mais efetivos, os recursos existentes na organização podem ser empregados de forma mais eficaz. Todavia existe a necessidade de se verificar se o valor economizado na gestão será maior do que o valor gerado pelo novo empreendimento.

1.5 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, é abordada a situação mercadológica geradora do objetivo inicial do estudo, assim como a apresentação da empresa na qual ocorreu a realização da pesquisa, a delimitação do objeto de estudo e a justificativa para a realização deste trabalho.

No capítulo 2 são enfatizados pontos importantes a serem considerados para a compreensão do valor agregado pelo estudo. São citados argumentos de autores que versam sobre os temas inerentes ao trabalho dentre os quais convém destacar a criação, a classificação e descrição das empresas públicas, a importância do Estado na geração de serviços, a apresentação da formação dos custos dos estoques, a importância do planejamento estratégico, das alianças estratégicas, das pessoas, dos sistemas e das informações nas organizações.

No capítulo 3, a metodologia e a forma de análise dos dados e informações encontrados são abordadas detalhadamente.

No capítulo 4, são apresentados os dados relativos a pesquisa realizada. É apresentada uma comparação entre os gastos com combustíveis no ano de 2004 e nos dez meses de 2005 através de quadros demonstrativos e comparativos; a quantificação da frota pertencente à Diretoria Regional; a elucidação do custo real do funcionário para a organização; a descrição dos processos de execução da gestão atual e a prevista após a implantação da nova modalidade de contrato, análise da funcionalidade de ambos os modelos de gestão assim como as considerações e ponderações a serem avaliadas sobre esse assunto.

Por fim, o capítulo 5 enfatiza as conclusões geradas pela comparação dos modelos de contrato de gestão de combustíveis destacando o novo formato de contrato proposto no presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo discutir as principais questões relacionadas com a problemática do tema em questão, notadamente questões terminológicas sob o ponto de vista de renomados autores.

Neste mister, é importante destacar que num país, o Governo tem o dever de buscar formas de atender aos desejos e necessidades da população, ou seja, encontrar maneiras de gerar a estabilidade política, econômica e social. Essa meta pode ser nomeada como “Felicidade Pública”, “Bem Comum” ou, até mesmo, como “Prosperidade Pública”. Para tanto existem setores do mercado e da sociedade nos quais a participação do Estado é fundamental para o alcance do almejado.

Ao se analisar a obra de Kohama (2001), são encontrados argumentos sobre as prioridades do Governo para promover esse tão almejado “Bem Comum”. O autor apresenta a definição da função básica do Estado como sendo a obrigação de promover serviços que visem possibilitar ao cidadão formas de conseguir algo que sozinhos não teriam condições.

(...) ao Estado cabe a promoção dos serviços que proporcionam à sociedade bens que não possam ser alcançados pela atividade de particulares. Daí a primazia que lhe cabe no concernente à ordem jurídica, a qual, nos povos modernos e nas atuais condições das sociedades políticas, deve pertencer ao Estado com superioridade efetiva (por exemplo: elaboração de normas de direito) e, por vezes, com exclusividade (por exemplo: polícia, forças armadas). (KOHAMA, 2001, p. 24)

O Estado é organizado para atingir o objetivo de alcançar o bem comum, ou seja, o conjunto de condições necessárias para que todos os membros da sociedade possam adquirir os bens, tangíveis e intangíveis, com a finalidade de buscar a felicidade ou bem estar social. Para que isso seja possível o mesmo se vale dos “Serviços Públicos”, definidos pelo autor como sendo:

Consideram-se serviços públicos o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou “da prosperidade pública”. (KOHAMA, 2001, p. 23).

O autor coloca a administração pública como sendo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, objetivando a satisfação das necessidades coletivas, sendo que o primeiro autor complementa com a informação de que administrar significa gerir os serviços públicos e não somente executá-los.

Outro comentário efetuado por Kohama (2001, p. 35) referente à hierarquia das empresas públicas consiste em:

A Administração Pública, como todas as organizações administrativas, é baseada numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, ordenadas pelo Poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e agentes, estabelecendo a relação de subordinação.

A ECT está vinculada ao Ministério das Comunicações e pertence totalmente à União, analisando a natureza dos serviços prestados pela ECT assim como sua formação fica explícito que seus serviços são de interesse público, todavia os mesmos não estão classificados como sendo privativos do Poder Público. Por este motivo, sua administração esta classificada como indireta ou descentralizada. Esta nomenclatura encontra-se definida em Kohama (2001, p. 37) como sendo “(...) aquela atividade administrativa, caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida ou deslocada do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada”. Com base nesta informação e, conseqüentemente, prosseguindo com a classificação, a ECT esta presente no conceito de uma entidade paraestatal.

2.1 Entidades paraestatais

Estudando Kohama (2001), são encontrados embasamentos teóricos conduzindo à concepção de que estas empresas estão ao lado do Estado usualmente executando atividades de interesse do mesmo, todavia, raramente o fazem com os serviços considerados privativos do Estado, devido à natureza de sua criação. Importante salientar que as referidas empresas não são beneficiadas por privilégios estatais a não ser quando determinados por força de lei, ou seja, somente em casos expressos existe a concessão de privilégios fiscais, trabalhistas, sociais ou legais. Kohama, (2001, p. 41), assim define entidades paraestatais:

Entidades paraestatais são pessoas jurídicas de direito privado, cuja criação é autorizada por lei, com patrimônio público ou misto para a realização de atividades, obras ou serviços de interesse coletivo, sob normas e controle do Estado.

Tais entidades são regidas por contratos sociais ou estatutos registrados na Junta Comercial ou no Registro Civil e podem ser configuradas como Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista ou Fundação.

Kohama (2001) destaca algumas particularidades a serem percebidas no contexto das entidades paraestatais dentre as quais estão presentes:

- a) Dependência de autorização legislativa, todavia seguem as normas das pessoas jurídicas de direito privado;
- b) São regidas por estatuto ou contrato social, devidamente registrado na Junta Comercial ou Registro Civil, de acordo com seus objetivos;
- c) Não são abrangidas por privilégios processuais ou tributários sem que os mesmos sejam concedidos por lei excepcionalmente;
- d) Seu patrimônio pode ser privado, público ou misto;
- e) A administração pode ser unipessoal ou colegiada, tendo ou não representantes do Estado, de acordo com o determinado pela lei;
- f) Possuem autonomia administrativa e financeira, sendo necessário apenas a fiscalização e orientação do órgão governamental ao qual estão subordinadas para que se ajustem ao plano geral de governo;
- g) Podem executar atividades com ou sem fins lucrativos;
- h) As despesas com aquisições de materiais e serviços devem seguir os princípios básicos das entidades públicas e
- i) Os recursos humanos são sujeitos às normas da Consolidação das Leis do Trabalho.

2.2 Empresas públicas

São empresas criadas pelo Governo com o objetivo de exploração de atividade industrial ou econômica de acordo com a conveniência administrativa ou por força de contingência. Kohama (2001) destaca como principais características:

- a) Criadas através de lei específica;
- b) Atividades regidas através dos preceitos comerciais;
- c) Constituídas, regidas e organizadas pelo Poder Público;
- d) Supervisionada através da entidade governamental a que estiver vinculada;
- e) Capital exclusivamente público e
- f) Compartilham das demais características das entidades paraestatais.

O fato desta modalidade de empresa estar ligada ao Governo não quer dizer que está situada em uma dependência hierárquica dentro do mesmo, assim como por estar enquadrada na administração descentralizada pressupõem o respeito à autonomia da mesma.

2.3 Licitação

Todos os atos do Governo devem estar pautados na legalidade e nos princípios definidos pelo mesmo como fundamentais, tais como a impessoalidade, a transparência. Em uma empresa pública, as despesas com compras, serviços e obras devem ser executadas através de licitação. Kohama (2001, p. 120) observa que:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

As condições ponderadas em um julgamento de propostas, conforme o caso e a critério do interesse público, serão:

- Qualidade;
- Rendimento;
- Preço;
- Pagamento;
- Prazos;
- Demais cláusulas previstas no convite ou edital.

A ECT, segue, para efetuar suas licitações, a Lei Federal nº. 8.666/93 e as alterações introduzidas pela Lei Federal nº. 8.883/94, as quais são consideradas como normas gerais para a administração pública.

Em licitação, ao estudar Kohama (2001), encontram-se considerações acerca das nomenclaturas envolvidas nas licitações:

- **Compra**: aquisição remunerada de bens para fornecimento parceladamente ou de uma só vez;
- **Serviços**: atividade com o objetivo de obter alguma utilidade de interesse para a empresa (manutenção, transporte, conservação, publicidade, etc.).
- **Obra**: construção ou reforma, ampliação, ou recuperação, realizada por execução direta ou indireta;
- **Alienação**: transferência de domínio de bens a terceiros;
- **Seguro-garantia**: garantia do fiel cumprimento das obrigações assumidas por empresas em licitações e contratos;
- **Execução direta**: feita com os próprios meios da Administração;

- **Execução indireta**: contratada com terceiros através de um dos regimes;
- **Empreitada por preço global**: contrato de obra ou serviço por preço certo ou total;
 - (a) *Empreitada por preço unitário*: contrato de obra ou serviço por preço certo de unidades determinadas;
 - (b) *Tarefa*: ajuste de mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem o fornecimento de materiais;
 - (c) *Empreitada integral*: contrato de empreendimento de forma integral, o qual deverá ser entregue já totalmente funcional;
- **Imprensa Oficial**: forma oficial de publicação dos atos praticados, podendo a mesma ser efetuada no Diário Oficial da União ou do Estado, conforme determinado pela lei;
- **Contratante**: entidade ou órgão signatário do instrumento contratual;
- **Contratado**: pessoa física ou jurídica signatária do contrato existente com a Administração Pública;
- **Comissão**: podendo ser permanente ou especial, é responsável por receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos à licitação e ao cadastro de licitantes;

2.3.1 Modalidades de licitação

- a) **Concorrência**: licitação na qual qualquer interessado pode participar desde que tenha comprovado o limite mínimo de qualificação definido no edital;
- b) **Tomada de preços**: licitação entre interessados, devidamente cadastrados até o antepenúltimo dia ao recebimento das propostas;
- c) **Convite**: licitação na qual, interessados, que atendam ao objeto, cadastrados ou não, são convidados pela área solicitante a enviarem propostas. São necessários no mínimo três convidados, no caso de não existência ou não interesse por parte dos mesmos, o ocorrido deverá ser devidamente justificado.
- d) **Concurso**: licitação entre quaisquer interessados para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, através de remuneração ou prêmios aos vendedores. O edital contendo as especificações têm que ser publicadas com antecedência mínima de 45 dias na imprensa oficial;

- e) **Leilão:** licitação para a venda de bens, móveis ou imóveis, que não mais detenham o interesse da entidade pública.

Importante notar a diferenciação entre licitações para obras e serviços de engenharia e para as compras e demais serviços. Outro ponto a ser observado é o de que a Lei Federal 8.666/93, em seu artigo 24 (vinte e quatro), descarta a necessidade de licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei n.º 9.648, de 27/05/98)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei n.º 9.648, de 27/05/98)”

O quadro 2 demonstra os valores correspondentes a cada modalidade de licitação conforme determinado pela Lei Federal 8.666/93.

Quadro 2		
Limites dos Valores para Licitações		
Modalidade	Obras e serviços de engenharia (R\$)	Compras e Serviços (R\$)
Convite – até	150.000,00	80.000,00
Tomada de Preços – até	1.500.000,00	650.000,00
Concorrência – acima de	1.500.000,00	650.000,00

Fonte: Lei Federal 8.666/93 (adaptado pelo autor)

2.4 Alianças empresariais

Dia-a-dia a aliança entre empresas vem se tornando uma necessidade. O conceito de empresa auto-suficiente em todas as áreas não é mais uma realidade visto que para a sobrevivência das corporações em um ambiente tão agressivo é primordial tornar a empresa um organismo totalmente funcional e eficaz.

A busca por soluções para problemas enfrentados com falta de recursos tecnológicos, humanos e técnicos, dentre outros, como intuito de transformar a organização em referência na área de atuação propicia terreno fértil para o estudo e aplicação de alianças

capazes de sanar a falta de recursos ou habilidades em determinado setor. Conforme Lorange e Roos (1996, p. 11) elucidam em sua obra:

As alianças estratégicas devem ser estritamente vistas como meio e fim – não como fim em si mesmas. Sem dúvida, a razão básica é que um mais um deve resultar em mais do que dois. Essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um empreendimento.

Os autores esclarecem que as alianças são utilizadas como forma de manter as mesmas no mercado, agregar valores aos produtos/serviços ou ainda como forma de entrar em um novo mercado, muitas vezes protegidos por leis governamentais. As bases de formação de alianças bem sucedidas devem ser sólidas e claras para que não haja concorrência interna e conseqüente prejuízo para as partes.

No caso específico deste novo modelo de contrato para a DR/SPI, a aliança ocorrerá após a assinatura de contrato visto que, por seguir os preceitos legais inerentes aos órgãos públicos, a empresa não pode simplesmente determinar uma aliança com empresa ou qualquer entidade, assim que definido os rumos da organização deve ser aberta uma licitação para que o “parceiro” oferecedor de melhores vantagens seja declarado vencedor.

A figura 3 demonstra as considerações necessárias para a elaboração de uma aliança estratégica.

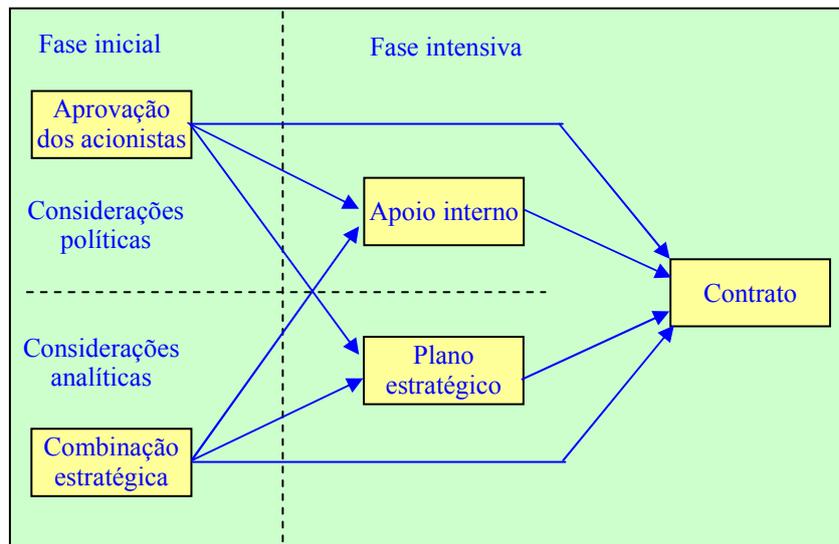


Figura 3 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica (adaptado pelo autor)

Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 39)

A vantagem competitiva da aliança com uma empresa que administre e efetue as contratações necessárias para os abastecimentos no interior do estado de São Paulo, pode apresentar aos Correios:

- a) Maior poder de barganha devido ao grande volume de compra;
- b) Obtenção de produtos ou serviços casados (alinhamento e balanceamento de pneus, lavagem de veículos e troca de óleo dentre outros serviços e produtos que são normalmente ofertados gratuitamente pelas empresas como forma de atrativo de mercado);
- c) Incorporação de novas tecnologias (controle de médias e gastos em tempo real, relatórios mais precisos, menor probabilidade de erro humano);
- d) Ganho em logística devido á possibilidade de estar abastecendo em mais de um local ao contrario do que ocorre atualmente;
- e) Facilidade advinda por se tratar de uma única contratação para toda a Diretoria, gerando somente uma licitação eliminando os problemas enfrentados para se concluir, pelo menos, a média de um contrato por município pertencente à DR/SPI.
- f) Redução do custo com cópias, encaminhamento e publicação dos contratos assinados;
- g) Redução do número de notas fiscais enviadas para pagamento.

Estas perspectivas são importantes considerações a serem analisadas para a utilização de um modelo de contratos envolvendo um único grande fornecedor ou administrador de contratos. A possibilidade de existir em uma região mais de um ponto para abastecimento torna a logística de abastecimento mais funcional no que se refere ao percurso produtivo. Lorange e Roos (1996) elucidam que uma aliança tende a se desenvolver e criar características próprias e correlacionam este fato ao desenvolvimento de uma criança advertindo que esta tende a adquirir traços de ambos os pais e se tornando maior do que as partes. Este fato pode ser explicado pelo aparecimento de novos processos ou desenvolvimento de novos controles visando agilizar e aprimorar os já existentes como forma de manter o relacionamento proveitoso para ambas as empresas.

Abordando como exemplo uma viagem e sabendo que os contratos são efetuados com postos dentro do perímetro urbano, caso o veículo necessite de abastecimento o condutor, de acordo com as regras atuais, deverá seguir ao contratado mais próximo (um por cidade normalmente), ao passo que com a nova modalidade as opções de fornecedores certamente serão maiores.

2.5 Planejamento estratégico

Segundo Perez Jr.; Oliveira e Costa (2001, p. 283) assim se expressam ao abordar sobre estratégia:

(...) o processo por meio do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos, a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de plano de ação para realizar estas metas.

O planejamento estratégico de uma empresa deve visualizar as tendências do mercado e buscar formas da empresa obter vantagens sobre seus concorrentes diretos ou indiretos, além de encontrar oportunidades para melhorar seu posicionamento no ambiente operacional.

Rasmussen (1990) esclarece em sua obra que as técnicas de planejamento empresarial em épocas turbulentas não são advindas de teorias dos grandes macroeconomistas neoclássicos, os quais são exemplificados por John Maynard Keynes, Milton Friedman e John Kenneth Galbraith, dentre outros, mas sim das ciências militares existentes e aperfeiçoadas durante três mil anos. Elucida, ainda, que foi a obra do General de divisão aposentado, Barão Karl von Clausewitz, “Taktische Kriegswissenschaften” (Tratado sobre Estratégias de Guerra), publicada em 1832, na qual o Barão estabelece a relação entre estratégia de guerra, ilusão de adversários e objetivos a serem atingidos. Outro ponto abordado é o fato de pesquisadores microeconômicos das Universidades de Harvard, Califórnia e Chicago estabelecerem a relação entre as técnicas utilizadas por von Clausewitz e o “confronto econômico com o comportamento do seu macro ambiente operacional”. Segundo o autor:

A empresa estabelece objetivos ou metas chamados macroobjetivos, e sucessivamente os transforma em estratégias e objetivos operacionais, sempre observando o comportamento do macroambiente e pronta para alterar certas estratégias por planos de contingências. Até o modo operacional de von Clausewitz foi incluído na nova tecnologia do planejamento estratégico. RASMUSSEN (1990, p. 31)

Para o autor, o planejamento estratégico deve estar baseado na avaliação dos pontos fortes e fracos da organização (pessoas, espaço físico, mercado de atuação, tendências políticas e sociais) assim como na previsão das constantes mudanças no macro-ambiente ao

seu redor. Pode-se notar este pensamento analisando a definição apresentada em Rasmussen (1990, p. 34):

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos seguimentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Gasnier (2002) esclarece que o planejamento é responsável por aumentar as chances de se alcançar às metas desejadas e que, para tanto, utiliza-se de determinações de ações futuras e de diretrizes.

Analisando a implantação de um planejamento estratégico em uma organização é percebida, cada vez mais, a necessidade do comprometimento de todos os níveis e hierarquias na elaboração do referido. Considere que, quanto menores os níveis ou a hierarquia, menor será a informação recebida para que se evite o vazamento de informações sigilosas.

Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) comentando sobre o controle estratégico afirmam que o mesmo significa pensar, a longo prazo, em todas as estratégias e demais pontos vitais para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva, ou seja, é a implantação de indicadores para verificar o comprometimento da organização para como seu plano estratégico de negócios. Deve haver preocupação com os concorrentes, fornecedores, sociedade, empregadores e acionistas. Comentam, ainda, que uma gestão estratégica voltada para o mercado é fundamental.

Lorange e Roos (1996) explanam que um processo de planejamento bem delineado auxilia as empresas participantes de uma aliança a construir novos projetos para o futuro sem perder a base do projeto atual, também colocam o planejamento estratégico como forma de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

Lorange e Roos (1996, p. 119), estabelecem o seguinte entendimento sobre planejamento estratégico:

O planejamento estratégico exerce papel crucial na preparação de uma organização para novas oportunidades. Como já foi discutido, um processo de planejamento bem percebido não apenas ajuda a identificar tais oportunidades e ameaças, mas também facilita o delineamento de como os know-hows e recursos da organização são redefinidos para obter vantagem das novas oportunidades emergentes.

Arantes (1994) aborda a periodicidade dos processos formais de planejamento como sendo executado em um determinado período do ano, o que considera defasado uma vez que fatos ocorridos durante o restante do período podem alterar as premissas do último

plano formulado. O autor afirma que quando efetuado em equipe, o planejamento tornasse mais eficiente e eficaz devido ao maior comprometimento dos componentes da empresa. Outro ponto importante do argumento do autor é o fato de que os planos não podem ser considerados maiores do que o planejamento e sim um meio para que os objetivos traçados neste sejam alcançados, isto significa que os planos devem ser remodelados, cancelados ou criados conforme os objetivos do planejamento central.

A implementação de um contrato único para a aquisição de combustível vem confirmar os benefícios do planejamento estratégico e as técnicas utilizadas no mesmo. Com o objetivo de diminuir o gasto realizado no processo de formulação, gestão e execução de cada contrato esta o comprometimento com o objetivo da organização de diminuir o custo nos processos.

Os postos internos de Campinas e Ribeirão Preto estão equipados somente para o fornecimento de gasolina, diferente do posto de Bauru que armazenava gasolina e óleo Diesel. Isto obriga a empresa a efetuar além do contrato para fornecimento desta e, conseqüentemente, da bomba, outro contrato de óleo Diesel para ambas as cidades e de gás natural veicular (GNV) para a cidade de Campinas. O maior problema encontrado é a localização do Centro de Transporte Operacional (CTO), o qual, normalmente, não se encontra em posição central na cidade, sendo necessária uma mudança no trajeto sempre que necessário para a realização de abastecimento. Neste contexto, recorrendo a Francischini e Gurgel (2002, p. 02), faz-se correta a afirmação:

A elevação da receita deverá ser sempre perseguida para a melhoria do produto e por sua boa distribuição. Recomenda-se que a elevação da receita não seja feita à custa da redução do preço nem do alongamento dos prazos de pagamento dos clientes. O resultado será então reforçado por uma boa administração das despesas e dos custos; conseqüentemente, também, por uma excelente Administração de Materiais.

Com base nessa afirmação fica pertinente a entrada dos tópicos a seguir visto que os mesmos estão diretamente ligados à possibilidade de elevação de receita.

2.6 Logística, Estoque e custos

A logística, os estoques e os custos são fatores importantes nas organizações seja qual for o setor mercadológico do qual façam parte. Empresas do ramo industrial, de prestação de serviços, comercial, educacional, eletro-eletrônico, etc., são influenciadas por estes três fatores, os quais representam ponto de diferenciação entre organizações com níveis

mercadológicos compatíveis aos padrões internacionais e aquelas destinadas à permanência no mercado nacional até o momento no qual serão incorporadas por outras melhores adaptadas ou, simplesmente, sejam retiradas do ramo de atuação. O controle destes três pontos tornou-se tão necessário devido à globalização já haver definido a forma como as empresas devem ser. A inovação, a competitividade, a eficácia na produção de bens ou na prestação de serviços assim como a qualidade inerente a esses fatores é considerada requisito básico para se permanecer no mercado, o que diferencia as empresas são os custos gerados para que o bem ou serviço seja produzido/realizado. A redução destes custos está diretamente ligada aos processos de execução das tarefas, quando não existe mais a possibilidade de se reduzir o custo de fabricação do bem ou serviço a melhor forma de diminuir o valor final do mesmo é através da otimização de um dos três itens apresentados neste tópico.

2.6.1 Logística

A logística se tornou um dos fatores indispensáveis às organizações. Todos os processos e procedimentos estão sendo formulados considerando todas as vertentes possíveis desta. O correto dimensionamento do prazo para entrega, recebimento e pedidos diversos, a gestão correta dos estoques, assim como a viabilidade de existência de algum processo ou procedimento é uma realidade a ser analisada, mensurada, estudada e, finalmente, definir a metodologia correta para transformar a organização com o objetivo de aprimorar o “lead time” de resposta às dificuldades mercadológicas não previstas. Importante ressaltar o fato de que, atualmente, as empresas têm que aplicar métodos pró-ativos e não reativos às constantes intempéries econômicas, políticas e sociais existentes no mercado.

Para Gasnier (2002) a logística é considerada como um dos principais fatores em uma organização, atentando ao fato de que para se intervir e aprimorar a mesma, primeiramente é necessário a compreensão e descrição dos fluxos de materiais e as localizações dos estoques. Gasnier (2002, p. 17) dá o seguinte tratamento conceitual para logística:

Logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e a armazenagem, de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias-primas, materiais em elaboração, produtos acabados em serviços, bem como das informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de abastecimento), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é, clientes, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente.

Neves (2005), Diretor da Tigerlog Consultoria e Treinamento em Logística Ltda., opina sobre os principais pontos relativos à logística classificando os principais conforme a seguir:

- 1) Logística e disciplina caminham conjuntamente.
- 2) Aquilo que não é medido não pode ser melhorado.
- 3) Tecnologia é essencial para se alcançar desempenho de classe mundial.
- 4) As pessoas se constituem no principal diferencial das empresas na execução de suas atividades logísticas.
- 5) Seja transparente.
- 6) Foque no seu cliente e nos clientes do seu cliente.
- 7) Atue nas expectativas de seus clientes e não apenas no atendimento das suas necessidades.
- 8) Observe atentamente os seus concorrentes e não hesite em copiá-los.
- 9) Seja enxuto.
- 10) Não complique.

Já Netto (2005), Coordenador de Negócios da Kom International, aborda os custos administrativos inerentes ao processo logístico, os quais são definidos como sendo “os custos de remuneração de pessoal envolvido nos processos, e o percentual referente a outras despesas administrativas, porém atribuído ao tempo e recursos administrativos destinados à Logística”.

As logísticas de distribuição, de estoques e de gestão aliadas, geram dados importantes para um estudo macroeconômico que tenha como objetivo a redução dos custos de formulação de contratos, contratação de fornecedores, aquisição de matéria prima, gerenciamento e gestão dos contratos assinados.

2.6.2 Estoques

Em alguns ramos de atuação o estoque é primordial como forma de se manter o cliente satisfeito e garantir os clientes conquistados. Entretanto, com o aumento da concorrência, a redução do gasto com estoques é um requisito básico para se manter a empresa em atividade e, para tanto, metodologias que gerem menor investimento com estoques estão sendo constantemente desenvolvidas com o objetivo de se manter o produto o menor tempo possível dentro da organização. Embora o assunto estoque apresente maior

abordagem para as empresas industriais, conseqüentemente ocorrendo maior quantidade de informação voltada para esse setor, o traslado destes conceitos para outros ramos de mercado pode ocorrer normalmente ao se adaptar corretamente a realidade. Neste sentido, a afirmação feita por Silva (1977, p. 11) é mais do que pertinente para o assunto abordado:

O fator preponderante ao sucesso de qualquer indústria é baseado na capacidade que ela tenha de controlar, de forma verdadeiramente eficiente, todos os materiais estocados, sejam componentes, matérias-primas, produtos acabados, etc., de forma que a Administração possa constantemente ter em mãos posições atualizadas dos inventários (quantidades e valores de custos), pois é por aí que ela muitas vezes toma decisões sobre compras, produção, vendas ou finanças.

Estoques podem ser utilizados com várias funções em uma organização, dependendo do ramo de atuação eles fazem parte da estratégia da empresa para manter a posição da mesma no mercado. Tubino (2000) coloca como principais características dos estoques:

- a) Garantir independência entre etapas produtivas;
- b) Permitir uma produção contínua;
- c) Possibilitar lotes econômicos;
- d) Redução de lead times;
- e) Ser um fator de segurança e
- f) Obter vantagens de preço.

A gestão dos estoques é a forma de diminuir o gasto com armazenamento de matérias primas e produtos acabados ou em processo de conclusão. A concorrência constante entre as empresas em nível mundial torna necessária a implementação de softwares, constantemente aprimorados e cada vez mais potentes e eficazes no processo de gestão dos materiais.

Este fato é ponto de preocupação para Gasnier (2002), devido ao grau de eficiência dos softwares na gestão dos materiais, da comunicação entre as unidades envolvidas, da confiabilidade do controle de custos utilizado, da logística dos estoques e do impacto destes no giro de capital além da preocupação com o lançamento dos saldos no sistema de controle da organização serem fatores que pesam no resultado final. Objetivando verificar essas, dentre outras preocupações, o autor apresenta um questionário, dividido de acordo com a metodologia P.D.C.A. (*Plan, Do, Check, Action*) como forma de instigar e auxiliar a análise da eficácia de gestão buscando, com isso, auxiliar o processo de melhoria da desta.

Muitos destes questionamentos abordam preocupações já existentes na empresa, as quais levaram a GENAF/DR/SPI a desativar o posto interno de Bauru como forma de estudar e comparar as vantagens econômicas, logísticas e legais entre se ter um contrato de abastecimento em posto comercial e a manutenção do posto interno.

O quadro 3 apresenta o questionário com o objetivo de auxiliar na avaliação, ou diagnóstico preliminar, da gestão de materiais segundo Gasnier (2002, p. 19).

Quadro 3			
Análise Crítica do Processo de Gestão de Materiais			
A	PLANEJAMENTO (Plan)	Sim	Não
1	A organização possui um esquema ilustrativo de sua malha logística?		
2	Os itens estão sendo bem identificados, de maneira inequívoca? Explique de que forma isto é realizado.		
3	Existe uma política para materiais? Descreva-a.		
4	A política de materiais sugere tratamento diferenciado para as diferentes categorias de itens?		
5	Está definido um índice de atendimento ou uma tolerância em termos de faltas?		
6	Os estoques estão sendo estrategicamente posicionados?		
7	Como está sendo determinado o estoque de segurança e o ponto de pedido? Existe alguma forma dinâmica de avaliação, revisão e ajustes destes parâmetros?		
8	As quantidades nos lotes de reposição são determinadas de forma adequada?		
9	Existe algum processo de análise de riscos e planos de contingência para itens faltantes? Como é realizado este processo?		
10	Existem indicadores gerenciais e metas de desempenho? Quais são?		
11	Existe um processo de comunicação efetivo entre os envolvidos?		
B	EXECUÇÃO (Do)	Sim	Não
12	Os softwares de gestão de materiais atendem às necessidades dos diversos envolvidos e interessados?		
13	Existe plena visibilidade das informações para subsidio ao entendimento e participação?		
14	A administração está aplicando o conceito da classificação ABC? Detalhe os critérios e parâmetros.		
15	Como é ativada a reposição de materiais: projeção, ponto de pedido ou sob demanda? É uma forma adequada às necessidades?		
C	CONTROLE (Check)	Sim	Não
16	Você sabe quanto representa o capital de giro em estoques? Por grupos?		
17	Ocorrem freqüentes faltas de materiais necessários? O índice de atendimento esta sendo acompanhado?		
18	O atendimento aos clientes (internos ou externos)esta adequado ou comprometido?		
19	Os erros ou desvios na projeção da demanda provocam faltas críticas de materiais?		
20	O estoque de tolerância esta protegendo o atendimento dentro da tolerância?		
21	Os tempos de atendimento chegam a comprometer o prazo de entrega ao cliente?		
22	O giro e a cobertura dos itens estão sendo continuamente acompanhados?		
23	Os saldos indicados no sistema informatizado são confiáveis? Existe necessidade de freqüentes ajustes de saldo?		
24	As causas das divergências são identificadas e as medidas corretivas e preventivas estão sendo implementadas?		
D	AÇÕES CORRETIVAS (Action)	Sim	Não
25	Da forma como esta, a gestão de materiais atende e satisfaz os objetivos da organização?		
26	Existe um programa de melhoria da gestão de materiais?		
27	Quais foram as mudanças significativas implementadas nos últimos dois anos?		
28	Quais serão os próximos projetos de melhoria?		
29	Estes projetos asseguram o sucesso da gestão de materiais?		
30	Sintetizando, como lhe parece o quadro geral? É adequado? Qual seria sua nota de avaliação?		

2.6.3 Custos

Custos são considerados os maiores responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. O correto dimensionamento destes possibilita uma maior chance de vencer no mercado globalizado que se encontra instaurado no mercado. A concorrência não está mais restrita aos produtores ou prestadores de serviços mais próximos, a internet trouxe concorrentes de todos os cantos do mundo para brigar por um lugar ao sol. Muitos destes possuem tecnologias e incentivos que permitem baratear o preço final do produto/serviço. A forma de se conseguir competir é diminuir ao máximo os custos de maneira a tornar o resultado final mais favorável.

Arantes (1994) afirma que os custos devem ser avaliados de maneira combinada com os resultados. Desta forma o mesmo explica que se deve verificar qual a verdadeira necessidade e qual a função que será desempenhada por novas unidades de trabalho, ou seja, evitando o excesso de recursos para desempenhar atividades que poderiam ser executadas simplesmente se remanejando e otimizando os recursos já disponíveis. Como exemplo de setores que costumam onerar mais usualmente a organização por se tornarem mais caros do que se ocorresse a descentralização é possível citar o setor de recursos humanos, de informática e o de compras.

Quando se lida com estoque o custo deste deve ser rigorosamente acompanhado e estudado, os investimentos neste devem ser acompanhados de intensa análise e percepção de mercado, Gasnier (2002) define o Custo Logístico Total como sendo um dos mais importantes indicadores logísticos para que a maximização da produtividade dos recursos financeiros no que se refere a termos econômicos e financeiros seja possível. Este custo é calculado através da soma de todos os custos logísticos envolvidos desde a aquisição até a entrega aos clientes. O gerenciamento deste deve ser contínuo e um forte apoio da área contábil da empresa é primordial. A figura 4 demonstra a composição do custo logístico total conforme demonstrado por Gasnier (2002, p. 133).

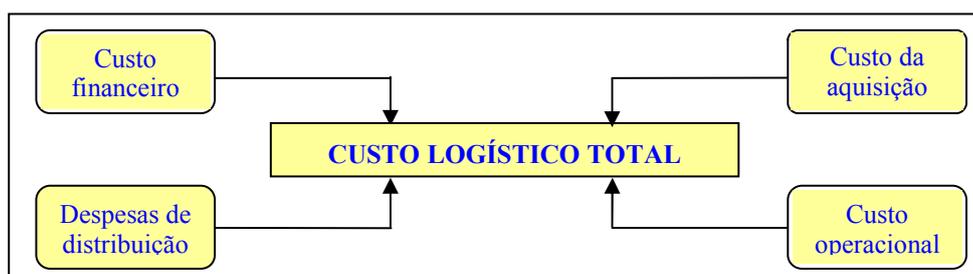


Figura 4 – Composição sintética do custo logístico (adaptado pelo autor)

Analisando cada uma das quatro variáveis que compõem o custo logístico total descrito por Gasnier (2002) teremos:

a) Custo de aquisição: é o custo proporcionado pela busca, cadastramento, desenvolvimento, acionamento e controle de fornecedores. Este custo é composto por:

- 1- Custo material: composto pelo que o autor denomina de “SKU”, ou seja, um preço de mercado determinado por diversas variáveis (tecnologia, promoção, etc.);
- 2- Custo dos impostos: impostos determinados pelo Governo;
- 3- Custo do transporte: desembolsos adicionais necessários para se trazer a mercadoria para a organização e que por este motivo são passíveis de negociação;
- 4- Custo de embalagem: as embalagens podem ser racionalizadas causando, efetivamente uma oportunidade de economia;
- 5- Custos administrativos: custos causados por processos de planejamento e controle de materiais;
- 6- Custos da não qualidade: desembolsos com controle de qualidade.

A figura 5 demonstra os componentes do custo das aquisições.

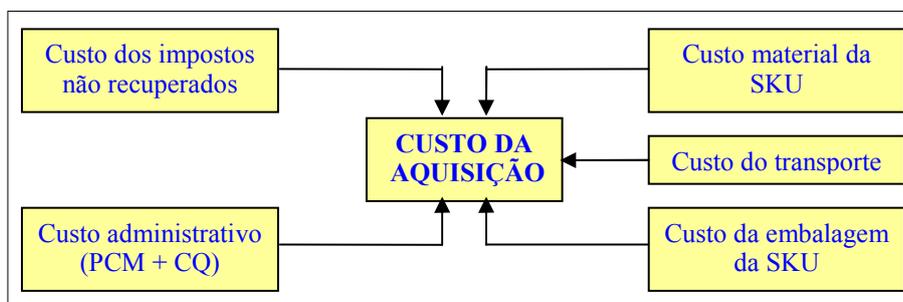


Figura 5 – Composição do custo da aquisição (adaptado pelo autor)
Fonte: Gasnier (2002, p. 134)

b) Custo operacional: é o custo gerado pela movimentação e armazenagem dos materiais.

- 1- Custo de movimentação interna: custo variável gerado por mão-de-obra e depreciação de ativos de movimentação, por exemplo.
- 2- Custo de armazenagem: aluguel e depreciação de máquinas e ativos para viabilizar o estoque.
- 3- Custo de obsolescência: material deslocado para o desuso.
- 4- Custo administrativo: recursos humanos, materiais de controle, etc.

A figura 6 representa a composição do custo operacional.

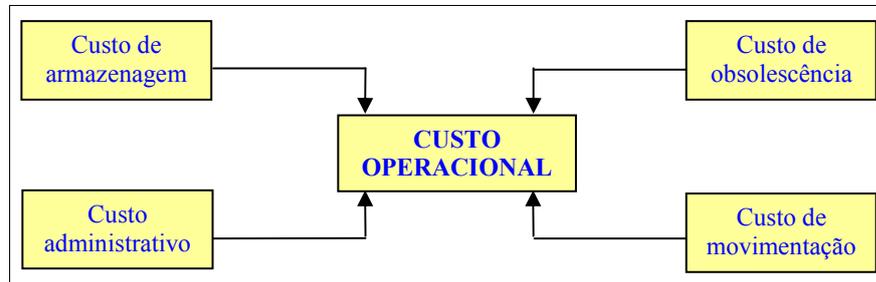


Figura 6 – Composição do custo da operacional (adaptado pelo autor)
Fonte: Gasnier (2002, p. 135)

c) Custo financeiro: valor necessário para se manter o estoque.

- 1- Capital de giro: valor monetário investido em matéria-prima, materiais em processo ou produtos acabados.
- 2- Custo financeiro do capital de giro: é o custo financeiro do dinheiro, isto é, o valor que se paga para que o capital de giro seja empregado. Este custo incide sobre o capital próprio e de terceiro assim como deve ser considerado em seu calculo o custo da oportunidade de investimento do calor envolvido no estoque caso o mesmo fosse empregado em algo que gerasse lucratividade para a empresa.

A figura 7 apresenta a metodologia de cálculo do custo financeiro do capital de giro.

$$\text{Custo Financeiro} = \text{Saldo médio} \times \text{Custo da SKU} \times K_o$$

Onde: K_o = Custo do dinheiro

Figura 7 – Fórmula para cálculo do custo financeiro do CG (adaptado pelo autor)
Fonte: Gasnier (2002, p. 138)

Gasnier destaca ainda no contexto do custo financeiro, os seguintes componentes apresentados na figura 8:

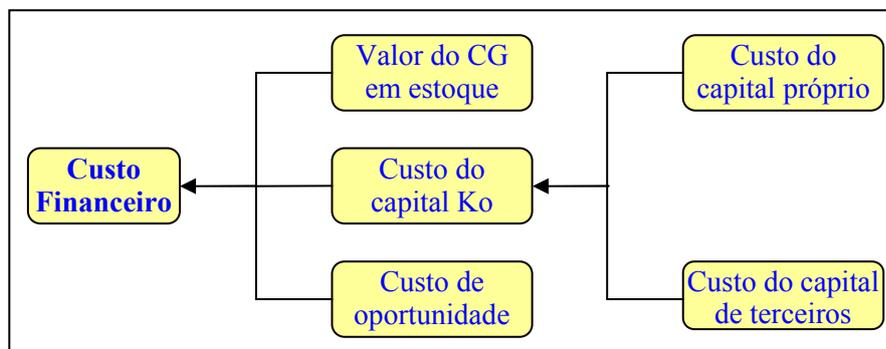


Figura 8 – Composição do custo financeiro (adaptado pelo autor)
Fonte: Gasnier (2002, p. 136)

d) Despesas de distribuição: Custo relativo a todas as despesas geradas para que os materiais estejam à disposição dos clientes, internos e externos, onde necessário.

Quando se aborda o assunto “Custos”, é necessária a elucidação de algumas nomenclaturas normalmente utilizadas. Meglorini (2001) apresenta em sua obra a definição de algumas destas terminologias, das quais as mais importantes para o esclarecimento de aspectos importantes deste trabalho acadêmico são apontadas abaixo.

- Gasto: compromisso financeiro assumido na aquisição de bem ou serviço. Pode ser definido como gasto de investimento quando o bem ou serviço for usado em vários processos produtivos e como gasto de consumo quando o bem ou serviço for consumido no momento da produção que a organização realizar. Oliveira e Perez Jr. (2000) definem a terminologia como sendo o “consumo genérico de bens e serviços ou, em outras palavras, dos fatores de produção.”, complementando com a informação de que não se deve confundir gasto com desembolso, este se refere à dinheiro enquanto aquele se refere a consumo de bens ou serviços. Esta mesma definição é encontrada em Perez Jr.; Oliveira e Costa (2001), os quais colocam como exemplo de gastos a matéria prima consumida em processo produtivo e os serviços de frete nos processos de venda dentre outros.
- Despesa: são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas e, conforme Oliveira e Perez Jr. (2000), manutenção dos negócios da empresa.

- Investimento: bens e direitos, registrados no ativo da empresa, para baixa em função de venda, amortização, consumo, desaparecimento, perecimento ou desvalorização.
- Custos: são gastos necessários para fabricar os produtos, estando, devido a este fato, ligado diretamente à parte industrial da empresa. Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) observam que todos os gastos do sistema produtivo são classificados como custo e não despesa. Meglorini (2001) prossegue com a classificação dos custos em:
 - a) *Custo direto*: valor efetivamente consumido na produção de um bem ou serviço (valor da matéria prima e das horas de trabalho efetivamente consumidas na fabricação do produto ou serviço). Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) definem como sendo “(...) os custos que podem ser quantificados e identificados no produto ou serviço e valorizados com relativa facilidade.”, desta forma não são necessários critérios para o rateio dos mesmos.
 - b) *Custo indireto*: valores agregados ao produto em função de rateio ou algum critério de alocação (energia elétrica, aluguel, mão-de-obra, etc.). Perez Jr., Oliveira e Costa (2001, p. 25) complementam informando que:

(...) por não serem perfeitamente identificados nos produtos ou serviços, não podem ser apropriados de forma direta para as unidades específicas, ordens de serviço ou produtos, serviços executados etc. Necessitam, portanto, da utilização de algum critério de rateio para sua alocação.
 - c) *Custo fixo*: valor advindo da estrutura produtiva da empresa, isto é, ele ocorre mesmo não existindo produção. Oliveira e Perez Jr. (2000) identificam a permanência do valor total constante dentro em um intervalo determinado como normal, a variação do valor por unidade produzida de acordo com a quantidade da produção e os critérios de rateio adotados pela administração como sendo características principais, mesma definição encontrada em PEREZ JR., OLIVEIRA e COSTA (2001, p. 20).
 - d) *Custo variável*: Valores que aumentam ou diminuem de acordo com o volume de produção.
 - e) *Custo semi-variável*: aquele que possui em seu valor uma parcela fixa e outra variável. Exemplo deste modelo ocorre com energia e água, as quais apresentam um consumo mínimo, isto é, a companhia de água ou de energia estipula um valor mínimo, caso não ocorra o consumo acima paga-se o valor de face do documento.

- f) *Custo semi-fixo*: elementos de custos classificados como fixos que a cada mudança na capacidade de produção se alteram. Exemplo clássico para esta classificação é o aumento na capacidade de produção que cria a necessidade de um local de armazenamento maior assim como novos maquinários e/ou pessoas.

Iudícibus (2000) transmite sua preocupação com o controle dos custos dos estoques e, conseqüentemente, com os resultados passíveis de ocorrência devido a altos índices dos estoques. O autor, no momento em que se refere aos custos atribuídos aos estoques, informa que, fora os relativos à compra ou fabricação deveriam ainda ser incluídos aqueles relativos à expedição, estocagem, manuseio e transporte, todavia, pondera, às vezes esta inclusão não se torna possível, mas o fato de que fazem parte do custo dos estoques deve ser lembrado. Sobre o assunto Iudícibus (2000, p. 207) explana que se “Por outro lado, se o período de “*turnover*” (giro do estoque armazenado) for curto e se tais custos não forem relevantes quando comparados com o custo de aquisição e fabricação, podem ser tratados como despesas do período”.

Oliveira e Perez Jr. (2000), colocam a globalização como a grande responsável pela mudança do pensamento dos empresários modernos, especialmente no que se refere a redução de gastos. Os relatórios gerenciais, atualizados em tempo real por intermédio de sistemas de alta tecnologia adaptados perfeitamente aos anseios dos usuários, cooperam para que os custos possam ser analisados e submetidos a avaliações quanto ao seu resultado. Os principais usuários desses relatórios são os próprios donos da organização, seguidos dos diretores e dos demais responsáveis pelas decisões. É ressaltado na obra que, na maioria das vezes, o aumento do preço do produto ou serviço não é possível e a redução nos gastos é a única forma de sobreviver ao mercado. Os administradores e os contadores são responsáveis pela assinatura do balanço final da empresa. Este fato obriga que todas as despesas, gastos e investimentos sejam do conhecimento de ambos.

Explanando sobre as diversas terminologias envolvidas em custos, os autores estabelecem como exemplo de atividades que não agrega valor ao produto a inspeção de qualidade, a manutenção de estoques e os desperdícios de matéria prima. Para embasar essa decisão utilizam o seguinte argumento:

Sob o ponto de vista do cliente, que pode ser interno ou externo à empresa, as atividades que não agregam valor, e que deveriam ser eliminadas, são aquelas que ocorrem por ineficiência ou ineficácia dos processos produtivos e administrativos. (OLIVEIRA e PEREZ JR., 2000, p. 37)

Já em Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) os sistemas *Just in time* (JIT), sistema que tem como objetivo central a eliminação ou redução dos estoques da empresa e, conseqüentemente de seus clientes e fornecedores, e o *Total Quality Control* (TQC) são citados como ferramentas básicas para na identificação destas atividades. Segundo os autores, processos produtivos eficazes reduzem os gargalos e desperdícios, assim como uma melhor gestão estratégica.

2.6.4 Just in time

As organizações buscam constantemente formas de aprimoramento de controle dos métodos e processos da cadeia produtiva. Uma forma encontrada para se atingir esse objetivo foi encontrada com o estudo do *Just in time*. Traduzindo da forma considerada “ao pé da letra” o nome da teoria poderia ser designado como “Só no momento” ou “Só dentro do tempo”.

Originada na década de sessenta no Japão, a filosofia JIT/TQC tinha aplicação, prioritariamente na indústria automobilística (*Toyota Motors Company*) sendo que, posteriormente, a mesma foi incorporada pelas áreas de eletrônicos e de autopeças japonesas. A teoria ficou arraigada nestes ramos mercadológicos até que, na década de oitenta estudiosos a trouxeram para o ocidente implementando-a com sucesso.

Segundo Tubino (2000), embora alguns autores tratem as filosofias JIT e TQC separadamente, esta abordagem não se torna conveniente visto que os resultados obtidos através da implementação conjunta das filosofias são superiores do que quando as mesmas são adotadas separadamente. Os principais aspectos do JIT/TQC são:

- Satisfazer as necessidades dos clientes:
 - a) Ser flexível;
 - b) Projetar em conjunto com o cliente (interno ou externo);
 - c) Reduzir os custos internos dos clientes, etc.

- Eliminar desperdícios:
 - a) Espera;
 - b) Estoque;
 - c) Movimentos improdutivos, etc.

- Melhorar continuamente:
 - a) Sem estoque;

- b) Sem *lead time*;
 - c) Lotes unitários etc.
- Envolver as pessoas na totalidade.
- Organização e visibilidade.

Estas informações colocam a nova forma de contratação e, em conseqüência, de gestão como perfeitamente adaptada à realidade da filosofia JIT/TQC, ao passo que as mesmas irão:

- 1) Satisfazer as necessidades dos clientes:
 - a) Internos: redução no tramite dos processos administrativos, maior variedade de pontos para abastecimento, escolha do menor preço entre os fornecedores cadastrados, etc.;
 - b) Externos: redução da burocracia para recebimento, pagamento mais ágil, menor tempo de atendimento, possibilidade de gerar maior giro no estoque, etc.;
- 2) Eliminar desperdícios: menor espera para abastecimento, inexistência de estoque de combustíveis na empresa, ganho logístico devido aos maiores pontos de abastecimento, etc.
- 3) Melhorar continuamente: sem estoque, espera ou preocupação com lotes unitários nos postos internos.
- 4) Envolver as pessoas na totalidade: Atribuindo novas responsabilidades para aquelas remanescentes na gestão e novas funções àquelas não mais necessárias na atividade sendo possível o reaproveitamento em uma área de maior afinidade do funcionário ou de maior necessidade.
- 5) Organização e visibilidade: aproveitamento mais racional dos recursos.

Ao se relacionar as informações até o presente momento explanadas, percebe-se a tendência clara de redução no custo da gestão como forma de tornar o valor do produto ou serviço mais competitivo no mercado. De acordo com Oliveira e Perez Jr. (2000), atividades que tenham por objetivo a correção de falhas no processo produtivo devem ser exterminadas e os mesmos devem passar por reformulações que ajustem sua eficácia. Os autores explanam:

Além do pleno conhecimento e controle dos custos de produção, é necessário identificar as possibilidades de melhorias de processos que resultem em identificação e eliminação de desperdícios que oneram o custo da produção e reduzem a lucratividade ou a competitividade das empresas. (OLIVEIRA e PEREZ JR., 2000, p. 25)

Os referidos autores ainda afirmam que a melhor forma para se chegar a este resultado é através de um sistema no qual o interesse seja baseado nos gastos indiretos ao serviço ou bem produzido na organização, ou seja, o Sistema de Custeio Baseado em Atividades, o qual:

(...) por meio da descrição de processos, funções, atividades, tarefas e operações permite identificar as atividades que não agregam valor, qual o custo e a participação no custo dos produtos e quais as ferramentas gerenciais que podem ser implementadas para sua eliminação. (OLIVEIRA e PEREZ JR., 2000, p. 25)

Esta fórmula de cálculo de custo, acima citada, caso a ECT mantenha os postos internos em funcionamento, deve ser adotada para uma verificação do valor real do litro de combustível. O cálculo efetuado atualmente com este propósito considera somente o valor pago por litro ao fornecedor, as quantidades, comprada e em estoque no tanque, assim como seus respectivos valores unitários. Por não existir um colaborador específico para a realização e controle dos abastecimentos internos o custo do mesmo não é considerado na fórmula.

A figura 9 demonstra a fórmula atual de calculo:

$$\text{Valor por litro} = \frac{\text{Qtd. em estoque} \times \text{Preço atual} + \text{Qtd. compra} \times \text{Valor pago}}{\text{Qtd. em estoque} + \text{Qtd. da compra}}$$

Figura 9 – Cálculo do valor por litro
Fonte: Controle interno GENAF/DR/SPI

2.7 Recursos humanos

Os recursos humanos são extremamente importantes em uma organização. Prova desta afirmação é encontrada em Chiavenato (1996, p. 2) ao afirmar:

A realidade é que as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que somente as pessoas possuem. Administrar a inteligência é extremamente mais barato do que tocar a empresa exclusivamente com a força do capital, mas a força do capital depende da força humana. O capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc.

O autor indica os processos de provisão de pessoas, aplicação correta destas em cargos ou funções, a manutenção dos indivíduos na organização, o desenvolvimento do potencial humano e o controle informacional sobre recursos humanos como sendo os cinco principais processos da administração de recursos humanos na organização. Nesta base é desenvolvido raciocínio que permite verificar forte tendência a buscar a correta aplicação das pessoas nas funções assim como desenvolver métodos que viabilizem a correta adequação entre as operações e o pessoal disponível para realizá-la, conforme se encontra delineado no tópico “Enxugando a Organização” (CHIAVENATTO, 1996, p. 110).

As empresas precisam manter uma determinada relação entre o tamanho de sua estrutura e o volume de seus negócios. Uma proporção entre as operações e o esquema organizacional para realizá-las. O que representa uma espécie de relação entre estatura e peso que as pessoas precisam manter para conservar sua saúde e bem-estar.

Atentando para a execução da gestão, é importante destacar a quantidade de pessoas que todos os dias lidam com a gestão e controle dos contratos de combustível. Conforme já comentado, a DR/SPI composta por doze regiões operacionais, quinhentos e oitenta e três (583) municípios e 11.496 (onze mil, quatrocentos e noventa e seis reais) colaboradores aproximadamente.

Lorange e Roos (1996) esclarecem que os recursos humanos devem ser administrados de forma pro ativa e explicita visto que são classificados como recursos estratégicos. Não poderia ser diferente, existe concordância entre os autores que as empresas dependem muito das competências e capacidades dos indivíduos que a compõem, além da premissa de que aqueles indivíduos que apresentem competências determinadas como principais devem ser identificados e cultivados. Os autores explicam que recuso estratégico é aquele que pode ser transferido de uma determinada atividade para outra, contudo pessoas não são consideradas robôs, necessitando de cautela no momento de redistribuição de tarefas ou troca de funções para que não se perca o valor acrescentado pelo individuo transferido por problemas subjetivos.

Arantes (1994) coloca os recursos como sendo essenciais à eficácia dos planos sendo necessário que os mesmos devem ser dispostos na quantidade, qualidade, capacidade e proporção necessárias à atividade a ser desenvolvida além do fato de serem estas responsáveis diretas pelo resultado obtido devido serem as responsáveis pelas tomadas de decisões.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) a importância dos recursos humanos é tamanha que é a melhor forma para se encontrar possíveis oportunidades para a melhoria do

processo produtivo devido ao fato de as pessoas conhecem melhor do que ninguém os gargalos e pontos críticos da produção.

Sendo a ECT uma empresa prestadora de serviços e dando prosseguimento ao raciocínio do autor pode se notar que o mesmo ocorre em praticamente todas as formas de empresas, algumas das quais incentivam seus colaboradores através da oferta de prêmios para aqueles que auxiliam na resolução de um problema.

2.8 Informação e sistemas de informação

A informação e os sistemas de informações dentro de uma organização são fatores importantíssimos no mercado atual. O tratamento dado a esses itens, assim como a confiabilidade dos relatórios emitidos, são delimitadores da eficiência da empresa no ramo de atuação. A obra de McGee e Prusak (1994, p. 5), esclarece que:

(...) criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais. A tecnologia utilizada para apoiar esses processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas. A *Informação* é dinâmica, capaz de criar grande valor, e é o elemento que mantém as organizações unificadas. A *Tecnologia da Informação* pode ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá se transformar num “peso morto”, inútil, sem a informação e os seres humanos usuários.

Atualmente, a transformação de dados em informação é necessária o quanto antes, varias empresas buscam novas tecnologias capazes de agilizar a coleta de dados, a transformação destes em informação e, posteriormente, o encaminhamento, o processamento e o controle das informações mais diversas inerentes aos negócios pertinentes ao ramo de atuação da organização. Todos os dias novos softwares e hardwares surgem trazendo maior rapidez no processamento dos dados, tecnologias antes apenas sonhadas estão sendo consideradas superadas com semanas de uso. A cada dia a importância da informação tornasse mais importante para a determinação da base da competição especialmente no setor de serviços, fazendo com que a empresa determine com clareza o papel executado pela informação.

Embora a coleta e transmissão de dados sejam fundamentais, de nada adianta tamanha tecnologia se a organização não souber como retirar proveito das informações geradas. Desta forma, as informações que não transmitem exatamente o que ocorre dentro da empresa certamente se tornarão um meio de gerar problemas de natureza incalculável. A

análise das informações possibilitam uma maior probabilidade de o planejamento estratégico ser bem sucedido.

Arantes (1994, p. 252) ao comentar sobre o subsistema de informação opina:

Assim como dependo dos instrumentos da comunicação, a organização depende também de adequados fluxos de informação para assegurar a coordenação e integração entre as funções e as unidades organizacionais. Para que possa ser útil nesse sentido, o subsistema de informação depende de definições claras dos objetivos de cada função, de seu tipo e nível de autoridade e das responsabilidades envolvidas, pois as boas informações são estruturadas em sua forma, conteúdo, grau de detalhe, periodicidade de acordo com as diferentes necessidades de execução e gerenciamento de cada função.

As informações sobre custos coletadas ou geradas pela empresa e transformadas em relatórios gerenciais, caso esta consiga realizar um bom aproveitamento dos dados levantado, de acordo com Perez Jr., Oliveira e Costa (2001) devem ser transmitidos para todos os níveis de executivos da empresa que detenham o poder de decisão com o intuito de que as diversas operações possam ser avaliadas coerentemente. Os autores demonstram preocupação sobre a importância de que estes relatórios sejam de fácil entendimento para as partes não financeiras visto que, normalmente, estas áreas são responsáveis por implementar formas de redução de gastos e custos. Os autores acima citados destacam as características necessárias nas informações geradas pelos relatórios de gestão, dentre as quais:

- a) Estar presente em relatórios periódicos definidos;
- b) Ser oportuna, ou seja, anterior ao momento em que seja necessária na tomada de decisão;
- c) Economia, isto é, não gerar mais custos do que sua ausência proporcionaria;
- d) Ser pautada de acordo com a necessidade de cada cargo e
- f) Conter a profundidade necessária para cada cargo responsável.

As informações até aqui apresentadas buscam demonstrar que as organizações, dependendo do planejamento estratégico, do modelo de gestão, de gerência, de tratamento das informações e do controle de custos podem encontrar novas maneiras de alcançar um maior desenvolvimento.

O excesso muitas vezes ocorrido nos recursos da empresa é fruto de políticas de gerenciamento e de informações errôneas, nas quais os dados e informações gerados não traduzem com certeza o que está ocorrendo na organização, isto prejudica o desempenho final gerando custos não necessários.

As organizações tendem a aplicar técnicas que têm como meta a redução de gastos com estoque (Just in time, MRP) e com material de consumo como forma de aumentar

o resultado no final do período. A redução de gastos com material de escritório e está marcada na obra de Brunt (1992) onde o autor coloca o controle dos materiais de escritórios como geradores de custos passíveis de redução quando se supervisiona o emprego dos materiais em quantidades corretas.

2.8.1 MRP - *Material requirements plan*

O "*Material Requirements Plan*" (plano de requisição de materiais) é um planejamento para compra e fabricação de produtos. A parte responsável pelas compras na organização assim como a responsável por fabricar o item usa os dados oferecidos pelo MRP para decidirem o momento oportuno de pedido para o início do processo. Conforme descreve Arnold (1999, p. 92):

Se estiver faltando algum componente, o produto não poderá ser construído e enviado com pontualidade. O material requirements planning (MRP) é o sistema utilizado para se evitar peças ausentes. Estabelece um agendamento (plano de prioridades) que mostra os componentes exigidos em cada nível de montagem e, com base nos lead times, calcula quando esses componentes serão necessários.

Esta nova forma de contrato visa reduzir os problemas com as contratações, em decorrência, a redução do gasto com pessoal para a realização da gestão, a economia de materiais de escritório e papéis se torna algo possível e interessante de ser analisado. A oportunidade de remanejamento de funcionários para o desempenho de outras atividades necessárias na empresa gera expectativa de redução de novas contratações e o correto emprego dos funcionários existentes, tornando a organização mais funcional e rentável.

3 METODOLOGIA

3.1 Método a ser adotado

O método adotado será o quantitativo. Teixeira (2005) ao discursar sobre o referido coloca algumas características marcantes do método dentre as quais o valor ao conhecimento objetivo, a base nos princípios do positivismo assim como a neutralidade científica, a busca por descobertas de relações entre fatos. A autora coloca a rejeição aos conhecimentos subjetivos e completa o relato informando que o método em questão só considera verdadeiro aquilo que possa ser empiricamente comprovado, tornando, desta forma a generalização dos resultados uma realidade.

A pesquisa quantitativa, também chamada de Pesquisa de Campo ou Descritiva, tem como principais referências os trabalhos e pensamentos de Galileu, Descartes, Comte e Durkheim. Pode ser classificada como a busca pelo conhecimento objetivo visto que rejeita qualquer conhecimento ou fato que não possa ser comprovado empiricamente. Segundo Ruiz (1996), este modelo de pesquisa não é experimental, visto que não produz ou reproduz os fatos que estuda, mas sim observa os fatos assim como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para posteriores análises. Afirma, ainda, que este modelo de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e eventos, observadas e comprovadas.

3.2 Área ou população alvo

O estudo foi focado para a gestão dos contratos de fornecimento de combustível sob responsabilidade da Gerencia de Encaminhamento e Administração da Frota da Diretoria Regional São Paulo Interior da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

3.3 Plano de coleta de dados

Os dados foram coletados através pesquisa junto à área de gestão na GENAF/DR/SPI relativa aos contratos de abastecimentos de veículos. Foram levantadas informações de controles praticados internamente, os quais, em sua maior parte, são efetuados

paralelamente aos efetuados pelos sistemas de informação, uma vez que estes não apresentarem relatórios satisfatórios para a finalidade do estudo.

3.4 Plano de análise de dados

A análise dos dados coletados foi feita buscando verificar a existência ou não de economia no processo de gestão a ser adotada. A utilização de quadros e figuras e demonstrativas dos custos, ganhos e perdas das modalidades de gestão, atual e proposta, assim como quadros demonstrativos e comparativos dos valores gastos com pagamento de combustível foram as formas adotadas para execução da análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

O quadro 4 expõe as principais diferenças existentes entre os dois modelos de gestão/contratos estudados:

QUADRO 4	
4.1 Posicionamento Comparativo entre os Modelos de Gestão Atual e Proposto	
Modelo de Gestão Atual	Modelo de Gestão Proposta
1- Fornecedores	1- Fornecedores
✓ Múltiplos	✓ Único
✓ Verificação das CND e CRF dos 171 (cento e setenta e um) contratos	✓ Verificação de uma única CND e CRF
✓ 01 por cidade normalmente	✓ Possibilidade de mais de um por cidade
✓ Algumas cidades não exibem atrativos ao mercado para assinatura de contrato	✓ Engloba o fornecimento para todas as cidades
✓ Constantes atrasos nos pagamentos	✓ Raros atrasos no pagamento
✓ Negociações com vários fornecedores para reequilíbrio de preços	✓ Sem negociações para reequilíbrio de preços
2- Licitação	2- Licitação
✓ Varias licitações durante o ano	✓ Uma licitação por um período de 60 meses
✓ Vários recursos contra o resultado das licitações	✓ Redução dos processos apresentados contra os resultados
✓ Vários editais para licitações	✓ Um edital
✓ Vários gastos administrativos para viabilizar a possibilidade de contratação	✓ Redução significativa destes gastos
3 - Contrato	3 - Contrato
✓ Contratos anuais	✓ Contrato de 60 meses
✓ Número de contratos elevado	✓ Contrato único
✓ 01 ponto de abastecimento por contrato	✓ Vários pontos de abastecimento no contrato
✓ Múltiplas cartas encaminhando via original do contrato e termo aditivo	✓ Duas cartas para encaminhamento de contrato e de termo aditivo
✓ Várias publicações em Diário Oficial da União (CTR e TA)	✓ 02 publicações em Diário Oficial da União (CTR e TA)
✓ Abastecimento em posto interno e externo	✓ Abastecimento em posto interno
✓ Existência de estoque fixo nos postos internos	✓ Não existe estoque
✓ Impossibilidade de remanejamentos para atender a demanda de outro contrato	✓ Fornecedor responsável pelos remanejamentos
4 – Economia na gestão	4 – Economia na gestão
✓ 12.802 cópias de notas fiscais anuais	✓ 1.210 cópias de notas fiscais anuais no caso de emissão semanal por REOP
✓ 03 funcionários necessários	✓ 01 funcionário necessário
✓ 04 unidades envolvidas no sistema de pagamento	✓ 02 unidades envolvidas no sistema de pagamento

4.2 Análise Comparativa: Modelo de Gestão Atual e Modelo de Gestão Proposta

Os levantamentos demonstrados neste tópico resultam de várias pesquisas realizadas com o intuito de verificar a existência ou não de vantagem com a implementação do novo modelo de gestão introduzido, assim como se a redução proporcionada é superior ao custo gerado pela nova forma de contratação adotada pela DR/SPI no que se refere à economia na gestão dos contratos sob jurisdição da GENAF/DR/SPI.

4.2.1 Fornecedores

A DR/SPI apresenta uma carteira de fornecedores muito extensa, nela estão empresas e empresários de vários ramos do mercado. Para o ramo de combustível, a Diretoria pretende reduzir o número de fornecedores significativamente sem, no entanto, diminuir a quantidade de pontos de abastecimento. Embora de início a idéia pareça um tanto quanto impossível, ao se analisar a proposta formulada para essa viabilização verifica-se uma forma de introduzir profundas mudanças nos conceitos arraigados na organização assim como a possibilidade de redução de conflitos diretos com vários fornecedores nos momentos em que ajustes de valores são necessários nos contratos.

A maior preocupação em uma gestão é a manutenção do entendimento pacífico entre fornecedor e comprador da forma como os serviços foram contratados, problemas gerados que ocasionem a suspensão ou encerramento dos contratos devem ser evitados. Um dos maiores causadores de quebra desse entendimento é o atraso no pagamento, quando as condições do pagamento são estabelecidas devem ser seguidas à risca para o não comprometimento da harmonia entre as partes.

Por ser uma empresa pública a ECT deve fiscalizar seus fornecedores para que os mesmos não fiquem em débito com o Fisco. Alguns empresários, com finalidades próprias, acabam por não mantendo CND e CRF regularizadas. Quando um fornecedor regular da ECT se encontra dentro deste enquadramento, a empresa solicita o ajuste determinando prazo de um mês para a regularização, após o qual, caso não regularizado, é comunicado ao órgão competente do Governo para as devidas providências, o que causa certa instabilidade entre as partes.

A Administração Central em Brasília formulou nova forma de contrato e de contratação com o objetivo de gerar o provimento de um grande fornecedor ou administrador de contratos por diretoria. A previsão de início, conforme orientação, já apresenta bloqueio

orçamentário para dezembro de 2005. O novo modelo tem por objetivo facilitar a gestão e reduzir os custos ocorridos com os vários processos existentes atualmente. Está pautado na contratação de um único contrato de fornecimento para cada Diretoria Regional. O vencedor do certame será responsável por realizar os abastecimentos em rede própria ou através de credenciados. A negociação com esses credenciados será realizada diretamente pelo vencedor sendo que a ECT não interferirá na mesma, exceto quando previsto em contrato.

A ECT esta presente em todos os municípios do País. Em alguns destes, características como a quantidade de fornecedores, o consumo mensal/semanal e a forma de pagamento não são fortes atrativos ao mercado, para tanto é necessário a formulação de meios que possibilitem gerar formas de se contratar fornecedores nessas regiões sendo a maneira mais certa demonstrar que existe a viabilidade econômica necessária.

A Diretoria Regional possui uma frota que totaliza 2.141 (dois mil cento e quarenta e um veículos), incluindo empilhadeiras, distribuídos entre as doze Regiões Operacionais. Uma frota com esta magnitude gera um gasto elevado com a compra de combustível. Os dados a seguir representam os valores gastos no ano de 2004 e nos meses de janeiro a outubro de 2005, conforme relatório do movimento orçamentário executado emitido pela Gerencia Financeira da DR/SPI. Os dados apresentados nas figuras de 10 a 15 foram retirados do relatório de movimento orçamentário executado com atualização em primeiro de novembro de 2005 e demonstram os valores consumidos por mês durante o ano de 2004 e os dez meses de 2005 para combustíveis. A figura 10 exhibe os valores gastos mensalmente durante o ano de 2004.

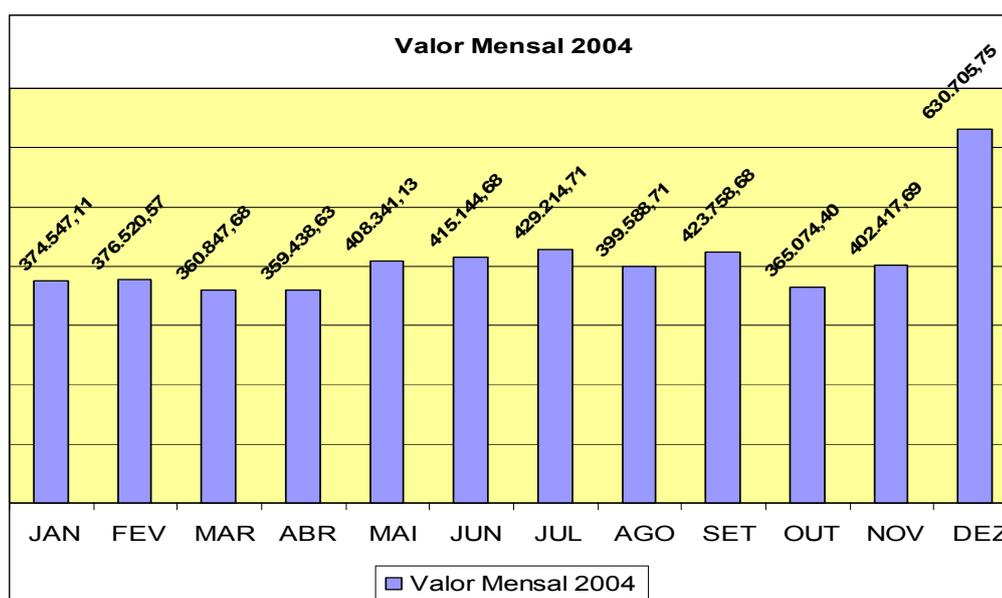


Figura 10 – Evolução das despesas com combustível em 2004

Os valores gastos mensalmente durante os meses de janeiro a outubro de 2005 estão apresentados na figura 11.

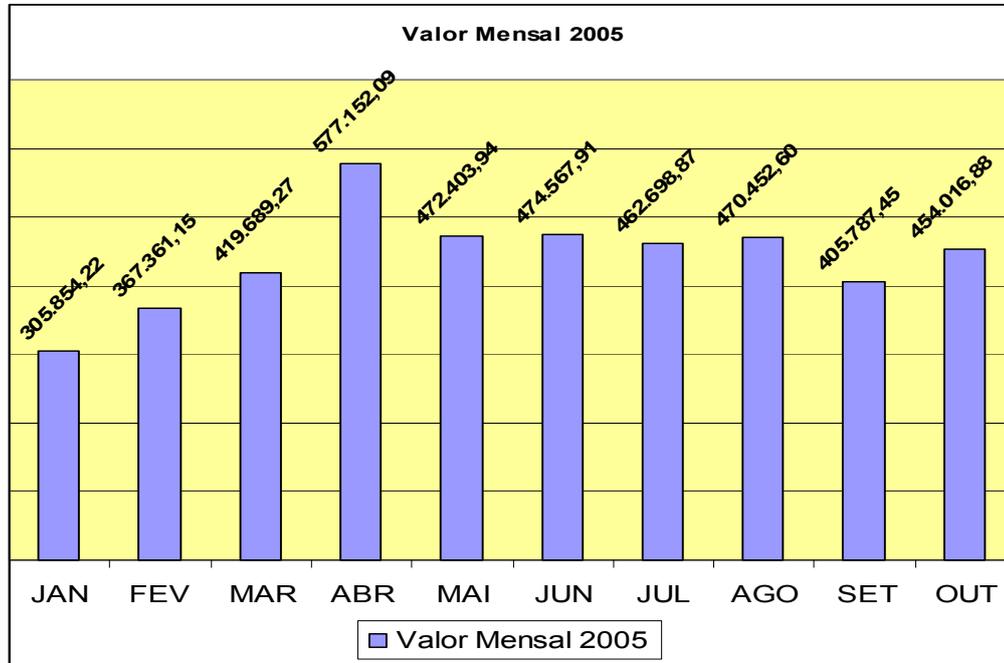


Figura 11 – Evolução das despesas com combustível em 2005

A figura 12 apresenta a comparação entre os valores mensal e diário no ano de 2004.

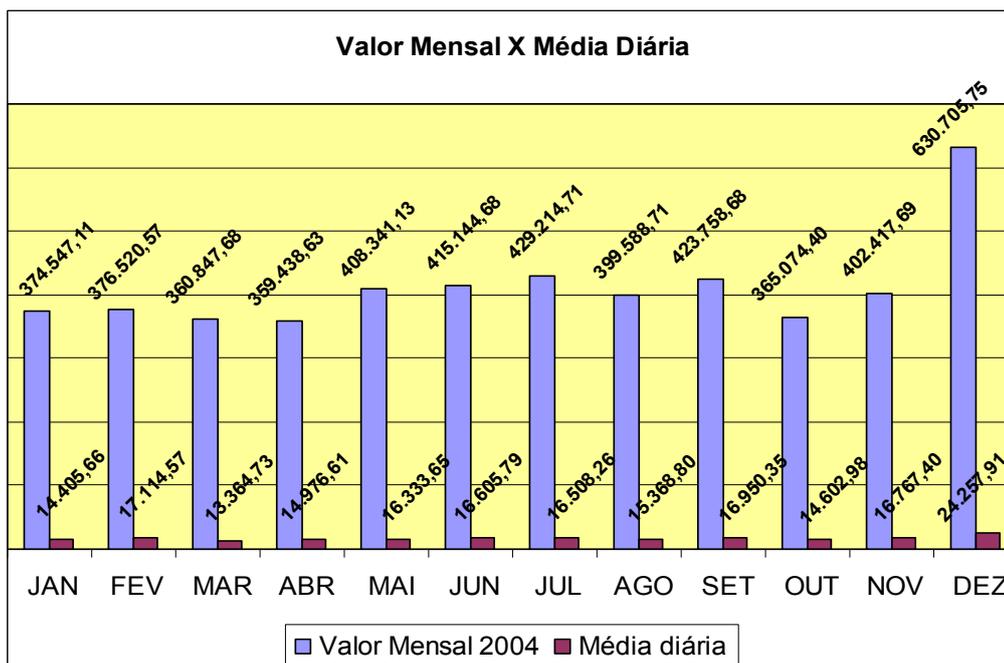


Figura 12 – Comparação valor mensal x média diária 2004

A evolução ocorrida em 2004 nos valores mensal e diário pode ser verificada na figura 13.

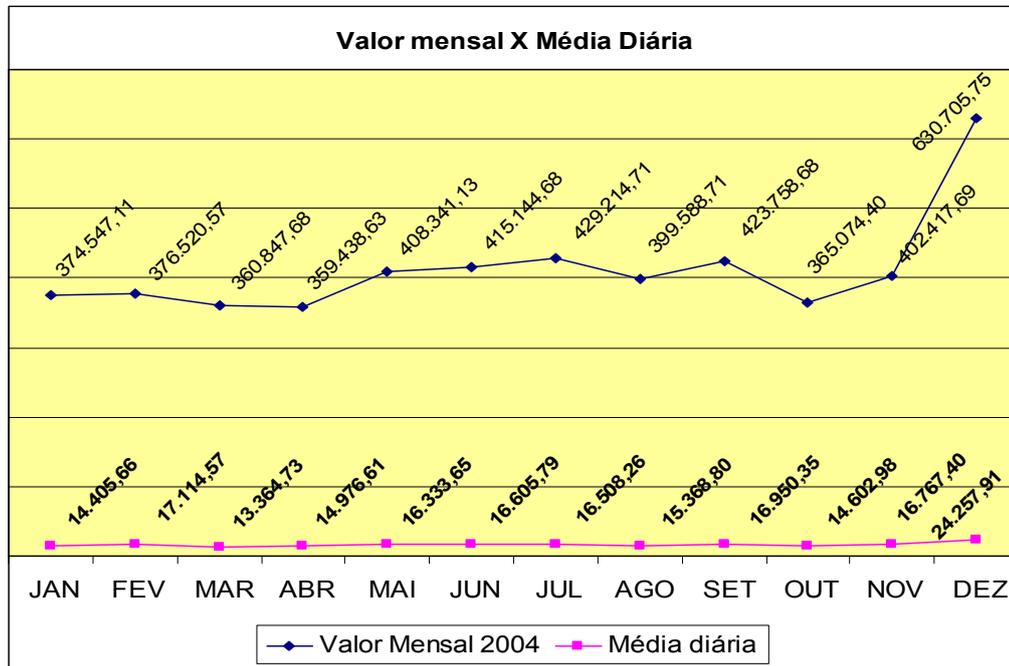


Figura 13 – Evolução do Valor mensal e do valor diário em 2004

Já a figura 14 apresenta a comparação entre os valores mensal e diário nos meses de janeiro a outubro de 2005.

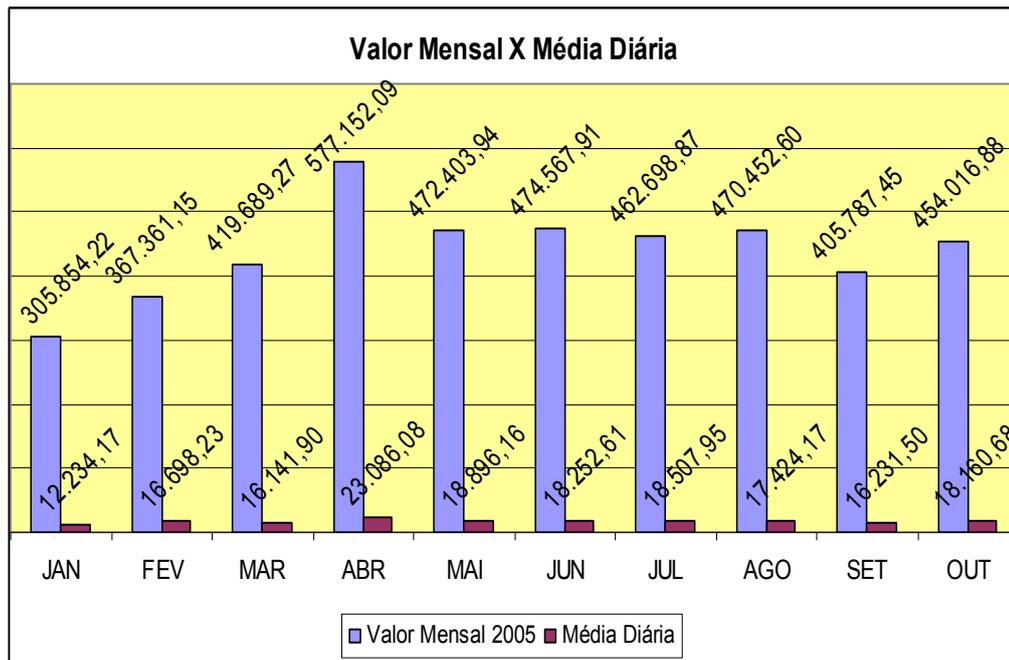


Figura 14 – Comparação entre valor mensal e média diária 2005

A demonstração da evolução mensal e diária do valor gasto em combustível pode ser verificada na figura 15.

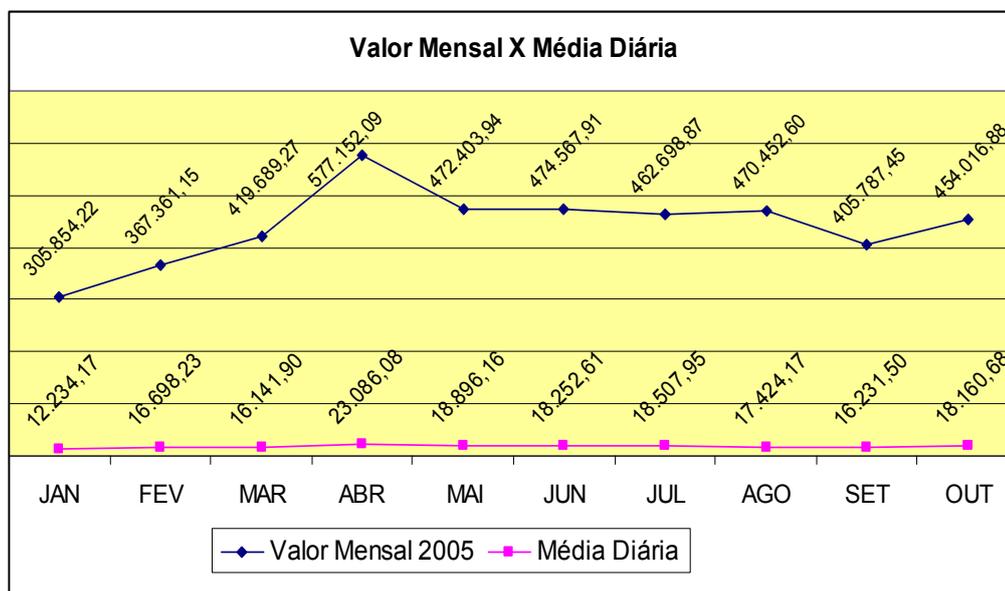


Figura 15 – Evolução do Valor mensal e do valor diário em 2005

No ano de 2004, o valor desembolsado para o pagamento de combustíveis foi de R\$ 4.945.599,74 (quatro milhões, novecentos e quarenta e cinco mil, quinhentos e noventa e nove reais e setenta e quatro centavos). Isto representa uma média mensal de R\$ 412.133,31 (quatrocentos e doze mil cento e trinta e três reais e trinta e um centavos) conforme relatório interno da Gerencia Financeira. No mês de dezembro o aumento no valor consumido se deve a quantidade de objetos postados sofrer significativo aumento gerado pelas comemorações de final de ano sendo, com isso, necessário a movimentação extra para atender a demanda do período. Já em 2005, até o mês de outubro, o gasto relativo à aquisição de combustíveis para a frota foi de R\$ 4.409.984,38 (quatro milhões, quatrocentos e nove mil, novecentos e oitenta e quatro reais e trinta e oito centavos) gerando assim uma média mensal de R\$ 440.998,44 (quatrocentos e quarenta mil novecentos e noventa e oito reais e quarenta e quatro centavos), segundo relatório da gerencia financeira.

4.2.2 Licitação

Os envolvidos com as contratações e licitações serão extremamente auxiliados por esta nova modalidade de contrato, visto que, a existência das várias horas dispensadas com o provimento dos recursos necessários para a realização dos certames não serem mais necessárias. A licitação deverá ocorrer uma única vez e, possivelmente, o contrato advindo

desta modalidade tenha o mesmo tempo de vigência utilizado nos contratos de manutenção, os quais, devido aos custos de implantação e investimento inerentes se tornam inviáveis para uma vigência inferior a 60 (sessenta) meses.

A possibilidade de se efetivar uma contratação fica atada a uma série de exigências, previstas nos editais, que atentam às normas e princípios inerentes às empresas públicas conforme já apresentado anteriormente no capítulo 2. As duas principais dificuldades nas contratações atuais estão em encontrar fornecedores:

- 1) Que detenham documentos fiscais (CND e CRF) regularizados e
- 2) Interessados em firmar contrato com a ECT.

Estas duas características são pautas das preocupações dos gestores com a manutenção dos atuais fornecedores visto que o tempo para a realização de uma nova contratação gira em torno de três meses; existe a dificuldade em encontrar fornecedores interessados e regularizados junto às entidades responsáveis, assim como a burocracia envolvendo contratação e pagamento.

4.2.3 Contratos

4.2.3.1 Modelo de Gestão Atual – Contratos

4.2.3.1.1 Distinção das formas de abastecimento e contratos

Atualmente existem duas formas para a realização dos abastecimentos de veículos da frota DR/SPI:

- a) Abastecimento em posto interno e
- b) abastecimento em posto da rede comercial.

As cidades de Campinas e Ribeirão Preto são equipadas com a primeira forma de abastecimento para os veículos movidos à gasolina. Alguns estudos têm como meta provar que o fechamento destes eliminaria problemas envolvendo a estrutura de funcionamento, o controle dos estoques, a gestão dos contratos e a legislação vigente que regulamenta o funcionamento dos postos de combustíveis. O fechamento do posto interno de Bauru foi motivado por essas circunstâncias, das quais podem ser destacados alguns argumentos relevantes. O primeiro e principal argumento diz respeito ao fato de que, devido ao não atendimento à atual legislação, principalmente à ambiental e técnica, se torna necessário a

execução de obras para adequação dos postos existentes aos novos parâmetros; o segundo refere-se à não existência de funcionários específicos para exercerem a função dos denominados “frentistas” nas redes comerciais, obrigando o próprio condutor do veículo a executar o abastecimento podendo, futuramente, acarretar sérios problemas com recursos trabalhistas; o terceiro se refere a localização do CTO que, para algumas unidades, não se encontra em posicionamento estratégico, como ocorria com o referido de Bauru.

O abastecimento em rede externa poder ser realizado através de contrato com duração de um ano, o qual tem executada sua gestão pela GENAF, ou por autorização de fornecimento usualmente com vigência inferior a doze meses. Esta última tem maior incidência em cidades de menor consumo de combustível ou naquelas onde a possibilidade de assinatura de contrato foi fracassada, ocorre também para proporcionar o pagamento de forma emergencial.

Tanto os contratos anuais quanto autorizações de fornecimento seguem um dos modelos de contratuais a seguir:

- a) Preço fixo: modalidade na qual o aumento do valor por litro ocorre somente quando o Governo Federal divulga autorização. Normalmente esta modalidade tem apresentação de nota fiscal mensal assim como valor unitário mais elevado.
- b) Média ANP: modalidade na qual o valor por litro é definido através de desconto percentual sobre o valor médio do combustível divulgado pela Agência Nacional de Petróleo. Este modelo de contrato tem apresentação de nota fiscal semanal.

Para estes dois modelos de contrato de abastecimento, assim como para os postos internos, não existe um procedimento automatizado, tornando necessário o uso de fichas de abastecimento, com pelo menos duas vias anotadas com papel carbono, contendo as informações de data, veículo, quilometragem do mesmo, condutor, tipo do combustível, quantidade e valor unitário. Todos esses dados são anotados à mão no ato do abastecimento nas fichas em poder do fornecedor contratado ou existente no posto interno e na pertencente ao veículo para posterior conferência e lançamento no sistema de controle.

Atualmente a gestão dos contratos de combustível esta dividida em duas partes:

- a) Contratos sob responsabilidade direta da GENAF. Contratos com duração de doze meses e, ocasionalmente, alguma AF gerada por problemas imprevistos nas cidades onde existem contratos anuais. A gestão dos contratos subordinados a esta gerência é realizada por três pessoas;

- b) Contratos sob responsabilidade direta das Regiões Operacionais. Contratos de duração inferior a um ano. A gestão destes contratos é executada através de uma pessoa por Região operacional e segue os mesmos padrões adotados pela GENAF.

4.2.3.1.2 Posicionamento do modelo atual de gestão de contrato para combustível

Na DR/SPI, a gestão dos contratos de combustíveis, assim como os de manutenção, tem início no momento em os referidos são encaminhados para assinatura por parte do fornecedor. Deste modo se pretende tornar a relação entre fornecedor, gestor e unidade envolvida mais favorável ao diálogo além da oportunidade de debate possível caso ocorra algum problema por falta de entendimento de alguma cláusula do referido contrato. O envolvimento da área operacional na execução da gestão trouxe ganho significativo tanto para o relacionamento entre as partes quanto para a execução do contrato. Este posicionamento tem por objetivo buscar maior comprometimento durante a vigência contratual, incitar segurança ao fornecedor para que o mesmo participe de futuras licitações, possibilitar a criação da chamada “aliança” com o fornecedor, eliminando desta forma problema na licitação conforme já mencionado anteriormente.

O processo de assinatura e encaminhamento dos contratos de combustível segue as seguintes etapas:

- 1) Envio do contrato formulado da Gerência de Administração para a Gerência de Encaminhamento e Administração da Frota efetuar a coleta da assinatura do representante legal do fornecedor;
- 2) Envio do contrato e da pauta para reunião de parceria com fornecedor para o Centro de Transporte Operacional (CTO) o qual realiza a reunião com o fornecedor;
- 3) Devolução do contrato assinado para a GENAF, a qual providencia a coleta da assinatura do Diretor Regional;
- 4) Publicação do contrato no Diário Oficial da União;
- 5) Encaminhamento da segunda via original do contrato para o fornecedor e de cópia do mesmo para as unidades envolvidas, ou seja, para a unidade responsável pelo recebimento das notas fiscais e para o CTO responsável. Em alguns casos existem postos avançados subordinados ao CTO com função de supervisão e controle da frota pertencente às unidades sob sua jurisdição.

A figura 16 representa o processo inicial de gestão realizado para os contratos sob responsabilidade da GENAF após o recebimento destes para assinatura:

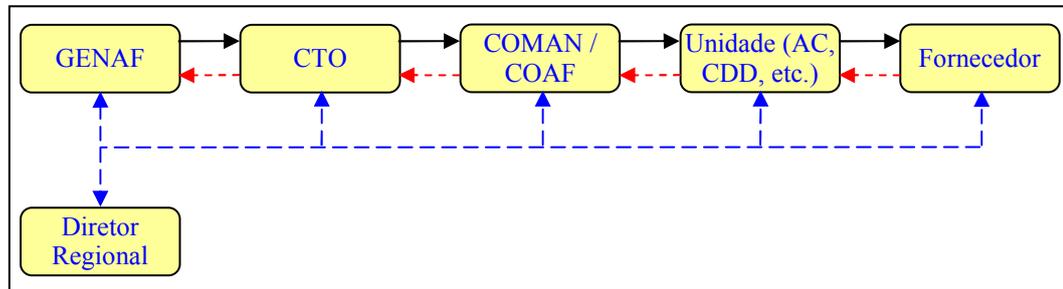


Figura 16 – Processo de assinatura e encaminhamento de contrato
Fonte: controle interno GENAF

O tramite de notas fiscais para pagamento pode ser considerado de importância. A presteza no encaminhamento e conferência das notas fiscais possibilita viabilizar todo o restante do processo de pagamento de forma correta sem ocasionar prejuízos aos envolvidos. Mensurando corretamente o “*lead time*” necessário para os controles físicos, estatísticos, financeiros e processuais requeridos pela empresa o tramite das notas fiscais do recebimento até o encaminhamento para a efetivação do pagamento do consumo referente ao contrato pode ser representado pela figura 17:

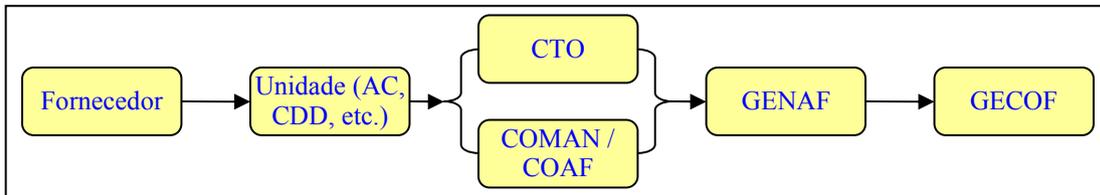


Figura 17 – Tramite das notas fiscais – gestão GENAF.
Fonte: Controle interno GENAF

Analisando a figura 17 convém detalhar os procedimentos adotados por cada unidade pertencente ao processo:

- a) **Fornecedor:** responsável por entregar a nota fiscal no local designado em contrato, de acordo com a relação de abastecimento preenchida no ato do abastecimento;
- b) **Unidade:** ao receber a nota fiscal tem por objetivo:
 - 1) Verificar a quantidade consumida (Relação de abastecimento e Ficha de Serviço Diário do Veículo - FSDV);

- 2) Conferir o valor unitário (de acordo com a tabela de preços – semanal, mensal ou quinzenal);
 - 3) Confirmar o preenchimento correto da nota fiscal (inexistência de erros ou rasuras);
 - 4) Conferir o período de abastecimento (semana, quinzena ou mês);
 - 5) Realizar o “atesto” do serviço/produto realizado/fornecido;
 - 6) Encaminhar duas vias da nota fiscal para o CTO ou para o COAF/COMAN;
 - 7) Lança os dados relativos aos abastecimentos de cada veículo no sistema responsável pelo controle da frota (SMV – Sistema de Manutenção de Veículo).
- c) **CTO/COAF/COMAN:** responsável pela gestão operacional do contrato, tem por atividade:
- 1) Verificação dos dados relativos à alínea anterior;
 - 2) Atesto do período de abastecimento;
- d) **GENAF:** a gerencia desempenha função de gestão tanto operacional quanto administrativa do contrato visto que busca trabalhar em parceria com todos os clientes (internos ou externos). Tem como função:
- 1) Verificar os itens da alínea anterior;
 - 2) Efetuar o “atesto” contábil;
 - 3) Lançar a nota fiscal no sistema de pagamento;
 - 4) Encaminhar a primeira via da nota fiscal para efetivação do pagamento;
 - 5) Manter arquivo de cópias das notas fiscais encaminhadas.
- e) **GECOF:** responsável pela efetivação do pagamento das notas fiscais.

O controle de saldo dos contratos é executado através do acompanhamento da quantidade consumida. É autorizado o aditamento ou supressão de 25% (vinte e cinco por cento) da quantidade prevista para consumo assim como o re-estabelecimento da relação inicial estabelecida entre as partes para os contratos de preço fixo, visto que o valor unitário dos contratos com base na média semanal divulgada pela ANP - Agência Nacional de

Petróleo - este acerto ocorre conforme valor de mercado, conforme determinado no artigo 65º, inciso II da Lei Federal 8.666/93:

d) para restabelecer a relação que as parte pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobreviverem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando área econômica extraordinária e extracontratual. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 08/06/94)

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

Após o término da vigência contratual, é elaborado relatório de gestão que verifica a existência de divergência entre os saldos dos sistemas contábil e físico (nota fiscal). Posteriormente à conferência e justificação, nos processos necessários, a pasta contendo o contrato e seus relacionados (termo aditivo, notas fiscais, processo de contratação, etc.) tem suas folhas numeradas assim como rubricadas e o processo é encaminhado para arquivamento.

4.2.3.1.3 Custos e gastos do modelo atual de gestão de contrato para combustível

O administrador de recursos da organização deve sempre efetuar novos estudos com o objetivo de viabilizar maior aproveitamento da força de trabalho existente. O aumento do número de funcionários em uma empresa pode gerar redução nos lucros caso o dimensionamento destes não esteja correto. A economia gerada quando se aprimora as formas de controle na gestão pode ser significativa quando se analisa o custo real gerado por um funcionário, o quadro 5 demonstra as necessidades e custos inerentes atuais para a GENAF.

Quadro 5					
Custo dos Recursos Humanos – gestão GENAF					
Gestão	Quantidade	Salário R\$ (RS-25)	Custo real unitário R \$ (RS + 251,57%)	Custo mensal (R\$)	Custo anual (R\$)
Atual	03	1.061,78	3.732,90	11.198,70	134.384,40

O atual modelo de gestão requer 3 (três) funcionários diretos para a execução de seu objetivo. Conforme o Manual de Pessoal (MANPES) da empresa, o custo real do

funcionário equivale a seu salário base vigente mais 251,57%. O valor da referência salarial (RS – 25) foi definido pelo acordo coletivo 2004/2005.

Os processos administrativos geram custos, a redução destes é um importante objetivo almejado. A atual cultura social valoriza métodos que racionalizem o consumo de materiais retirados da natureza como papel, por exemplo. A minimização de gasto com encaminhamento e processamento de dados tem apoio da administração em geral.

Com base nos controles internos realizados nos contratos de gestão pertencentes à GENAF referentes a recebimento e cópias de notas fiscais, obtém-se os dados constantes do quadro 6.

Quadro 6					
Posição Recebimento x Cópias das Notas Fiscais					
Recebimento	Quantidade	Preço fixo	Média ANP	Número de folhas	Custo R\$ (Qtd x 2 x 0,03)
Semanal	112	08	104	448	26,88
Quinzenal	01	01	-	2	0,12
Mensal	58	58	-	58	3,48
Total mensal	508	92	416	508	30,48
Total anual	6.096	1.104	4.992	6.096	365,76
			Margem de erro (5%)	6.401	384,06

Por outro lado o quadro 7 apresenta o posicionamento sobre as cópias geradas na gestão dos contratos e termos aditivos:

Quadro 7					
Posição sobre Cópias de Contratos e Termos Aditivos					
Número de cópias	Número de contratos	Quantidade		Número de folhas	Custo R\$ (Qtd x 2 x 0,03)
		Contrato (11 folhas)	Termo aditivo (02 folhas)		
01	7	77	14	91	5,46
02	113	1.243	226	1.469	88,14
03	51	1.683	306	1.989	119,34
Total	171	3.003	546	3.549	212,94
			Margem de erro (5%)	3.727	223,62

O custo das cópias (R\$ 0,03) foi estabelecido com o objetivo de não divulgar os valores do contrato em vigência. A margem de erro se deve aos problemas enfrentados diariamente com as máquinas responsáveis pelas cópias.

Segundo informação da Coordenadoria de Controle de Resultados de Mídia – DMARK, o valor médio de uma publicação em Diário Oficial é calculado através das

variáveis comprimento e altura sendo que o centímetro quadrado (cm²), atualmente está cotado em R\$ 29,92 (vinte e nove reais e noventa e dois centavos).

A altura da coluna para a publicação de contratos tem, em média, 5 (cinco) centímetros enquanto para os termos aditivos considera-se 3 (três) centímetros, desta forma, os gastos gerados com publicações em Diário Oficial estão presentes no quadro 8.

Quadro 8				
Custo com Publicações em Diário Oficial da União				
Item	Quantidade	Valor da publicação (R\$ X cm²)	Tamanho (cm²)	Custo anual (R\$)
Contrato	171	29,92	05	25.581,60
Termo Aditivo	171	29,92	03	15.348,96
Total	342	29,92	-	40.930,56

Para o envio dos contratos e termos aditivos aos respectivos fornecedores, considerando a posição atual de 171 (cento e setenta e um) contratos, são utilizados 342 (trezentos e quarenta e dois) encaminhamentos de documentos via carta registrada. Observando o preço praticado da carta registrada com aviso de recebimento junto ao mercado (site oficial dos Correios) são obtidos os valores existentes no quadro 9.

Quadro 9			
Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos aos Fornecedores			
Item	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Custo total (R\$)
Contrato	171	6,65	1.137,15
Termo Aditivo	171	5,85	1.000,35
Total	342	-	2,137,50

Os postos internos foram criados com a finalidade de se alcançar economia no valor unitário dos combustíveis. De certa forma o objetivo foi alcançado, por comprar diretamente do representante da refinaria o valor está abaixo da média de mercado das cidades, porém, devem ser analisados: a funcionalidade do posto quanto ao seu posicionamento estratégico, as condições de operação, a existência de possíveis problemas por ele ocasionados e o custo de seus estoques.

Tangente ao posicionamento estratégico, o maior problema está em sua localização que, em alguns casos, não está posicionado centralmente na cidade, forçando mudanças de traçado durante o transporte/entrega. As condições de operação dos postos não são compatíveis com os de rede comercial convencional, os tanques de armazenagem,

exceção a Ribeirão Preto, não atendem às normas de segurança atuais definidas, não apresentam a os definidos “frentistas”, o abastecimento deve ser realizado pelo próprio condutor, o controle de saldo físico não releva dilatação, evaporação e outros formadores do custo unitário do produto gerando divergência entre os registros físico e contábil. Já a ocorrência de problemas reside na preocupação de processos trabalhistas requerendo adicional periculosidade para aqueles funcionários que trabalham nos locais onde os postos estão fixados, indenizações por desvios de função assim como interdição dos postos subitamente pelo órgão legal responsável pelo alvará de funcionamento devido ao não atendimento das normas legais para manutenção dos postos em funcionamento. Com referência aos estoques, o quadro 10 torna possível a visualização dos valores investidos com estoques fixos considerando os valores de mercados para as respectivas cidades no mês de outubro.

Quadro 10				
Investimento em Estoque Fixo				
Cidade	Estoque fixo	Valor unitário R\$	Valor mensal R\$	Valor anual R\$
Campinas	2.000	2,218	4.436,00	53.232,00
Ribeirão Preto	2.000	2,217	4.434,00	53.208,00
Total	4.000	-	8.870,00	106.440,00

Fonte: Agencia Nacional de Petróleo - ANP

4.2.3.2 Modelo de Gestão Proposta - Contratos

Funcionalmente, a nova forma de contratação/contrato traz mais agilidade para a organização, pelo fato de ser necessária apenas uma licitação, por consequência a geração de um único contrato. A gestão poderá ser executada por uma pessoa, a qual irá verificar e controlar os dados de abastecimento da Diretoria Regional em sua totalidade. Por este motivo o contrato deverá

O controle das informações referentes aos veículos será mais rápido, prático e preciso sendo possível abolir a utilização das anotações na ficha de serviço diário (FSDV). Conseqüentemente a média de consumo dos veículos poderá ser aferida mais rapidamente ao se atentar para o fato de que as empresas no ramo deste tipo de serviço trabalham com o sistema de cartões magnéticos individuais por veículo com informação enviada automaticamente ao sistema de controle.

O encaminhamento de notas fiscais recebidas para pagamento será menor do que a quantidade atual, restando apenas definição quanto ao período de apresentação e quantidade (uma para a DR ou uma por CTO), o que irá reduzir o número de pagamentos com atraso, em

decorrência deste fator, o custo com procedimentos administrativos. Relativo ao encaminhamento de notas fiscais para pagamento, a figura 18 apresenta o novo modelo, o qual se caracteriza por eliminar o tramite atual em duas unidades conforme pode ser verificado ao se comparar as figuras 17 e 18.

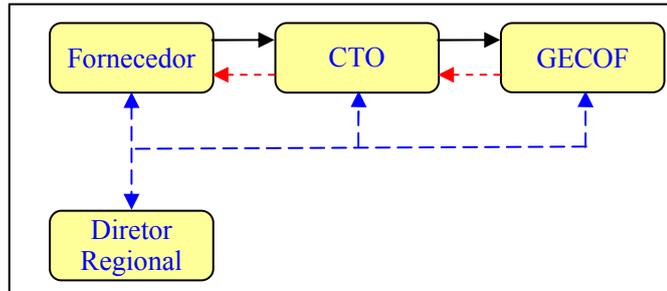


Figura 18 - Tramite das notas fiscais – gestão proposta
Fonte: Controle interno GENAF

O custo necessário com recursos humanos para a realização da nova modalidade de contrato esta demonstrado no quadro 11.

Quadro 11					
Custo dos Recursos Humanos – Proposto					
Gestão	Quantidade	Salário R\$ (R\$-25)	Custo real unitário R \$ (R\$ + 251,57%)	Custo mensal (R\$)	Custo anual (R\$)
Proposta	01	1.061,78	3.732,90	3.732,90	44.794,80

O quadro 12 apresenta o posicionamento sobre as cópias geradas na gestão dos contratos e termos aditivos:

Quadro 12					
Posição sobre Cópias de Contratos e Termos Aditivos					
Número de contratos	Número de cópias	Quantidade		Número de folhas	Custo R\$ (Qtd x 2 x 0,03)
		Contrato (11 folhas)	Termo aditivo (02 folhas)		
01	12	132	24	156	9,36
Total	12	132	24	156	9,36
Margem de erro (5%)				164	9,84

Os gastos com publicações em Diário Oficial estão presentes no quadro 13.

Quadro 13				
Custo com Publicações em Diário Oficial da União				
Item	Quantidade	Valor da publicação (RS X cm²)	Tamanho (cm²)	Custo anual (R\$)
Contrato	1	29,92	05	149,60
Termo Aditivo	1	29,92	03	89,76
Total	2	29,92	-	239,36

O quadro 14 apresenta o custo com publicações no Diário Oficial. A metodologia de cálculo é a mesma utilizada na formulação do quadro 9.

Quadro 14			
Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos aos Fornecedores			
Item	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Custo total (R\$)
Contrato	1	6,65	6,65
Termo Aditivo	1	5,85	5,85
Total	2	-	12,50

4.2.4 Economia na Gestão

A economia é requisito fundamental nos dias de hoje, quando o assunto se torna economia em recursos humanos, o novo modelo, de início, já apresenta uma economia anual razoável conforme apresentado no quadro 15.

Quadro 15					
Custo dos Recursos Humanos: Atual x Proposto					
Gestão	Quantidade	Salário R\$ (RS-25)	Custo real unitário R \$ (RS + 251,57%)	Custo mensal (R\$)	Custo anual (R\$)
Atual	03	1.061,78	3.732,90	11.198,70	134.384,40
Proposta	01	1.061,78	3.732,90	3.372,90	44.794,80
Economia	02	-	-	7.825,80	89.589,60

Já o custo com encaminhamento de contrato e termo aditivo ao contrato está previsto conforme o quadro comparativo 16.

Quadro 16				
Custo com Encaminhamento de Contratos e Termos Aditivos: Atual x Proposto				
Gestão	Item	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Custo total (R\$)
Atual	Contrato	171	6,65	1.137,15
Proposta	Contrato	01	6,65	6,65
Diferença	Contrato	170	-	1.130,50
Atual	Termo Aditivo	171	5,85	1.000,35
Proposta	Termo Aditivo	01	5,85	5,85
Diferença	Termo Aditivo	170	-	994,50
Economia Total Gerada		169	-	2.125,00

O quadro 17 traz a comparação entre os gastos com publicações em Diário Oficial.

Quadro 17					
Custo com Publicações em Diário Oficial da União: Atual x Proposto					
Gestão	Item	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Tamanho (cm²)	Custo total (R\$)
Atual	Contrato	171	29,92	05	25.581,60
Proposta	Contrato	01	29,92	05	149,60
Diferença	Contrato	170	-	-	25.432,00
Atual	Termo Aditivo	171	29,92	03	15.348,96
Proposta	Termo Aditivo	01	29,92	03	89,76
Diferença	Contrato	170	-	-	15.259,20
Economia Total Gerada		169	-	-	40.691,20

O quadro 18 traz a comparação entre o recebimento de notas fiscais na gestão atual e na gestão proposta caso seja adotada a emissão de nota fiscal semanal e por Região Operacional.

Quadro 18					
Posição Recebimento x Cópias das Notas Fiscais: Atual x Proposto					
Notas Fiscais		Quantidade		Cópias mensais	Custo R\$ (Qtd. x 0,03)
Gestão	Recebimento	Recebida	Mensal		
Atual	Semanal	112	448	896	26,88
Proposto	Semanal	12	48	96	2,88
Diferença	Semanal	100	400	800	24,00
Atual	Quinzenal	01	2	04	0,12
Proposto	Quinzenal	-	-	-	-
Diferença	Quinzenal	01	2	04	0,12
Atual	Mensal	58	58	116	2,32
Proposto	Mensal	-	-	0	3,48
Diferença	Mensal	58	58	116	3,48
Redução Mensal		159	460	920	27,60
Redução Anual		1.908	5.520	1392	331,20

Ao se considerar a existência de outras unidades beneficiadas diretamente por este contrato, dentre as quais GERAD, GECOF e REOP, não inclusas neste estudo, torna-se necessário a complementação deste trabalho com o levantamento da economia nas mesmas. Como motivo instigador é possível verificar o aumento da economia só se incluindo os responsáveis pela gestão dos contratos pertencentes às Regiões Operacionais. O quadro 19 apresenta o valor da economia anual proporcionada considerando somente os valores do custo real de cada funcionário:

Quadro 19					
Custo dos Recursos Humanos: Atual x Proposto					
Gestão	Quantidade	Salário R\$ (RS-25)	Custo real unitário R \$ (RS + 251,57%)	Custo mensal (R\$)	Custo anual (R\$)
Atual	15	1.061,78	3.732,899	55.993,499	671.921,990
Proposta	01	1.061,78	3.732,899	3.732,899	44.794,899
Economia	14	-	-	52.620,60	627.127,09

4.3 Discussão dos resultados

Os dados e resultados levantados neste estudo indicam uma grande vantagem mercadológica para a Diretoria Regional São Paulo Interior e estratégica para GENAF. A viabilidade do novo projeto está em diminuir o gasto gerado na gestão dos contratos de combustível, além de ocasionar maior agilidade nos tramites dos processos de controle e gestão das informações e facilitar a relação com o fornecedor que, ao contrario da atual, será facilitada em muito devido à singularidade deste.

Os valores apresentados nas figuras de 10 a 15 servem para demonstrar a possibilidade de negociação gerada por uma compra desta magnitude assim como a viabilidade econômica para fornecedores que pretendam aumentar significativamente sua participação no mercado. As chances de se alcançar maiores vantagens tanto para a Diretoria quanto para fornecedores são certas e o lucro para ambas as partes justos.

Os problemas passíveis de ocorrência estão relacionados a três momentos distintos:

1) No início do contrato quando da interposição de recursos por parte dos participantes da licitação podendo ocasionar demora no início do contrato.

2) Disponibilizar o controle total das informações de consumo sem continuar mantendo o controle paralelo para se confrontar as informações divulgadas pelo contratado quanto ao consumo. Essa mudança nos procedimentos gera uma dependência que, embora de

início possa ser considerada benéfica, é preciso analisar como essa informação será utilizada pelo contratado quando da realização de nova contratação.

3) Este diz respeito à inclusão de novas localidades para abastecimentos caso não o contratado não consiga efetuar o credenciamento de fornecedores. Para essa hipótese é necessário um plano de contingência com definições claras no tangente as responsabilidades do fornecedor.

Outro ponto importante é o ganho na agilidade proporcionada não só na gestão como também no tramite de pagamento de notas fiscais, o qual pode ser verificado quando se compara as figuras 17 e 18. Ao contrário do mercado privado, o acerto de mudanças contratuais exige um maior tempo para tramite de processos internos, visto que, por ser uma empresa pública, a ECT deve seguir todos os preceitos legais definidos conforme apresentado no capítulo 2. Um sistema de controle de dados deve ser eficiente e representar corretamente os valores e quantidades consumidas.

Embora o sistema de gerenciamento utilizado pela ECT apresente grande possibilidade de controle e auxílio na tomada de decisões, o mesmo não se encontra totalmente em funcionamento. Constantes problemas no programa geram retorno de trabalho e demora na execução de processos de rotina ocasionando, em alguns casos, o atraso do pagamento ao cliente. A impossibilidade de se ter uma posição diária real sobre o consumo e o gasto com combustíveis é ocasionada por problemas de interface entre os sistemas de controle existentes.

Os dados apresentados demonstram que o novo modelo de gestão, ao ser comparado com o atual, traz profundos avanços na forma de tratamento de dados e processos levando ao uso racional dos recursos existentes na organização.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em comprovar se a economia na gestão dos contratos de combustível sob responsabilidade da Gerencia de Encaminhamento e Administração da Frota da Diretoria Regional São Paulo Interior, ocasionada pela implantação do novo modelo de contratação a ser adotado pela empresa torna o projeto viável. Nessas condições, observa-se que a contribuição dada por este trabalho é destacada pela comprovação de que esta inovação trará benefícios significativos à gestão dos combustíveis, e em decorrência deste, trará também benefícios a todas as áreas envolvidas direta ou indiretamente. A comprovação de que significativa redução nos custos de processos e procedimentos será alcançada somente ao se analisar uma fração das partes componentes do sistema organizacional, serve de incentivo tanto ao andamento das negociações e acertos legais referentes à delimitação do contrato quanto de base para estudos posteriores sobre o impacto de contratações semelhantes nas demais áreas de atuação passíveis desta modalidade de contrato como manutenção, por exemplo. Finalizando, com objetivo de melhoria e crescimento dos resultados do trabalho executado e tomando por base a necessidade da busca contínua por inovações que aprimorem a gestão, tornam-se necessários estudos que comprovem a economia nas áreas não abrangidas. Desta forma será possível avaliar o real impacto desta modalidade de contratação e, posteriormente derivar os conhecimentos adquiridos para novas áreas dentro da organização.

Concluindo, a nova forma proposta para gestão e contratação traz várias possibilidades para a empresa. A economia na gestão faz-se significativa assim como as vantagens logísticas advindas dos vários fatores inerentes ao processo. Considerando o fato de que a economia comprovada não contém dados do impacto deste novo modelo na totalidade das gerências e unidades envolvidas direta ou indiretamente (GERAD, GECOF, REOP, CTO, etc.) a vantagem já se apresenta como muito instigante. A implementação de novas tecnologias nos processos da organização possibilitará um melhor aproveitamento das informações assim como dos valores individuais em outras áreas mais necessitadas, gerando economia, evolução, aumento na competitividade e principalmente uma maior controle sobre dados tão importantes no ramo de atuação da Diretoria Regional São Paulo Interior.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1994.

Agência Nacional de Petróleo – ANP. **Síntese dos preços praticados – São Paulo.** Disponível em: <http://www.anp.gov.br/i_preco-web/include/Resumo_Mensal_Municipio.asp?selEstado=SP*SÃO@PAULO>. Acesso em: 22 de novembro de 2005.

BRASIL, Decreto Lei nº 509, de 20 de março de 1969. **Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/legis_correios/lei6538/leg_509_1969.cfm>. Acesso em: 09 nov. 2005.

BRASIL, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.imesp.com.br/PortalIO/ENegocios/ConsultaDecretos/ConsultaDecretos8666_3_3.aspx>. Acesso em: 09 nov. 2005.

BRASIL, Lei nº 8.883, de 08 de junho de 1994. **Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/QUADRO/1994.htm>. Acesso em: 16 de novembro de 2005.

BRASIL, Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998. **Altera dispositivos das Leis nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961, nº 8.666, de 21 de junho de 1993, nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.074, de 7 de julho de 1995, nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS e de suas subsidiárias e dá outras providências.** Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/licitacoes/fornecedores/leisatosnormativos/lei_964898.html>. Acesso em: 16 de novembro de 2005.

BRUNT, Peter. **Como reduzir custos: controlando gastos, eliminando desperdícios, trabalhando com eficiência.** Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Nobel, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. **Acordo coletivo de trabalho 2004/2005.** Disponível em: <<http://intranetect/intranet/AEmpresa/Estrutura/Diretorias/Direc/Deget/DocumentosInternos/ACT20042005v1.doc>> Acesso em: 09 de novembro de 2005.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. **Gestão a vista.** Disponível em: <\\ssi0036\APLAQ\Síntese Mensal DRSPI\2005\00_Apres Perfil DRSPI.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2005.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. **Institucional.** Disponível em: <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm>. Acesso em: 04 de novembro de 2005.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. **Manual de Pessoal**. Disponível em: <<http://sac0205/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm>>. Acesso em: 09 de novembro de 2005.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. **Tarifas nacionais**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/servicos/precos_tarifas/nacionais/carta/carta_aerograma.cfm>. Acesso em: 09 de novembro de 2005.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GASNIER, Daniel Georges. **A Dinâmica dos estoques**: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. São Paulo: Imam, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGEE, James; PRUZAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

NETTO, Ronderley Miguel. **Custos logísticos**. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/>>. Acesso em: 12 de novembro de 2005.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Os 10 mandamentos da logística classe mundial**. Disponível em: <http://www.guiadelogistica.com.br/>. Acesso em: 12 de novembro de 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luiz Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Moacyr de Lima e. **Custos**. São Paulo: Erica, 1977.

TEIXEIRA, Elizabete. **Planejamento e construção de pré-projeto de monografia**. Disponível em: <<http://www.astresmetodologias.com.br/tcc.htm>>. Acesso em 02 março 2005.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABNT – NBR 6023. **Informação e documentação:** referências - elaboração. Ago 2002.

ABNT – NBR 10520. **Informação e documentação:** trabalhos acadêmicos – apresentação. Ago 2002.

ABNT – NBR 14724. **Informação e documentação:** trabalhos acadêmicos – apresentação. Ago 2002.

CRAIG, James; GRANT Robert. **Gerenciamento estratégico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DOMING, W Edwards **Qualidade:** A revolução da administração. Tradução: Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

GAITHER, Daniel Georges. FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações,** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos, São Paulo, Pioneira, 2002.

GURGEL, Floriano: **Auditoria nos estoques.** São Paulo: Fundação Vanzolini. 1998.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Petrônio Garcia. Alt, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação e estratégia da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHERY, Bryan. **ISSO 9000.** Tradução Regina Claudia Loverri. São Paulo: *Makron Books*, 1993.

SOUZA, Benedito Felipe. **Procedimentos básicos para elaboração de monografias, dissertações e teses:** visão sistêmica de metodologia do trabalho científico. 1997./digitado/ 136p.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.