

Desenvolvimento de indicadores de desempenho para uma Instituição Pública Federal

Éverton Haas

Cláudio José Müller (PPGEP/UFRGS)

Resumo

Este artigo apresenta uma proposta de novos indicadores de desempenho e um planejamento para o setor de transportes de uma organização pública federal. O objetivo é iniciar uma filosofia para buscar a excelência do setor, desenvolvendo uma idéia inicial de controle e gerando um novo planejamento. Inicialmente é feita uma revisão nos conceitos de planejamento estratégico, avaliação do desempenho e indicadores, após são apresentados valores deste setor e algumas novas formas de controle e planejamento para que se consiga buscar uma excelência no gerenciamento desta organização.

Palavras-chave: planejamento, desempenho, consumo, indicadores.

1 Introdução

No mercado globalizado atual, para que as empresas possam competir e se manter, é fundamental, o gerenciamento do negócio, englobando fatores, influências, recursos e variáveis internas e externas (MÜLLER, 2003). Além de um planejamento estratégico bem definido, é necessária a medição dos processos e resultados, possibilitando a comparação com os objetivos traçados. Para que isso seja possível, deve haver um planejamento da avaliação deste desempenho anteriormente definido, de forma que seja claro o método de controle.

Este controle tem por finalidade aperfeiçoar os procedimentos, evitando que custos empresariais sejam elevados sem uma projeção de mercado ou sem qualquer forma de medição. Sendo necessária sua revisão periodicamente, verificando se este acompanhamento ainda atende ao planejado.

Não diferente no setor público, o emprego correto e disciplinado dos recursos é de fundamental importância. O governo, mesmo não tendo como proposta fundamental o lucro, deve ser transparente. Pois deve garantir a utilização dos recursos de forma justa e mais otimizada possível, evitando gastos abusivos e desnecessários.

Neste sentido, uma forma de monitoramento são os indicadores de desempenho, que se apresentam como uma ferramenta de suporte interessante, desde que seja bem estruturada e tenha uma base de dados. Segundo Chiavenato (2003), indicadores são os sinais vitais da organização, servem como um painel de controle para que se possa identificar o que se está produzindo e os resultados finais, bem como a tomada de ações corretivas.

Assim, este artigo tem como objetivo o desenvolvimento de indicadores em um setor de transportes, possibilitando um melhor acompanhamento e avaliação, com o intuito de medir o desempenho e aumentar o controle dos processos atuais. Além disso, efetuar uma quantificação anual de consumo para projetar estes consumos nos anos seguintes, evitando a indisponibilidade de viaturas.

2 Referencial Teórico

2.1. Planejamento Estratégico

A estratégia pode ser definida com um padrão, ou seja, a coerência ao longo do tempo (MINTZBERG, 2010, p.25). Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia significa um conjunto de normas para que a empresa possa ter sua orientação definida e ainda resume que sua construção não gera uma ação rápida e produtiva para esta. A forma com que as estratégias são transmitidas e sua forma de avaliação é que irá nortear os impactos nas operações das organizações (ÂNGELO, 2005).

Segundo Müller (2003), desenvolver um planejamento estratégico não definirá o futuro, mas irá definir o que se busca alcançar e ações para atingir estes objetivos. Em Ansoff e McDonnell (1993), o planejamento estratégico não precisa necessariamente representar um avanço em relação ao passado, nem que este seja extrapolável. A ideia fundamental é definir e redefinir os negócios e produtos, visando o crescimento e lucro da empresa (KOTLER, 1998).

Para Kotler (1998), o processo de planejamento estratégico do negócio percorre 8 etapas: (i) Definição da missão

do negócio; (ii) Análise de ambiente externo identificando oportunidades e ameaça; (iii) Análise de ambiente interno verificando as forças e fraquezas; (iv) Formulação das metas a serem atingidas; (v) Formulação da estratégia; (vi) Formação de programa; (vii) Implementação; (viii) Feedback e controle.

Assim, para Silva e Gonçalves (2001), planejamento estratégico se define como a formalização documental da missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. O autor ainda relembra que este pensamento para organizações públicas é um tanto recente e enaltece que embora não se vise o lucro, a importância da excelência na prestação de serviços e consumo adequado de recurso é o fator importante, embora a burocracia possa dificultar ações de melhorias.

2.2. Avaliação de Desempenho

Para que as organizações possam se manter competitivas, é fundamental a percepção da estratégia definida. Assim, para que se possa identificar falhas ou possíveis desvios de rota, um sistema de avaliação deve se fazer presente. Para Müller (2003), é fundamental a aferição dos processos e resultados, sejam eles globais ou individuais, além de que sejam confrontados com os objetivos traçados no prévio planejamento. Seguindo esta lógica, a avaliação do desempenho segue a premissa de que é possível monitorar, comparar e ainda corrigir o desempenho da organização (CRAVO, 2011).

Nas empresas, a avaliação de desempenho deve ocorrer através de um modelo integrado entre planejamento e controle, facilitando a gestão da empresa (NEVES JÚNIOR et al, 2007). Segundo Neely e Gregory (1995) apud Gallon et al (2008), a avaliação do desempenho é considerado um processo de quantificação de ações, onde mensuração é equacionada com quantificação e a ação é o procedimento que resulta o desempenho.

A avaliação depende fundamentalmente de informações corretas e verdadeiras, desta forma será possível realizar uma avaliação justa do resultado realizado frente ao resultado esperado (MARTINS, 2004). Para Rhoden (2000), sistemas de medição de desempenho são utilizados não apenas no meio empresarial, mas também pela sociedade, todos buscando acompanhar o desenvolvimento, conduzir e direcionar para metas determinadas.

2.3. Indicadores de Desempenho

A medição do desempenho pode ser encarada como um sinal vital da empresa, transmitindo sua estratégia para baixo, repassando os resultados para cima e o controle e melhoria nos processos (HRONEC, 1994 apud MÜLLER, 2003). Para Kaplan e Norton (1997), o que não é medido, não está sendo gerenciado. Assim, os indicadores são importantes para controlar e identificar necessidades, além de medir o desempenho em áreas importantes do negócio, com a finalidade de melhorar o desempenho (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (1997), conduzir uma empresa num ambiente competitivo é algo complexo, pois para se manter em um nível de excelência, são necessários indicadores sobre diversos aspectos. O autor ainda cita que para sobreviver, a empresa deve implementar sistemas de gestão e medição de desempenho oriundos de sua estratégia e capacidade.

De acordo com Grateron (1999), indicadores permitem identificar variações importantes na relação entre a comparação dos valores pré estabelecidos com os resultados obtidos, citando ainda as principais qualidades de um indicador: (i) relevância; (ii) pertinência; (iii) objetividade; (iv) sensibilidade; (v) precisão e (vi) custo benefício.

Para que indicadores e sistemas de medição tenham qualidade, é fundamental a garantia de que os dados utilizados tenham uma aceitabilidade mínima, de forma a evitar que estes gerem resultados incoerentes (GALINDO et al., 2007).

3. Metodologia

3.1. Método de Pesquisa

Pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático onde se procura acumular respostas aos problemas definidos, sendo necessárias para sua realização, ações planejadas que desenvolvem todo o processo de pesquisa (GIL, 2006). A pesquisa pode ser classificada segundo a natureza (básica e aplicada), sua abordagem que pode ser quantitativa e/ou qualitativa, por seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa), e ainda pelos procedimentos técnicos (SILVA; MENEZES, 2001).

Para se classificar algo, é necessário haver critérios (GIL, 2006). Classificando o método de pesquisa do ponto

de vista de sua natureza, este artigo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos úteis para solucionar problemas (BOAVENTURA, 2004). Além disso, sob o ponto de vista da abordagem do problema pode-se dizer que ela é uma pesquisa quantitativa, pois são utilizados métodos de quantificação e análises numéricas.

Com base na classificação do objetivo do estudo é possível estabelecer que a pesquisa utilizada seja do tipo descritiva, pois envolve levantamento bibliográfico e uma padronizada coleta de dados. Tendo em vista que o pesquisador tem participação direta na solução do problema proposto, o delineamento no quesito procedimento técnico foi o de pesquisa-ação (GIL, 2006).

3.2. Método de Trabalho

O método de trabalho pode ser considerado como um conjunto de etapas para aplicação do estudo. O método utilizado foi definido em etapas distintas:

- Definição do objetivo: com base na situação encontrada no setor do estudo, identificou-se uma oportunidade de aplicação de conhecimentos.
- Pesquisa e revisão bibliográfica: nesta etapa foi realizado um estudo teórico sobre os assuntos pertinentes e relacionados aos indicadores de desempenho.
- Coleta de dados: esta fase é importante e deve ser realizada com cuidado, pois os dados históricos serão importantes na construção das etapas posteriores.
- Desenvolvimento de indicadores: consiste na etapa da operacionalização, quando se coloca em prática a parte teórica, através da elaboração de indicadores com base nos dados coletados.
- Conclusão do trabalho: o último passo para a conclusão do estudo, onde deve ser feita uma avaliação acerca dos resultados finais.

4. Resultados e Discussão

4.1. Descrição da Empresa

O presente trabalho foi aplicado numa Organização Pública Federal, diretamente subordinada a um Comando Regional e vinculada tecnicamente à Diretoria Nacional, incumbida da execução das tarefas relacionadas às obras militares, pertinentes às atividades de construção, ampliação, reforma, adaptação reparação, restauração, conservação, demolição e remoção de benfeitorias e instalações.

Tendo em vista ser uma organização pública, esta participa de um Programa de Excelência Gerencial, atuando na busca da melhoria de todos os setores, tentando implementar soluções e melhorias visando gerir de forma correta os recursos destinados à fiscalização de obras federais. A Seção onde o estudo foi executado é responsável pelo transporte dos fiscais de obras em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Assim, incumbido do planejamento, manutenção e controle de viaturas para as viagens.

4.2. Resultados Obtidos

A terceira etapa do trabalho é a coleta de dados históricos referente às viaturas deste setor de transportes. Cada veículo possui um livro de registro mensal, onde são lançadas as informações pertinentes. Os dados de quilometragem têm como base e primeiro dia de cada mês, de forma que se possa averiguar a quantidade final rodada durante este. Além disso, é anotada a informação da quantidade de litros de combustível abastecido mensalmente.

Os valores do odômetro são repassados pelos motoristas, pois cada viatura tem quase sempre apenas um único condutor. O quantitativo de combustível é com base no documento de liberação de abastecimento, pois a diretoria superior possui posto de combustível centralizado, cabendo à unidade de estudo apenas repassar uma previsão de consumo anual para o próximo ano.

O setor do estudo até então não possuía nenhum tipo de indicadores ou sistema de medição de desempenho, fazendo apenas o controle de quantitativos, sem nenhum tipo de análise dos dados coletados. Após a etapa da coleta dos dados históricos se iniciou a operacionalização destes valores, como forma de se iniciar uma nova fase no controle destes procedimentos, pois o Programa de Excelência Gerencial propõe a redução dos custos, uma

vez que a organização não visa o lucro.

Basicamente a unidade de estudo possui oito viaturas, sendo que estas em sua maioria são utilizadas para viagens longas ao interior do Estado do Rio Grande do Sul, e um número reduzido roda praticamente apenas na região metropolitana de Porto Alegre. Conforme as tabelas seguintes é perceptível identificar a quantidade mensal e anual de quilometragem percorrida, e seu consumo de combustível. Estes valores foram obtidos do livro de registro de cada viatura e que fica a cargo do chefe do setor este correto preenchimento. Na Figura 1 são demonstrados os quantitativos referentes às viaturas que apenas circulam na região metropolitana.

CORSA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	80488	852	87	92950	1192	68	107946	75		110886	606	
FEV	81340	768	38	94142	1897	89	108021	0	40	111492	149	41
MAR	82108	795	106	96039	1919	137	108021	311	45	111641	173	43
ABR	82903	657	41	97958	986	86	108332	356	44	111814	392	43
MAI	83560	1708	83	98944	1315	96	108688	305	44	112206	330	40
JUN	85268	631	153	100259	3312	104	108993	376	48	112536	458	44
JUL	85899	682	40	103571	1401	191	109369	462	46	112994	484	43
AGO	86581	1364	81	104972	1326	71	109831	260	45	113478	154	40
SET	87945	1257	116	106298	1235	106	110091	348	43	113632	324	45
OUT	89202	603	101	107533	157	63	110439	108	43	113956	278	36
NOV	89805	2004	66	107690	221	40	110547	236	36	114234	664	46
DEZ	91809	1141	160	107911	35		110783	103	41	114898	398	46
		12462	1072		14996	1051		2940	475		4410	467
STRADA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	73445	581	61	79397	0		79983	107		82384	127	
FEV	74026	190	42	79397	0		80090	203		82511	198	
MAR	74216	728	85	79397	1		80293	161	124	82709	265	43
ABR	74944	807	83	79398	0		80454	139	44	82974	251	
MAI	75751	1383		79398	0		80593	212		83225	155	39
JUN	77134	777	72	79398	0		80805	674	48	83380	179	37
JUL	77911	382		79398	0		81479	135	50	83559	50	
AGO	78293	572	36	79398	0		81614	162	47	83609	295	40
SET	78865	390	57	79398	0		81776	184		83904	242	
OUT	79255	69	42	79398	421		81960	220	48	84146	306	44
NOV	79324	64		79819	164	56	82180	165		84452	376	94
DEZ	79388	9	48	79983	0		82345	39	39	84828	170	58
		5952	526		586	56		2401	400		2614	355

Figura 1 – Quantitativos de viaturas de viagens curtas

Na Figura 2 aparecem os dados das viaturas que realizam viagens longas.

PARATI	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	7928	1951	70	41000	193	84	68557	946	124	97906	1106	181
FEV	9879	1473	71	41193	375		69503	2892	95	99012	2374	209
MAR	11352	1770	145	41568	2967	77	72395	2833	221	101386	1347	206
ABR	13122	2686	157	44535	2897	266	75228	3271	269	102733	550	118
MAI	15808	5063	243	47432	4317	222	78499	2409	257	103283	1571	78
JUN	20871	4702	507	51749	3081	327	80908	3641	239	104854	2184	135
JUL	25573	529	358	54830	2981	255	84549	3263	274	107038	1788	161
AGO	26102	3679	68	57811	3349	316	87812	1962	327	108826	2131	198
SET	29781	3524	303	61160	2446	305	89774	1320	163	110957	2108	169
OUT	33305	3182	296	63606	1391	227	91094	3125	110	113065	1813	220
NOV	36487	4071	302	64997	1847	120	94219	1919	299	114878	4329	200
DEZ	40558	442	365	66844	1713	177	96138	1768	150	119207	1977	372
		33072	2885		27557	2376		29349	2528		23278	2147
PARATI	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	6329	1246	133	27990	3639	210	49900	1786	92	77116	2503	258
FEV	7575	1942	76	31629	1319	348	51686	2681	178	79619	1630	174
MAR	9517	2145	139	32948	1079	158	54367	1937	195	81249	418	156
ABR	11662	2828	169	34027	2730	93	56304	2965	177	81667	1862	40
MAI	14490	1527	289	36757	2296	177	59269	3515	274	83529	3211	163
JUN	16017	1659	135	39053	2546	197	62784	1673	187	86740	3083	233
JUL	17676	1442	157	41599	1678	235	64457	2752	169	89823	2324	272
AGO	19118	1206	130	43277	1715	169	67209	1709	226	92147	2270	239
SET	20324	1825	123	44992	1013	145	68918	2374	116	94417	2614	244
OUT	22149	2443	113	46005	1398	99	71292	1130	200	97031	2266	123
NOV	24592	1142	208	47403	1269	135	72422	761	94	99297	2313	260
DEZ	25734	2256	167	48672	1228	149	73183	3933	78	101610	2683	166
		21661	1839		21910	2115		27216	1986		27177	2328

Figura 2 – Quantitativos de viaturas de viagens longas

RANGER	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	55813	0	140	88370	4774	46	123435	4049	85	154893	2679	53
FEV	55813	2210	378	93144	2591	403	127484	2385	338	157572	1570	415
MAR	58023	3565	251	95735	3574	325	129869	3006	231	159142	3923	146
ABR	61588	2886	361	99309	4588	350	132875	2728	325	163065	4712	365
MAI	64474	2680	302	103897	2752	439	135603	2441	310	167777	2457	485
JUN	67154	3221	217	106649	2881	298	138044	3218	247	170234	3508	238
JUL	70375	1956	260	109530	1878	208	141262	2738	285	173742	3173	357
AGO	72331	5095	85	111408	2549	154	144000	2964	317	176915	742	324
SET	77426	4052	541	113957	4048	289	146964	2303	261	177657	1973	128
OUT	81478	4096	302	118005	2376	121	149267	1868	180	179630	1741	153
NOV	85574	2525	390	120381	2758	228	151135	2502	235	181371	0	155
DEZ	88099	271	281	123139	296	260	153637	1256	196	181371	0	
		32557	3508		35065	3121		31458	3010		26478	2819
BLAZER	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN		0			0		83666	1672	117	102400	111	
FEV		0			0		85338	3242	311	102511	0	60
MAR		0			0		88580	2497	408	102511	729	
ABR		0			0		91077	1369	226	103240	3599	96
MAI		0			0		92446	1350	237	106839	872	483
JUN		0			0		93796	1632	173	107711	1045	119
JUL		0			0		95428	698	214	108756	3235	218
AGO		0			0		96126	1862	200	111991	2585	335
SET		0			0		97988	2077	251	114576	519	430
OUT		0			0		100065	1514	342	115095	1541	110
NOV		0		80289	2449	420	101579	821	216	116636	1637	185
DEZ		0		82738	928	138	102400	0	139	118273	1316	238
		0	0		3377	558		18734	2834		17189	2274
SANTANA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN		0			0		109531	1300	287	127806	3299	151
FEV		0			0		110831	2404	73	131105	2328	317
MAR		0			0		113235	1185	257	133433	1042	265
ABR		0			0		114420	2446	161	134475	1171	107
MAI		0			0		116866	1193	219	135646	1010	122
JUN		0			0		118059	1874	94	136656	842	123
JUL		0			0		119933	1348	121	137498	1252	115
AGO		0			0		121281	1134	152	138750	1181	131
SET		0			0		122415	1715	118	139931	1029	155
OUT		0			0		124130	1175	165	140960	359	101
NOV		0		104457	1699	190	125305	1320	107	141319	0	73
DEZ		0		106156	3375	217	126625	1181	252	141319	0	
		0	0		5074	407		18275	2006		13513	1660
PEUGEOT	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
JAN	3141	0	140	10560	1		19744	728	221	27732	5268	
FEV	3141	99		10561	1654		20472	919	81	33000	89	
MAR	3240	1973	73	12215	1876	208	21391	153	114	33089	1028	44
ABR	5213	1155	172	14091	1082	181	21544	1076		34117	2292	103
MAI	6368	92		15173	947	163	22620	1070	21	36409	863	184
JUN	6460	18		16120	532	65	23690	1990		37272	106	
JUL	6478	569		16652	48	94	25680	1075		37378	365	22
AGO	7047	1404	65	16700	1008		26755	0	86	37743	0	40
SET	8451	689	98	17708	144		26755	0		37743	1856	
OUT	9140	194		17852	170		26755	76		39599	262	76
NOV	9334	27		18022	0	35	26831	901		39861	80	
DEZ	9361	1199		18022	1722		27732	0		39941	1689	55
		7419	548		9184	746		7988	523		13898	524

Figura 2 – Quantitativos de viaturas de viagens longas (cont.)

Após o levantamento de todos os dados, deve-se iniciar a preparação de indicadores para que o setor tenha base para controle dos processos futuros. Basicamente foi definido que o controle seria relacionado ao consumo de cada viatura e ao percentual de evolução na quantidade de consumo anual, visando um planejamento de necessidades, pois a organização deve solicitar a quantidade de combustível que será utilizada no ano seguinte antes deste se iniciar. O primeiro passo deu-se com o agrupamento dos quantitativos totais conforme a Figura 3.

PARATI	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		33072	2885		27557	2376		29349	2528		23278	2147
PARATI	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		21661	1839		21910	2115		27216	1986		27177	2328
RANGER	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		32557	3508		35065	3121		31458	3010		26478	2819
BLAZER	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		0	0		3377	558		18734	2834		17189	2274
SANTANA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		0	0		5074	407		18275	2006		13513	1660
PEUGEOT	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		7419	548		9184	746		7988	523		13898	524
CORSA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		12462	1072		14996	1051		2940	475		4410	467
STRADA	2008			2009			2010			2011		
	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível	Odômetro	Km	Combustível
		5952	526		586	56		2401	400		2614	355

Figura 3 – Quantitativos totais

Após a criação da planilha de resumo, o setor foi analisar os dados coletados e pode identificar que houve falhas no preenchimento do livro de registro, assim para que se pudesse criar um indicador para o consumo médio de cada viatura, utilizaram-se apenas três médias anuais de consumo. A Figura 4 apresenta os valores definidos, os quais serão considerados como base no setor. É possível verificar que a organização possui apenas duas viaturas exatamente iguais, e ambas tiveram ao final dos cálculos, um resultado exatamente igual.

Parati 1	11,3
Parati 2	11,3
Ranger	9,7
Blazer	6,7
Santana	9,9
Peugeot	13,7
Corsa	9,1
Strada	7,9

Figura 4 – Indicadores de consumo

Para que se possa realizar uma projeção de consumo anual, a equipe dividiu os valores de consumo de anos anteriores pelo tipo de combustível, visto que duas viaturas utilizam óleo diesel e as demais, gasolina. A Figura 5 demonstra estes valores anuais de consumo.

	2008	2009	2010	2011
Gasolina	6322	6563	10229	9231
Diesel	4056	3867	3533	3343

Figura 5 – Consumo anual

Com a quantificação anual de consumo, pode-se verificar que houve uma diminuição no consumo anual de óleo diesel. Isto ocorreu, pois foi necessária a adequação aos pedidos anuais de consumo, pois o setor tinha como valor base de solicitação a cota anual de 3.500 litros. Embora tenha ocorrido aumento na quilometragem anual, as viaturas ficaram impedidas de aumentar sua circulação muito devido à restrição de consumo.

No quesito consumo de gasolina, fica bem caracterizado o grande aumento no consumo nos anos de 2010 e 2011. Tal fato tem ligação direta com o grande aumento do número e montante de investimentos realizados em obras. Além disso, ouve um acréscimo nas solicitações de vistorias técnicas.

Com a mensuração deste consumo de gasolina, e confrontando com planejamento de obras que ocorre em anos anteriores, o setor verificou que é necessário solicitar uma alteração nos seus pedidos de cotas de consumo anual. Tendo em vista que esta quantificação não era realizada, o setor passou a adotar novas medidas neste critério.

Outro fator analisado é o de consumo mês a mês nos quatro anos para as viaturas de viagens longas. Confrontando os dados na Figura 6, pode-se verificar que os primeiros meses do ano são os de menor consumo, conseqüentemente o de menor número de viagens, sendo um bom momento para a realização de manutenções que demandem um tempo maior, evitando paradas durante os meses de maior utilização.

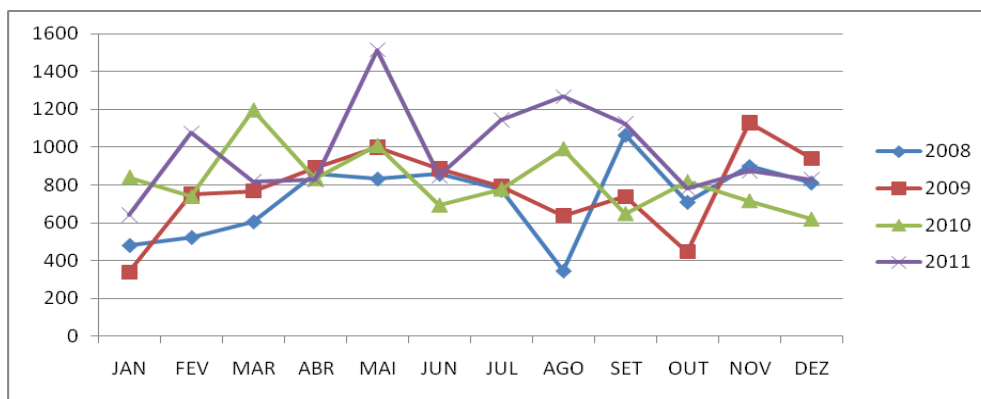


Figura 6 – Consumo total mensal de combustível

Outra análise realizada foi a da média de consumo mensal dos 4 anos, assim sendo possível identificar a curva deste consumo. Também pode-se montar a curva sazonalizada com base na ponderação dos valores, sendo que foram atribuídos pesos para cada ano, onde 2008 teve peso 1, 2009 peso 2, 2010 peso 3 e 2011 peso 4. Na Figura 7 verificamos as curvas, tornando possível projetar um consumo mês a mês para o próximo ano. Ainda é importante ressaltar que o mês de maio é o de maior consumo, ou seja, se torna fundamental a condição plena de rotação das viaturas neste período.

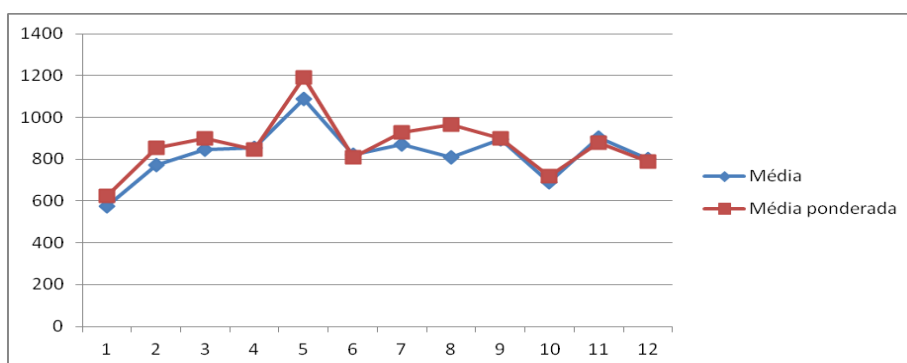


Figura 7 – Média de Consumo mensal de combustível

Devido à previsão no aumento do número de viagens de fiscalização, além de aquisição de novas viaturas, o setor percebe a necessidade do aumento dos índices de consumo anual. Desta forma, o planejamento do setor segue em evolução, e busca novas formas de controle, sendo que após uma construção inicial, novas melhorias deverão ser implementadas.

5. Considerações finais

Ao final do estudo, pode-se verificar que houve uma evolução no setor de transportes da organização, pois anteriormente apenas ocorria uma anotação dos valores mensais. Embora realizado este acompanhamento, foram identificadas falhas nos dados. Para que este planejamento continue evoluindo, a primeira necessidade é estimular a equipe de trabalho a sempre preencher o livro de registro de forma mais precisa possível.

Com base nos indicadores de consumo definidos, pode-se então verificar mensalmente a correta utilização das viaturas, sendo que ainda é fundamental outras melhorias e novas formas de controle deste consumo, tendo em vista que a organização busca a excelência na utilização de seus recursos.

Outro fato a ser salientado é que com a quantificação anual de consumo de anos anteriores e com a projeção de futuras viagens, pode-se realizar um planejamento de consumo mais próximo do real, sendo que isto será implementado nas próximas melhorias do controle no setor. A aquisição de duas novas viaturas previstas poderá modificar estes valores, pois se tem a necessidade de adquirir veículos mais modernos e que tenham níveis de consumo melhores.

Para que a excelência do setor seja sempre maior, é necessário o treinamento e definição de um responsável por estes levantamentos mensais e anuais, afim de que este repasse valores confiáveis ao responsável do planejamento, evitando a possibilidade de viagens serem canceladas em virtude da falta de combustível após a cota anual ser utilizada. Enfim, interligar ainda mais o planejamento do setor de fiscalização com o setor de transportes desta organização é essencial para a busca constante de melhorias.

Referências

- ÂNGELO, LÍVIA B.. **Indicadores de desempenho logístico**. Grupo de estudos logísticos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia de Pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CRAVO, Michel. **Uma análise da gestão de desempenho por competências à luz do balanced scorecard na agência do banco X de Lavras do Sul**. Trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- GALINDO, Ernesto P.; CARVALHO, Daniel L.; MAGALHÃES, Marcos T. Q.; VILLELA, Thaís M. A.. **Metodologia de análise de adequação dos dados para a composição de indicadores de transportes**. Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- GALLON, Alessandra V.; DO NASCIMENTO, Sabrina; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n.7, p. 53-72, 2008.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo, 2006.
- GRATERON, Ivan R. G.. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, nº 21, 1999.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 23. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- MARTINS, Marco A. S.. **Construção de indicadores para avaliação de desempenho empresarial. Dissertação de Mestrado em Economia**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MARTINS, Roberto A.; COSTA NETO, Pedro L. O.. Indicadores de Desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v.5, n.3, p. 298-311, dez. 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.
- MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação do desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- NEVES JÚNIOR, Idalberto José; GARCIA, Solange; MORGAN, Beatriz Fátima. Definição de metas para avaliação de desempenho de agências bancárias. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, 2007, p. 60-80, São Paulo.
- RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. 2000. 290p. Tese Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.4, n.3, p. 458-476 set/dez 2011.
- SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 118p.