

## *caso 7*

# Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?



*o caso do Transporte de Servidores por Aplicativo*



*O que podemos copiar e colar deste projeto?*

Realização de:





## Quem fez o Transporte de Servidores por Aplicativo

No início de 2017 a Secretaria Municipal de Gestão realizou uma licitação inovadora no país que introduziu o uso de serviços de aplicativo por celular para transporte de agentes públicos em cumprimento dos compromissos oficiais. Conduzida pelo então secretário Paulo Uebel, atualmente a experiência é reconhecida nacionalmente, com resultados positivos em termos de redução de gastos públicos e de aumento do controle, transparência e produtividade de serviços públicos.

As primeiras experiências e estudos começaram em 2015. Desde então, atravessou diferentes administrações, secretarias e equipes, cada uma aprendendo com os acertos e erros da anterior, aprimorando a política. As pessoas listadas abaixo não necessariamente trabalharam juntos, no mesmo departamento ou no mesmo período. Mas todas trouxeram contribuições fundamentais para o projeto, sem as quais não teria alcançado os resultados que alcançou.

A Secretaria Municipal de Gestão agradece a cada uma dessas pessoas pelo esforço e empenho para tornar esse projeto uma realidade.

### SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO (Gabinete)

Malde Maria Vilas Bôas (Secretária)

Cleide Bauab Eid Bochixio (Secretária Adjunta)

Waldir Agnello (Chefe de Gabinete)

### Gestão de Transporte Interno

Cristiano de Arruda Barbirato

Lilian de Souza Pucci

Felipe Garofalo Cavalcanti

Maria Isabela Meloncini

Fernanda Passos Vieira

Paula Burgarelli Corrente

Gabriel Picavea Torres

Priscila Vivarelli Cruvinel de Souza

Gilmar Pereira Miranda

Rodrigo Pirajá Wienskowski

Jefferson Nunes

Yuri Camara Batista

João Moraes Abreu

Setembro.2019



## SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

### SECRETÁRIO

Daniel Annenberg

### SECRETÁRIA-ADJUNTA

Marianna Sampaio

### COORDENADORES

#### RESPONSÁVEIS

Fabio Storino

### COORDENADORES DO PROJETO

Felipe Maruyama\*

Tatiana Perfolli

### ASSESSORIA TÉCNICA

Maíra Tatit

\*Responsável pela concepção visual do programa CopiCola

### Realização



**Coordenação:** Carlos Torres Freire

**Equipe:** Fabio Keinert, Gabriela Leal, Monise F. Picanço, Paula Santos, Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach.

**Design gráfico:** Eduardo Asta

**Ícones:** The Noun Project CCBY



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.



---

## O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

---



# Como aumentar a eficiência na contratação de serviços para a administração pública?

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>1. O que é o transporte de servidores por aplicativo?</b>	<b>6</b>
O projeto	6
Pontos centrais	6
Como funciona o transporte de servidores por aplicativo	9
Quando usar e quando não usar	11
<b>2. Quais problemas busca resolver?</b>	<b>12</b>
Histórico e identificação do problema	12
Soluções com as mudanças coordenadas pela Secretaria de Gestão	13
Resultados	14
<b>3. Por que é inovador?</b>	<b>16</b>
<b>4. Como otimizar a forma de aquisição de serviços?</b>	<b>17</b>
Passo 1: Identificação das oportunidades	17
Passo 2: Projeção de viabilidade do modelo	20
Passo 3: Licitação e contratação	22
Passo 4: Implementação do novo modelo	25
<b>5. Fatores de sucesso, desafios e aprendizados</b>	<b>28</b>
Fatores de sucesso	28
Desafios	29
Aprendizados	30
<b>6. Como replicar?</b>	<b>31</b>
<b>7. Para mais informações</b>	<b>40</b>
Legislação	40
Relatórios e artigos	40
Manuais de atas de Registro de preço	41
Manuais de utilização do serviço	41
<b>8. PROCESSO LICITATÓRIO: ATA E SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇO</b>	<b>42</b>
<b>9. ENTREVISTAS</b>	<b>45</b>

# Apresentação

O CopiCola é um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) e tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão.

Este guia é o sétimo da série e conta a experiência inovadora de mudança no modelo de contratação de transporte interno da Prefeitura de São Paulo. O documento contempla seis partes principais para que o leitor possa entender e se inspirar na experiência de aumento de eficiência, controle e transparência na contratação de serviços de São Paulo.



## O que é o transporte de servidores por aplicativo?

págs. 6 à 11

A mudança na gestão de transporte interno individual de agentes públicos da Prefeitura Municipal de São Paulo mostra como tornar mais eficiente o uso dos recursos públicos a partir do aprimoramento de procedimentos de aquisição de serviços inovadores do mercado. O caso descreve como a Secretaria Municipal de Gestão (SG) implantou o modelo de intermediação de transporte via aplicativos como uma nova alternativa ao modelo de locação ou aquisição de carros. O processo, que resultou na economia de recursos públicos e maior eficiência, além de maior controle e transparência para o transporte individual de servidores, indica o potencial desse tipo de otimização para replicar em outras atividades meio dentro da administração municipal.



## Quais problemas busca resolver?

págs. 12 à 14

O modelo utilizado na prefeitura, baseado em carros próprios ou alugados, representava custo expressivo e crescente. Identificou-se a necessidade de otimizar o uso do transporte interno, ou seja, de melhoria da qualidade com diminuição de gastos.

Há custos quando o serviço não é utilizado, como o tempo em que o carro fica ocioso ou sem passageiro, além de contratos diversos sem padrão nos valores. Além disso, o modelo não é ajustável às variações de demanda ao longo do tempo, isto é, não contempla as sazonalidades, momentos de maior e menor necessidade. Por fim, os instrumentos de controle não eram automatizados e as regras não eram claras, o que permitia usos indevidos que oneravam os cofres públicos.



### Por que é inovador?

pág. 16

O modelo implantado pela Secretaria Municipal de Gestão é uma inovação no processo de contratação na Prefeitura de São Paulo. Permitiu a melhoria na qualidade e economia de recursos por meio de um serviço novo na gestão pública, o transporte por aplicativo.

A iniciativa estabeleceu: precificação pelo teto entre o valor do km efetivo, distância percorrida com funcionário a bordo, e o valor do app; serviço pago conforme demanda utilizada. Essas duas medidas garantiram maior ajuste entre o serviço contratado e a necessidade do serviço público, gerando maior eficiência de gasto e disponibilidade adequada para o desenvolvimento da atividade pública.



### Como otimizar a forma de aquisição de serviços?

págs. 17 à 25

O primeiro passo é um diagnóstico do funcionamento e contratações para identificar a oportunidade de otimizar despesas. O segundo passo é projetar a viabilidade do modelo, mediante estimativas do potencial de economia e das alternativas de serviços existentes no mercado. Estabelecido o caminho mais vantajoso, cabe escolher a melhor estratégia de contratação e procedimentos de implementação. Para o transporte de servidores por aplicativo, foi elaborada a ata de registro de preço para garantir o melhor preço através de ampla competição entre empresas.

A transição para o novo modelo é importante para a implementação, e se baseia na disseminação e cuidadoso processo de orientação dentro da prefeitura para adesão das unidades à ata de preço e aos ajustes nas regras de uso.



### Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

págs. 28 à 30

A iniciativa de aumentar a eficiência na contratação de serviços foi colocada como prioridade na agenda do governo.

Foi essencial também elaborar estudos técnicos de qualidade para estabelecer o potencial ganho da mudança de modelo. Isso trouxe a atenção dos dirigentes da administração pública municipal em todas as escalas, cujo apoio facilitou a ágil elaboração de instrumentos jurídicos e administrativos necessários.

A comunicação para ampliar a compreensão sobre o funcionamento do modelo e os benefícios do transporte por aplicativo foi central para superar o desafio da resistência às mudanças de processo.



### Como replicar?

págs. 31 à 37

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar na expansão do WiFi Livre SP, dando ferramentas para a identificação dos processos necessários para pensar modelos jurídicos que permitam oferecer um serviço de qualidade sem onerar os cofres públicos.

Para terminar, o guia traz uma lista de referências para mais informações sobre o caso de Transporte de Servidores por Aplicativo da Prefeitura de São Paulo.

# 1

## O que é o Transporte de Servidores por Aplicativo?

### O projeto

A mudança na gestão de transporte interno individual de agentes públicos da Prefeitura Municipal de São Paulo é um exemplo de que como é possível tornar mais eficiente o uso dos recursos públicos a partir do aprimoramento de procedimentos de aquisição de serviços inovadores do mercado.

O caso mostra como a Secretaria de Gestão do Município de São Paulo identificou oportunidades de ganhos de eficiência, controle e transparência que podem ser obtidos por meio da adoção de novas tecnologias na área de transporte individual de passageiros.

Essa inovação foi realizada mediante um processo cuidadoso de comparação entre modelos de serviço, avaliando as potencialidades e estimando custos em relação aos demais modelos de transporte administrativo com o intuito de definir aquele mais eficiente para as necessidades dos servidores da Prefeitura de SP. A implementação ocorreu a partir das atividades que seriam passíveis de substituição, como deslocamento para reuniões, cursos e transporte de agentes públicos dentro da cidade em horário de serviço, excluindo transporte de cargas ou de materiais especiais, como medicamentos.

O projeto apresentou as vantagens da substituição dos modelos tradicionais de transporte de funcionários no setor público,

baseados na propriedade ou locação de carros, por um modelo de agenciamento sob demanda. A opção da Prefeitura de São Paulo foi utilizar o novo mercado de serviços de viagens por aplicativo para contratar empresas de agenciamento de viagens via smartphone ou computador.

A experiência do transporte de servidores por aplicativo demonstra como novos modelos de contratação de serviços em diferentes áreas da Prefeitura de São Paulo podem trazer mais eficiência no uso dos recursos públicos.

### Pontos centrais

- ▶ Aprimora procedimentos de compras e prestação de serviços, por meio da padronização de preço, customização da demanda e estabelecimento de regras de uso claras.
- ▶ Reduz gastos com atividades meio, diminuindo desperdício de recursos públicos e aumentando a produtividade do servidor.
- ▶ Utiliza soluções inovadoras e competitivas disponíveis no mercado.
- ▶ Facilita a fiscalização do uso de recursos públicos, conforme regras de uso estabelecidas através dos dados gerados pelo sistema de viagens interno via app.



## Como funciona o transporte de servidores por aplicativo



### 1 Solicitação

Por meio de aplicativo em smartphone ou sistema web acessado por computador, o servidor solicita um carro, informando ponto de partida e de chegada da sua viagem. Em seguida, insere dados de pagamento da unidade em que está vinculado e indica a justificativa para a



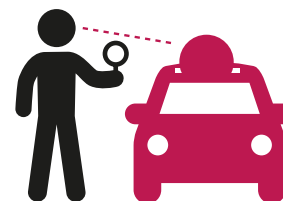
### 2 Atendimento

O app seleciona mediante algoritmo impessoal um motorista para a viagem, da mesma forma que para usuários particulares. No modelo de São Paulo, 95% das viagens devem ser atendidas em menos de 15 min.



### 3 Finalização

O servidor e seu supervisor recebem um e-mail com resumo da corrida e os dados são armazenados no sistema, ficando disponível para consulta ou exportação.



### 4 Pagamento

A cada 30 dias, a empresa detentora da ata elabora um relatório consolidado para cada centro de custo. Esse relatório é vistoriado pelos responsáveis de cada unidade. Eventuais inconsistências são corrigidas e o valor final é ajustado à regra do teto do quilômetro rodado. Após aprovação, esse valor é pago.

## Como funciona para usuário e para gestão

### Para o usuário



#### Aplicativo instalado em smartphone

Servidor chama diretamente do seu celular, podendo acompanhar as informações da corrida e tempo para chegada do motorista.

### Importante disponibilizar canais alternativos para solicitação do serviço.



#### Sistema web

Tanto funcionário como seu supervisor (ou ainda o responsável pela unidade de custos) podem fazer a solicitação pela página na internet, o que permite a centralização das chamadas caso seja interesse da unidade. Também usado quando a opção de smartphone não é viável.



#### Canal 0800

A empresa disponibiliza a opção de solicitação de motorista via telefone. Esse canal foi desenvolvido para uso contingencial, quando há impossibilidade de usar os demais.

### Para gestão

Plataforma de administração e monitoramento do sistema permite a gestão de todas as informações. O responsável de cada área tem acesso para:



#### Cadastrar funcionários

Realiza inclusão ou alteração de passageiros, assim como atribui centro de custos e autorizações de uso (como limite por valor, quantidades de corridas por mês, entre outras).



#### Gestão das viagens

Monitora as viagens, com informações do passageiro e motorista, trajeto, valores e tempo de corridas.



#### Análise dos dados de uso

Extração de relatório com dados por usuário, centro de custo e outros controles.



### Importante

Empresa prestadora do serviço também faz acompanhamento via sistema e oferece treinamento e suporte para o uso da Prefeitura. Caso algum usuário tenha dúvida ou problema durante o uso, pode:

- ▶ Entrar em contato com central de atendimento da empresa, copiando seu gestor.
- ▶ Notificar o gestor do ocorrido para que notifique a empresa.

A partir de relatório, empresa acompanha as principais reclamações na central, o que ajuda a identificar eventuais problemas de sistema ou de funcionamento.



### Dica!

Importante definir pontos focais responsáveis por cadastrar e autorizar os servidores que vão utilizar o serviço, assim como por fazer controle e validação das viagens.

---

## Quando usar e quando não usar

Experiência de São Paulo mostra a importância de se identificar as atividades em que a mudança de modelo é obrigatória e em quais casos o modelo anterior deve ser mantido. No caso do transporte interno, o modelo é passível de adaptação de acordo com a dinâmica das secretarias.

Decisão sobre a obrigatoriedade ou não foi pautada em análise contínua dos dados e testes em experiências piloto, para identificar em que situações a mudança de modelo poderia afetar a qualidade das atividades finalísticas da Prefeitura. Deve-se dedicar atenção ao processo de revisões e ajustes, esses são essenciais para o sucesso de políticas de inovação.

Análises permitiram que a Secretaria de Gestão publicasse portarias para deixar transparentes os critérios para uso obrigatório de veículo de aplicativo (modelo novo) e casos em que o uso dos veículos locados ou próprios ainda eram possíveis. Esses casos, em geral, ocorrem quando o modelo novo não atende às necessidades de determinado serviço.



### Obrigatório

A princípio, de acordo com o Decreto Municipal N° 57.605/2017, a mudança é obrigatória para o transporte individual de agentes públicos.



### Opcional

Casos que se encaixam nessa regra, mas dada suas especificidades, podem utilizar os modelos complementares (locação ou carro próprio):

- ▶ Quando há transporte de cargas em conjunto ou cargas específicas;
- ▶ Quando for para serviço de rua;
- ▶ Quando for no horário noturno (22h às 6h);
- ▶ Quando envolver autuação de multa imediata.



### Alternativas

Casos em que não é possível realizar pelo novo modelo:

- ▶ Veículos não correspondentes aos disponíveis pelo aplicativo (carros comuns de passageiros) não são substituídos, como barcos, caminhões, veículos adaptados, por exemplo.
- ▶ Excluem-se também: viaturas, veículos de representação, viagens de ou para zona rural e outros casos excepcionais autorizados por Secretaria de Gestão.

# 2

## Quais problemas busca resolver?

### Histórico e identificação do problema

A Secretaria Municipal de Gestão foi orientada a repensar os modelos de compras e prestação de serviços da Prefeitura de São Paulo. A intenção era otimizar as despesas que não são de atividades fim do poder público, tais como com imóveis, veículos, limpeza e segurança, de modo a economizar recursos e utilizá-los em ações públicas para o cidadão.

Dessa forma, a equipe da Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços (COBES SG) identificou a potencialidade de realizar a mudança do modelo de uso de veículos para transporte de servidores.

Em geral, os governos basicamente recorrem a duas alternativas:

- ▶ Adquirem veículos e contratam motoristas, inclusive por meio de concurso público;
- ▶ Utilizam os instrumentos licitatórios tradicionais para alugar veículos, tanto na modalidade de locação somente do carro, quanto em um serviço completo que inclui condutor, combustível e quilometragem livre.

Havia preocupação por parte de gestores pelo uso excessivo de veículos locados por conta de alguns fatores:

- ▶ **Custo:** mesmo quando os veículos não eram usados, havia dispêndio de recurso público para que eles estivessem sempre à disposição. Além disso, o modelo gerava cobrança inclusive de trajetos onde não há passageiro, como manobras e deslocamento para estacionar. Outros custos também foram otimizados, como folhas de papel para controle de uso e estacionamento dos veículos.
- ▶ **Logística:** o uso era dimensionado considerando a demanda média, portanto não ajustável a momentos de pico ou de ociosidade. Assim, secretarias com necessidades sazonais encontravam maior dificuldade de carros disponíveis em meses de maior demanda, prejudicando suas atividades. Isso ocorria, por exemplo, em casos de fiscalização da Secretaria da Fazenda ou em episódios de problemas de saúde pública, como dengue e sarampo.
- ▶ **Falta de transparência e controle:** carência de informações sobre o uso dos serviços e os deslocamentos realizados (origem, destino, motivação e identificação do passageiro).

Algumas secretarias decidiram buscar alternativa que fosse mais eficiente, como uso de taxi ou o uso de aplicativos, e realizaram projetos-piloto. O transporte de servidores por aplicativo, incentivado pelo decreto das Operadoras de Tecnologia de Transporte Credenciada (OTTC), foi testado dentro da Prefeitura:

- ▶ Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU) e Secretaria Municipal da Fazenda (SF): adaptaram o modelo de agenciamento, pouco comum na Prefeitura, na qual há a cobrança de uma taxa administrativa baseada em um valor global.
- ▶ SP Negócios: utilizou decreto autorizando atuação das Operadoras de Tecnologia de Transporte Credenciada (OTTC) e assinou contrato com empresa de intermediação de serviços de transporte, estabelecendo uma tarifa paga por quilometragem.

---

## Soluções com as mudanças coordenadas pela Secretaria de Gestão

### **Economia**

- ▶ Não há gasto quando veículos não estão sendo utilizados.
- ▶ Padronização de preço, garantindo menor custo para Prefeitura.
- ▶ Evita dispêndios com espaços de estacionamento para os veículos locados que ficavam parados.

### **Produtividade**

- ▶ Maximização dos serviços por não depender mais de carros disponíveis para ser realizados. App permite acionar diversos carros ao mesmo tempo.
- ▶ Complementaridade dos modelos permite que unidades direcionem carros locados para atividades que não podem ser realizadas via aplicativo.

### **Modernização dos serviços**

- ▶ Controle mediante sistema de acompanhamento em tempo real facilita a fiscalização.
- ▶ Melhoria do planejamento e gestão das viagens.
- ▶ Automatização, reduzindo controles realizados em papel.
- ▶ Possibilidade de maior identificação dos casos de fraude.

## Resultados

### Antes da mudança

mais de  
**1.300 carros**

segundo estimativa da SG, sendo que 90% tinham motorista e combustível incluídos no contrato de locação.

**R\$ 200 mi**

foi o gasto aproximado anual com transporte de servidores.

**1.900 km**

por mês, é o quanto circulava em média cada veículo, mas esse valor incluía deslocamentos dos veículos vazios.

### Depois da implementação Economia de recursos públicos

**R\$ 66 milhões**

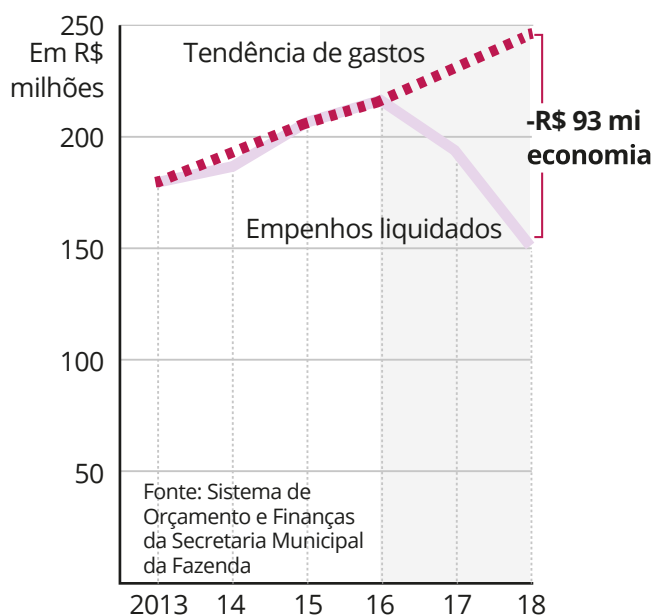
de economia real

com transporte de servidores em 2018, na comparação com o que era gasto em 2016 (redução de 30%).

**R\$ 93 mi**

de economia estimada

considerando a projeção da taxa de crescimento no modelo de locação; equivalente a 0,2% da Receita Corrente Líquida do Município de São Paulo.



**40%** de redução média

nos gastos com transporte nas unidades que adotaram o modelo por aplicativo e mantiveram as outras formas. A redução chega a 90% em unidades que utilizam integralmente o modelo novo.

## Qualidade e maior eficiência do serviço

# 27 mil

viagens/mês

foram realizadas pelo serviço por aplicativo, ajustando-se à demanda sazonal em função de necessidades específicas das secretarias (fiscalização e preparação do ano letivo escolar, por exemplo).

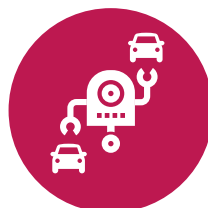
Flexibilidade para realizar viagens simultâneas, o que não era possível no modelo de locação.

# 83%

das viagens atendidas

em menos de 10 minutos —97% em menos de 15 minutos, segundo pesquisa realizada pela empresa detentora da ata.

## Automatização da informação e maior controle do uso



### Monitoramento

Por ter a tecnologia na sua base, o modelo permite o controle automatizado das viagens a qualquer momento.



### Planejamento

Fiscais do contrato também podem acessar um dashboard resumo das viagens, facilitando a fiscalização e o planejamento do uso dos veículos.



### Transparência e controle

A elaboração de relatórios permite maior facilidade de fiscalização e gestão do processo de uso de transporte interno.

# 3

## Por que é inovador?

- ▶ Introduz economia de recursos públicos a partir de produtos e serviços utilizados no mercado.
- ▶ Utiliza um novo modelo de negócios do setor privado para aumentar a eficiência do gasto no setor público: Prefeitura passa a seguir tendência de uso de novos serviços “peer to peer”, que conectam ofertantes com demandantes, diminuindo intermediários.
- ▶ Migração para plataformas digitais facilita a prestação de contas e aumenta a transparência e controle.
- ▶ Contratação de serviço por demanda: modelo comum na gestão pública é pagar valor fixo e ter cota para utilizar, pagando independentemente de quanto for usado efetivamente. Importante considerar que várias atividades públicas são sazonais.
- ▶ Define um modelo de precificação inédito no Brasil, na contratação de serviço de transporte individual por aplicativo: preço por quilômetro rodado ou tarifa dinâmica (o que for menor).
- ▶ Estabelece um arranjo institucional eficiente:
  - n Decretos e portarias que induziram a priorização do modelo, o que garantiu implementação em uma organização complexa;
  - n Procedimentos de aquisição e utilização mais ágeis (ata de registros de preços);
  - n Pregão eletrônico com ampla competitividade para esse tipo de serviço foi inovador e possibilitou a redução de 17% em relação ao preço inicial de referência.



# 4

## Como otimizar a forma de aquisição de serviços?

1º  
passo

### Identificação das oportunidades

#### Identificar contratações e aquisições de atividades meio que podem ser otimizadas

Equipe da Secretaria de Gestão fez um levantamento de informações para identificar oportunidades de otimização de despesas em relação às atividades de apoio. Entre as mais representativas estavam Segurança Patrimonial, Serviços de Limpeza, Locação de Imóveis e Locação de Veículos.

A partir desse diagnóstico geral, foi iniciado um trabalho de análise mais específico para avaliar soluções alternativas. O item locação de veículos foi escolhido como primeira iniciativa para uso de um novo modelo, mas outras áreas e serviços também podem ser objeto de mudança na contratação com o intuito de economia de recursos e ganhos de eficiência, controle e transparência.

#### Tipo de serviço em aplicações diretas São Paulo

- ▶ Segurança patrimonial
- ▶ Serviços de limpeza
- ▶ Locação de imóveis
- ▶ Locação de veículos
- ▶ Energia de prédios públicos
- ▶ Água e esgoto
- ▶ Correspondência
- ▶ Telefonia fixa
- ▶ Processamento de dados

### Entender como a atividade funciona dentro da Prefeitura

Depois de identificado um item de despesa com o qual se deseja trabalhar, é importante fazer um mapeamento sobre como o serviço funciona ou como determinado item de despesa é contratado e utilizado. Isso envolve o inventário dos bens disponíveis, a forma de utilização e o dimensionamento do serviço contratado. No caso dos serviços de transporte individual de servidores, dada a descentralização de alguns procedimentos, foi necessário levantar dados de cada área com os responsáveis. Quando há apenas um contrato geral, esse levantamento deve ser feito com os responsáveis pela sua gestão.

Algumas das informações necessárias são:

- ▶ **Modelos de contratação:** realizar um levantamento detalhado sobre tipo, duração e valores dos contratos e as formas de licitação utilizadas. Na experiência de transporte individual por aplicativo, foi necessária a análise de contratos de locação, na qual se verificaram ausência de informações e de padronização de preços praticados;
- ▶ **Volumes e valores:** verificar dados quantitativos de utilização, modelo de precificação utilizado e valor cobrado por unidade. Na experiência de transporte de servidores por aplicativo da PMSP, verificou-se uma diferença importante entre km efetivo (o que realmente era utilizado por servidores) e km utilizado (que incluía o deslocamento dos veículos vazios, por exemplo, com manobras);
- ▶ **Procedimentos e regras de uso do serviço ou material:** identificar o fluxo de utilização e de aprovação do serviço. Eles também serão importantes para avaliar a possibilidade de mudança e auxiliar a implementação do projeto;
- ▶ **Transparência e prestação de contas:** realizar um levantamento e avaliar a forma pela qual é feita a cobrança pelo serviço e como são fornecidos os dados que possibilitam o seu controle. Isso será importante para identificar oportunidades de otimização dos gastos.

A organização das informações para diagnóstico do transporte interno na Prefeitura de São Paulo identificou, por exemplo, que não havia controle centralizado sobre o número de veículos contratados. O levantamento identificou também que uma contratação padronizada poderia garantir melhor preço e mais qualidade no serviço prestado.

Nessa etapa, também é importante compreender as especificidades dos serviços de cada secretaria para, então, identificar quais atividades são passíveis de mudança.

## **Analisar experiências de outras áreas da Prefeitura que tiveram melhorias no processo**

Conhecer a experiência de outros servidores que vivenciaram os mesmos problemas é importante. Partir do conhecimento acumulado é útil para avaliar sua implementação e verificar os potenciais resultados.

Desde 2016, secretarias e órgãos específicos da Prefeitura de São Paulo passaram a adotar modelos alternativos de transporte individual de funcionários públicos e autoridades municipais. Isso foi possível a partir do Decreto Municipal 56.986/2016, que possibilitou a substituição do modelo de locação de veículos por intermediação de serviços de táxi via aplicativo:

- ▶ A primeira experiência foi desenvolvida pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU), seguida pela Secretaria Municipal da Fazenda (SF), que passou a aplicar o modelo em fase teste.
- ▶ A SP Negócios introduziu uma versão mais ampla do modelo, incluindo, além do táxi, o transporte de passageiros por veículos particulares, conforme regulamentado pelo Decreto Municipal 56.981/2016.

## Projeção de viabilidade do modelo

### Estimar a economia para os cofres públicos

Para avaliar a viabilidade das propostas alternativas, é preciso levantar seus custos e compará-los com os custos do modelo atual. Assim, verifica-se em que condições cada modelo é mais vantajoso que outro. Além disso, a estimativa do montante a ser economizado ajuda a assegurar apoio político ao projeto.

A SG elaborou um estudo comparativo dos modelos identificados no benchmarking com o modelo majoritário para verificar os potenciais resultados da mudança:

#### Modelo A

Locação de veículo com motorista e combustível, modelo predominante na Prefeitura de São Paulo.

Valor de locação composto pelo valor fixo, valor de km rodado e horas extras do motorista.

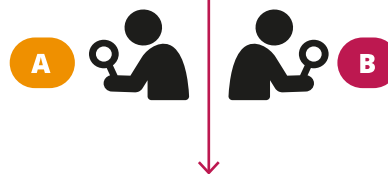
Meios de verificação de preço: Cadterc e Comprasnet.

#### Modelo B

Intermediação de serviços de transporte individual remunerado de passageiros. É o modelo aplicado pela SP Negócios a partir de 2016 e o modelo que a prefeitura de São Paulo, por meio da SG, adotou para sua Ata de Registro de Preços.

Valor de cada quilômetro percorrido com passageiro.

Meios de verificar preço: outros órgãos.



### A análise comparativa dos modelos chegou a duas conclusões

A migração total levaria a uma redução de 67% dos gastos municipais, gerando no mínimo uma economia de R\$ 50 milhões por ano.

O modelo B só não seria mais econômico do que o modelo vigente (A), caso fosse necessário utilizar o veículo locado por mais de 6 horas diárias com veículo rodando com servidores públicos (km efetivo).

## **Realizar análise de mercado para avaliar novos modelos**

Além de verificar a viabilidade e procedimentos necessários para a mudança de modelo, é preciso conhecer as empresas potenciais prestadoras do serviço. Identificar possíveis empresas ofertantes que poderiam realizar o serviço ajuda a garantir um processo licitatório mais competitivo.

Em São Paulo, pelo menos três empresas poderiam concorrer (Cabify, 99 Tecnologia e Uber), mas também havia empresas menores que locam veículo ou rádio taxi, que também poderiam participar.

## **Conhecer demanda passível de substituição de modelo: conversar com áreas, entender especificidades e elaborar regras de uso**

Um ponto importante é identificar as especificidades de cada área, entendendo o que não é possível ser substituído ou que necessita de maior adaptação para a transição.

No caso da SG, optou-se por inverter a lógica: o novo modelo (aplicativo) viraria regra para toda a prefeitura e o modelo padrão (locação) deveria ser mantido apenas em casos de exceções. Dessa forma, os contratos vigentes de locação não poderiam ser renovados. Essa decisão foi tomada por uma comunicação entre o prefeito e secretários, apresentando como uma diretriz de governo.

Aquelas áreas que precisariam da exceção deveriam enviar justificativa para a SG, incumbida de realizar as análises. Houve várias solicitações e a SG precisou elaborar um procedimento para organizar as informações necessárias para justificativa (como quantidade de viagens, distâncias e tipos de serviços feitos). Além das informações, a equipe da SG fazia visita para avaliar a solicitação e testes para verificar se o serviço responderia à demanda necessária. Na maioria dos casos, identificou-se que seria possível a transição.

## Licitação e contratação

### Identificar o procedimento licitatório e o tipo de licitação que se adequam melhor ao produto ou serviço concedido

Existem diferentes formas e modalidades de realizar contratações e aquisições de bens e serviços pelo poder público. A opção pelo procedimento e modalidade tem relação direta com as previsões legais, mas também com a forma pela qual se espera obter o maior benefício público, a otimização dos gastos e a gestão e fiscalização do serviço.

Na experiência de serviço de transporte por aplicativo as linhas gerais que as estabeleceram foram:

- ▶ **Processo de registro de preço e ata de registro de preço:** permitiu uma precificação e licitação centralizada ao mesmo tempo em que foi possível fazer a gestão descentralizada dos contratos e a migração gradativa das unidades, à medida que os contratos de locação de veículos chegassem ao seu final;
- ▶ **Pregão eletrônico:** permitiu garantir transparência, sigilo e ampla competitividade no certame.

#### **Ata de registro de preço (ARP)**

De acordo com a legislação municipal de São Paulo, é realizada quando há grande quantidade de aquisições de bens e que não é viável prever seu uso exato ao longo do mês, sendo mais adequado entregas parceladas. Estipula-se um preço vencedor e toda nova demanda é encaminhada para a empresa vencedora, de acordo com a necessidade da contratante. A escolha da ARP em SP se deu por conta da descentralização dos contratos e pela demanda heterogênea de transporte interno na PMSP.

## Elaborar Termo de Referência (TR)

O Termo de Referência é decisivo para uma boa contratação, assegurando condições competitivas, e para a implementação, prevendo situações na operação do contrato. Dimensionar o tempo de preparação adequado é também fundamental, dado que modelos de contratação inovadores tendem a ter questionamentos judiciais e pelos tribunais de contas.

O TR estabeleceu os parâmetros do serviço que as empresas concorrentes deveriam atender, garantindo o atendimento da demanda. Essas características devem ser avaliadas em cada contexto. No caso de São Paulo, exigiu-se que a empresa atendesse 95% das chamadas em até 15 minutos.

O TR de contratação de serviço de transporte por aplicativo inovou e foi decisivo para o sucesso do projeto:

- ▶ Estabeleceu um **sistema de precificação** competitiva e benéfica para a administração pública.
- ▶ Criou obrigações para a detentora da Ata no que se refere a transparência e disponibilização dos dados gerenciais.

### Teto de valor por quilômetro rodado

Após estudos e análises, a equipe técnica resolveu estipular o teto por quilômetro rodado ou o preço conforme o precificador do aplicativo, desde que esse seja menor que o teto fixado.

- ▶ Quilômetro é uma unidade facilmente contabilizada e divisível, portanto, operacionalmente viável.
- ▶ Teto permite que, caso o valor praticado pela empresa eventualmente esteja menor, será contabilizado o menor valor.
  - ☒ A Precificação dos aplicativos normalmente funciona com um misto de tempo e distância com um multiplicador dinâmico de alta e baixa demanda. Esse modelo poderia acarretar valores muito altos por viagem em alguns casos (ex. dias de chuva), colocando em risco o objetivo do projeto de reduzir despesas.

## **Criar decretos e portarias para estabelecer transição, regras e situações especiais**

A transição de um modelo de contratação para outro requer a definição de regras claras e normatizadas no âmbito da legislação municipal. As normativas mais importantes no processo foram:

- ▶ **Decreto Municipal 56.986/2016**, que autorizou, em caráter experimental, a contratação de transporte de servidores por serviços por aplicativo;
- ▶ **Decreto Municipal 56.981/2016**, que regulamentou as atividades de intermediação de particulares para serviços de transporte, permitindo que a contratação de transporte por aplicativos fosse na modalidade de intermediação entre particulares;
- ▶ **Decreto Municipal 57.605/2017**, que estipulou que o transporte individual de passageiros fosse realizado prioritariamente pelo modelo de intermediação de serviços de transporte por aplicativo e que a SMG seria responsável por geri-lo;
- ▶ **Outras Portarias da SMG**: definiram os casos em que o uso do modelo de intermediação é opcional (como serviços especiais, atividades de autuação e noturno) e nas quais o uso de veículos locados é obrigatório (como veículos de representação ou deslocamento em zona rural);
- ▶ **Portaria 76/SG/2018** estabeleceu alterações na gestão do contrato relacionadas a melhoria do cadastro, padronização das justificativas fechadas, perfis de usuários, convocação reiterada de motoristas, encerramento das viagens e novas atribuições para a Secretaria de Gestão, em especial da Divisão de Gestão de Transportes Internos (DGTI).

## **Realizar licitação e elaborar contratos**

A SG desenhou uma licitação buscando um modelo com o máximo de possibilidade de competição no termo de referência, resguardando a qualidade do serviço. O modelo desenhado:

- ▶ Garantiu que tanto empresas ou cooperativas de táxi como Operadoras de Tecnologia de Transporte Credenciada (OTTC) participassem. Ao todo, participaram 11 empresas. O lance ganhador, da 99 Tecnologia, foi 17% abaixo do preço inicial de referência;
- ▶ Permitiu um processo simplificado de adesão dos órgãos à ata. SG fez um manual de orientação para adesão, indicando as seguintes etapas: estimativa de consumo; consulta ao órgão gerenciador; autorização para aderir à ata; e comunicação para utilização de quantitativos.



## 4º passo

# Implementação do novo modelo

## Disseminação

### Sensibilização e comunicação:

- ▶ A SG realizou 3 palestras para os servidores de setores administrativo-financeiros da Prefeitura de São Paulo para apresentar as vantagens do modelo:
  - n A primeira apresentou o estudo de economicidade e os aspectos principais do TR;
  - n A segunda ensinou os servidores de setores administrativo-financeiros a utilizar o serviço de modo que eles ensinassem os demais;
  - n A terceira foi para alinhar as principais dificuldades na operação, com presença da empresa, para tirar dúvidas e pensar em encaminhamentos de demandas das unidades.
- ▶ Há também a possibilidade de marcar reuniões com a empresa vencedora para ajustes específicos e auxílio no uso do aplicativo e demais ferramentas.

**Modelo descentralizado de gestão do contrato, que garante ponto focal em cada uma das áreas e contato direto com a empresa contratada:**

- ▶ Cada unidade tem um interlocutor com a empresa, o que permite uma comunicação descentralizada. A empresa detentora da ata tenta padronizar tanto a utilização como a contratação, mas as áreas podem fazer solicitações específicas.
- ▶ Fiscal de contrato da área é responsável por:
  - n Acesso à plataforma com os relatórios de uso;
  - n Gerenciamento dos usuários e autorizações do sistema;
  - n Faturamento mensal;
  - n Apurar casos de mau uso ou suspeita de fraude, junto com SG e Assessoria Jurídica da Prefeitura.
- ▶ Comunicação acontece por telefone e e-mail, e reuniões eventuais.
- ▶ Em outros casos, como na prefeitura de São Bernardo do Campo, há um interlocutor central que faz as comunicações para as demais áreas da prefeitura.

**Adesão**

No caso de Transporte de Servidores por Aplicativo, dada a descentralização das contratações, foram publicadas portarias obrigando o uso do aplicativo para todos os serviços e a SG analisou as exceções.

A transição era feita de acordo com o vencimento dos contratos dos carros locados, que não poderiam mais ser renovados. Isso permitiu adesões de forma desconcentrada, não sobrecarregando de uma vez e acumulando aprendizado.

Dada a proibição de renovar os contratos de locação, quando esses venciam, as áreas entravam em contato com a empresa vencedora para firmar o contrato de acordo com a ata de registro de preço.

SG acompanhou unidades que aderiram primeiro ao novo modelo para avaliar se serviço da empresa estava correspondendo às necessidades.

## **Ajustes nas regras de uso e monitoramento para identificar casos de fraude e desvios**

Por ser um modelo novo, a experiência de uso do serviço demandou ajustes das partes:

- ▶ A empresa detentora da ata criou um canal de comunicação (0800) específico para a Prefeitura para solicitação de veículos em locais sem acesso à internet. Essa necessidade surgiu da demanda de diferentes Secretarias à SG.
- ▶ Outro ajuste se refere ao tempo em que o motorista solicitado via aplicativo pode ficar esperando o funcionário em paradas durante a corrida. Como era usual, o funcionário utilizava o mesmo carro durante todo o período que estivesse em atividade de rua, fazendo diversas paradas para deixar documentos ou realizar vistorias. Como a cobrança é por km rodado, a empresa solicitou limite de tempo de espera para não ser prejudicada. SG fez normativa para as unidades e ficou acordado que, em casos de paradas maiores de 5 minutos, seria necessário encerrar a primeira chamada e solicitar novamente um veículo.



## **Transparência e gestão dos serviços**

O novo modelo de aquisição demandou adaptações na estrutura existente na Secretaria de Gestão. Assim, a Divisão de Gestão de Transportes Internos (DGTI) passou a ser responsável pela análise dos dados de toda a prefeitura para identificar corridas fora do padrão.

A partir desses dados, elabora uma análise mensal com os casos de mau uso:

- ▶ Aqueles realizados fora do município, fora do horário de trabalho, viagens com origem ou destino a residência do funcionário, excesso de viagens com o mesmo motorista e/ou com valores e tempo excessivos (fora da média).
- ▶ Esses casos são remetidos para coordenação jurídica, gabinete e, posteriormente, para a unidade tomar providências.
- ▶ Unidade verifica os casos para entender se a corrida com valor dissonante ocorreu por: erro do sistema, motorista que não finalizou a corrida, realização de trabalho fora do horário de expediente.

Além disso, toda viagem é 100% gerenciável, com informações de tempo de viagem, hora de solicitação, hora de chegada, trajeto, nome do passageiro, nome do motorista. Tanto empresa como gestor têm acesso a essas informações.

# 5

## Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

### Fatores de sucesso

#### Apoio político e implementação top-down

- ▶ Possibilitou tornar o modelo de transporte por aplicativo a regra e o transporte por locação a exceção e assegurou uma transição rápida assim que os contratos vigentes expiravam.
- ▶ Possibilitou fazer decretos, portarias, mobilizar equipes para gestão.
- ▶ Essencial para disseminar cultura de uso eficiente e transparência para outros órgãos e secretarias.

#### Comunicação com as equipes

- ▶ Disseminação por meio de palestras: palestras para os servidores de setores administrativo-financeiros da Prefeitura para apresentar as vantagens do modelo; e destes servidores para as áreas técnicas e usuários.
- ▶ Contato para entender a utilização, o que está por traz dos dados analisados no monitoramento, as informações não ditas, os problemas do cotidiano.

#### Avaliação e monitoramento contínuo

- ▶ Realização de estudos e relatórios preliminares e intermediários, importantes para implementação e reajustes.
- ▶ Organização, automatização e sistematização dos dados permitem um grau de detalhamento e precisão de informação que não era possível antes.
- ▶ Controle das viagens, com relatórios contendo horário de saída e de chegada, valor da corrida, placa do carro, nome do motorista.



---

## Desafios

### Mitigar resistência durante a transição

- ▶ Diminuição significativa do número de carros locados e a necessária mudança de cultura dos servidores para uso de um novo aplicativo.
- ▶ Entender as necessidades e dificuldades dos usuários a partir de diálogo constante foi essencial para vencer esse desafio.

### Especificar a demanda

- ▶ O novo modelo exigiu uma nova forma de estimar a demanda, considerando apenas o quilômetro efetivo. Por isso, foi essencial dialogar com as unidades para desenhar a transição e aumentar a eficiência, controle e transparência dos recursos.
- ▶ Além disso, foi essencial entender os casos de complementaridade entre o modelo por aplicativo e o de locação de carros; isso permite maximizar o uso de cada serviço de acordo com suas especificidades.

### Garantir que empresa vencedora atenda à demanda

- ▶ Identificar necessidades que precisam ser atendidas desde o princípio e formalizar devidamente em contrato.
- ▶ Ajustar processos para adaptação de empresas que não estão acostumadas a atender governo.

## **Transição exige adaptação de todas as partes**

Tanto usuários como a própria equipe de implementação devem se adaptar aos novos processos:

- ▶ Por exemplo, no início, o tempo de espera por motoristas era alto em regiões periféricas da cidade. A SG entendeu a demanda dos usuários e passou para a empresa, que fez campanhas com bônus para motoristas que circulassem por essas regiões.
- ▶ Por sua vez, os funcionários da prefeitura não tinham o costume de realizar a solicitação de carros por aplicativo; foi necessária uma comunicação neste sentido.

---

## **Aprendizados**

- ▶ Estudo prévio auxilia a conhecer a demanda e garantir que empresa ganhadora atenda a demanda.
- ▶ Realização contínua de estudos de avaliação dão suporte à gestão do projeto para eventuais ajustes e ampliação.
- ▶ Aprendizados acumulados melhoraram também as contratações convencionais, como de locação: colocar GPS nos carros, rever segurança dos veículos, alterar necessidade de locar carro 0km (o que encarece sem necessidade justificada).

# 6

## Como replicar?

### Passo 1 - Identificação das oportunidades



Antes de tudo, é preciso escolher qual será o alvo do projeto e, assim, definir a melhor estratégia para otimizar gastos. Identificar qual atividade tem potencial de aumento de eficiência é essencial para definir quais serão as próximas etapas de atuação.

#### Diagnóstico da situação

Primeiro passo é realizar o levantamento das informações de despesas em áreas de apoio. Para isso, a equipe da Secretaria de Gestão verificou os dados do Sistema de Orçamento e Finanças da Prefeitura de São Paulo (SOF).

Liste abaixo quais as despesas que poderiam ser revistas para analisar se há potencial de redução de custos:

Dessas atividades, eleja pelo menos 2 para realizar uma análise mais detalhada e verificar a viabilidade de atuar sobre elas. Marque como prioritária

.....	( ) Prioritária
.....	( ) Prioritária
.....	( ) Prioritária
.....	( ) Prioritária
.....	( ) Prioritária
.....	( ) Prioritária

 **Dica!**

Considere aquelas despesas com atividades meio que necessitam de melhor ajuste entre o que está sendo contratado e o que realmente é utilizado. Vale considerar também que contratos existentes podem ser renegociados em suas renovações, possibilitando ajustes para evitar desperdício já identificado.

## Entendendo o alvo

Após mapear as possibilidades de atuação, é importante compreender com profundidade o funcionamento dessas atividades. Apenas após esse entendimento, é possível desenhar com mais qualidade as melhorias a serem implantadas.

Identifique e avalie se há informações disponíveis para as seguintes características das atividades selecionadas como prioritárias nos itens anteriores:

- ( ) Busque identificar quais são os modelos de contratação vigentes, seus prazos e valores, assim como quais formas de licitações foram utilizadas.
- ( ) Organize os dados quantitativos referentes ao volume contratado, volume de utilização, valor cobrado, forma de precificação aplicado.
- ( ) Verifique quais são os procedimentos e regras de uso do serviço ou material.
- ( ) Valide se os procedimentos de controle aplicados, identificando como é observada a transparência do uso dos recursos públicos e se é realizada a prestação de contas.

## Troque experiências com quem já experimentou mudanças

Como vimos no caso do Transporte Interno, a equipe da SG partiu da análise das experimentações de diferentes áreas da Prefeitura com diferentes modelos de contratação de transporte individual de funcionários. Identifique e converse com pessoas que também buscaram inovar. Segue um breve roteiro para guiar essa conversa:

- ▶ Como surgiu a ideia? Tiveram outras inspirações?
- ▶ Qual problema buscaram resolver?
- ▶ O que foi preciso para realizar essa experiência?
- ▶ Quais fatores que levaram ao sucesso?
- ▶ Quais os principais desafios que enfrentaram? Quais estratégias utilizaram para superá-los?
- ▶ Que dicas daria para quem quisesse implementar essa melhoria na sua área?



### Refleta

Após as informações verificadas no diagnóstico, alguma dessas experiências poderia ser utilizada para otimizar os gastos? Vamos verificar se são viáveis e qual o resultado de economia que podem gerar no próximo passo.



### Dica!

Caso não tenha informações sistematizadas sobre os itens acima, organize reuniões com os responsáveis para definir com mais qualidade as necessidades e demandas da atividade que se está analisando.



---

## Passo 2 - Análise de viabilidade do modelo



Definido o foco, o próximo passo é comparar as diferentes formas de contratação / aquisição e uso dos serviços, para verificar a viabilidade de alteração de modelo. A partir dessa comparação com a situação atual, é possível analisar quais seriam as vantagens e desvantagens em cenários de mudança de modelos.

### Viabilidade das alternativas de mudança

Compare os modelos analisados em diferentes aspectos. Para começar, preencha a tabela abaixo com as informações relacionadas a cada item:

	Modelo anterior	Modelo novo
Modelo de contratação	.....	.....
Valores	.....	.....
Volumes	.....	.....
Forma de precificação	.....	.....

### Procedimentos de uso

A partir desses dados, desenhe cenários, simulados a partir de diferentes quantitativos de uso, para verificar em que situação cada modelo apresenta vantagens e desvantagens. Assim, será possível estimar os possíveis ganhos e circunscrever em quais situações esse ganho tem potencial ampliado ou não.

Além de comparação de aspectos quantitativos, também é importante comparar aspectos qualitativos. Para essa análise, é preciso identificar fatores relevantes para manutenção ou melhoria na qualidade do serviço prestado. Isso vai variar da natureza da atividade que está sendo avaliada. Abaixo, identifique quais aspectos seria interessante para o seu caso e, também, em que parâmetros serão avaliados.

No caso do transporte interno, foram pensadas, para cada um dos cenários possíveis, as seguintes dimensões de comparação: velocidade de atendimento, flexibilidade dos recursos, custos indiretos, controle e custos diretos. Essas dimensões foram detalhadas para cada um dos cenários, como no exemplo abaixo. Pense agora no seu caso. Quais dimensões podem ser detalhadas para mapear a viabilidade desses diferentes cenários?

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo .....
Ex. velocidade de atendimento	Ágil	Morosa	Extremamente ágil
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Realizada a análise desses diferentes aspectos, você e sua equipe estão prontos para definir qual o melhor modelo a ser implantado e as características dessa mudança.

**Verificar alternativas do mercado**

Após mapear oportunidades, identificar alvo e fazer estudos de viabilidade de mudança, é interessante verificar quais fornecedores podem atender a demanda no formato que melhor se mostrou eficiente nas análises anteriores.

Esse passo é importante para garantir um processo licitatório competitivo, ou seja, que possibilite que mais empresas possam disputar e oferecer melhores condições. Também ajuda a definir como serão as próximas etapas de contratação e prestação de serviço.

Indique abaixo quais fornecedores que atuam no segmento escolhido poderiam competir:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

## Passo 3 - Contratação



O próximo passo é planejar e realizar o processo de contratação de acordo com o modelo definido. A opção pelo procedimento e pela modalidade tem relação direta com as previsões legais, e também com a forma pela qual se espera obter o maior benefício público, a otimização dos gastos e a gestão e fiscalização do serviço.

O caso de Transporte de Servidores por Aplicativo da Prefeitura de São Paulo exemplifica o uso da ata de registro de preços. Verifique no anexo deste guia mais informações sobre esse procedimento.

Agora, é preciso dar atenção para o desenvolvimento do termo de referência para a contratação, sempre indicando qual a responsabilidade da contratada e qual da contratante. Abaixo as informações mais importantes que devem constar no termo de referência para a contratação, listadas a partir do caso de Transporte de Servidores por Aplicativo:

**Descrição do objeto:** resumo do tipo de serviço ou produto

---

---

---

---

---

---

---

---

**Especificações do objeto:** Funcionalidades / características que o serviço ou produto deve apresentar.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Descrição da forma de execução:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Modelo de precificação:** Tarifas e valores cobrados:

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prazo para início das atividades:** Estimativa de cronograma

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Acompanhamento do serviço:** Como a execução do serviço será acompanhada.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Obrigações da contratada:** Quais atividades ficarão sob responsabilidade da contratada.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Obrigações da contratante:** Quais atividades ficarão sob responsabilidade da contratante.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Forma de pagamento:** Forma e prazos dos pagamentos previstos.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Vigência:** Tempo pelo qual o contrato estará vigente e, se for o caso, suas condições de prorrogação.

.....

.....

.....

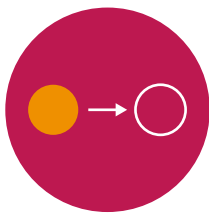
.....

.....

.....

---

## Passo 4 - Transição de modelo



Com tudo pronto, está na hora de planejar a implementação da mudança de modelo!

Esse processo depende do volume e da diversidade de áreas que terão alteração na forma de atuação. Comunicação é a chave de sucesso para esse processo, por isso é importante identificar os recursos disponíveis e as estratégias de disseminação e avaliar as regras de uso.

### Disseminação

**Mapeie quais áreas serão afetadas e em que período.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Quais materiais de orientação podem ser desenvolvidos, como manuais e guias de orientação.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Reuniões e treinamentos: quem poderia participar e qual o conteúdo**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Regras de uso

No caso do Transporte Interno, vimos a importância de identificar as situações em que a mudança deve ser obrigatória e em quais ela é opcional. É essencial também estabelecer claramente quais são as regras de uso para otimizar o serviço e evitar casos de práticas indevidas. Vamos lá, quais são as regras básicas para esse uso:

**Quem e como o serviço deve ser utilizado:** Liste abaixo quem pode e em quais situações o uso é autorizado

1) .....

2) .....

3) .....

**Quem controla o serviço:** Liste abaixo quem é responsável por autorizar, quem fiscaliza e quem monitora o serviço

1) .....

2) .....

3) .....

Para uma adequada utilização do serviço, é importante relacionar essa etapa com a comunicação e a disseminação do projeto.

Da mesma forma, é importante formalizar os procedimentos para criar uma referência normatizada sobre as condições de uso. Verifique se já existem decretos ou portarias que tratem do tema e reformule a partir das regras pactuadas, se necessário.



As regras podem ser os horários, volume e tipos de serviços específicos que cada agente público está autorizado a utilizar. Elas são importantes para estabelecer padrões mínimos de autorização, sem precisar que seja necessário solicitar autorizações e aprovações para usos rotineiros. Por outro lado, também serve para restringir usos incomuns sem autorização prévia.

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....
- 6) .....

# 7

## Para mais informações

### Legislação

- ▶ Regulamentação. Operadoras de Tecnologia de Transporte Credenciada (OTTC): Decreto Municipal Nº 56.981 de 10 de Maio de 2016.

<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-56981-de-10-de-maio-de-2016>

- ▶ Prioriza intermediação ou agenciamento de serviços para transporte individual de servidores municipais: Decreto Municipal nº 57.605 de 15 de fevereiro de 2017.

<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-57605-de-15-de-fevereiro-de-2017/>

- ▶ Estabelece normas de uso para o serviço de transporte individual de servidores: Portaria Secretaria Municipal de Gestão – SG Nº 76 de 8 de Outubro de 2018.

<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-gestao-sg-76-de-8-de-outubro-de-2018>

### Relatórios e artigos

- ▶ Prefeitura de São Paulo. Transporte Interno por Serviços de Aplicativo na Prefeitura de São Paulo: Relatório de Formulação, Implementação e Avaliação. Secretária Municipal de Gestão: São Paulo; 14 de maio de 2019.

- ▶ Abreu, João Moraes; Batista, Yuri Câmara. Aplicativos de celular para transporte de funcionários no setor público - uma alternativa. X CONSAD de Gestão Pública; 5, 6 e 7 de julho de 2017; Brasília.

Disponível em [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-48\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-48_03.pdf).



---

## Manuais de Atas de Registro de Preço

- ▶ Prefeitura de São Paulo. Atas de Registro de Preços da Secretaria Municipal de Gestão: Guia de utilização. Secretária Municipal de Gestão: São Paulo.

[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/suprimentos\\_e\\_servicos/atas\\_de\\_rp/index.php?p=9260](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/suprimentos_e_servicos/atas_de_rp/index.php?p=9260)

---

## Manuais de utilização do serviço

- ▶ Manual de uso da plataforma de Gestão elaborado pela empresa detentora da Ata (99)

[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Manual\\_uso\\_plataforma\\_web.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Manual_uso_plataforma_web.pdf)

- ▶ Manual de uso de voucher corporativo

[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Manual\\_uso\\_app\\_celular.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Manual_uso_app_celular.pdf)

# 8

## Processo licitatório: Ata e sistema de registro de preço

### O que são

Base de um procedimento especial de licitação, previsto na Lei 8666/ 93, regulamentado pelo Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013

Em São Paulo, é regulamentado pela lei nº 13.278 de 7 de janeiro de 2002 (que dispõe sobre licitações no município) e pelo decreto nº 56.144 de 1 de junho de 2015 (com algumas alterações no decreto nº 57.597 de 14 de fevereiro de 2017)

### Definições

Extraídas do Decreto 56.144/2015.

- 1. Sistema de Registro de Preços:** conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras;
- 2. Ata de registro de preços:** documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;

### Quem participa

- 3. Órgão Gerenciador:** órgão ou entidade da administração pública municipal responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente;
- 4. Órgão Participante:** órgão ou entidade da administração pública que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços;
- 5. Órgão não Participante:** órgão ou entidade da administração pública que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços;
- 6. Detentor da Ata:** fornecedor classificado em processo licitatório que, ao assinar ata de registro de preços, assume compromisso de fornecimento nas condições nela estabelecidas.

## Quando usar

Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:

1. quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
2. quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;
3. quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou
4. quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

Em suma, para: “materiais e serviços comuns e rotineiros”

## Como licitar

A licitação para registro de preços só poderá ser feita nas modalidades concorrência pública ou pregão:

“Do DECRETO Nº 7.892, DE 23 DE JANEIRO DE 2013 e da Lei Municipal nº 13.278 de 7 de janeiro de 2002:

## CAPÍTULO V. DA LICITAÇÃO PARA REGISTRO

## DE PREÇOS

Art. 7º A licitação para registro de preços será realizada na modalidade de concorrência, do tipo menor preço, nos termos da Lei nº 8.666, de 1993, ou na modalidade de pregão, nos termos da Lei nº 10.520, de 2002, e será precedida de ampla pesquisa de mercado.”

Em São Paulo, para bens e serviços comuns, é obrigatório ser por pregão eletrônico.

## Outras observações importantes:

- ▶ O prazo máximo da Ata de Registro de Preços é de 1 ano (por isso, todo ano são feitos aditivos, incluindo ou não um reajuste).
- ▶ Não implica em obrigação de contratar e, por isso, não é exigida dotação orçamentária prévia à realização do Pregão.
- ▶ Em São Paulo, o decreto de 2015 centralizou a elaboração das Atas na Secretaria de Gestão.

## Como aderir

SG fez um manual para adesão:

- ▶ [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/suprimentos\\_e\\_servicos/atas\\_de\\_rp/index.php?p=9260](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/suprimentos_e_servicos/atas_de_rp/index.php?p=9260)

As etapas basicamente são:

- ▶ Estimativa de consumo.
- ▶ Consulta ao órgão gerenciador.
- ▶ Autorização para aderir à ata.
- ▶ Comunicação para utilização de quantitativos.

## **Pregão**

Como modalidades licitatórias previstas na Lei 8.666/1993, na maioria das vezes, não conseguiram dar a celeridade necessária, foi criado o pregão, com disciplina e procedimentos próprios, para aquisição de bens e serviços comuns.

Lei 10.520/2002 é uma lei nacional, portanto abre a possibilidade de aplicação a todos os entes. Exceto à União, para quem é obrigatório, preferencialmente na forma eletrônico.

Aplicação do pregão não decorre de seu valor, mas do objeto (aquisição de bens e serviços comuns).

Bens e serviços comuns: aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado. Não necessariamente simples.

# 9

## Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos no Transporte de Servidores por Aplicativo.

**Ana Claudia Furlan Mori:** Diretora da Divisão de Administração e Finanças, responsável pelo planejamento orçamentário e financeiro da Coordenadoria de Vigilância em Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, acompanhamento da execução orçamentária, execução e gestão de contratos e suprimentos, gestão de equipes e processos de trabalho.

**Gabriel Torres:** Economista, com Mestrado em Economia (UFRGS) nas áreas de Macroeconometria e Projeção de Cenários Econômicos. Foi economista na CDL Porto Alegre (2013-2015) e na FIERGS (2015-2016). Entre 2017-2018 foi Secretário Executivo Adjunto de Gestão na Prefeitura de São Paulo (Administração João Dória), onde foi responsável por projetos de redução de despesa governamental. Desde 2019 é economista e gestor de Educação da Liberta Investimentos.

**Gabriella Lima Silva:** Formada em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda e possui MBA em Negociações e Vendas, ambos pela UNINOVE. Há dois anos e meio trabalha na 99, onde atualmente atua como Key Account Representative - Business to Government, sendo responsável pelo relacionamento e manutenção de carteira com 94 órgãos governamentais da Prefeitura de São Paulo.

**Jefferson Nunes:** Possui bacharelado em Recursos Humanos (UNICID 2012), Administração de Empresas (UNIP 2016) e Ciências Contábeis (FAL 2018). Entre os anos de 2012 e 2015 especializou-se em diferentes áreas, com destaque para a pós-graduação em Administração Pública (Universidade Candido Mendes 2015). Atualmente atua na Coordenadoria de Administração e Finanças da Subprefeitura Perus/Anhnaguera.

**João Sabino:** Graduado em Ciências Políticas e Direito, além de Mestrado em Gestão Governamental e Políticas Públicas. Ocupou diversos cargos de direção nas esferas do Legislativo e Executivo. Advogou nas áreas de Direito Público e Infraestrutura. Tem passagens por empresas de tecnologia como a 99, Yellow e atualmente foi o Head Global de Public Affairs da GROW - empresa resultante da fusão entre Yellow e Grin.

**Thiago Toscano:** Economista e Contador com especialização em Finanças, em Gestão Pública e Mestrado em Administração. Foi Subsecretário de Planejamento e Orçamento no Governo de Minas e Secretário Adjunto de Planejamento e Orçamento na Prefeitura de BH. Atuou como Diretor de Concessões e PPP da SP Parcerias, empresa da Prefeitura de SP. Ocupou cargos de diretoria no setor privado e consultor em órgãos do setor público. Hoje é Professor da Fundação Dom Cabral e Presidente do INDI, a Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior do Governo do Estado de MG.

**Yuri Camara Batista:** Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental na Prefeitura Municipal de São Paulo. Possui bacharelado e mestrado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas, estudando especialmente temas de Economia e Política do Setor Público, Economia Urbana e Análise Quantitativa de Políticas Públicas. Trabalhou em órgãos públicos como a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão de Osasco e a Receita Federal, tendo também atuado como consultor para empresas e órgãos públicos.



