

---

**ENTREGA 03**  
**Diagnóstico da Situação Atual**  
**Versão Final**  
**CARRIS**

---

**Outubro**  
**2020**

**Relatório de diagnóstico da situação atual da CARRIS**  
**Companhia CARRIS Porto-Alegrense**

**Relatório de diagnóstico da situação atual da CARRIS**

**Florianópolis, SC**  
**2020**

# Diagnóstico da situação atual da CARRIS

## **Execução**

Valor & Foco Inteligência de Negócios

### **Equipe técnica**

Flávio L. S. Lima

Guilherme G. C. Neubert

Lucas Vambommel

Eduardo Henne

Maurício Pretel

Nicolas F. Keunecke

Yago Messias

**Florianópolis, SC**

**2020**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. DESCRIÇÃO DO DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES TÉCNICAS E FÍSICAS DOS ATIVOS .....	10
2.1. Frota.....	13
2.2. Terrenos e Instalações.....	22
2.3. Equipamentos de Manutenção e Operação .....	26
2.4. Sistemas de Tecnologia da Informação .....	29
2.5. Contratos de Manutenção e Expansão.....	30
3. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS .....	39
3.1. Etapas Utilizadas Para o Mapeamento de Processos.....	43
3.2. Compreensão do Organograma (Introdução) .....	43
3.3. Diagnóstico e Mapeamento dos Processos (Introdução).....	44
3.4. Proposição de Melhorias (Introdução) .....	48
3.5. Resultados (Introdução).....	49
3.6. Conclusão das Proposições de Melhorias (Introdução).....	50
3.7. Diagnóstico e Mapeamento dos Processos (Análises e Resultados) .....	50
3.8. Proposições de Melhorias (Análises e Resultados) .....	59
3.9. Conclusão (Sumário das Proposições de Melhorias) .....	60
3.10. Resultados (Análises e Resultados).....	63
4. SITUAÇÃO ATUAL NO QUE TANGE À ÁREA JURÍDICA .....	67
4.1. Avaliação do Atendimento aos Requisitos Legais .....	67
4.2. Avaliação dos Passivos Contingentes .....	90
CONCLUSÃO.....	110

## **FIGURAS**

Figura 1 - Terreno atual da CARRIS.....	22
Figura 2 - Matriz de Impacto x Complexidade das melhorias propostas .....	49

## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção da participação de cada categoria em relação ao valor residual contábil total, em 31/03/2020. ....	12
Gráfico 2 - Evolução do custo de manutenção do veículo por km rodado, de acordo com a idade. ....	18
Gráfico 3 - Evolução da eficiência energética (km/l) – Veículo B290 R.....	20
Gráfico 4 - Evolução eficiência energética (km/L) – Veículo O500 U.....	20
Gráfico 5 - Representatividade das categorias no valor global, em 2020 .....	34
Gráfico 6 - Representatividade no valor anual global dos contratos em 2020, por categoria e frequência.....	35
Gráfico 7 - Evolução dos gastos com indenizações, serviços e despesas jurídicas, de 2015 a 2019 .....	106
Gráfico 8 - Evolução da relação entre custos de demandas judiciais e custos totais, de 2015 a 2019 .....	107

## TABELAS

Tabela 1 - Etapas e Entregas.....	8
Tabela 2 - Principais características da frota de acordo com regramento de transporte público municipal de Porto Alegre, em 2020 .....	14
Tabela 3 - Número de veículos exigidos para início da operação no Lote 7.....	16
Tabela 4 - Nomenclatura da Frota e número de veículos em 2019 .....	17
Tabela 5 - Valor de avaliação dos terrenos da CARRIS .....	25
Tabela 6 - Valor total dos terrenos e benfeitorias da CARRIS .....	26
Tabela 7 - Valores global e executado dos contratos de fornecimento e prestação de serviço com final de vigência em 2020 .....	30
Tabela 8 - Valor global e percentual executado de contratos com final de vigência em 2020, por categoria .....	32
Tabela 9 - Comparativo de contratos priorizados com benchmarks, em 2020 .....	37
Tabela 10 - Principais processos (de maior importância).....	40
Tabela 11 - Processos que representam maiores custos (por hora/homem) - média mensal de 2019 .....	41
Tabela 12 - Relação dos setores da CARRIS atrelados à folha de pagamento de junho de 2020 .....	42
Tabela 13 - Composição Lucro Bruto do ano de 2019 da CARRIS.....	46
Tabela 14 - Composição do custo dos serviços prestados.....	47
Tabela 15 - Relação dos processos mapeados por Área/Setores envolvidos .....	51
Tabela 16 - Custo das horas trabalhadas e efetividade por setor.....	52
Tabela 17 - Custo das Horas trabalhadas da área: Recursos Humanos .....	53
Tabela 18 - Custo das Horas trabalhadas da área: Compras e Licitação e Almoxarifado .....	54
Tabela 19 - Custo das Horas trabalhadas da área: Assessoria de Comunicação e SACC .....	54
Tabela 20 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Manutenção Predial.....	55
Tabela 21 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Serviços de Limpeza .....	55
Tabela 22 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Financeiro.....	55
Tabela 23 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Recebedoria.....	56

Tabela 24 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Procuradoria .....	56
Tabela 25 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Projetos, Processos e Qualidade.....	57
Tabela 26 - Custo das Horas trabalhadas do setor: TI.....	57
Tabela 27 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Segurança Patrimonial .....	57
Tabela 28 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Operações.....	58
Tabela 29 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Manutenção Mecânica .....	59
Tabela 30 - Resumo dos Ganhos em Potenciais do 1º Grupo .....	63
Tabela 31 - Resumo dos Ganhos em Potenciais do 2º Grupo .....	64
Tabela 32 - Proposições Recomendadas do 3º Grupo .....	65
Tabela 33 - Quadro resumo dos totais de ganhos em potencial do 1º e 2º Grupos .....	66
Tabela 34 - Matriz SWOT do atendimento aos requisitos legais da CARRIS.....	69
Tabela 35 - Análise dos valores contingenciados da CARRIS .....	83
Tabela 36 - Gravidade das faltas cometidas na política de sanções administrativas.....	85
Tabela 37 - Matriz SWOT dos passivos contingentes da CARRIS .....	91
Tabela 38 - Classificação de risco dos processos cíveis.....	93
Tabela 39 - Ações trabalhistas da CARRIS.....	96
Tabela 40 - Valores despendidos anualmente com condenações trabalhistas, de 2015 a 2019 .....	102
Tabela 41 - Valores despendidos anualmente com condenações em indenizações com danos pessoais, de 2015 a 2019 .....	103
Tabela 42 - Valores despendidos anualmente com condenações em indenizações com danos materiais, de 2015 a 2019.....	103
Tabela 43 - Valores despendidos anualmente com pensões, de 2015 a 2019. ....	104
Tabela 44 - Valores despendidos com despesas judiciais e honorários, de 2015 a 2019. ....	105



## 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório trata da Entrega 03 (Diagnóstico da Situação Atual), a qual integra um conjunto de 12 entregas divididas em 05 etapas de desenvolvimento, conforme Anexo XI, Projeto Básico, do edital número 173/2019/PMPA. A seguir pode ser avaliada a divisão das entregas entre as etapas.

*Tabela 1 - Etapas e Entregas*

<b>ETAPAS</b>	<b>ENTREGAS</b>
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	01 - Plano de Trabalho
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	02 - Avaliação Técnico Operacional
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	03 - Diagnóstico da Situação Atual
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	04 - Avaliação do Valor de Mercado
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	05 - Plano de Negócio Referencial
Etapa 2: Elaboração e entrega de relatório com os possíveis cenários de investimentos.	06 - Relatório para Definição de Cenários de Investimento
Etapa 3: Definição, pelos acionistas da CARRIS, do cenário a ser estudado – assessoramento e acompanhamento.	07 - Tomada de Decisão pelos Acionistas da CARRIS
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	08 - Relatório de Avaliação Econômico-Financeira Final
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	09 - Relatório de Avaliação Jurídica Final
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	10 - Relatório Consolidado dos Trabalhos Executados
Etapa 5 - Acompanhamento da execução/implementação da solução selecionada.	11 - Acompanhamento da Execução/Implementação da Solução Selecionada

*Fonte: PMPA (2019).*

O primeiro capítulo deste documento trata da análise dos ativos existentes, de modo que sejam apresentados os detalhamentos dos mesmos. Esta etapa do relatório traz também a comparação entre o valor de aquisição e o valor residual dos grupos de ativos analisados, além de um detalhamento sobre os grupos de: frota, terrenos e instalações, equipamentos de manutenção e operação, sistemas de tecnologia de informação e contratos de manutenção em vigor. Este último, contratos de manutenção em vigor, é apresentado com o intuito de contribuir com a Entrega 04 (Avaliação de Valor de Mercado), de modo que seja possível compreender, neste relatório, os valores que devem ser despendidos pela CARRIS nos próximos anos para manutenção e expansão dos seus ativos, de acordo com os cenários projetados.

O segundo capítulo deste documento faz referência ao mapeamento dos processos, o qual tem como objetivo identificar os principais pontos críticos de ineficiências nos processos da empresa (com base em custos e alocação de recursos) e propor melhorias que impactem positivamente nos resultados econômicos e financeiros da companhia. Ainda, o mapeamento busca identificar a interação entre setores e órgãos externos à empresa, assim como as atribuições de todos os envolvidos nos processos da companhia.

O terceiro e último capítulo da Entrega 03 - Diagnóstico da Situação Atual - apresenta a situação jurídica da companhia com análises relacionadas ao cumprimento das legislações incidentes sobre o negócio e aos passivos contingentes existentes.

## **2. DESCRIÇÃO DO DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES TÉCNICAS E FÍSICAS DOS ATIVOS**

Embora a CARRIS possua ativos intangíveis, como o direito de exploração das linhas, delegado a ela pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA, e a marca da empresa (os quais serão descritos na entrega 4), para a avaliação das condições técnicas e físicas foram considerados como ativos apenas os itens que compõem o patrimônio da empresa e que apresentam potencial de reversão em recurso financeiro. A descrição dos ativos da CARRIS foi iniciada na Entrega 2 - Avaliação Técnico Operacional - onde foi realizado o diagnóstico da situação da frota, instalações, equipamentos, maquinários e ferramental da empresa, além dos sistemas de informação necessários para a sua operação, com o objetivo de identificar as necessidades de investimentos e renovação destes recursos. No presente relatório são retomados alguns pontos abordados no diagnóstico da Entrega 2 - Avaliação Técnico Operacional - com vistas à avaliação das condições técnicas e físicas dos ativos.

Conforme a definição, é importante diferenciar item de capital e item de custeio. Itens de capital são considerados investimentos tais como, construções, instalações e aquisições de equipamentos e materiais permanentes, que são incorporados ao patrimônio da empresa. Itens de custeio (correntes) são aqueles aplicados nas despesas, tais como: contratos de prestação de serviços, aquisições de materiais de consumo, diárias, passagens, dentre outros.

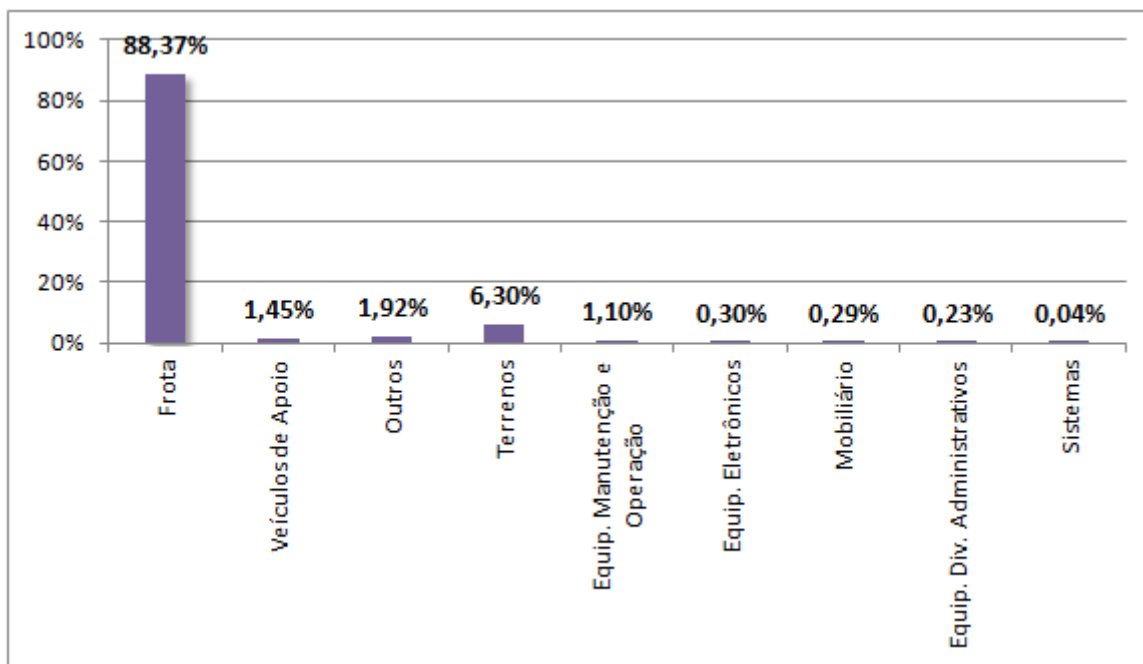
Este capítulo tem por objetivo descrever os itens de capital tangíveis, avaliando, quando possível, as condições técnicas e físicas dos ativos. Para tanto, os itens de capital foram agrupados nas seguintes categorias: Equipamentos Eletrônicos, Sistemas de Tecnologia da Informação, Equipamentos de Manutenção e Operação, Frota, Equipamentos Diversos Administrativos, Mobiliário, Imóveis e Veículos de Apoio. Estes itens foram classificados com base no seu valor residual, oriundo da depreciação contábil, conforme descrição a seguir. A avaliação do valor de mercado dos ativos é objeto de trabalho da análise do *valuation* da CARRIS e é apresentada no Produto 4.

- Equipamentos Eletrônicos: Referente aos itens de capital como computadores, monitores de vídeo, impressoras, dentre outros.

- Frota: Referente aos itens de capital diretamente relacionados com a frota operacional e reserva. Contemplam em sua maioria ônibus convencionais, ônibus de turismo, chassis, carrocerias. Os transponders, embora possuam valor residual inferior, estão considerados nesta categoria por estarem diretamente ligados à frota.
- Sistemas de Tecnologia da Informação: Referente aos itens de capital necessários para manter a estrutura de TI da CARRIS. Contempla em sua maioria itens como: servidores de rede, softwares e sistemas de gestão. Por serem ativos intangíveis, as licenças de software adquiridas pela empresa não serão consideradas.
- Equipamentos de Manutenção e Operação: Referente aos itens de capital utilizados no setor de manutenção, entre outros itens necessários para a operação da empresa, tais como: elevadores veiculares, câmeras. Em sua maioria, são itens que apresentam vida útil elevada e por consequência podem demonstrar um valor residual nulo.
- Equipamentos Diversos (Setor Administrativo): Referente aos itens de capital utilizados para manter a estrutura administrativa da empresa e os seus diversos departamentos. Entre os itens incluídos são encontrados aparelhos de ar-condicionado, ventiladores e telefones.
- Mobiliário: São itens de capital relacionados ao mobiliário de escritório. Em sua maioria apresentam valor residual contábil nulo.
- Imóveis: Referente aos imóveis da CARRIS. Os itens de maior relevância dentro da categoria são os terrenos da empresa que serão detalhados na próxima seção.
- Veículos de Apoio: Referente aos veículos adquiridos pela CARRIS que não fazem parte da frota operante ou da frota reserva. São majoritariamente veículos de passeio, utilizados no apoio administrativo.

O gráfico a seguir apresenta a participação de cada categoria no valor residual contábil total dos ativos, em 2020.

Gráfico 1 - Proporção da participação de cada categoria em relação ao valor residual contábil total, em 31/03/2020.



Fonte: CARRIS (2020).

Os ativos da CARRIS apresentam valor residual contábil total de R\$ 35.667.555,00, onde 88,4% do valor corresponde aos itens de capital relacionados com a frota. Entre os itens listados, devido à vida útil elevada e à idade média dos ativos, muitos apresentaram valor residual contábil nulo. De acordo com as notas explicativas, presentes na DRE - Exercício 2014, há registro de um ajuste no valor referente aos ativos imobilizados, decorrente de uma reavaliação dos terrenos da companhia realizada em 2010. Assim, não há histórico recente de reavaliação de ativos na empresa, fazendo com que o valor atual de mercado seja desconhecido. Embora a reavaliação não seja uma exigência legal, é recomendado para a CARRIS a realização de tal ação, em especial para ativos como frota, imóveis e maquinário, de forma a promover maior capacidade gerencial sobre o seu patrimônio.

O valor de mercado dos terrenos e benfeitorias da CARRIS foram reavaliados por perito no âmbito deste estudo e serão apresentados no item 2.2. As análises acerca dos ativos, apresentadas anteriormente, foram realizadas com base nas informações provenientes da lista de ativos imobilizados da CARRIS, referentes aos dados contábeis da data base 31/12/2019.

## **2.1. FROTA**

Esta seção é destinada aos itens de capital diretamente relacionados à frota (operacional e reserva) da empresa, majoritariamente composta por ônibus convencionais, chassis e carrocerias.

Até o momento de conclusão deste relatório, a frota total da CARRIS é composta por 347 veículos, com capacidade média de 107 passageiros por veículo.

A tabela a seguir apresenta a relação de todos os veículos que compõem a frota da CARRIS e as suas principais características, as quais serão abordadas na sequência.

Tabela 2 - Principais características da frota de acordo com regramento de transporte público municipal de Porto Alegre, em 2020

Marca	Modelo do Chassis	Categoria	Ano de Aquisição	Contagem de Veículos	Idade Atual (2020)	Idade Máxima Permitida	Número de Veículos Inadequados	Capacidade de passageiros	Acessibilidade	Ar condicionado	Câmbio automático
<b>Mercedes-Benz</b>	O 500 M	Pesado	2011	15	9	12	0	90	100%	100%	100%
	O 500 M (EU5)	Pesado	2012	2	8	12	0	90	100%	100%	100%
	O 500 MA	Pesado	2010	15	10	12	0	141	100%	100%	100%
	O 500 U	Pesado	2010	37	10	12	0	100	100%	100%	100%
	OF 1722	Pesado	2006	52	14	12	52	96 / 105 <sup>1</sup>	12%	0%	0%
	OF 1722 Truck	Pesado	2006	6	14	12	6	110	0%	0%	0%
<b>Total de veículos - Mercedes-Benz</b>									127		
<b>VOLVO</b>	B 12M ART	Pesado	2008	15	12	12	0	146 / 150 <sup>2</sup>	0%	0%	100%
	B 290 R	Pesado	2014	35	6	12	0	89	100%	100%	100%
	B 340 MA	Especial Articulado	2012	13	8	13	0	172	100%	100%	100%
	B 340 MA	Especial Articulado	2014	15	6	13	0	147	100%	100%	100%
	B 7 R	Pesado	2009	46	11	12	0	99	100%	100%	100%
	B 7 R	Pesado	2010	25	10	12	0	99	100%	100%	100%
<b>Total de veículos - Volvo</b>									149		
<b>Volkswagen</b>	VW 17260 EOT	Pesado	2008	42	12	12	0	81 / 89 / 92 / 100 <sup>3</sup>	24%	0%	100%
	VW CO 17230	Pesado	2007	29	13	12	29	96 / 102 <sup>4</sup>	10%	0%	0%
<b>Total de veículos - Volkswagen</b>									71		
<b>Total de veículos</b>				347							
				Idade média atual		10,3					

Fonte: CARRIS (2020).

<sup>1</sup> 6 veículos com capacidade de 96 e 46 com capacidade de 105.

<sup>2</sup> 11 veículos com capacidade de 146 e 4 com capacidade de 150

<sup>3</sup> 1 veículo com capacidade de 81, 24 capacidade de 89, 9 com de capacidade 92, 7 com capacidade de 100

<sup>4</sup> 3 veículos com capacidade de 96 e 26 com capacidade de 102.

Toda a frota está equipada com GPS, sistema de monitoramento por Circuito Fechado de Televisão (de 4 a 5 câmeras por veículo) e transponder, este último exigido no edital de licitação original pelo órgão regulador como forma de realizar a checagem do cumprimento das tabelas horárias. Apesar da CARRIS não ter participado da licitação pela sua condição de empresa pública, a mesma se adequou às regras impostas às demais participantes, uma vez que a obrigatoriedade do transponder é dada pelo Decreto Municipal nº 13.227/2001.

Com relação à idade máxima da frota, é necessário observar o Decreto Municipal nº 20.225, de 22 de abril de 2019. Este decreto define que todos os veículos da frota (leves, pesados e articulados) obtiveram a prorrogação de idade máxima em 24 meses. Portanto, para veículos com idade máxima estipulada em 12 anos (leves e pesados) e 13 anos (veículos articulados e movidos a combustível alternativo), é adotada a prorrogação da idade para até 14 e 15 anos, respectivamente. Para os veículos padrão (leves e pesados) a legislação determina que a extensão na idade máxima tenha validade até 31 de dezembro de 2020, fazendo com que a idade máxima volte a ser 12 anos a partir do início de 2021.

Quanto à idade útil máxima, a frota apresenta 129 veículos padrão com idade entre 12 e 14 anos (58, 29 e 42 veículos com 14, 13 e 12 anos, respectivamente), os quais atendem, em 2020, a exigência de 14 anos estipulada pelo decreto supracitado, por se configurarem dentro das exceções descritas. Entretanto, a partir de 2021 a extensão de idade máxima de 12 para 14 anos deixará de vigorar, o que tornaria os 129 veículos padrão da frota em desconformidade com a exigência de vida útil máxima. Ademais, é percebido que a idade média dos veículos da frota padrão está em aproximadamente 11 anos e dos articulados em 9 anos. Ambas acima da idade média exigida pelo Decreto Municipal nº 20.225, de 6,0 e 6,5 anos respectivamente.

No ano de 2020, a empresa efetivou uma licitação para a compra de 98 veículos padrão com intuito de substituir a frota mais antiga. Apesar do recebimento desses novos veículos e substituição da frota defasada, a empresa ainda não estará adequada à idade média exigida. A estimativa é que a idade média da frota padrão convirja para 6,5 anos tendo em vista que os veículos adquiridos virão a substituir os de idade mais avançada. Ainda, a



renovação da frota fará com que a quantidade de veículos padrão em desconformidade com a exigência de idade útil máxima passe de 129 para 35 carros, já que 94 veículos adquiridos, do total de 98, estão substituindo aqueles de idade mais avançada. Os outros 4 veículos serão substituídos devido a fatores operacionais que impossibilitam a utilização dos mesmos.

O edital de licitação exigia em seu Anexo III B, uma quantidade de veículos de cada tipo que as empresas concessionárias deveriam possuir, em 2015, para iniciarem a operação das linhas. As características exigidas pelo edital para os veículos estão descritas a seguir.

- **Potência:** sendo leve (até 200 c.v.), pesado (acima de 300 c.v.) e especial (articulado e acima de 300 c.v.),
- **Acessibilidade:** possuir elevadores nos veículos ou degraus *low entry* (veículo com esta característica apresenta piso na altura da calçada).
- **Número de portas:** possuir entre 1 e 3 portas disponíveis no veículo para entrada e saída de passageiros.
- **Comprimento do veículo:** exigência variável de acordo com a categoria e capacidade do carro, conforme apresentado na tabela a seguir.

*Tabela 3 - Número de veículos exigidos para início da operação no Lote 7*

Tipo	Categoria	Comprimento (m)	Quantidade de veículos exigidos			
			Degraus	Elevador	Low Entry	Total
a	I - Leve	8,60 - 12,50				
b	I - Pesado	12,00 - 13,50	56	9		65
c	I - Especial Art.	18,00 - 23,00				
d	II - Leve	10,50 - 12,60			3	3
e	II - Pesado	12,60 - 15,00	36	65	108	209
f	II - Trucado	13,50 - 15,00				
g	II - Especial Art.	18,00 - 23,00		75		75
h	II - Especial Bi Art.	acima 25,00				
i	II - Especial BRT Art. e Bi	23,00 - 25,00				
Total						352

*Fonte: Anexo III - B - Edital de concorrência pública, Porto Alegre (2015)*

Apesar de que a frota inicial exigida para a CARRIS fosse de 352 ônibus, conforme tabela anterior, a quantidade exigida de veículos é revista anualmente pela EPTC, devido a fatores como a diminuição na quantidade de passageiros transportados no sistema de

transporte público de Porto Alegre, o que implica na redução de receita das concessionárias e não justifica a manutenção da quantidade de veículos dimensionada. No ano de 2019, a frota total registrada da CARRIS perante EPTC foi de 347 veículos. A remuneração de custos referentes à depreciação dos ônibus, realizada pela EPTC às concessionárias se baseia em diversos coeficientes de custeio que englobam aspectos operacionais de cada empresa operadora do transporte público do município, conforme abordado entre as seções 4.2.6 e 4.2.8 na Entrega 2 – Avaliação Técnico Operacional.

No caso da CARRIS, a frota operante em 2019 foi de aproximadamente 277 veículos. A frota operante corresponde ao conjunto de veículos empregados no cumprimento efetivo das viagens e é calculada com base na média diária de veículos (que realizam viagens) entre os meses de março e dezembro de cada ano. Já a chamada frota total da empresa, considerada pela EPTC, é composta pela frota operante mais a frota reserva, onde a frota reserva é o equivalente a 10% da frota operante. Cabe ressaltar que este número de veículos é revisto anualmente e representa a frota real que está em trabalho, sendo uma exigência válida a partir do Decreto Municipal nº 19.635, de 2016. Portanto, a frota reserva da CARRIS é estimada em 28 veículos, os quais, somados aos 277 operantes, resultam em uma frota total de 305 ônibus. Esse valor ocorre em função do não atendimento a 100% das tabelas horárias determinadas pela EPTC por parte da CARRIS. Por fim, a frota registrada corresponde a frota efetivamente existente no cadastro do órgão gestor.

*Tabela 4 - Nomenclatura da Frota e número de veículos em 2019*

Frota Operante	Frota Reserva	Frota Total	Frota Registrada
277 veículos	28 veículos	305 veículos	347 veículos

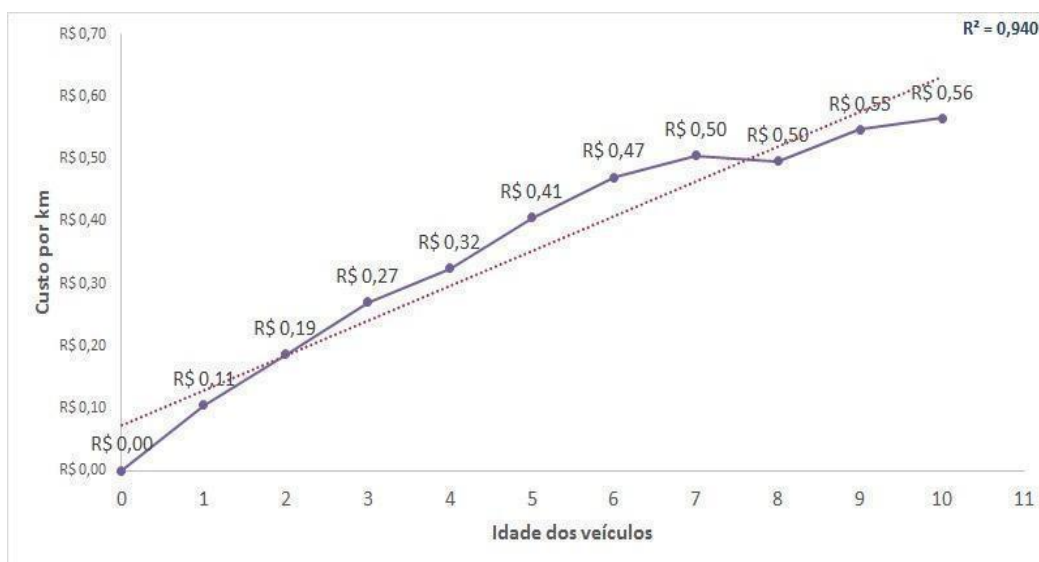
*Fonte: CARRIS e EPTC (2019).*

É observado que a frota exigida, de 305 veículos, contrasta com os 347 registrados perante a EPTC, mencionados no parágrafo anterior. Este fato é decorrente da alta necessidade de se realizar reparos nos ônibus, os quais ficam retidos na oficina da empresa sem poder realizar viagens. Em virtude da idade elevada da frota, aproximadamente 68

veículos são retidos diariamente nas garagens da empresa para algum tipo de manutenção, dos quais, em média 17 ficam aguardando peças ausentes no estoque para realização dos consertos.

Cabe ressaltar que a CARRIS não efetua práticas de manutenção preventiva, fato que implica na ocorrência de diversas manutenções corretivas. Este cenário influencia no custo médio mensal com manutenção, o qual, por ônibus, representa em torno de R\$ 7.855,00. O gráfico a seguir apresenta a evolução do custo de manutenção dos veículos por quilômetro de acordo com a idade do carro.

Gráfico 2 - Evolução do custo de manutenção do veículo por km rodado, de acordo com a idade.



Fonte: CARRIS (2020).

O gráfico anterior apresenta a evolução do custo de manutenção por quilômetro do grupo de 46 veículos compostos pelo modelo B7R, adquiridos em 2009. É observado que, com a evolução da idade do veículo, seus custos com manutenção crescem de acordo com tendência linear, como pode ser visto por meio da linha pontilhada do gráfico anterior, a uma taxa média de 23% ao ano.

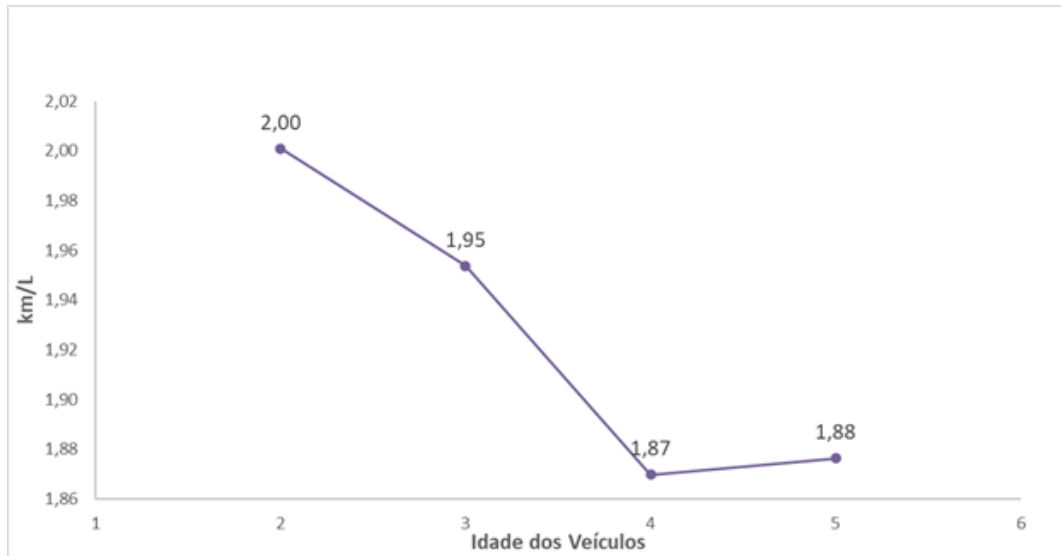
A análise do gráfico anterior permite concluir que, caso a frota da CARRIS apresentasse uma idade média de 6,08 anos (pela legislação atual, a idade média da frota total é ponderada pelo número de veículos de cada categoria), o seu custo de manutenção

anual, em 2019, seria reduzido em aproximadamente 16%, passando de R\$ 32 milhões para R\$ 26,7 milhões, uma economia de R\$ 5,3 milhões ao ano para a empresa. Apenas com esta redução dos custos de manutenção, seria possível adquirir anualmente 11 veículos novos para atualizar a frota.

No que diz respeito ao consumo de combustível e a eficiência energética dos veículos, foi avaliado que a média mensal de diesel abastecido por veículo é de 2.833 litros, dada a eficiência média da frota de 1,96 km/l (calculadas de janeiro de 2016 a novembro de 2019). Fatores como a utilização do sistema de climatização também influenciam no consumo de combustível. De acordo com estudo realizado pela Empresa de Pesquisa Energética – EPE, foi possível observar que ônibus urbano convencional com ar-condicionado apresenta um coeficiente de consumo de combustível 33,8% superior ao convencional sem ar-condicionado. O Decreto Municipal nº 19.836/2017 estabelece que os equipamentos de ar-condicionado dos ônibus dotados com tais dispositivos deverão ser acionados sempre que a temperatura ambiente interna superar 24°C e fica sob responsabilidade da Secretaria Municipal de Infraestrutura e Mobilidade – SMIM e da EPTC a regulamentação desses equipamentos.

Para compreender o comportamento da queda energética em diferentes idades da frota, foi analisado o histórico de consumo dos modelos B290 R do segundo ao quinto ano e o O500 U do sexto ao nono ano de idade, buscando entender a queda de eficiência x idade do veículo. A seguir o gráfico 3 apresenta a evolução da eficiência energética dos veículos de modelo B290R.

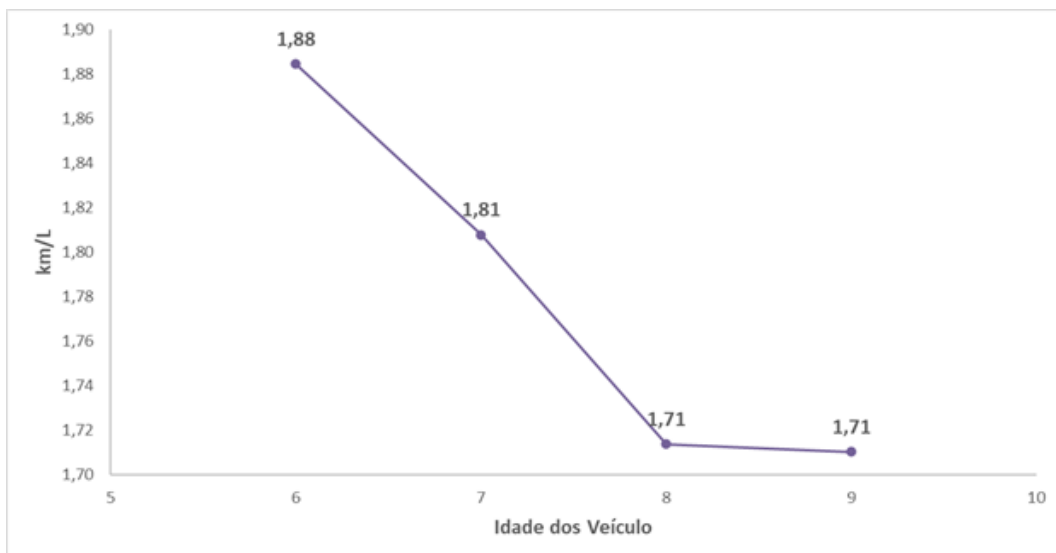
Gráfico 3 - Evolução da eficiência energética (km/l) – Veículo B290 R



Fonte: CARRIS (2020).

O gráfico anterior apresenta a evolução da eficiência energética da frota de veículos da marca Volvo, modelo B290 R, com histórico de três anos. O gráfico a seguir apresenta informação análoga à anterior, porém referente ao grupo de veículos do modelo O500U, da marca Mercedes-Benz.

Gráfico 4 - Evolução eficiência energética (km/L) – Veículo O500 U



Fonte: CARRIS (2020).

Os gráficos anteriores foram gerados por meio das informações fornecidas pela CARRIS, tendo em vista o histórico disponível para cálculos no período de janeiro de 2016 até novembro de 2019 com o objetivo de ilustrar o desempenho dos veículos, selecionando dois grupos de veículos, o primeiro composto por 35 veículos modelo B290R, adquiridos em 2014 e o segundo, representado por 25 veículos do modelo O500U, adquiridos em 2010. Apesar de serem modelos distintos, pode ser verificado por meio dos resultados obtidos que ocorre um decréscimo médio de 2,2% ao ano com relação à eficiência energética do veículo. Pode ser verificado que em alguns anos analisados existe uma quebra na tendência de queda na eficiência dos veículos, como do quarto para quinto e do oitavo para o nono ano. Isso pode ocorrer pois a eficiência dos veículos pode ser impactada pelo quanto estes foram utilizados ao longo do ano, já que podem rodar menos por permanecerem na reserva. Além disso as linhas nos quais são utilizados também podem impactar, já que elevação, trânsito, quantidade de paradas e velocidade média também são fatores que impactam no consumo dos veículos.

Caso a frota fosse renovada, apresentando idade média ponderada de 6,08 anos, como a exigida pelo edital, o custo de combustível poderia ser reduzido em aproximadamente 6,6%, gerando uma economia para a CARRIS na ordem de R\$ 2,3 milhões ao ano. Essa estimativa desconsidera fatores macro operacionais como condição das estradas, velocidade média de tráfego e aplicação de novas tecnologias de direção nos veículos novos adquiridos. Considerando que os novos veículos adquiridos deverão apresentar uma curva de eficiência energética melhor, fruto de motores mais modernos e eficientes, o efeito da renovação da frota pode ser ainda maior.

Cabe ressaltar que houve a necessidade de utilização de dois modelos de veículos distintos, pois a CARRIS não apresenta histórico do consumo dos veículos para todo o período analisado.

## 2.2. TERRENOS E INSTALAÇÕES

No presente tópico são descritas as instalações e imóveis da companhia, assim como o valor de mercado dos terrenos e benfeitorias. Para este último foi contratado serviço de avaliação de perícia imobiliária especializada, realizada pelo Engenheiro Luciano Ventura, CREA 32.620/D.

As instalações da Companhia CARRIS Porto-Alegrense estão localizadas na Rua Albion, número 385, no bairro Partenon do município de Porto Alegre. O terreno total compreende uma área de 59.229 m<sup>2</sup>, dos quais aproximadamente 10.761,65 m<sup>2</sup> são de área construída e em torno de 48.467 m<sup>2</sup> são destinados às garagens e espaços de circulação para a frota.

Na imagem a seguir está destacada a área que compreende as dependências da CARRIS.

*Figura 1 - Terreno atual da CARRIS*



*Fonte: Google Earth (2020).*

Em relação à utilização do espaço no setor administrativo, existem normas específicas que determinam a relação entre número de colaboradores e área disponível. A Associação Brasileira de Normas Técnica (ABNT), na norma NBR-5665, prevê que deve ser utilizada uma proporção de um colaborador para cada 7 metros quadrados. De acordo

com o quadro de funcionários do setor administrativo da CARRIS, a empresa apresenta uma proporção adequada, de 0,91 funcionários para cada 7 metros quadrados. Para fins de análise, foram considerados 173 funcionários alocados ao setor administrativo, em turno único de trabalho e a área disponível considerada foi de 1.318 m<sup>2</sup>, resultado do laudo de avaliação imobiliária.

A CARRIS possui 2 protocolos de PPCI - Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndios junto ao Corpo de Bombeiros. Elaborados conforme contrato celebrado em setembro de 2019, ambos estão em fase de análise e aguardando o certificado de conformidade para execução. O PPCI é uma exigência legal, através do qual se torna possível a emissão do Alvará de Localização para instalações comerciais, industriais, diversões públicas e edifícios residenciais com mais de um pavimento, possuindo validade de 5 anos.

Conforme determina o art. 10 da Lei Complementar Estadual RS - 14.376/2013, não é permitida a concessão da carta de habite-se sem o Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio- APPCI. A carta de habitação, também conhecida como o habite-se é uma certidão expedida pela prefeitura atestando que o imóvel está pronto para ser habitado e que foi construído ou reformado conforme as exigências legais estabelecidas pelo município. Vale ressaltar que o habite-se nunca foi obtido pela Carris.

A totalidade da frota da empresa pode ser comportada nas dependências atuais. Considerando dimensões médias de 13,5m x 2,6m para os veículos padrão e de 20m x 3m para os articulados, é possível estimar que a frota da empresa consuma uma área de 13.624 m<sup>2</sup>, valor 3,5 vezes inferior à área disponível para garagens e circulação de veículos. Porém, segundo a gerência de Operações, o espaço está limitado e é estimado que um aumento de 20% na frota total da empresa implicaria numa necessidade adicional de espaço físico, conforme recomendações presentes em edital. Entretanto, foi constatado pela EPTC e PMPA que essa regra apresenta defasagem em relação à realidade das empresas de transporte público do município, as quais arcam cada vez mais com custos relativos à demanda decrescente de passageiros. Por não representar mais a realidade das empresas a regra não é mais exigida, sendo fiscalizada apenas a existência de área suficiente para comportar a frota atual registrada das empresas.



Todavia, a CARRIS possui capacidade de liberar áreas que podem vir a ser utilizadas, mediante a venda ou sucateamento dos 10 veículos inativos que ocupam espaço nas garagens, realizando a correção de nível e tratamento dos terrenos disponíveis, tornando-os utilizáveis. Segundo estudos realizados pela própria CARRIS, o espaço destinado ao estacionamento de veículos pode comportar até 360 ônibus, em uma eventual otimização da área. A face leste do terreno, a qual apresenta formato triangular e área estimada de 14.150 m<sup>2</sup>, já é utilizada para armazenamento de veículos inativos, sucatas e alguns ônibus da frota ativa.

As dependências da empresa contemplam, além das garagens e prédio da sede, estruturas para lavagem dos veículos, inspeção da frota, pátio de manobras, almoxarifado, ferramentaria e oficinas, onde estão localizados os serviços de funilaria, pintura, lubrificação, borracharia, chapeação, manutenção mecânica e elétrica. Existem também duas áreas destinadas ao abastecimento dos veículos: um novo posto de abastecimento de diesel recém-finalizado, com capacidade para abastecer toda a frota (procedimento realizado no período noturno) e também as dependências de um posto de abastecimento desativado, o qual compreende área de aproximadamente 500 m<sup>2</sup> e que deverá ser liberada ainda no ano de 2020. As dependências do posto novo contam com gerador para casos de queda na rede de energia, pois o abastecimento ocorre com a verificação eletrônica da compatibilidade entre o prefixo informado na bomba e o anel instalado no bocal do tanque de combustível do veículo.

A fim de determinar o valor de mercado atualizado dos terrenos da CARRIS, foi realizado um laudo de avaliação imobiliária. Como resultado, foi levantado o estado de conservação das 26 benfeitorias, área construída, idade aparente e valor de avaliação, conforme tabela a seguir.

Tabela 5 - Valor de avaliação dos terrenos da CARRIS

Matricula	Área Total (m <sup>2</sup> )	Valor de Avaliação dos Terrenos	Valor Unitário (R\$/m <sup>2</sup> )
59.500	26.056,69	R\$ 22.733.000,00	872,44
59.501	33.173,94	R\$ 25.889.000,00	780,4
TOTAL	59.230,63	R\$ 48.622.000,00	820,89

Fonte: Laudo de Avaliação Imobiliária – Eng. Luciano Ventura, CREA 32.620/D (2020).

A área total construída identificada na avaliação é de 10.761,65m<sup>2</sup>, conforme registros e coletas realizadas “in loco”. As construções apresentam estado de conservação com predominância de necessidade de reparos simples a importantes, condizentes com um consumo do total da vida útil de até 50% e maior que 50%, respectivamente. A idade aparente média das benfeitorias foi estimada em 35 anos, para uma vida útil total estimada de 60 anos, o que implica a inexistência de novos investimentos em imóveis na próxima década, mantidas as condições atuais de operação. A estimativa do valor das edificações e da infraestrutura foi baseada no CUB – Custo Unitário Básico, publicado pelo Sinduscon – RS, CUPE (Custos Unitários PINI de Edificações) (R\$/m<sup>2</sup>) e Custo de Urbanização de Glebas – PINI -, com publicações dos meses de maio e junho de 2020. Foram consideradas para as edificações as tipologias: Galpão Industrial (GI) CUB, Galpão de uso geral médio CUPE e Residência Popular CUPE. O valor atualizado das construções, em 2020, foi avaliado em R\$ 7,7 milhões.

O laudo destaca ainda a falta de oferta de imóveis na região com características similares, tais como área de terreno e localização, expondo a possibilidade do terreno ser adaptado para uso em outras atividades ou para incorporação imobiliária. O valor final de avaliação (terrenos e benfeitorias) é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 6 - Valor total dos terrenos e benfeitorias da CARRIS

A	Resumo - Matrícula 59.500	
	Valor do Terreno	R\$ 22.733.000,00
	Custo de Reedição das Benfeitorias	R\$ 1.217.000,00
	Valor Total - Matrícula 59.500	R\$ 23.950.000,00
B	Resumo - Matrícula 59.501	
	Valor do Terreno	R\$ 25.889.000,00
	Custo de Reedição das Benfeitorias	R\$ 6.535.000,00
	Valor Total - Matrícula 59.501	R\$ 32.424.000,00
A+B	Valor Total - Matrículas 59.500 e 59.501	R\$ 56.374.000,00

Fonte: Laudo de Avaliação Imobiliária - Eng. Luciano Ventura, CREA 32.620/D (2020).

De acordo com os projetos das construções existentes e com as matrículas, foi concluído também que as benfeitorias não estão averbadas, sendo a área total construída adotada na avaliação (10.761,65m<sup>2</sup>) aparentemente passível de regularização. Na avaliação não foram considerados os mobiliários, os produtos estocados, as máquinas e ferramentas, bem como os equipamentos existentes no imóvel, marcas ou eventuais passivos ambientais.

É importante salientar que a valoração dos terrenos, benfeitorias e dos demais ativos da empresa serão incorporados na entrega 04 - Avaliação do Valor de Mercado, trazendo valores atualizados para os ativos da companhia na quantificação do patrimônio líquido.

### 2.3. EQUIPAMENTOS DE MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO

Os equipamentos de manutenção e maquinário da CARRIS representam 9,5% do número total de ativos considerados. São aproximadamente 492 itens que compõem essa categoria, onde estão incluídas prensas pneumáticas, elevadores de ônibus, equipamentos de tornearia, entre outros itens para a manutenção dos ônibus. Os principais equipamentos de manutenção, em termos de valor residual, foram priorizados e validados junto ao setor responsável, em agosto de 2020. Ademais, um diagnóstico do estado dos equipamentos foi realizado, mediante questionário com funcionários da manutenção para levantamento qualitativo a respeito da frequência de utilização, adequação ao uso e problemas/dificuldades enfrentadas no uso do maquinário. A tabela com os resultados completos pode ser verificada

em Anexo 1.

Os equipamentos apresentam, em sua maioria, vida útil elevada, porém em alguns casos apresentam idade em desacordo com normas reguladoras como a NR-12, o que pode implicar na perda de confiabilidade e segurança dos equipamentos. Em geral, apresentam frequência de utilização diária, sendo que alguns dos itens que exigem manutenção mais rigorosa apresentam contratos de manutenção específicos com fornecedores de peças de reposição.

As quebras em equipamentos que são utilizados diariamente, como elevadores hidráulicos e montadora de pneus, dificultam a manutenção dos ônibus, de acordo com os funcionários da Manutenção, o que implica na necessidade de utilização de veículos da frota reserva para cumprir as tabelas horárias. De acordo com dados já levantados no Relatório 2, a CARRIS apresenta em média, 327 carros retidos mensalmente para algum tipo de reparo, sendo o custo médio mensal com manutenção, por ônibus reparado, de aproximadamente R\$ 7.855,00. O quociente entre o número médio de carros retidos mensalmente e a frota total (operante mais reserva) representa o índice de reparos por ônibus. Para os carros, o valor desse índice é de 1,07. Além disso, a condição dos equipamentos de manutenção também tem impacto sob o número de veículos parados para manutenção, pois segundo os funcionários da área, a idade elevada dos equipamentos de manutenção faz com que muitos desses necessitem de restaurações e tenham sua eficiência reduzida, prejudicando a capacidade do setor de entregar os veículos reparados. Além disso, o custo de manutenção por veículo poderia ser reduzido com a modernização do maquinário do setor, já que esse custo inclui a quantidade de mão de obra alocada no reparo em questão, cujo consumo de horas é impactado pela eficácia dos equipamentos.

A empresa conta com sistema de socorro próprio, com infraestrutura composta por 2 veículos guincho e 1 veículo tipo Montana, os quais realizam o apoio às quebras de ônibus em operação. Estes ativos estão configurados na categoria Veículos de Apoio, os quais, em seu conjunto, apresentam valor residual, em 2020, de aproximadamente R\$ 515.000,00, de acordo com relação de ativos imobilizados da CARRIS.

Os ativos relacionados à manutenção dos veículos foram expostos na análise no

início da seção 2, configurados dentro da categoria de Manutenção e Operação. Os itens que compõem a ferramentaria da empresa são totalizados em 328 elementos, os quais ficam armazenados ao lado da oficina e são requisitados via planilha de controle pelos funcionários da manutenção. A lista é composta por itens como pistolas de pintura, macacos hidráulicos, parafusadeiras, martelos, furadeiras, dentre outros. O inventário da ferramentaria apresenta valor de aquisição de aproximadamente R\$ 880.300,00, porém devido à idade elevada das ferramentas, 9,8 anos, em média, o valor residual dos mesmos atinge os R\$ 352.760,00.

Os demais equipamentos relacionados à operação da empresa, como o sistema de bilhetagem eletrônica e o de monitoramento dos veículos foram abordados no relatório da entrega 02 - Avaliação Técnico Operacional - na seção 4.1.3, assim como o atendimento dos mesmos aos requisitos legais.

## 2.4. SISTEMAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A empresa utiliza atualmente 5 sistemas operacionais para executar atividades em diversas áreas. O mais completo desses é o Sispro, utilizado nas áreas de Planejamento e Gestão, Financeiro, Compras, Almoxarifado e Manutenção. Esse sistema, porém, não integra informações com outros setores essenciais, como Operação e Recursos Humanos, além de apresentar outras deficiências graves, como a incapacidade de gerar relatórios gerenciais. Ainda, são utilizados outros sistemas, tais como: ADM RH (Recursos Humanos), POPR (Recebedoria e Operações), TRI (Operações) e um sistema próprio, desenvolvido pela CARRIS, na área de SACC (Serviço de Atendimento ao Consumidor CARRIS). As características de cada sistema, bem como os setores onde são utilizados e os principais pontos críticos dos mesmos foram abordados no relatório da entrega 02 - Avaliação Técnico Operacional - na subseção 4.1.4 (Diagnóstico dos Sistemas Operacionais).

As principais dificuldades encontradas no conjunto de sistemas atuais da empresa, de acordo com seus respectivos usuários, são: duplicidade de informações, retrabalhos, desvios de função, perda de informações, falta de confiabilidade, atrasos no recebimento de informações, podendo até resultar em prejuízos financeiros para a empresa (no caso da recebedoria) de acordo com a Diretoria Administrativa Financeira. Os prejuízos são de difícil mensuração, pois ocorrem em decorrência dos erros de digitação dos Boletins de Acompanhamento Diários (BADs) no sistema, onde inexistente a possibilidade de posterior conferência.

Em resumo, os principais impactos negativos mencionados, de acordo com a CARRIS, são originados pela ausência de um sistema centralizado, integrado, auditável e editável. No subcapítulo 5.6 da entrega 02 - Avaliação Técnico Operacional são apresentados 3 orçamentos obtidos com empresas de softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*) especializadas em companhias de transporte, visando solucionar a dificuldade de integração das informações e atividades dos setores da companhia.

## 2.5. CONTRATOS DE MANUTENÇÃO E EXPANSÃO

Analisando dados referentes ao primeiro semestre de 2020, foi verificado que a CARRIS possui 164 contratos de aquisição e prestação de serviços com prazo final de vigência no ano de 2020. Em média, de 2017 a 2019, a empresa firmou 222 contratos por ano, os quais podem representar gastos pontuais, como consertos, manutenções não previstas, renovação de instalações e equipamentos, projetos específicos e aquisição de itens não programados ou podem se configurar como gastos regulares, como aquisição de peças para veículos e serviços de escritórios de advocacia. Na tabela a seguir são apresentadas informações referentes aos contratos com final de vigência no ano de 2020.

*Tabela 7 - Valores global e executado dos contratos de fornecimento e prestação de serviço com final de vigência em 2020*

Ano	Final da Vigência				Total
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
Valor Global	R\$ 7.902.854	R\$ 13.428.425	R\$ 2.962.852	R\$ 52.839.302	R\$ 77.133.434
Valor Executado	R\$ 3.876.114	R\$ 6.026.407	R\$ 512.548	R\$ 265.070	R\$ 10.680.140
% Executado / Global	49%	45%	17%	1%	14%
Número de Contratos	54	62	31	17	164

*Fonte: CARRIS (2020).*

Pode ser verificado na tabela anterior que foram gastos 49% e 45% do valor global dos contratos com final de vigência no 1º e 2º trimestres de 2020, respectivamente, levemente acima da média histórica para o indicador, de 44%, demonstrando que o consumo de produtos e serviços pela companhia foi possivelmente pouco impactado pelos efeitos da pandemia da COVID-19, no primeiro semestre. Como os dados utilizados na análise do capítulo são referentes aos primeiros 6 meses do ano é natural que a observação dos baixos percentuais de execução do valor de contratos com final de vigência no 3º e 4º semestre, de 17% e 1%, respectivamente.

A proporção dos valores executados frente aos globais é aparentemente baixa devido ao fato de que, no serviço público, o valor global dos contratos é estabelecido como um valor máximo a ser atingido. Por exemplo, em contratos de fornecimento de peças para veículos,

são geralmente estabelecidos os valores globais e prazos de entrega. As peças são solicitadas periodicamente pela contratante, com base em uma tabela padrão de preço, até que o valor total do contrato seja atingido ou o prazo de vigência se encerre.

Entretanto, além do mecanismo de funcionamento dos contratos de empresas públicas em si, a CARRIS enfrenta dificuldades relacionadas à geração de informações pelo sistema de gestão de contratos. Em contratos como o de combustíveis para os ônibus, por exemplo, a aquisição periódica do produto é feita sem a emissão de ordens de compra, o que acaba não sendo apontado pelo sistema como um valor gasto do contrato em questão. Para que se tenha a dimensão desse valor, é necessário coletar todas as notas fiscais e gerar a informação manualmente, tornando o esforço de obtê-la oneroso, segundo a Coordenadoria de Compras.

Ainda é possível comparar os valores de 2020 com os demais anos do histórico levantado. Nos anos de 2017 a 2019, em média, 5% dos contratos com final de vigência no ano tiveram início após o mês de julho, o que implicaria numa relação de 173 contratos ao final de 2020. Ainda, os valores desembolsados nos anos de 2017 a 2019 atingiram, em média, 27% do valor global dos contratos vigentes em cada ano, contrastando com o ocorrido entre janeiro e julho de 2020, que atingiu 13,8% do valor global dos contratos. Adotando o percentual dos valores desembolsados com relação ao global do histórico analisado, o montante gasto ao final de 2020 somaria R\$ 20.738.400, mais que o dobro do que foi gasto nos primeiros 7 meses do ano.

Todavia, feita a ressalva do parágrafo anterior, os contratos foram categorizados de acordo com seu objeto de forma a possibilitar uma análise comparativa. Na tabela a seguir são expostos os valores globais, valores executados e percentuais executados em relação ao valor total, no período entre janeiro e julho de 2020, por categoria. As categorias estão em ordem decrescente de valor global.



Tabela 8 - Valor global e percentual executado de contratos com final de vigência em 2020, por categoria

Categoria	Valor Total	Valor Executado	Percentual Executado
Combustíveis *	R\$ 33.793.356	R\$ 12.693.313	37,6%
Manutenção Veículos	R\$ 23.637.315	R\$ 9.811.402	41,5%
Vale Alimentação *	R\$ 15.000.000	R\$ 5.264.471	35,1%
Serviços/Manutenção TI	R\$ 1.365.763	R\$ 19.369	1,4%
Serviços Transporte Valores	R\$ 443.200	R\$ -	0,0%
Material de Uso Pessoal e EPI	R\$ 407.347	R\$ 270.062	66,3%
Material Industrial	R\$ 364.488	R\$ 85.889	23,6%
Manutenção Predial	R\$ 350.044	R\$ 61.636	17,6%
Serviços Administrativos	R\$ 340.840	R\$ 8.119	2,4%
Material Administrativo	R\$ 311.268	R\$ 132.440	42,5%
Material de Limpeza	R\$ 229.212	R\$ 68.999	30,1%
Material de Construção	R\$ 179.866	R\$ 16.373	9,1%
Serviços Advocacia	R\$ 124.176	R\$ -	0,0%
Serviços Telecomunicações	R\$ 107.803	R\$ -	0,0%
Locação de Imóvel	R\$ 85.000	R\$ -	0,0%
Serviços Higienização	R\$ 79.296	R\$ -	0,0%
Serviços Desinsetização	R\$ 73.980	R\$ 14.975	20,2%
Serviços Médicos	R\$ 72.000	R\$ -	0,0%
Serviços Ambientais	R\$ 70.988	R\$ -	0,0%
Tratamento de Resíduos	R\$ 69.100	R\$ -	0,0%
Serviços de Engenharia	R\$ 28.392	R\$ 28.392	100,0%
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 77.133.433,78</b>	<b>R\$ 28.475.441,28</b>	<b>36,9%</b>

Fonte: CARRIS (2020).

Na tabela anterior, foram elencadas 22 categorias de contratos, onde são contemplados prestadores de serviços e fornecedores de material. Os valores executados para a categoria de “Combustíveis” e “Vale Alimentação” foram adaptados do demonstrativo de resultado acumulado da CARRIS até 01/07/2020 para que se pudesse obter os valores mais adequados para a análise. As demais categorias podem apresentar distorções no valor executado, devido ao fato mencionado anteriormente de que o sistema de gestão utilizado pela empresa não emitir ordem de compras, sendo incapaz, portanto, de controlar o valor executado dos contratos.

Pode ser observado que os contratos com serviços tendem a ter valores globais inferiores. Tal fenômeno está ligado ao período de prestação dos serviços, pois em sua

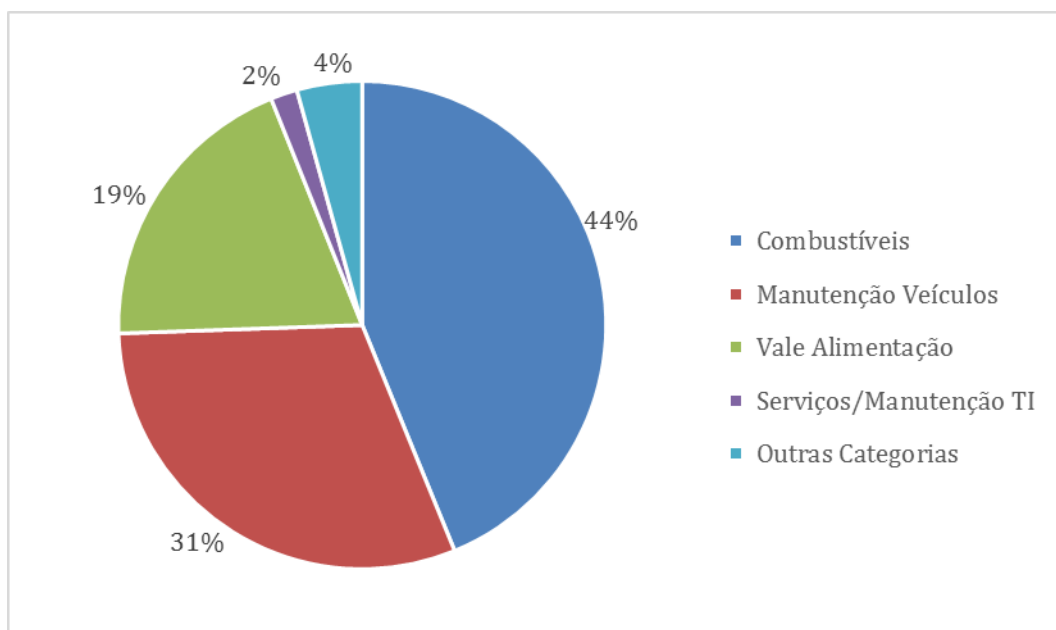
maioria os contratos são para serviços realizados uma única vez ou no formato de projetos, como as consultorias de engenharia e ambientais. Já no caso de contratos como os de Combustíveis e Manutenção de Veículos, o consumo se dá com periodicidade diária e o fornecimento é contínuo ao longo de todo período de vigência.

Ainda com relação aos contratos de prestação de serviço, são destacados os de Manutenção de TI e Transporte de Valores, os quais apresentam maiores valores globais quando comparados com as demais categorias de serviços, por se tratarem, respectivamente, de contratos para a garantia da estabilidade da rede de sistemas da empresa e serviço essencial para os setores de operações e recebedoria. Estes são prestados de forma contínua e imprescindíveis para o funcionamento da empresa, sem os quais a empresa pode ser forçada a suspender as operações.

Conforme comentado anteriormente, é ressaltado que os valores gastos, presentes na tabela anterior, não contemplam os valores desembolsados sem emissão de ordem de compra (com exceção das categorias Combustíveis e Vale Alimentação).

No gráfico a seguir é apresentada a representatividade percentual dos contratos com relação ao valor global, no ano de 2020. Onde estão destacadas as categorias Combustíveis, Manutenção de Veículos, Vale Alimentação e Serviços/Manutenção TI, que são as mais representativas em termos de valor global de contratos. As demais categorias, apresentadas na tabela anterior, foram agrupadas em “Outras Categorias” no gráfico a seguir, de forma a facilitar a visualização.

Gráfico 5 - Representatividade das categorias no valor global, em 2020



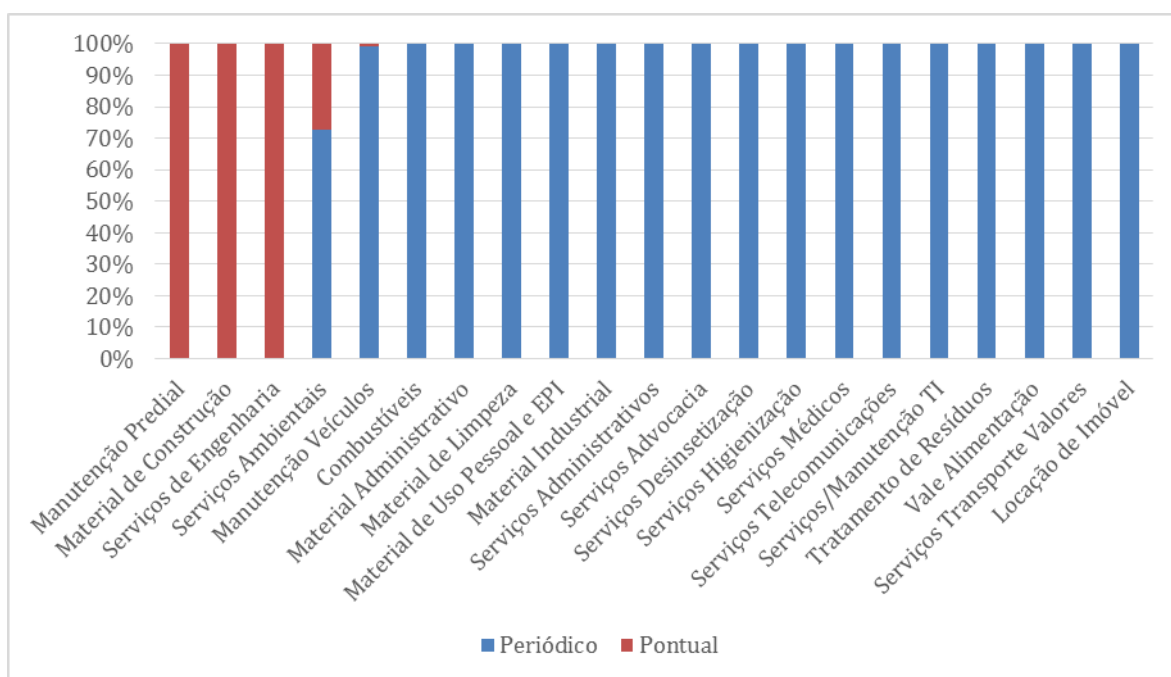
Fonte: CARRIS (2020).

É possível verificar que a categoria de contratos de combustíveis representa 44% do valor global estimado para 2020. Essa categoria é composta por um contrato apenas, pois o fornecimento de diesel ocorre de forma exclusiva com a empresa Ipiranga Produtos de Petróleo. Em seguida, a categoria de contratos de manutenção de veículos representa 31% do valor global, a qual é composta por 92 contratos de 41 fornecedores distintos. Nessa categoria existem majoritariamente contratos de prestação de serviço de manutenção, fornecimento de peças, pneus, acessórios eletrônicos e óleos lubrificantes. Pode ser inferido que uma menor quantidade de fornecedores de peças e serviços veiculares permitiria contratos de maior valor global, podendo facilitar a negociação e eventuais descontos. Os 9 contratos de maior valor global da categoria Manutenção de Veículos, os quais representam, juntos, mais de 50% do valor global da categoria, apresentam um desconto médio de 16% frente à valores de mercado, conforme será mais profundamente explorado ao final dessa subseção. Tal valor é indicativo do potencial de economia com a priorização de fornecedores e negociação contratos de maior valor.

É possível verificar que alguns contratos partem de demandas eventuais, portanto representam gastos específicos que não tendem a se repetir no histórico da empresa, como

aquisição de novos softwares ou equipamentos de ar-condicionado. Já contratos para manutenção recorrente em partes determinadas dos veículos ou serviços que demandam mão de obra especializada e, ao mesmo tempo, são necessários com certa frequência, estão refletidos em contratos periódicos, os quais são geralmente renovados anualmente. No gráfico a seguir é apresentado o percentual dos contratos que representam gastos pontuais e gastos periódicos, de acordo com o objeto dos mesmos, conforme as categorias apresentadas anteriormente.

*Gráfico 6 - Representatividade no valor anual global dos contratos em 2020, por categoria e frequência*



*Fonte: CARRIS (2020).*

De acordo com o gráfico anterior é possível verificar que 100% do valor global dos contratos das categorias Manutenção Predial, Material de Construção e Serviços de Engenharia são de caráter pontual, representando demandas específicas do ano de 2020. Dos 92 contratos de Manutenção de Veículos, apenas 2 foram de caráter pontual, ambos do mesmo fornecedor de acessórios eletrônicos para veículos.

Conforme o gráfico, mais de 90% dos contratos são de caráter periódico, o que pode ser considerado fator positivo no que tange ao planejamento das contratações, já que as

demandas são conhecidas e se repetem num horizonte anual. No caso dos contratos de Manutenção de Veículos, o percentual de periódicos chega a 98%, cenário que pode facilitar a adoção de menos fornecedores, maiores valores contratuais e maiores taxas de desconto, já que existe razoável previsibilidade das necessidades de compra. Ainda, é importante destacar que o contrato de Locação de Imóvel (único da categoria) foi descontinuado durante o ano de 2020. O imóvel alugado se tratava de um galpão, cuja finalidade era guarda de documentos, os quais passaram a ser armazenados nas dependências da própria CARRIS, tornando-o dispensável.

As demais categorias apresentam a totalidade do valor global comprometido em contratos cuja necessidade é periódica. Os fornecedores em muitos casos são os mesmos ao longo dos anos, porém os contratos possuem vigência de no máximo 12 meses e devem ser renovados ao final do período, de acordo com a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a qual estabelece as normas referentes a contratos administrativos de entidades públicas e licitações.

De forma a promover a análise dos contratos apresentados, foram selecionados 12 dos 164 contratos com fim da vigência em 2020 para que fosse feita uma pesquisa comparativa de preços, pois esses contratos selecionados representam 80,6% do valor global dos contratos de 2020.

A abordagem empregada consistiu no estudo do objeto dos contratos e identificação dos preços acordados. Em seguida foram pesquisados e compilados contratos de empresas ou órgãos públicos brasileiros que possuíssem mesmo objeto que os priorizados da CARRIS, por meio de acesso à página do Portal da Transparência do Governo Federal.

Das pesquisas realizadas, não foi possível extrair amostras de contratos públicos para se realizar comparativo com 6 dos 12 contratos priorizados, por se tratarem de contratos para fornecimento de peças de veículos. Esse tipo de contrato não especifica as peças, apenas estabelece os prazos de entrega, a marca das peças e uma taxa de desconto frente à tabela padrão de preços exercida pelo fornecedor no Brasil.

Os 6 contratos restantes, para os quais foi encontrada uma referência de preços, representam,

somados, 71,5% do valor global dos contratos da CARRIS com final da vigência em 2020. Esses contratos, assim como seus parâmetros de preços e referências de *benchmarks* encontrados estão apresentados na tabela a seguir.

Tabela 9 - Comparativo de contratos priorizados com benchmarks, em 2020

Contrato	Valor Global (mil R\$)	Objeto do Contrato	Parâmetro	Valor Carris	Valor Referência
132/2019	R\$ 33.505,30	Fornecimento de diesel tipo B	R\$/litro	R\$ 2,93	R\$ 3,86
		Fornecimento de ARLA 32		R\$ 1,24	R\$ 2,20
217004/2015	R\$ 15.000,00	Fornecimento de vales refeição	R\$/refeição	R\$ 4,30	R\$ 5,25
75001/2018	R\$ 3.600,00	Fornecimento de peças genuínas Volvo e prestação de serviços de manutenção em chassis Volvo	R\$/hora-homem	R\$ 193,27	R\$ 243,42
003/2019	R\$ 1.300,00	Prestação de serviço de recapagem de pneus dos tipos 295/80R22,5 e 275/80R22,5	R\$/uni	R\$ 332,50	R\$ 341,67
19/2019	R\$ 1.164,20	Fornecimento de pneus do tipo 295/80R22,5 (152/148J)	R\$/uni	R\$ 1.386,00	R\$ 1.428,21
80/2019	R\$ 583,20	Fornecimento de pneus do tipo 275/80R22,5	R\$/uni	R\$ 1.350,00	R\$ 1.490,08

Fonte: CARRIS e Governo Federal (2020).

Pelo comparativo exposto na tabela anterior é possível constatar que os valores acordados nos contratos da CARRIS ficaram abaixo da média dos *benchmarks* analisados em todos os contratos. O contrato que apresenta valor mais próximo da média de mercado é o 003/2019, de prestação de serviços de recapagem de pneus, cujo valor unitário é 2,7% inferior à média dos *benchmarks*. A maior diferença ocorre no item agente líquido ARLA 32 (Agente Redutor Líquido Automotivo), do contrato 132/2019, onde a variação atinge 43,5% para a média dos contratos pesquisados.

O preço médio exercido nos contratos da CARRIS é 17,5% inferior aos valores de mercado, o que concede à empresa uma economia aparente, nos contratos em questão, de R\$ 11,7 milhões.<sup>1</sup>

Com a análise realizada neste capítulo foi possível constatar que 75% do valor global dos contratos do ano de 2020 são diretamente relacionados à atividade de negócio da CARRIS, como Combustíveis e Manutenção de Veículos, conforme exposto no Gráfico 5.

<sup>1</sup> Para o cálculo apresentado foi considerado, no contrato 132/2019, apenas a economia no item diesel, pois apesar de não haver como quantificar quanto do contrato foi gasto com cada item é sabido que a maior parte do valor é despendido com diesel em detrimento da ARLA 32.

Mais de 98% dos contratos de Manutenção de Veículos são periódicos, onde existe relação de 92 contratos para 41 fornecedores, em 2020. Tal conjuntura pode indicar que os contratos da categoria, por apresentarem previsibilidade de consumo e número elevado de fornecedores, podem ser agrupados em menor quantidade de contratos, com maiores valores globais e menos fornecedores, buscando preços mais atrativos.

Conforme apresentado, os contratos de Manutenção de Veículos com maior valor global estabelecem desconto médio de 16% frente a valores de mercado, indicando o potencial da negociação com menos fornecedores. Os contratos de maior relevância, em termos de valor global, apresentam parâmetros de preço abaixo do observado em contratos de mesmo objeto praticados por outras entidades e empresas públicas, os quais concedem à companhia uma economia aparente de R\$ 11,7 milhões, considerando o valor global destes.

### 3. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

O trabalho de mapeamento de processos tem como intuito apresentar e analisar os principais processos de gestão da CARRIS, para que se possa identificar aspectos de melhoria e otimização de suas atividades, assim como no que tange a propor recomendações que visam a redução de custos e de desperdícios, aumento de receitas e de visibilidade, além do aumento da qualidade e eficiência dos processos de negócios da empresa.

Um fator importante que deve ser destacado é que no tocante aos processos da empresa que estão mal estruturados e não tão bem otimizados, toda a sua eficácia é colocada em risco. A desorganização dos processos pode gerar a queda de produtividade, desmotivação dos colaboradores, repetição de tarefas e, assim, uma conseqüente perda de tempo e de dinheiro.

Portanto, para que haja um aumento de qualidade e pontualidade de produção da empresa, é preciso organizar e otimizar seus processos para se atingir um desempenho melhor.

A realização do mapeamento de processos permite aos gestores:

- Identificar os gargalos de operação;
- Delimitar os responsáveis por cada etapa, atividade ou processo;
- Estimar os recursos, mão de obra, insumos e tempo necessários para os processos;
- Definir os padrões dos procedimentos da gestão e do operacional;
- Definir e revisar funções, responsabilidades e autoridades entre os colaboradores;
- Definir atividades que necessitam de registros e formulários padrão;
- Eliminar o retrabalho, as atividades redundantes e as tarefas de baixo valor agregado;

É a partir do mapeamento de processos que o gestor consegue ter uma visão ampla, realista e atualizada das potencialidades e fraquezas da empresa. Com a coleta de informações é possível elaborar planos de ação assertivos para otimização das atividades, através da criação de proposições de melhorias.

A seguir pode ser observada a relação dos principais processos da CARRIS, com seus respectivos custos ou receitas gerados. Vale ressaltar que o processo que envolve o



“Transporte de Pessoas” (setor de Operações), o *core business* da empresa, é o de maior receita, enquanto o de maior custo é a folha de pagamento, elaborada pelo setor de Recursos Humanos.

Tabela 10 - Principais processos (de maior importância)

	Processos de maior importância	Receitas mensais (média de 2019)	Custos mensais (média de 2019)
1	Transporte de Pessoas	R\$ 14.129.166,67	
2	Gestão identidade, imagem e marca	R\$ 87.333,00	
3	Folha de Pagamento		R\$ 8.290.833,00
4	Elaboração de Ordens de Compras		R\$ 5.346.249,33
5	Manutenção Corretiva + Preventiva		R\$ 1.222.049,19
6	Treinamento Corretivo da Operação		R\$ 43.200,00

Fonte: CARRIS (2020).

Na tabela anterior é possível perceber que o principal processo de negócio da CARRIS é o Transporte de pessoas, que é o seu principal *core business*, seguido do Acerto de contas da Recebedoria e da Gestão da identidade, imagem e marca, que são comercializadas no interior e exterior dos ônibus.

Na Tabela a seguir podem ser observados quais são os processos de maiores custos gerados na empresa.

Tabela 11 - Processos que representam maiores custos (por hora/homem) - média mensal de 2019

Processos que representam maiores custos		Custos apurados (mensal)
1	Transporte de Pessoas	R\$ 5.394.929,00
2	Manutenção Corretiva + Preventiva	R\$ 782.235,00
5	Segurança da Sede	R\$ 190.768,00
6	Lavação de veículos	R\$ 155.283,00
7	Manutenção predial (Sede e garagem)	R\$ 95.460,00
8	Controle da operação de transporte de pessoas	R\$ 74.059,00
9	Recebedoria (Acerto de contas)	R\$ 64.832,00
10	Coordenação operacional para transporte de pessoas	R\$ 53.253,00

Fonte: CARRIS (2020).

A tabela anterior demonstra que o processo que representa os maiores custos para a empresa é o de Transporte de pessoas. Aparecem atrás o processo de Acidentes, avarias e quedas por envolver os profissionais da Manutenção, assim como o da Manutenção Corretiva, chegando ao processo de Treinamento corretivo da Operação, que movimenta custos para o aprimoramento de seus funcionários.

A tabela a seguir apresenta uma relação de todos os setores da CARRIS atrelados aos seus respectivos custos mensais com folha de pagamento. Vale destacar, que estes números se referem a junho de 2020, fornecidos pelo setor de RH, tanto as quantidades de funcionários como seus respectivos custos.

Tabela 12 - Relação dos setores da CARRIS atrelados à folha de pagamento de junho de 2020

Área/Setor	Funcionários (2020)	Custo mensal por setor (R\$)
<b>Presidência/Diretoria</b>	<b>3</b>	<b>51.111</b>
<b>Secretaria</b>	<b>7</b>	<b>42.052</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>32</b>	<b>197.231</b>
Recursos Humanos	1	13.639
Administração de Pessoal	9	49.381
Desenvolvimento Humano	8	52.146
Documentação e Memória	5	27.759
SESMT	4	24.214
UMO	5	30.092
<b>Financeiro</b>	<b>26</b>	<b>155.979</b>
Recebedoria	13	64.832
Financeiro	6	47.711
Contabilidade	4	28.851
Portaria Fiscal	3	14.585
<b>Compras/Licitação/Estoque</b>	<b>47</b>	<b>226.492</b>
Compras e Licitações	12	72.423
Estoque	12	58.609
Manutenção Predial	23	95.460
<b>Procuradoria</b>	<b>6</b>	<b>51.964</b>
<b>Operações</b>	<b>1299</b>	<b>5.556.062</b>
Operação	1272	5.394.929
Planejamento da Operação	6	33.821
Controle da Operação	10	74.059
Coordenação Operacional	11	53.253
<b>Manutenção Mecânica</b>	<b>162</b>	<b>782.235</b>
Administrativo	6	37.804
Ferramentaria	3	13.696
Industrial	3	19.110
Borracharia	1	3.033
Chapeação	10	56.079
Elétrica	10	52.498
Limpeza	47	155.283
Lubrificação	5	27.724
Manobra	3	14.559
Posto de Combustível	8	37.177
Remanufatura	5	24.221
Tornearia	1	6.893
Oficina Mecânica	46	225.836
Recepção	14	54.322
<b>Assessoria de Comunicação</b>	<b>3</b>	<b>17.974</b>
<b>SACC</b>	<b>6</b>	<b>28.147</b>
<b>Planejamento e Gestão</b>	<b>52</b>	<b>267.786</b>
Processos/Projetos/Qualidade	3	26.712
Tecnologia da Informação	7	50.306
Segurança Patrimonial	42	190.768
<b>TOTAL</b>	<b>1.643</b>	

Fonte: CARRIS (2020).

A tabela anterior demonstra de forma sucinta a relação dos custos que a empresa possui, em termos de folha de pagamento, de cada um de seus setores. É possível perceber nitidamente a disparidade dos setores pertencentes a Operações e à Manutenção, os maiores custos de toda a empresa, muito também pelo fato de serem os de maior quantidade de funcionários.

### **3.1. ETAPAS UTILIZADAS PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Para o desenvolvimento do Mapeamento de Processos (versão *As Is*) foram realizadas as seguintes etapas:

- a. Compreensão do Organograma;
- b. Diagnóstico e mapeamento dos processos;
- c. Proposição de melhorias;
- d. Resultados; e
- e. Conclusão.

A seguir será apresentado um resumo metodológico sobre cada uma das 05 etapas supracitadas.

### **3.2. COMPREENSÃO DO ORGANOGRAMA (INTRODUÇÃO)**

Para iniciar o mapeamento dos processos foi necessário compreender a estrutura organizacional da CARRIS. Assim, foi possível identificar a definição dos cargos e respectivos responsáveis da companhia, dentro do contexto hierárquico da empresa que é composto por Presidência, Diretorias Administrativa Financeira e Técnica. O core business da empresa é centrado na Diretoria Técnica, onde estão seus principais processos de negócios e a sua maior quantidade de funcionários, nas Áreas de Operações e Manutenção Mecânica.

Com base no organograma da companhia foram agendadas e realizadas as entrevistas com gestores e usuários-chave de cada setor. Essas entrevistas realizadas possibilitaram a elaboração das proposições de melhorias e a análise dos 255 processos existentes na CARRIS, em todas as suas áreas e setores, abordando processos, atividades, cargos

envolvidos, atribuições, efetividade, salário base e “Homem/Hora”, a fim de ter subsídios suficientes para analisar o total de funcionários de cada setor.

Além da análise do organograma para a realização das entrevistas e estudo dos processos, foi realizada também a análise da idade e tempo laboral dos funcionários, com o intuito de apresentar uma perspectiva da projeção de quando irão ocorrer as respectivas aposentadorias dos funcionários da CARRIS, e outra inspeção sobre os salários da companhia, comparando-os frente aos salários existentes no mercado.

### **3.3. DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (INTRODUÇÃO)**

O diagnóstico e mapeamento dos processos ocorreram em duas etapas. Os principais processos, denominados de processos de negócios, que foram observados e analisados na primeira etapa, tiveram suas informações coletadas nas respectivas planilhas de problemas e soluções e seus fluxogramas da situação atual mapeados. Durante a segunda etapa foram observados e analisados todos os 255 processos que a CARRIS possui atualmente. Vale ressaltar que todas as áreas/setores da empresa foram analisadas em todos os seus processos, quadro de funcionários por cargos, objetivos, atribuições de cada setor e atribuições de cada cargo.

Assim, como resultado de cada uma das etapas, foi possível compreender as principais dificuldades e possíveis melhorias observados por aqueles que estão diariamente executando os processos da CARRIS, por meio da primeira etapa, e observar a efetividade e uma eventual ociosidade por cargo e por Setor, que poderá apontar ou não um quadro acima do necessário, por meio da segunda etapa. Deste modo, com as duas etapas, foram elaboradas as proposições de melhoria.

Os processos de negócios mapeados na primeira etapa são referentes a: Presidência (Recursos Humanos e Tecnologia da Informação); Administrativo Financeiro (Recebedoria, Contratos e Licitação e Compras), Técnica (Manutenção Mecânica e Operações) e EPTC (empresa externa).

As entrevistas realizadas para o mapeamento dos processos tiveram os seguintes

objetivos:

- Identificar os principais macroprocessos e processos das áreas e setores;
- Analisar a estrutura organizacional atual (funcionários e cargos);
- Identificar as interações entre as áreas e setores (internamente na CARRIS e externamente com empresas, fornecedores, PMPA, EPTC);
- Levantar os principais indicadores dos processos mapeados;
- Analisar as principais dificuldades e entraves da área/setor mencionados pelos entrevistados; e
- Gerar e analisar por áreas/setores as possíveis melhorias para reduções de custos anuais e não recorrentes e eventuais aumentos de receitas anuais e não recorrentes da empresa.

Por meio da aplicação de ferramenta direcionada, além do conteúdo das entrevistas, foi possível compreender junto aos entrevistados quais os principais problemas e dificuldades de sua respectiva área e setor, ou de áreas/setores que fazem interação com seus processos, bem como quais seriam as principais soluções de melhoria e quais os benefícios esperados com esta implementação.

A segunda etapa, que traz como resultado a quantidade de horas excedentes e ociosas dos setores, buscou levantar as seguintes informações:

- Relação de todos os processos do Setor;
- Tempo de execução e frequência de ocorrência de cada processo; e
- Tempo específico de cada cargo envolvido no processo em questão.

Como resultado foi possível perceber:

- Total da efetividade por processo;
- Total da ociosidade por processo; e
- Diferença entre a quantidade disponível de horas e a quantidade necessária de horas (resultado das análises).

Assim, com as duas etapas realizadas, é possível identificar os pontos críticos

existentes nos processos da CARRIS.

Para direcionar os pontos críticos foi realizada uma análise vertical no demonstrativo financeiro levando em consideração os custos operacionais, comparando as informações com as de outras empresas do município. Esse método possibilita a visualização da proporção de cada custo com relação a receita bruta da empresa.

A seguir é apresentada a composição do lucro bruto da CARRIS, do ano de 2019. O lucro bruto é composto descontando da receita os tributos com vendas e custo de serviços prestado.

*Tabela 13 - Composição Lucro Bruto do ano de 2019 da CARRIS*

Receitas e despesas	2019	AV
( + ) Receita Bruta das Vendas	R\$ 170.992.000,00	100%
( - ) Tributos Sobre Vendas	-R\$ 3.432.000,00	-2%
( = ) Receita Líquida de Vendas	R\$ 167.560.000,00	98%
( - ) Custo dos Serviços Prestados	-R\$ 150.727.000,00	-88%
( = ) Lucro Bruto	R\$ 16.833.000,00	10%

*Fonte: CARRIS (2020).*

Pela tabela anterior, pode ser percebido que o custo dos serviços prestados representa 88% de toda a receita bruta de vendas da CARRIS e, portanto, é caracterizado como um ponto crítico. Este item engloba os salários, encargos e benefícios dos funcionários que trabalham diretamente na operação, sendo estes os motoristas, cobradores e fiscais (que representam 85% do custo de salários), além dos funcionários da manutenção; materiais, serviços e outros (que engloba custo com combustível, ARLA, óleo, pneus, serviços terceirizados e peças de reposição); depreciação e amortizações fiscais, que representa a depreciação dos ativos operacionais; e, por fim, custos tributários. Os custos tributários operacionais são compostos essencialmente pelo IPVA e taxas de licenciamento e vistoria dos veículos.

Na tabela a seguir são detalhados os custos envolvidos na prestação do serviço e suas respectivas proporções com relação à receita líquida da empresa, em 2019.

Tabela 14 - Composição do custo dos serviços prestados

Despesas	2019	AV
<b>(-) Custo dos Serviços Prestados</b>	<b>-R\$ 150.727.000,00</b>	<b>-88%</b>
(-) Salários, Encargos e Benefícios	-R\$ 84.537.000,00	56%
(-) Materiais, Serviços e Outros	-R\$ 57.478.000,00	38%
(-) Depreciação e Amortização Fiscal	-R\$ 8.215.000,00	5%
(-) Tributárias	-R\$ 497.000,00	0%

Fonte: CARRIS (2020).

A tabela anterior apresenta os itens que compõem o custo dos serviços prestados. Cabe destacar que “salários, encargos e benefícios” e “materiais, serviços e outros” representam respectivamente 56% e 38% do custo dos serviços prestados. Desta forma, a identificação dos pontos críticos e proposição de melhorias terá como foco a redução destes valores sem limitar o desenvolvimento dos processos atuais da CARRIS.

A seguir são apresentados os envolvidos nas entrevistas para o mapeamento dos processos.

- Presidência: Cesar Griguc;
- Direção Administrativo/Financeiro: Gustavo Cochlar;
- Direção Área Técnica: Edison Luis Marques;
- Gestor da Procuradoria: Anderson Ribeiro Pezzi;
- Gestor de Assessoria Comercial e Marketing: Clarissa Minoggio de Sá;
- Coordenação do SACC: Roxana Grimaldi Boff;
- Gestor de Recursos Humanos: Márcio Lorenzi;
- Coordenação de RH: Marcos Vinicius Kasprzak;
- Gestor de Planejamento e Gestão: Júlia Costa Bica (substituída por Sabrina Mecca da Silva);
- Coordenação de TI: Michael Pereira;
- Gestor de Manutenção: Marcus Vinicius Korff;
- Coordenação da Manutenção: Eduardo Marocco de Siqueira;
- Gestor de Compras, Estoque e Contratos: André Zanchi;
- Coordenação de Compras: Maureen C. J. Schepp;



- Gestor do Financeiro e Contabilidade: Cláudio Faermann;
- Coordenação da Recebedoria: Paulo Brum;
- Gestor da Operação: Maria Ivete Gallas;
- Coordenação do Planejamento da Operação: Dennis Martines;
- Coordenador do Controle de Transportes (EPTC): Márcio Saueressig; e
- Gerente do Planejamento de Transportes (EPTC): Flávio Antônio Tomelero Júnior.

### **3.4. PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS (INTRODUÇÃO)**

As proposições de melhorias estão divididas em três grupos, sendo eles:

- 1º grupo - Quantificadas: apresentam as proposições de melhoria onde foi possível realizar a apuração dos cálculos para quantificar os ganhos em potencial, mesmo não sendo de alto impacto;
- 2º grupo - Estimadas: apresentam as proposições de melhoria onde a quantificação dos ganhos em potencial foi realizada de forma estimada, dada a dificuldade de obter valores com exatidão; e
- 3º grupo - Recomendadas: apresenta as proposições não mensuráveis.

Para a priorização das proposições de melhorias foi utilizada uma matriz de impacto (importância da proposição) versus complexidade (dificuldade na implantação), de acordo com as seguintes classificações:

- Alto impacto – a recomendação tem impacto significativo na performance econômica e financeira da empresa;
- Baixo impacto – a recomendação apresenta pouco impacto na performance econômica e financeira da empresa;
- Alta complexidade – a recomendação tende a direcionar um montante considerável de recursos disponíveis para ser implantada; e
- Baixa complexidade – a recomendação tende a direcionar um montante relativamente baixo de recursos disponíveis para ser implantada.

A figura a seguir apresenta a matriz de impacto.

Figura 2 - Matriz de Impacto x Complexidade das melhorias propostas

IMPACTO	<b>P1</b> ALTO IMPACTO E BAIXA COMPLEXIDADE	<b>P2</b> ALTO IMPACTO E ALTA COMPLEXIDADE
	<b>P3</b> BAIXO IMPACTO E BAIXA COMPLEXIDADE	<b>P4</b> BAIXO IMPACTO E ALTA COMPLEXIDADE
	COMPLEXIDADE	

Fonte: CARRIS (2020).

Vale ressaltar que a matriz de prioridades diz respeito às proposições de melhorias focadas no segundo e terceiro grupo. Serão contemplados ainda os prazos para a implantação de cada proposição de melhoria, sendo estes classificados da seguinte forma:

- **IM** (imediate) – até 1 mês;
- **CP** (curto prazo) – de 1 a 2 meses;
- **MP** (médio prazo) – de 2 a 6 meses; e
- **LP** (longo prazo) - acima de 6 meses.

É importante destacar que as melhorias relacionadas à frota da empresa estão amplamente detalhadas no Produto 2, onde o diagnóstico referente ao número e condição dos veículos é realizado, além de uma projeção de necessidade de renovação da frota, com base em fatores como a demanda, a capacidade dos veículos e a taxa de ocupação. Por este motivo, as melhorias relacionadas à defasagem da frota não serão abordadas neste relatório.

### 3.5. RESULTADOS (INTRODUÇÃO)

Com base nos grupos definidos para as proposições de melhorias, ou seja, 1º grupo (quantificadas); 2º grupo (estimadas) e no 3º grupo (recomendadas) foram calculados os ganhos em potencial extraídos de cada proposição.

Após a apresentação dos grupos de proposição de melhorias será apresentado um quadro resumo com as seguintes informações financeiras:

- Total de redução de custo anual;
- Possibilidade de aumento de receita;
- Total de investimentos (valor não recorrente);
- Total de receita não recorrente; e
- % de comparação com total das despesas de 2019.

### **3.6. CONCLUSÃO DAS PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS (INTRODUÇÃO)**

Ao final da apresentação das etapas supracitadas será possível perceber a conclusão de toda a etapa pertinente ao Mapeamento de Processos da CARRIS. Com base nas informações apresentadas neste mapeamento de gestão será dado um parecer referente aos principais pontos observados, as principais dificuldades da empresa no tocante aos seus processos, assim como os principais relatos de melhorias que irão impactar a empresa em sua gestão.

É importante ressaltar que as conclusões terão como base os respectivos ganhos em potencial que cada proposição de melhoria possibilita.

### **3.7. DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS (ANÁLISES E RESULTADOS)**

Na 1ª etapa do mapeamento dos processos da CARRIS os processos observados e analisados foram os 23 mais críticos em cima do contexto de processos principais, denominados de Processos de Negócios, que dizem respeito diretamente ao “*core business*” da CARRIS.

A tabela a seguir relata os principais processos mapeados numa 1ª etapa, subdivididos por Área e Setor.

Tabela 15 - Relação dos processos mapeados por Área/Setores envolvidos

Diretoria	Área/Setor	Processo
Adm.Financeira	Adm/Compras	Dispensa de Licitação
	Adm/Compras	Elaboração Edital e Realização Leilão
	Adm/Compras	Elaboração de Ordens de Compras
	Adm/Compras	Renovação de Contratos
	Ger. Fin/Controladoria	Gestão de Resultados Econôm. Financeiros
	Financ/Recebedoria	Recebedoria (Acerto de Contas)
Presidência	RH/Administr. Pessoal	Desligamento Sem Justa Causa
	RH/Administr. Pessoal	Desligamento Término de Contrato
	RH/Administr. Pessoal	Folha de Pagamento
	RH/Desenvolv. Humano	Treinamento Corretivo Operação
	Pres/ASSCOM	Gestão da Identidade, imagem e marca
	Pres/SACC	Atendimento ao Cliente SACC - ASSCOM
	Pres/Presidência	Gestão do Planejamento Estratégico
	Pres/TI	Bilhetagem Eletrônica
	Plan. E Gestão/TI	Geração de Relatórios
Técnica	Técnica/Manutenção	Abastecimento da Frota
	Técnica/Manutenção	Atendimento de Socorros
	Técnica/Manutenção	Manutenção Corretiva Dia
	Técnica/Manutenção	Manutenção Preventiva Recepção
	Técnica/Operações	Acidentes_Avarias_Quedas
	Técnica/Operações	Controle de efetividade da Operação
	Técnica/Operações	Multas de Trânsito
	Técnica/Operações	Transporte de Pessoas

Fonte: CARRIS (2020).

Na tabela anterior estão listados os principais processos focados na 1ª etapa do trabalho, onde foram mapeados e analisados os processos de negócios. Os fluxogramas desta 1ª etapa podem ser encontrados nos Anexos - Fluxogramas do presente relatório. Vale ressaltar, que foram aproveitados os fluxogramas atuais (*As Is*) construídos pela CARRIS, analisados e adequados, com seus respectivos pontos críticos apontados. Assim, pode ser observado que o mapeamento dos processos envolveu Presidente, Diretores, Gestores e Coordenadores, abrangendo todas as Áreas e Setores da empresa, além da empresa externa EPTC.

Na 2ª etapa do mapeamento foram observados e analisados os 255 processos existentes na CARRIS, mediante as entrevistas com seus gestores e coordenadores, através de ferramentas específicas apresentadas anteriormente.

A seguir serão apresentadas as tabelas e análises realizadas sobre cada setor da CARRIS, denominada de etapa 2, demonstrando setores, cargos, as quantidades de funcionários, respectivas efetividades e percentual, assim como o salário base e o cálculo para homem/hora. Essas tabelas foram preenchidas juntamente com os respectivos gestores de cada setor, a fim de serem analisadas e empregadas.

Vale ressaltar, que os cargos de Presidências, Diretorias e Gerências não foram computados, em razão de suas diversas atividades de gestão não mensuráveis.

Tabela 16 - Custo das horas trabalhadas e efetividade por setor

Grupo	Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por Ano Excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Compras, Licitação e Almoarifado	Almoarifado	13	75,4%	R\$ 2.430	R\$ 14,1	R\$ 3,5	R\$ 7.761	R\$ 93.126	R\$ 67.352
	Compras e Licitação	8	74,8%	R\$ 2.298	R\$ 13,4	R\$ 3,4	R\$ 4.628	R\$ 55.535	R\$ 42.465
	TOTAL	21	75,2%	R\$ 2.379	R\$ 27,5	R\$ 6,8	R\$ 12.388	R\$ 148.661	R\$ 109.933
Assessoria Comunicação e SACC	Assessoria Comunicação	2	38,8%	R\$ 2.830	R\$ 16,5	R\$ 10,1	R\$ 3.467	R\$ 41.607	Desconsiderada
	SACC	6	58,7%	R\$ 1.983	R\$ 11,5	R\$ 4,8	R\$ 4.917	R\$ 59.002	R\$ 36.638
	TOTAL	8	53,7%	R\$ 2.195	R\$ 28,0	R\$ 14,8	R\$ 8.384	R\$ 100.609	R\$ 36.638
Recursos Humanos	RH Administração de Pessoal	7	43,2%	R\$ 2.224	R\$ 12,9	R\$ 7,3	R\$ 8.843	R\$ 106.116	R\$ 61.636
	RH Desenvolvimento Humano	7	30,0%	R\$ 2.896	R\$ 16,8	R\$ 11,8	R\$ 14.186	R\$ 170.230	R\$ 107.024
	RH SESMET	3	46,3%	R\$ 2.894	R\$ 16,8	R\$ 9,0	R\$ 4.667	R\$ 56.003	R\$ 26.743
	RH UMO	4	42,9%	R\$ 2.943	R\$ 17,1	R\$ 9,8	R\$ 6.725	R\$ 80.699	R\$ 54.378
	TOTAL	21	39,2%	R\$ 2.680	R\$ 63,7	R\$ 37,9	R\$ 34.421	R\$ 413.048	R\$ 249.781
Demais Setores	Financeiro	10	83,4%	R\$ 2.636	R\$ 15,3	R\$ 2,5	R\$ 4.370	R\$ 52.438	R\$ 24.353
	Manutenção da frota	104	66,6%	R\$ 2.489	R\$ 14,5	R\$ 4,8	R\$ 86.454	R\$ 1.037.443	R\$ 782.034
	Manutenção Predial	12	76,0%	R\$ 1.853	R\$ 10,8	R\$ 2,6	R\$ 5.337	R\$ 64.045	R\$ 34.234
	Operações	1259	92,5%	R\$ 2.185	R\$ 12,7	R\$ 1,0	R\$ 206.983	R\$ 2.483.794	Desconsiderada
	Procuradoria	5	77,5%	R\$ 4.710	R\$ 27,4	R\$ 6,2	R\$ 5.299	R\$ 63.589	Desconsiderada
	Projetos, Processos, Qualidade	3	42,9%	R\$ 2.711	R\$ 15,8	R\$ 9,0	R\$ 4.642	R\$ 55.706	Desconsiderada
	Recebedoria	15	58,8%	R\$ 2.344	R\$ 13,6	R\$ 5,6	R\$ 14.503	R\$ 174.030	R\$ 129.942
	Secretaria	6	29,3%	R\$ 2.826	R\$ 16,4	R\$ 11,6	R\$ 11.987	R\$ 143.845	R\$ 69.633
	Segurança Patrimonial	63	78,4%	R\$ 2.046	R\$ 11,9	R\$ 2,6	R\$ 27.787	R\$ 333.443	R\$ 245.725
	Serviços de Limpeza	8	15,9%	R\$ 2.549	R\$ 14,8	R\$ 12,5	R\$ 17.157	R\$ 205.890	R\$ 141.321
TI	6	74,0%	R\$ 3.793	R\$ 22,1	R\$ 5,7	R\$ 5.911	R\$ 70.930	R\$ 35.048	
Totais		1591				R\$ 183,3	R\$ 500.816	R\$ 6.009.790	R\$ 1.858.643

Fonte: CARRIS (2020).

A tabela anterior reflete as horas/homem efetivas e as horas/homem excedentes para cada setor. Lembrando que em se tratando dos cargos de Gerentes e de Coordenadores, estes possuem a maioria de suas horas de gestão da área e setor respectivamente, além de gestão de serviços e por essas razões é que não foram inseridos nessas tabelas.

Vale ressaltar que o setor de Limpeza, atuante na limpeza da sede foi terceirizado entre maio e junho de 2020. Porém esses funcionários foram aproveitados e redirecionados para o serviço da limpeza dos 14 terminais de ônibus da empresa, sendo 1 Auxiliar de serviços gerais e 7 Limpadoras.

A seguir são apresentadas as tabelas de horas trabalhadas por setor, contendo custo homem/hora e homem/hora excedente. Lembrando, que os custos foram calculados pelos salários base de cada setor e mais o valor dos encargos, projetando para a consequente redução de custo que teria na folha de pagamento.

Nessas tabelas, se mostra como principais informações, nome do setor, total de funcionários, % de efetividade e de disponibilidade, salário base do setor, custo hora teórico (o que deveria ser trabalhado), custo hora excedente, os custos totais excedentes mensais e anuais e a redução de custo anual na folha de pagamento. Além disso, é exibido o percentual da possibilidade de aumentar a sua carga horária de trabalho (conforme suas horas disponíveis) pelo contingente de funcionários que possui. E ao final há um pequeno comentário de cada setor analisando pontualmente os motivos se houve necessidade de redução ou não.

Vale destacar, que foi observado e ponderado que a informação da “Redução de custo anual”, já está prevendo o cálculo sobre funcionários “inteiros”, ou seja, já com o arredondamento feito para baixo, evitando com isso, possíveis distorções de funcionários “quebrados”. Também foi desprezado o valor quando se há 2 ou 3 funcionários no setor ou quando o mesmo já está com o mínimo necessário para atender suas demandas.

*Tabela 17 - Custo das Horas trabalhadas da área: Recursos Humanos*

Grupo	Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Recursos Humanos	RH Administração de Pessoal	7	43,19%	56,81%	R\$ 2.223,54	R\$ 12,93	R\$ 7,34	R\$ 8.843,01	R\$ 106.116,09	R\$ 61.636,45
	RH Desenvolvimento Humano	7	30,01%	69,99%	R\$ 2.895,66	R\$ 16,84	R\$ 11,78	R\$ 14.185,83	R\$ 170.229,98	R\$ 107.023,54
	RH SESMET	3	46,25%	53,75%	R\$ 2.894,23	R\$ 16,83	R\$ 9,04	R\$ 4.666,95	R\$ 56.003,35	R\$ 26.742,69
	RH UMO	4	42,86%	57,14%	R\$ 2.942,53	R\$ 17,11	R\$ 9,77	R\$ 6.724,90	R\$ 80.698,82	R\$ 54.377,91
	TOTAL	21	39,17%	60,83%	R\$ 2.680,34	R\$ 63,70	R\$ 37,95	R\$ 34.420,69	R\$ 413.048,23	R\$ 249.780,58

*Fonte: CARRIS (2020).*

Na área de Recursos Humanos não foi contemplado seu Gerente, nem os Coordenadores da Administração de Pessoal e de Desenvolvimento Humano devido às suas atividades diversas. Foi observado que há um grande pico de trabalho nos dias de geração da folha de pagamento no setor de Administração de Pessoal e no Setor de Desenvolvimento Humano quando há cursos de capacitação com mais frequência. Esses fatores acabam necessitando de um maior percentual de horas trabalhadas, apesar dos cálculos apurados terem dado um resultado próximo a 40% de efetividade na área. Analogamente ocorre com o setor de SESMT quando de seus exames obrigatórios.

*Tabela 18 - Custo das Horas trabalhadas da área: Compras e Licitação e Almoxarifado*

Grupo	Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Compras, Licitação e Almoxarifado	Almoxarifado	13	75,43%	24,57%	R\$ 2.429,72	R\$ 14,13	R\$ 3,47	R\$ 7.760,51	R\$ 93.126,16	R\$ 67.351,73
	Compras e Licitação	8	74,83%	25,18%	R\$ 2.297,89	R\$ 13,36	R\$ 3,36	R\$ 4.627,94	R\$ 55.535,28	R\$ 42.464,91
	TOTAL	21	75,20%	24,80%	R\$ 2.379,49	R\$ 27,49	R\$ 6,83	R\$ 12.388,45	R\$ 148.661,45	R\$ 109.932,66

*Fonte: CARRIS (2020).*

Nesta área de Compra, Licitação e Almoxarifado foram excluídos o Gerente e a Coordenadora de Compras dos cálculos, onde obteve uma média de 75% de efetividade, média considerada satisfatória dentro de um contexto da empresa. Porém, vale ressaltar que em épocas de abertura e fechamento das licitações, esses funcionários acabam tendo mais atividades, ao passo que compras e almoxarifado possuem atividades mais homogêneas, com raros picos, a não ser em época de inventários no almoxarifado.

*Tabela 19 - Custo das Horas trabalhadas da área: Assessoria de Comunicação e SACC*

Grupo	Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Assessoria Comunicação e SACC	Assessoria Comunicação	2	38,75%	61,25%	R\$ 2.830,40	R\$ 16,46	R\$ 10,08	R\$ 3.467,24	R\$ 41.606,88	não há
	SACC	6	58,67%	41,33%	R\$ 1.982,59	R\$ 11,53	R\$ 4,76	R\$ 4.916,81	R\$ 59.001,73	R\$ 36.638,17
	TOTAL	8	53,69%	46,31%	R\$ 2.194,54	R\$ 27,98	R\$ 14,84	R\$ 8.384,05	R\$ 100.608,61	R\$ 36.638,17

*Fonte: CARRIS (2020).*

Nessa área de Assessoria de Comunicação e SACC foram excluídas dos cálculos a Gerente da área e a Coordenadora do SACC. O percentual de quase 54% foi considerado

baixo, realmente não possuindo muitas atividades. Já na parte de comunicação, haveria uma maior necessidade de se expandir a parte de marketing e comunicação da companhia.

*Tabela 20 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Manutenção Predial*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Manutenção Predial	12	75,99%	24,01%	R\$ 1.852,51	R\$ 10,77	R\$ 2,59	R\$ 5.337,08	R\$ 64.044,95	R\$ 34.234,37

*Fonte: CARRIS (2020).*

Nesse setor foi observado um percentual de quase 76% de produtividade, considerado satisfatório, onde nele há poucas horas ociosas devido à alta rotatividade de atividades da manutenção dos prédios da Sede, onde também foi observado alguns tipos de picos conforme as necessidades do momento.

*Tabela 21 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Serviços de Limpeza*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Serviços de Limpeza	8	15,86%	84,14%	R\$ 2.549,09	R\$ 14,82	R\$ 12,47	R\$ 17.157,47	R\$ 205.889,70	R\$ 141.321,34

*Fonte: CARRIS (2020).*

O setor de Limpeza foi terceirizado e as funcionárias que atuavam na limpeza dos ambientes da Sede, que pelos cálculos apresentavam um percentual baixo de efetividade, foram transferidas para a limpeza nos Terminais da empresa. Ficando, portanto, a limpeza da Sede com uma empresa específica contratada.

*Tabela 22 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Financeiro*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Financeiro	10	83,42%	16,58%	R\$ 2.635,61	R\$ 15,32	R\$ 2,54	R\$ 4.369,85	R\$ 52.438,16	R\$ 24.353,06

*Fonte: CARRIS (2020).*



O Setor Financeiro não teve seus Gerentes, Coordenador e Contador nos referidos cálculos. Porém obteve um percentual de efetividade de mais de 83%, com baixo índice de ociosidade, onde nos períodos de encerramento de mês, com necessidades de criação e elaboração de um número mais volumoso de relatórios, esse índice deve chegar próximo de sua totalidade.

*Tabela 23 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Recebedoria*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Recebedoria	15	58,75%	41,25%	R\$ 2.343,84	R\$ 13,63	R\$ 5,62	R\$ 14.502,51	R\$ 174.030,12	R\$ 129.942,49

*Fonte: CARRIS (2020).*

Neste setor de Recebedoria, onde o seu Coordenador foi excluído dos cálculos, há realmente um número considerável de funcionários, tendo como picos os momentos onde se recebem as quantias em dinheiro provenientes das passagens diárias dos ônibus. Porém fora esses períodos o montante de funcionários realmente está acima do necessário e em função disso é que o setor possui apenas pouco mais de 41% de efetividade.

*Tabela 24 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Procuradoria*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Procuradoria	5	77,50%	22,50%	R\$ 4.710,31	R\$ 27,39	R\$ 6,16	R\$ 5.299,10	R\$ 63.589,24	não há

*Fonte: CARRIS (2020).*

O Setor de Procuradoria não teve seus Gerentes e Coordenador nos referidos cálculos. Porém obteve um percentual de efetividade próximo a 78%, com baixo índice de ociosidade. Se trata de um setor mais homogêneo, onde se observa poucos casos de picos dentro do mês. Por essa razão é que não foi considerada nenhuma redução.

Tabela 25 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Projetos, Processos e Qualidade

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Projetos, Processos, Qualidade	3	42,92%	57,08%	R\$ 2.710,77	R\$ 15,76	R\$ 9,00	R\$ 4.642,19	R\$ 55.706,26	não há

Fonte: CARRIS (2020).

Este setor de Projetos, Processos e Qualidade não teve sua Gerente nos referidos cálculos, mesmo tendo um percentual de efetividade próximo a 43%. Isto porque como há um número baixo de funcionários (3), não se pode propor nenhuma redução, pois em época de férias de algum o quadro cai para 2 funcionários, deixando o setor no seu limite máximo de trabalho.

Tabela 26 - Custo das Horas trabalhadas do setor: TI

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
TI	6	74,03%	25,97%	R\$ 3.793,03	R\$ 22,05	R\$ 5,73	R\$ 5.910,81	R\$ 70.929,72	R\$ 35.047,63

Fonte: CARRIS (2020).

O Setor de Tecnologia da Informação não teve seu Coordenador nos referidos cálculos. Porém obteve um percentual de efetividade de mais de 74%, com baixo índice de ociosidade, onde nos períodos de maiores picos, quando são envolvidos em relatórios de bilhetagem eletrônica e determinados relatórios gerenciais, essas horas crescem e ainda há as atividades de acerto de sistemas, que acabam tomando o tempo desses funcionários, mediante as necessidades diárias. Mesmo assim há um pequeno valor que pode ser reduzido.

Tabela 27 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Segurança Patrimonial

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Segurança Patrimonial	63	78,44%	21,56%	R\$ 2.045,66	R\$ 11,89	R\$ 2,56	R\$ 27.786,90	R\$ 333.442,79	R\$ 245.724,83

Fonte: CARRIS (2020).

Este setor de Segurança Patrimonial é um dos mais complexos em termos de quantidade de funcionários, pois mesmo com um índice de 78,44%, há um considerável número de funcionários adicionais em decorrência dos casos de funcionários afastados que não conseguem retornar ao seu setor de origem, muitas vezes acaba sendo alocado neste setor, onde há um quadro excessivo. Por essa razão é que há uma proposta considerável para redução na folha de pagamento.

*Tabela 28 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Operações*

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Operações	1259	92,47%	7,53%	R\$ 2.184,52	R\$ 12,70	R\$ 0,96	R\$ 206.982,87	R\$ 2.483.794,40	R\$ 1.897.386,12

*Fonte: CARRIS (2020).*

A área de Operações detém o principal core business da empresa, tendo o maior quadro de funcionários, que representam algo em torno de 80% da empresa. Tem como setores: Transporte de Pessoas (Operação); Planejamento de Operações, Controle de Operações e Coordenação Operacional. Esta área total foi caracterizada como “Desconsiderada” em termos de possível redução de folha de pagamento, também pelo fato de se ter um alto índice de efetividade, chegando a mais de 92%. Também pelo fato de que se trata de uma área que possui um quadro de motoristas no limite e como para cada ônibus deve haver um motorista e um cobrador, então as duas funções estão no limite consequentemente. Nos setores de Planejamento e Controle de Operações foi detectado alguns picos de trabalhos diários, principalmente nas saídas dos ônibus para a rua, e neste caso não há como diminuir seu contingente nesses setores, sem falar que como os funcionários são concursados, estes não podem realizar outras atividades que não forem as suas, devidamente especificadas nos concursos.

Tabela 29 - Custo das Horas trabalhadas do setor: Manutenção Mecânica

Setor	nº de Funcionários	% Efetividade (ponderada)	% Disponibilidade (ponderada)	Salário Base (ponderado)	Custo Hora teórico (ponderado)	Custo Hora excedente (ponderada)	Custo Total Mensal de Excedente	Custo Total por ano excedente	Redução de custo anual (salário + encargos)
Manutenção da frota	104	66,61%	33,39%	R\$ 2.489,29	R\$ 14,47	R\$ 4,83	R\$ 86.453,59	R\$ 1.037.443,03	R\$ 782.034,02

Fonte: CARRIS (2020).

A área de Manutenção Mecânica não teve seus Gerentes e Coordenadores nos referidos cálculos. Possui um percentual de efetividade próximo a 67%, e existem alguns fatores pontuais para que esse número não seja maior. Praticamente os setores da Manutenção, que são vários, trabalham mais numa rotina homogênea, pois praticamente não há picos de trabalhos, já que se há acidentes e avarias diariamente sem picos. Os seus funcionários em sua totalidade são concursados e estes não podem realizar outras atividades que não sejam as suas, devidamente especificadas nos concursos. Mesmo assim, há uma boa possibilidade de se reduzir o custo anual na folha de pagamento, pois se percebe que há possibilidades de se aumentar as horas de trabalho desta área.

### 3.8. PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS (ANÁLISES E RESULTADOS)

As proposições de melhorias elaboradas neste relatório se mostram através de 3 grupos desenvolvidos que se seguem:

- 1º grupo - Quantificadas: 05 proposições elaboradas;
- 2º grupo - Estimadas: 10 proposições; e
- 3º grupo - Recomendadas: 13 proposições;

Para cada proposição de melhoria está vinculado o assunto abordado em seu ganho em potencial, ou seja, se é um ganho de redução de custos (periódica ou recorrente) ou aumento de receita (periódico ou recorrente). Também será mostrado um comparativo desse percentual de ganho em relação ao total das despesas apuradas ao final do ano de 2019. O detalhamento das proposições de melhorias pode ser analisado no Anexo 2 deste relatório.

### **3.9. CONCLUSÃO (SUMÁRIO DAS PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS)**

Com base nas informações extraídas nas realizações dos mapeamentos dos processos de gestão da CARRIS, na 1ª e 2ª etapas, foram feitas as devidas análises e elaboradas as proposições de melhorias destacadas em 3 níveis (quantificadas, estimadas e recomendadas).

Mediante todo esse cenário desenvolvido e obtendo como resultados os ganhos em potencial, traduzidos em reduções de custo anual, reduções não recorrentes e possíveis aumentos de receita anual, se faz possível observar uma síntese da conclusão, onde nela são apontados os principais pontos, retrabalhos, entraves, dificuldades, gargalos, duplicidades, trabalhos manuais, riscos operacionais, morosidades em certos processos, vários processos que necessitam ser reestruturados e otimizados, além de cenários de uma empresa pública que carrega em sua gestão:

1. A empresa se configura como uma empresa pública, o que contribui para alguns dos pontos críticos observados relacionados ao seu quadro de funcionários (administrativo e operacional). Transparece por meio da análise de capacidade produtiva e ocupação dos setores, que a CARRIS apresenta quadro de funcionários superdimensionado. Por ser uma empresa pública a maioria dos funcionários são concursados, o que implica em dificuldades de desligamento. Ademais, a empresa em muitos casos é obrigada a reintegrar funcionários afastados por motivos médicos, os quais devem ser designados a setores de menor periculosidade (em geral os administrativos), mesmo que estes não apresentem demanda por mão de obra. Foram apresentadas algumas propostas de melhorias direcionadas a essa questão, no que tange às readequações de seus funcionários. Ainda, foi apresentada a opção de terceirização de algumas atividades ou setores, por apresentarem deficitários, demasiadamente ociosos e pela qualificação técnica dos colaboradores estar em desacordo com as exigências do cargo. Um ponto importante que foi desenvolvido neste trabalho foi um benchmarking com as comparações das totalidades de funcionários por setor da CARRIS com os funcionários dos setores das empresas das outras concessionárias de transporte coletivo que operam no município de Porto Alegre (por Lotes).
2. Ausência de um Sistema ERP (Corporativo) compromete diretamente a

integração entre Áreas e Setores, além de ocasionar retrabalhos, duplicidade de dados, falta de confiabilidade e de segurança. Assim, a percepção de confiança da equipe diminui sobre os sistemas atuais, o que retarda a realização de atividades operacionais e dificulta a emissão de relatórios gerenciais. Ademais, o fato de não existir integração entre o sistema de dados dos transportes diários com o sistema da Recebedoria faz com que exista a necessidade da atividade de digitação, desnecessária, que propicia erros e consequentes prejuízos financeiros;

3. A baixa motivação dos colaboradores, verificada pelo alto índice de absenteísmo (4,5% em comparação à 1,5% das demais concessionárias), agregada ao fato da empresa ser pública, implica em um limitado nível de responsabilidade e empenho no trabalho. É importante ressaltar que as proposições de melhoria referentes aos pontos críticos de absenteísmo e de excesso de funcionários devem ser implementadas de forma subsequente, ou seja, buscando primeiramente reduzir os índices de absenteísmo para, posteriormente, de acordo com a quantidade operacional de funcionários ajustada, ser possível avaliar a amplitude adequada da redução do quadro de funcionários. Desta forma, existem menores chances de que os cortes de pessoal impactem na prestação dos serviços e na execução de processos internos.

4. Número substancial observado nos casos de funcionários afastados, pelo INSS ou por Seguro (18,7% do total, ou 391) entre os quais, afastados por seguro saúde, pelo INSS, aposentados por invalidez (em processo) e os cedidos. Todo esse contexto sobrecarrega e dificulta a elaboração das tabelas de viagens diárias. Isto implica em diariamente a Operação da CARRIS ter sérias dificuldades em atender essas tabelas, o que dificilmente ocorre e também esse é um dos motivos que não se pode alterar o quadro atual de motoristas e cobradores. Além disso, os afastados, em alguns casos, não retornam aos seus setores de origem (aproximadamente 10%). Tal fato ocasiona um superdimensionamento nos setores administrativos e consequentemente acumula uma mão de obra com falta de qualificação específica para desempenho do cargo, já que estes funcionários reaproveitados não têm a qualificação necessária para determinada função.

5. A gestão deficitária dos itens de estoque e de fornecedores agrava as

atividades de outras áreas, como na manutenção, conseqüentemente comprometendo o número de viagens diárias devido a veículos retidos nas oficinas por falta de peças em estoque. Isto ocorre por alguns entraves vistos nos mapeamentos e entrevistas, ou seja, peças em desuso continuam no estoque, processo de compras de serviços e peças necessitando de reestruturação de pessoal e de sistema, muitas particularidades no processo de licitação que ocasiona a migração quase sempre para que os “grandes” fornecedores vençam as licitações e com isso os custos são maiores. Para isso foi recomendado que se adeque o processo de licitação, reduzindo os requisitos solicitados pela Carris no processo, a fim viabilizar a participação dos fornecedores denominados “pequenos e médios”. Com isso, é esperado que os preços praticados possam ser mais acessíveis. Segundo pesquisa do Setor de Contratos e Licitação da Carris, os maiores fornecedores estariam com preços mais elevados nas participações dos pregões, devido à baixa competitividade. Ainda com relação aos processos de compras foi observado que havia pouca utilização do processo de compras por dispensa de licitação (DL). Portanto, é recomendado que esse processo se torne mais utilizado, aproveitando, inclusive, alteração realizada em 2020 no respectivo regulamento, o qual elevou o valor limite para compras por DL. De acordo com a CARRIS, a área de compras trabalha atualmente para elevação do percentual de compras pela modalidade DL dos atuais 17% para 30% até o final de 2020.

6. O comparativo de custos da CARRIS com as demais concessionárias permitiu identificar que maiores distorções se dão nos gastos com combustíveis e, principalmente, na folha de pagamento de funcionários operacionais e administrativos. O principal motivador da divergência dos valores é a quantidade de funcionários da companhia CARRIS. Conforme verificado na análise por indicadores de efetividade, existem indícios de que alguns setores podem estar com capacidade superdimensionada para atendimento da carga de trabalho, seja por questões estruturais, como picos de demanda ou especificidades de trabalho de companhias públicas, ou pela dificuldade em se adequar o quadro às alterações no volume de demanda. Além da quantidade de funcionários, foi possível verificar algumas divergências nos valores gastos pela CARRIS, no comparativo com as demais concessionárias, no que tange, por exemplo, os quinquênios, já que a

companhia possui quadro de colaboradores com tempo de contratação elevado, acumulando mais adicionais de remuneração.

Assim, as melhorias listadas têm como intuito solucionar os principais pontos críticos elencados e apresentados durante o capítulo, visando a redução ou eliminação dos aportes financeiros provenientes da Prefeitura Municipal de Porto Alegre para a CARRIS.

É esperado ainda que se possa reestruturar e organizar a empresa através de seus processos de gestão, conforme melhorias apresentadas que buscam incremento de eficiência e qualidade às atividades da empresa.

### 3.10. RESULTADOS (ANÁLISES E RESULTADOS)

Na tabela a seguir estão compiladas as proposições de melhoria do 1º grupo, com suas respectivas reduções de custos e investimentos estimados.

*Tabela 30 - Resumo dos Ganhos em Potenciais do 1º Grupo*

	Proposição de Melhoria	Total de Redução de Custo Anual	Total de Investimentos (valor único)	% do total de despesas de 2019
Primeiro Grupo	Adequação do quadro operacional	R\$ 1.858.643	R\$ 3.161.443	2,00%
	<i>Comparativo com outras Concessionárias<sup>2</sup></i>	<i>R\$ 4.366.992</i>	<i>R\$ 2.544.900</i>	<i>1,30%</i>
	Redução de combustíveis	R\$ 2.815.488		1,50%
	Aluguel de sala	R\$ 78.000		0,04%
	Casos de aposentadorias	R\$ 409.587		0,22%
	<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 5.161.717</b>	<b>R\$ 3.161.443</b>	<b>3,76%</b>

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).*

Conforme é possível verificar na tabela anterior, as melhorias do 1º Grupo (Quantificadas) permitiriam uma redução anual de aproximadamente R\$ 5,1 milhões nos

<sup>2</sup> A comparação entre as concessionárias foi uma metodologia alternativa utilizada para estimar o potencial de redução de custos de uma adequação do quadro de funcionários e os investimentos necessários para operacionalizá-la. No total, são contabilizados somente os valores da proposição de “Adequação do quadro operacional”.



custos da empresa, frente a investimentos na ordem de R\$ 3,1 milhões para operacionalizá-las. O total de redução de custos representa um percentual de 3,76% com relação ao total de despesas geradas em 2019, que foi de R\$ 187,5 milhões.

Na tabela a seguir estão compiladas as proposições de melhoria do 2º grupo, com suas respectivas reduções de custos e investimentos estimados.

*Tabela 31 - Resumo dos Ganhos em Potenciais do 2º Grupo*

	Proposição de Melhoria	Total de Redução de Custo Anual	Total de Investimentos (valor único)	Total de Receitas Não Recorrentes	% do total de despesas de 2019
Segundo Grupo	Recebimento de passagens somente em cartão	R\$ 1.509.297	R\$ 123.986	-	0,80%
	Acidentes e avarias	R\$ 116.340	-	-	0,06%
	Venda de ônibus em desuso e sucatas	-	-	R\$ 230.000	0,12%
	Terceirização de Setores	R\$ 2.702.578	-	-	1,44%
	Índice de afastamentos	-	R\$ 1.459.575	-	-
	Horas Extras (Motoristas e cobradores)	R\$ 2.040.000	-	-	1,09%
	Dispensa de Licitação	R\$ 1.206.000	-	-	0,64%
	Peças em desuso (Estoque)	-	-	R\$ 142.000	0,08%
	Sistema Corporativo (ERP)	Não mensurável	-	-	-
	<b>TOTAIS</b>	<b>R\$ 7.574.215</b>	<b>R\$ 1.459.575</b>	<b>R\$ 372.000</b>	<b>4,24%</b>

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).*

Conforme é possível verificar na tabela anterior, as melhorias do 2º Grupo (Estimadas) permitiriam uma redução anual de aproximadamente R\$ 7,57 milhões nos custos da empresa, frente a investimentos na ordem de R\$ 1,45 milhões para operacionalizá-las. É importante ressaltar que no caso específico da 1ª proposição (Recebimento de passagens somente em cartão), o custo de R\$ 1.51 milhões é anual, enquanto que há um valor de investimento também anual, que será recorrente, no valor de R\$ 124 mil. Além disso, há a possibilidade de uma receita não recorrente de R\$ 372 mil. O total de redução de custos representa um percentual de 4,24% em cima do total de despesas geradas em 2019, que foi de R\$ 187,5 milhões. É importante destacar que, no caso da proposição de terceirização de setores, podem ser utilizadas algumas alternativas para lidar com o quadro de funcionários do setor terceirizados, como a implementação de PDVs específicos para os

setores (o que demandaria investimentos e reduziria a economia destacada na tabela anterior) ou a absorção do contingente excedente por parte da PMPA, realocando-os em outros órgãos da repartição.

Por fim, o 3º grupo de melhorias, contendo as proposições denominadas de “Recomendadas”, não foi mensurado. Na tabela a seguir estão apresentadas as proposições que constituem o grupo e uma breve descrição das mesmas.

*Tabela 32 - Proposições Recomendadas do 3º Grupo*

Melhoria	Descrição
Ausência de capacitação dos funcionários	Realizar um programa de avaliação individual por setor.
Eleições municipais afetarem diretamente a gestão da empresa	Determinar novas diretrizes que busquem eliminar ou mitigar os problemas de descontinuidade de gestão.
Falta de entendimento das necessidades de compras	Readequar o processo de compras, padronizando-o e tornando-o de entendimento facilitado.
Dificuldades no processo de expansão de fornecedores	Melhorar o processo específico de Pesquisa de Mercado, no Setor de Compras.
Processo de contratos e licitações feito em diferentes níveis de conhecimento	Programa para capacitação de todos os funcionários de compras, contratos e licitações.
Orçamentos onerosos, em função dos fornecedores de maior porte	Adequar o processo de licitação, reduzindo os requisitos solicitados pela Carris no processo, a fim viabilizar a participação dos fornecedores denominados “pequenos e médios”.
Na compra dificilmente há uma negociação no prazo da entrega do produto	Criar uma política de negociações com os fornecedores, incluindo prazo de entrega nos termos do contrato.
Atualmente há uma política de manutenção preventiva parcial na frota	Realizar as manutenções preventivas de forma a abranger toda a frota.
Na avaria ou acidente a solicitação de socorro é burocrática e manual	Implantação do processo de atendimento aos chamados de socorro de forma digital.
Parque Tecnológico de TI da empresa é ultrapassado e ineficiente	Efetivar a troca de infraestrutura do Parque Tecnológico de TI.
Compras via “lista pública” pelo Sispro gera aumentos de valores do contrato	Realizar um alinhamento com a empresa do sistema Sispro para verificar a possibilidade de customizar a funcionalidade de compras, adequando o processo de “lista pública no sistema”.

Melhoria	Descrição
Processo de aquisições de peças e serviços é burocrático	Verificar com a empresa de sistemas (Sispro) se é possível e viável a implantação de um processo de Workflow.
Absenteísmo	Aprimorar as capacitações aos motoristas por uma direção melhor, visando reduzir o estresse sobre os veículos e, conseqüentemente. Redução no prazo das manutenções e entregas dos ônibus. Melhorias no comprometimento e proatividade do pessoal.

Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).

Concluindo, é apresentado a seguir o quadro geral que exhibe os ganhos anuais relacionados às proposições de melhorias do Primeiro Grupo (Quantificadas) e do Segundo Grupo (Estimadas).

Tabela 33 - Quadro resumo dos totais de ganhos em potencial do 1º e 2º Grupos

Totais	Proposição de Melhoria	Total de Redução de Custo Anual	Total de Investimentos (valor único)	Total de Receitas Não Recorrentes	% do total de despesas de 2019
	Totais Primeiro Grupo	R\$ 5.161.717	R\$ 3.161.443	R\$ 251.508	3,76%
Totais Segundo Grupo	R\$ 7.574.215	R\$ 1.643.684	R\$ 372.000	4,24%	
TOTAIS	R\$ 12.735.932	R\$ 4.805.127	R\$ 623.508	8,00%	

Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).

Conforme é possível verificar, a redução total de custos anuais estimadas com as melhorias apresentadas no primeiro e segundo grupo somam R\$ 12,73 milhões anuais, valor que representaria redução de 8,00% do total de despesas da empresa no ano de 2019, com investimentos necessários na ordem de R\$ 4,8 milhões (valor único). Além disso, foi previsto um ganho de receitas não recorrentes de R\$ 623,5 mil.

#### **4. SITUAÇÃO ATUAL NO QUE TANGE À ÁREA JURÍDICA**

O diagnóstico da situação atual da CARRIS no que tange à área jurídica está dividida em dois momentos. O primeiro irá apresentar a avaliação do atendimento aos requisitos legais pela CARRIS, com base nas regulamentações identificadas. São apontadas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa quanto à fatores legais e jurídicos, por meio de análise SWOT, mediante avaliação de documentação, licenças e alvarás. Para o diagnóstico jurídico também são analisados aspectos operacionais internos do setor de Procuradoria, identificando as atividades e forma de execução dos processos, relacionamento com escritórios terceirizados e divisão de atribuições. Nessa primeira etapa, o objetivo é trazer parecer sobre o status da companhia perante as exigências legais, propor readequações na organização dos trabalhos da área de Procuradoria e apresentar medidas que visem a mitigação dos riscos relacionados a processos e condenações judiciais.

Já o segundo momento irá avaliar os passivos contingentes da companhia, em especial no tocante às obrigações sociais, trabalhistas e tributárias, identificando os valores gastos e contingenciados com ações indenizatórias, trabalhistas e pensões, além de identificar os custos envolvidos com despesas judiciais e honorários periciais e advocatícios. São identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa quanto aos seus passivos contingentes, de forma a propor revisão de condutas e reorganização de atividades da Procuradoria para que os impactos destes passivos sejam mitigados.

##### **4.1. AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AOS REQUISITOS LEGAIS**

A Companhia CARRIS Porto Alegre apresentou planilhas dispo de 593 processos trabalhistas, 16 procedimentos administrativos do Ministério Público do Trabalho, 312 processos cíveis e 08 procedimentos administrativos junto ao Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul. Foi elaborado questionário pela consultoria jurídica e respondido diretamente pela empresa que, em alguns pontos, fez referência a outros documentos, como: Política de Aplicação de Sanções, Gerenciamento de Sucatas, Resíduos Contaminados e Biológicos, PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Por fim, ainda foi considerado Fluxogramas de procedimentos internos, Levantamento de Dados da

Procuradoria, Projeto Executivo da Bacia de Amortecimento de águas pluviais exigido pelo DEP para a Regularização e Licenciamento das Instalações da empresa, além de esclarecimentos feito por profissionais das diversas áreas da empresa, através de reuniões e e-mails.

Ademais, foram disponibilizados projetos arquitetônicos, estruturais, laudos ambientais, além de procedimentos internos referentes às atividades desenvolvidas na Procuradoria (jurídico interno) com as demais áreas da empresa e escritórios de advocacia terceirizados, seus contratos de prestação de serviços e reuniões para esclarecimentos de dúvidas decorrentes do material apresentado, sendo que essas premissas que serviram de base para a análise.

O exame foi feito através de uma matriz SWOT que consiste numa técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. No caso específico, para avaliação do atendimento aos requisitos legais da empresa CARRIS, foram identificados os pontos apresentados a seguir:

Tabela 34 - Matriz SWOT do atendimento aos requisitos legais da CARRIS

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle de jornada por ponto biométrico para área administrativa e manutenção;</li> <li>2. CIPA constituída;</li> <li>3. Práticas ambientais bem articuladas e empregadas;</li> <li>4. Atendimento das demandas para idosos e deficientes físicos;</li> <li>5. Higienização da frota;</li> <li>6. Disponibilização de todas as modalidades de compra de crédito por site e app;</li> <li>7. Atendimento a isenção de tarifas;</li> <li>8. Jurídico interno instituído e com divisão de tarefas;</li> <li>9. Existência de procedimentos internos para atendimento de medidas legais e controle;</li> <li>10. Política definida de aplicação de sanções administrativas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controle de jornada manual para a operação;</li> <li>2. Alto índice de colaboradores da operação com atestado médico (doença ocupacional ou acidente de trabalho);</li> <li>3. Há falhas no procedimento de atendimento de acidentes de trabalho;</li> <li>4. Há falhas no procedimento de demissão por justa causa;</li> <li>5. Não há auditoria interna;</li> <li>6. Não há atuação nos acordos coletivos;</li> <li>7. Quantidade de justa causa aplicada;</li> <li>8. Educação para trânsito ineficaz;</li> <li>9. Uso do EPI não abrange todos os funcionários;</li> <li>10. Frota antiga;</li> <li>11. Ausência de manutenção preventiva;</li> <li>12. Perfil operacional do jurídico interno;</li> <li>13. Ausência de Habite-se demais alvarás;</li> <li>14. Procedimentos internos de pagamento com ausência de relatórios.</li> </ol>
Fatores Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento pelo SEST/SENAT;</li> <li>2. Empresa terceirizada para destinação de resíduos;</li> <li>3. Parceria com a empresa DESPOLUIR;</li> <li>4. EPTC vistoria a frota regularmente;</li> <li>5. Aquisição de nova frota;</li> <li>6. Escritórios de advocacia terceirizados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legislação trabalhista e ambiental rígida;</li> <li>2. Trânsito intenso;</li> <li>3. Aumento da criminalidade;</li> <li>4. Dificuldade de compras em virtude de processo licitatório;</li> <li>5. Contratações por meio de concurso público;</li> <li>6. Burocracia para liberação de habite-se e alvarás</li> </ol>

Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).

Primeiramente, quanto à documentação relativa ao prédio onde está localizada a empresa CARRIS, é constatado que não há o Certificado de Conclusão de Obra, o popular “Habite-se”, documento que comprova que o empreendimento ou imóvel fora construído seguindo as exigências (legislação local, especialmente o Código de Obras do município) estabelecidas pela prefeitura para a aprovação de projetos.

Igualmente não há Alvará de Funcionamento e de Bombeiros, o que demonstra a irregularidade do lugar, uma vez que essas certificações asseguram que o imóvel está pronto e pode ser habitado e utilizado com segurança.

Infelizmente a burocracia ainda é um obstáculo para os que precisam regularizar estes

procedimentos, contudo, analisando o material disponibilizado, é possível encontrar documentos com datas antigas, o que demonstra que a empresa poderia ter sido mais diligente para tal regularização.

Isto porque, a declaração das características de edificações para fins de proteção contra incêndio data de 22/03/2017, os projetos arquitetônicos e estruturais foram aprovados em 20/08/2018 e o “habite-se” teve documentos encaminhados e agendamento para atendimento de 25/06/2019, comprovando a passagem de tempo.

Contudo, é indispensável ressaltar que, em análise ao Projeto Executivo da Bacia de Amortecimento de águas pluviais exigido pelo DEP para a Regularização e Licenciamento das Instalações da empresa, do ano de 2017, é constatado que o mesmo teve parecer favorável à aprovação do Estudo de Viabilidade Urbanística, Processo n. 002.225915.00.0, mas a empresa deverá realizar elevado investimento para seu atendimento.

Os custos apurados para escavações, fundações e estruturas alcançaram a quantia de R\$ 926.698,96 (novecentos e vinte e seis mil e seiscentos e noventa e oito reais e noventa e seis centavos), datados de 31/05/2017. Caso a empresa optar por atender a sugestão do mencionado parecer, Processo n. 002.225915.00.0, de sistema de captação de energia fotovoltaica, para geração de economia e incentivo de energia limpa, teria que realizar mais o investimento de R\$ 1.425.798,00 (um milhão, quatrocentos e vinte e cinco mil e setecentos e noventa e oito reais), orçado em 16/05/2017.

A soma dos expressivos valores estimados e necessários, aliada às dificuldades orçamentárias denotadas, contribuíram para a demora na conclusão da regularização das instalações da empresa CARRIS.

Em continuidade à análise, a empresa CARRIS possui jurídico interno – Procuradoria – constituído, com 6 colaboradores, sendo 1 advogado, 2 assessores do procurador, 2 agentes administrativos, 1 motorista e, por fim, o próprio procurador. Além disso, possui a sua disposição prestação de serviço de dois escritórios de advocacia terceirizados, sendo um para área cível e outro para área trabalhista.

O objetivo do setor é a atuação em defesa dos postulados decorrentes da autonomia

da empresa, a prevenção dos conflitos e a assistência no controle de legalidade dos atos da empresa. Em análise às atividades dos mencionados cargos e dos relatórios disponibilizados, é possível constatar que a atuação do setor é, em regra, corretiva.

A atuação preventiva fica evidente principalmente em atendimentos a diretoria, principalmente na figura do Procurador. Além de a Procuradoria acompanhar os processos licitatórios desde sua origem, proporcionando editais mais assertivos, além de, quando acionado, realiza consultas, em especial, também pelo Procurador. Embora haja evidências de tais momentos preventivos, tais condutas ainda podem ser caracterizadas como precárias, demonstram um direcionamento para alteração de forma de atuação, vislumbrando um perfil preventivo.

Além disso, o perfil da equipe é essencialmente operacional, com pouco foco analítico, adstrito em uma ou duas atividades por cargo, demonstrando a sua baixa ocorrência.

Os processos são em sua maioria manuais, gerando retrabalho e possíveis erros de processamento. Inequívoco que algumas atividades devem permanecer de forma manual, uma vez que o recebimento de uma carta de citação se dá presencialmente – correio ou oficial de justiça – mas há outras que podem ser aprimoradas com a utilização de sistema para gestão de processos judiciais.

Como a Procuradoria não faz a produção intelectual das peças processuais, o que está a cargo dos escritórios terceirizados, há a necessidade de interação entre o jurídico interno e externo, portanto a informatização da gestão de processo seria um grande aliado, devendo ser especificado no objeto da licitação para sua aquisição que o mesmo deve se tratar de um sistema *online* de monitoramento e gerenciamento de processos judiciais, o que dispensará transferência de base, caso ocorra alteração de escritório terceirizado.

Essa plataforma *online* de monitoramento e gerenciamento de processos judiciais, se implantada, seria acessada via website através de login e senha. Assim, seria possível criar perfis de acesso, inclusive limitando o conteúdo, forma de utilização, possibilidade de alteração de informação e demais questões em consonância com o perfil de cada usuário.



Com isso, os escritórios de advocacia terceirizados poderiam ter sua atuação dentro de padrões definidos pela empresa CARRIS, obtendo essa, controle instantâneo das informações.

Atualmente a interação entre os escritórios terceirizados e Procuradoria ocorre por e-mail – ou Google Drive no caso de volume elevado – o que também pode culminar em erro de processamento, caso essas informações não sejam compiladas em local adequado e com o acesso aos profissionais envolvidos na questão.

O perfil direcionado no sistema de gestão aos escritórios terceirizados diminuiria o retrabalho das questões manuais e possibilitaria maior controle pela Procuradoria, haja vista que, por exemplo, no caso de recebimento de citação, o processo seria cadastrado no sistema e bastaria informar o escritório responsável, o que poderia acessar com as informações necessárias. Por sua vez, em caso de intimação, por exemplo, o mesmo escritório alimentaria a plataforma, facilitando a geração de relatórios e informações atualizadas. Ao contrário da atual forma de trabalho que carece de indicadores, metas e reuniões de rotina para acompanhar a performance dos processos, atendimento de prazos e controle na interposição de recursos e medidas indispensáveis para o desenrolar das demandas judiciais.

A gestão dos processos e de contingência deve ficar a cargo da Procuradoria, a fim de criar mecanismos de interação com os escritórios através do sistema *online* de monitoramento e gerenciamento de processos judiciais. Tais medidas podem ser assumidas pela Procuradoria, pois quando da análise do mapeamento das atividades desenvolvidas no setor, apesar de relacionar realização de audiências e pareceres referentes a consultas, tais competências são dos escritórios de advocacia terceirizados, conforme contratos de prestação de serviço.

Ademais, em que pese a CARRIS ter relacionado como competência do jurídico interno, é possível entender que as audiências devem ser realizadas pelos escritórios terceirizados, eis que referida atividade despenderá considerável quantidade de tempo, diante da necessidade de preparação, tempo de deslocamento – com exceção das realizadas virtualmente por ocasião da pandemia de COVID-19 –, sua realização propriamente dita, sem considerar os atrasos – que são comuns.

Desta forma, é uma atividade que deve ser desempenhada em conformidade com o contrato de prestação de serviços dos escritórios terceirizados e acompanhado por preposto da empresa, sendo que esse último já acontece com um motorista readaptado que foi realocado neste setor.

Algumas atividades nomeadas como: “avaliar processo”, “interpor recurso”, “alterar grau de risco” que deveriam ser mais críticas e minuciosas, possuem baixo tempo de realização, quando do mapeamento do setor, comprovando o perfil operacional, estando a cargo dos escritórios de advocacia terceirizados a produção intelectual.

É observado, em especial, na atividade de “alteração de grau de risco”, que foi estimada em 5 minutos para realização, que a análise não fora feita nos termos propostos no relatório de passivo contingente, mais uma vez demonstrando a necessidade de melhora nesse procedimento, diante da importância de uma classificação de risco eficiente e adequada.

Aliás, a própria classificação de risco também deveria – por obrigação contratual – ser feita pelos escritórios de advocacia terceirizados no relatório enviado mensalmente, contudo, com a implantação de sistema de gestão de processo, essa atividade ficaria integrada, facilitando assim, o trabalho e eficácia de ambos.

Desta forma, com readequação das atividades em consonância com os contratos de prestação de serviço firmados com os escritórios de advocacia terceirizados, com a Procuradoria assumindo perfil mais analítico, principalmente para os cargos de Procurador, Advogado e Assessor de Procuradoria, e com a adoção de sistema *online* de monitoramento e gerenciamento de processos judiciais, não haverá necessidade de novas contratações para setor, podendo culminar em redução de pessoal com os ajustamentos das condutas e alimentação de toda plataforma de gestão de processos, pois automatizaria algumas atividades.

Contudo, mesmo antes da aquisição do sistema *online* de gestão, o mais indicado, inicialmente, seria ajustar condutas, para posteriormente, promover nova análise de aproveitamento do quadro funcional, a fim de verificar se os ajustes promoveram redução

no tempo das atividades efetivamente.

A Procuradoria possui procedimento interno de provisionamento e pagamento das ações cíveis e trabalhistas, num claro comprometimento com as despesas do setor, ainda que a forma aplicada não possua características analíticas, apresenta critérios para atender a segurança do respectivo pagamento.

Os pagamentos a serem realizados dependem de preenchimento de formulário pela área demandante, o qual necessariamente deve ser encaminhado para assinatura de ao menos dois Diretores antes de ser enviado ao Setor Financeiro. O formulário é acompanhado dos documentos que originaram a realização do pagamento, como cópia de sentença, acórdão e cálculos judiciais, a fim de melhor compreensão do caso pelos Diretores. Em conjunto, o Gabinete da Presidência faz a conferência dos documentos através de consultas no site do TJ ou TRT, garantindo maior confiabilidade ao procedimento.

Após as assinaturas e conferência, o formulário de pagamento é encaminhado ao Setor Financeiro devidamente assinado, sendo inserido no sistema, gerando arquivo que necessariamente deve ser aprovado pelo responsável do Setor Financeiro, através do sistema bancário, e depois por dois Diretores, demonstrando a credibilidade do procedimento.

Contudo, o procedimento pode ser melhorado na questão analítica, isto porque, não foi possível observar a realização de relatórios individualizados para cada processo, haja vista que o mesmo é composto por formulário acompanhado de documentos do próprio processo, sem relatórios analíticos, apontamento de ganhos e perdas, ou de objetivos com a interposição de recursos, deixando de verificar se a análise de risco está de acordo com o estabelecido inicialmente e, ainda, verificando se os valores provisionados estavam corretos, se houve provisão em excesso ou não, denotando qual a variação da precisão ao provisionamento do processo.

Cabe ressaltar que há controle nos pagamentos, vinculando-os aos processos judiciais que os originaram, contudo, a ausência de informações específicas de cada processo, de forma analítica, relacionando, inclusive, valor de contingenciamento, classificação de risco, justificativa para a contingência e provisionamentos diminui a eficácia do procedimento e a

conciliação de valores.

Tal situação seria mitigada através um controle robusto feito pelo sistema *online* de monitoramento e gerenciamento de processos judiciais – conforme já abordado neste relatório –, uma vez que todas as informações estariam compiladas em um único local, acessadas exclusivamente pelas pessoas envolvidas e podendo ser atualizados de forma imediata. O referido controle apontaria todas as informações, inclusive, com conciliação dos valores provisionados, análise de risco e quantia realmente paga, valores depositados em juízo e, destes quais foram revertidos em favor da parte contrária e quais foram revertidos em favor da Carris. Com este controle, cada processo teria uma ficha específica para a qual estariam registradas as principais informações e decisões judiciais, relatórios e decisões do jurídico interno e do escritório contratado.

No mais, a empresa CARRIS, numa clara demonstração que entende a necessidade de aprimoramento dos conhecimentos e levantamento do histórico dos processos judiciais, tanto que busca aprimoramento e o resgate dessas informações, está alinhando a contratação de empresa especializada em apuração e arrolamento de depósitos judiciais realizados pela empresa. A medida visa combater qualquer desperdício, fazendo resgate de valores e conferindo conhecimento dos ativos da empresa, proporcionando maior confiabilidade nos dados e nos resultados. Esse trabalho visa especialmente mensurar em relação ao montante total hoje depositado em juízo, o quanto deste montante já foi liberado para a parte contrária e o quanto poderá ser retomado pela Carris, ambos em decisões irrecuráveis, além de garantir a previsão do que ainda resta depositado o quanto poderá ou não retornar para a empresa e o alinhamento desta informação com os valores provisionados.

Em análise às planilhas e ao questionário respondido pela empresa CARRIS, foi constatado que há diferença no controle de jornada de trabalho considerando as áreas da empresa. As áreas administrativas e de manutenção possuem ponto biométrico, o que gera confiança por ser meio bastante favorável, não havendo dúvidas acerca desse tipo de controle, uma vez que ele exige a presença física do funcionário.

Por outro lado, por força da Convenção Coletiva da categoria, parte da empresa ainda opera com o controle de jornada de forma manual, no chamado Boletim de Anotações Diário

(BAD), suscetível a apresentar falhas e possibilidade de manipulação, ainda que tenha conferência por coordenadores, o que é aspecto abordado em diversas ações trabalhista quando solicitado o pagamento de horas extras.

Não há dúvida que o controle é feito nesse formato por exigência da Convenção Coletiva de Trabalho, contudo ainda assim é considerada uma fraqueza, pois é uma forma de controle de jornada mais frágil, expondo a empresa aos erros e falhas apontados.

O controle de ponto manual exige a compilação e o tratamento de dados de uma forma que pode ser muito trabalhosa e, principalmente, lenta. Ao apurar as informações é necessário reunir todos os elementos do ponto preenchido e os cálculos da quantidade de horas trabalhadas, horas extras, atrasos e faltas são importadas do sistema de ponto.

Tal atividade pode culminar em falhas humanas, uma vez que pequenas distrações podem ser a causa de grandes erros de cálculo, e isso afetará a folha de pagamento. Com a evolução da tecnologia existem alternativas muito mais ágeis, seguras e práticas para fazer isso, diminuindo esforços humanos e automatizando uma tarefa mecânica.

Algumas falhas podem acontecer de forma involuntária, por desatenção de um colaborador. Apesar de um ponto manual dar a possibilidade de que o controle de ponto possa ser adulterado propositalmente para cobrir algum atraso ou até ausência, na Carris esta ação é dificultada, pois o ponto não pode ser falsificado, dado o sistema de crachás, roletas e prestação de contas com o preenchimentos das BADs ao final. Contudo, a empresa, a fim de mitigar tal fraqueza, utiliza o GPS presente nos veículos para realizar a checagem de ponto. Isso porque os motoristas e cobradores, ao iniciar e concluir suas atividades, fazem o registro no veículo, utilizando o crachá no tarifador, o qual possui biometria facial, concomitantemente ao registro manual no Boletim de Anotações Diário (BAD). Assim, caso necessário, pode ser realizada conferência e análise, o que confere maior credibilidade, ainda que também represente acréscimo de tempo e mão de obra para a conferência de jornada de trabalho.

Não há dúvida que quanto mais transparente e rigoroso é o controle de ponto, menor é a probabilidade de conflitos judiciais. A grande maioria dos processos trabalhistas acontece

quando o colaborador alega ter ficado trabalhando fora do horário e quer receber pelas horas trabalhadas, quando alega jornada de trabalho abusiva, erros no registro e assim por diante. Se o controle de ponto for eficiente, transparente e possibilitar que tanto o colaborador, quanto a gestão e o RH tenham acesso às informações, haverá menos lugar para especulações, erros e, conseqüentemente, para a abertura de processos.

Para melhor verificar a questão, em 2017, o Tribunal Superior do Trabalho registrou que cerca de 20% dos processos em tramitação na Justiça do Trabalho eram referentes às horas extras indevidas, o que demonstra que um controle de ponto efetivo ajuda a empresa a evitar os processos trabalhistas, uma vez que é possível acompanhar a jornada de trabalho dos colaboradores com mais eficiência, sendo portanto, o principal meio de prova nesse tipo de ação.

Contudo, além do controle manual de jornada de trabalho, outros aspectos podem contribuir para a ocorrência de horas extras, nos casos dos motoristas e cobradores, como o trânsito intenso de Porto Alegre e a falta de manutenção preventiva nos veículos da empresa.

Os dois fatores mencionados anteriormente são uma ameaça e uma fraqueza, respectivamente, pois influenciam na atividade principal da empresa. O trânsito intenso causa insatisfação entre os usuários e colaboradores, insatisfação essa que poderia ser minimizada com veículos novos, modernos, confortáveis e limpos, trazendo uma sensação de bem-estar que mitigaria o risco da insatisfação com o trânsito intenso do município de Porto Alegre.

Nesse sentido, a renovação de frota se faz necessária, inclusive para o cumprimento do disposto na Lei Municipal de Porto Alegre n. 12.422/2018, a qual estabelece as idades médias, máximas e periodicidade de fiscalização por parte da EPTC para cada categoria de veículos. Conforme apresentado na subseção 2.1 a frota atual se encontra defasada, sendo as idades médias das categorias padrão e articulados de 11 e 9 anos, respectivamente, confrontando a exigência de 6,0 e 6,5.

A frota antiga aliada à falta de manutenção preventiva certamente aumenta o número de quebras, refletidos no aumento do custo de manutenção médio por quilômetro rodado de

23% por ano de idade do veículo. Esses fatores culminam em problemas como: insatisfação dos usuários e colaboradores, tempo de espera, horas extras não previstas, agravamento do trânsito já intenso.

No caso de quebra, o tempo de espera é de pelo menos 1 hora, apenas considerando o deslocamento até a ocorrência, sendo que primeiro ocorre a tentativa de conserto do ônibus no local, para, posteriormente, caso não haja sucesso, rebocá-lo para a empresa. Na simples análise desse procedimento foi constatado o elevado tempo gasto e o transtorno causado, podendo em alguns casos ultrapassar as duas horas extras permitidas por lei, contudo somente existirá hora extra ou será excedida a quantidade de horas extras, se neste caso a quebra do veículo ocorrer no final da jornada de trabalho dos colaboradores que desempenhavam suas atividades no veículo quebrado, desrespeitando um requisito legal que normalmente culmina em ações trabalhistas.

No mais, acerca da frota antiga, o fato da compra se dar por processo licitatório é considerada uma ameaça para a empresa, mas é também de conhecimento de todos os gestores, haja vista não se tratar de um fato novo ou desconhecido. Portanto, devem fazer os planejamentos necessários para sua realização, não apenas para renovação da frota, mas também para os demais serviços e atividades indispensáveis da empresa, como a implementação de uma manutenção preventiva, num claro ato de governança, indispensável para a gestão responsável da CARRIS.

A questão da contratação de colaboradores por concurso público também pode ser considerada uma ameaça, contudo existem formas de contornar a situação, a fim de mitigar ou eliminá-la como esse fator e torná-la uma oportunidade. Isto porque, a empresa já possui convênio para treinamento pelo SEST/SENAT, podendo ser ampliado para outras instituições, capacitando o profissional que entrou na empresa por concurso público, assim como os profissionais que já estão no quadro da empresa, ampliando sua eficiência e motivação.

De igual forma, a contratação de colaborador por concurso público não pode ser um empecilho para a implementação de auditoria interna, haja vista que é de conhecimento da empresa a necessidade de contratação por essa via, sendo a única exceção quando ocorrer a

não autorização de realização do concurso.

Contudo, a auditoria interna será grande aliada no desenvolvimento de um plano de ação que auxilie a empresa a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação, na melhora da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e resultados de uma organização. Desta forma, a auditoria interna poderá avaliar e prestar ajuda à alta Administração e desenvolver adequadamente suas atribuições, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades examinadas, auxiliando, inclusive, diretamente no atendimento aos requisitos legais.

Por sua vez, acerca da implementação de novos cursos ou a readaptação dos já existentes, os mesmos podem inclusive aprimorar a eficiência da educação para o trânsito, portanto, uma oportunidade para melhorar o ambiente de trabalho, reduzindo duas questões bastante ventiladas nas ações judiciais trabalhistas e cíveis. Nas ações trabalhistas, poderiam reduzir a incidência de colaboradores com atestados médicos por ocorrência de acidente de trabalho e doença ocupacional, pois poderiam ter condutas preventivas que diminuiriam sua ocorrência, haja vista que a CIPA constituída não é suficiente para elidir a questão, em que pese ser um avanço. No mesmo sentido, referidos cursos e educação para o trânsito também influenciam nas ações cíveis, que são na sua grande maioria referentes a acidente de trânsito, reduzindo diretamente sua ocorrência.

Para que o treinamento seja eficaz, é indispensável que ocorram atrativos e não seja limitado em aulas maçantes, podendo fazer uso de dinâmicas e práticas, por isso é uma oportunidade a contratação de locais especializados para tanto. O diferencial seria um maior aproveitamento de conhecimento e práticas por parte dos colaboradores a fim de reduzir drasticamente um dos grandes – e graves – problemas da atividade da empresa: o acidente de trânsito.

Por evidente que esse problema não se reduzirá apenas com cursos a serem ministrados, é indispensável, ainda, a adoção de uma conduta dentro da empresa, vinda da diretoria e perfazendo todos os setores, a fim de criar uma cultura organizacional com esse objetivo, sendo este um dos pilares do programa de *compliance* – o qual foi abordado e



explicitado na “análise dos passivos contingentes da CARRIS”.

Entretanto, em análise aos processos cíveis, considerando a porcentagem de 20% dos processos elencados na planilha disponibilizada pela empresa, foi verificado, ao longo de diversos anos, que o acidente de trânsito pode decorrer, inclusive, do não atendimento aos requisitos legais, haja vista que jornada excessiva, não observância de legislação de trânsito, de correto atendimento após acidentes de trânsito, falta de manutenção preventiva, um plano para atendimento aos usuários vítimas e em principal, da falta de atenção dos motoristas, contudo não é possível determinar com exatidão qual a justificativa para os acidentes de trânsito. Estas são alegações feitas nas demandas, as quais podem e devem ser afastadas pela empresa através da instrução processual própria.

Outra forma de aumentar a eficiência e diminuir a ocorrência, em especial, as condenações de demandas cíveis e trabalhistas, é a implementação de telemetria, haja vista ser ferramenta que realiza a medição de dados do automóvel e os transmite remotamente para uma central de monitoramento da própria empresa.

O objetivo dessa tecnologia é controlar e saber como está a operação da frota, a situação dos motoristas, o consumo de combustível, a condição do veículo, entre outros assuntos, através de monitoramento, medição e rastreamento de informações, que são transmitidas por meio de comunicação remota até a central de controle.

O sistema de telemetria para ônibus pode ser um grande aliado da empresa, haja vista que todos os dados transmitidos se referem à condução do veículo, permitindo a identificação e a correção de maus hábitos dos condutores, além de alertá-los acerca de situações de risco.

Com a utilização dos métodos de telemetria para ônibus, é possível obter eficiência em relação à percepção de falhas em tempo real, apresentando a possibilidade de o veículo ser consertado a tempo, evitando desperdícios e gastos desnecessários.

Outra fraqueza da empresa CARRIS está no número de demissões que podem ser consideradas precárias ou de fácil reversão, tanto que já culminaram sentenças que invalidaram os atos praticados pela empresa no processo de dispensa.

Ainda que a empresa, ao responder o questionário, e posteriormente em esclarecimentos ao mesmo, tenha afirmado que foram mais de 501 finalizações de contrato

de trabalho, dos anos de 2017 a 2020, e apenas 28 casos de reintegração judicial, há de se considerar que no levantamento realizado pela empresa foram considerado todas as formas de encerramento de contrato de trabalho, como: aposentadoria, dispensas com e sem justa causa, falecimento, nulidade de contrato de trabalho, pedido de demissão, por acordo e por fim do prazo do mesmo. Assim, considerando as dispensas por justa causa e nulidade do contrato de trabalho, as quais somam 103 desligamentos no mesmo período, as quais acabam por originar demandas trabalhistas.

Ademais, há de se levar em consideração outros dados, os quais são retirados do relatório de passivo contingente por fazerem parte igualmente do presente escopo.

A título exemplificativo são destacadas as ações trabalhistas que versam sobre as dispensas ocorridas em 2019 de funcionários contratados antes do ano de 1990, fundamentada na ausência de concurso público para contratação. A dispensa se deu após quase 30 anos de trabalho de cada um dos colaboradores e após decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal no MS 21.322/DF em 23/04/1993 que consolidou o entendimento que contratações sem concurso público seriam nulas, para empresas públicas e sociedade de economia mista, a partir da mencionada data. Portanto, as dispensas realizadas nesses termos contrariam entendimento jurisprudencial da Suprema Corte firmado há mais 25 anos, tornando-as precárias e de provável reversão, como ocorreu em processos que possuem sentença e em reintegrações que advieram liminarmente.

Ainda que a empresa fundamente as dispensas ocorridas no ano de 2019, nos processos 3003-02.00/91-3 e 0978-02.00/91-1 do Tribunal de Contas do Estado do RS, quanto à ausência de concurso público para contratação dos dispensados, a mesma demonstra inércia ao tomar providências, uma vez que os respectivos procedimentos do Tribunal de Contas, acima referido, datam de 1991, portanto, anteriores ao entendimento consolidado pelo Supremo Tribunal Federal, apontado anteriormente.

No mesmo ano de 2019, a empresa CARRIS promoveu 22 demissões por justa causa, contudo, não foi objeto de análise as razões e motivos que culminaram as mencionadas dispensas, mas se faz a ressalva, não deve ser usual a aplicação de justa causa, haja vista ser uma medida extrema e que possui critérios para serem adotados, sendo assim considerado

pela Justiça Trabalhista.

Para melhor compreensão de como a Justiça Trabalhista aborda o tema, em análise de 20% do passivo trabalhista apresentado em planilha da Procuradoria da empresa, considerando os processos de maior monta, restou constatado que a empresa aplicou 19 (dezenove) dispensas por justa causa que culminaram nessas ações, em anos diversos, o que corresponde a cerca de 15% dos processos analisados. Apenas 2 processos possuem sentença, mas nesses casos a dispensa por justa causa aplicada foi revertida com a determinação de reintegração imediata dos funcionários.

Assim, ainda que se considere que a empresa possui procedimento para aplicação da justa causa, o qual a Procuradoria é acionada para emissão de parecer, a Justiça Trabalhista apresenta critérios mais rigorosos, o que acaba por culminar em condenações que, por sua vez, influenciam no passivo trabalhista, conforme vejamos:

Dos 19 processos mencionados anteriormente, apenas 2 possuem instrução processual favorável a empresa, com provas amealhadas contundentes, os quais são desconsiderados nessa oportunidade para apurar o valor de contingência. Assim, avaliando os outros 17 processos, os quais se ressalta que houve atendimento pela empresa na produção de prova, mas podem, eventualmente, desabar no crivo austero da Justiça Trabalhista, diante dos entendimentos e conduções de seus juízos, possuem a importância contingenciada é de R\$ 2.731.173,08 (dois milhões e setecentos e trinta e um mil e cento e setenta e três reais e oito centavos), conforme tabela a seguir.

Tabela 35 - Análise dos valores contingenciados da CARRIS

PROCESSO	ANÁLISE[1]	CONTINGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO DE RISCO
0021282-74.2018.5.04.0019	Pedido de Reversão justa causa - utilização indevida de cartão	R\$ 431.925,82	REMOTO
0021293-15.2018.5.04.0016	REINTEGRAÇÃO DEFERIDA - NULIDADE DA DISPENSA POR JUSTA CAUSA	R\$ 312.785,89	POSSÍVEL
0020873-55.2019.5.04.0022	Pedido de Reversão justa causa - utilização indevida de cartão	R\$ 282.930,44	REMOTO
0021254-33.2018.5.04.0011	Pedido de Reversão justa causa - utilização indevida de cartão	R\$ 246.380,27	REMOTO
0020545-41.2018.5.04.0029	Pedido de reversão justa causa - fraude ponto	R\$ 241.450,50	REMOTO
0020495-87.2019.5.04.0026	Pedido de reversão justa causa - agressão física	R\$ 175.218,28	REMOTO
0020512-29.2019.5.04.0025	Pedido de Reversão de justa causa - demissão discriminatória - dependente química	R\$ 150.154,96	REMOTO
0021269-68.2019.5.04.0010	Pedido Tutela negado - Pedido de reversão de justa causa - dispensa discriminatória - por AT	R\$ 113.328,32	REMOTO
0020472-35.2018.5.04.0008	Pedido de reversão justa causa - motorista com carteira suspensa	Não considerado para o parecer	REMOTO
0020967-94.2018.5.04.0003	Pedido de reversão de justa causa - por não exercer atividade da sua função	R\$ 103.184,11	REMOTO
0020212-78.2015.5.04.0002	Reversão da justa causa - tutela concedida	R\$ 100.000,00	POSSÍVEL
0020579-76.2019.5.04.0030	Pedido de reintegração - dispensa justa causa - doença ocupacional - alcoolismo - laudo favorável	Não considerado para o parecer	REMOTO
0020559-75.2019.5.04.0001	Pedido de Reintegração - justa causa - doença ocupacional - alcoolismo e dependência química	R\$ 98.294,57	REMOTO
0020519-81.2019.5.04.0005	Pedido de reversão de justa causa - alega tratamento psiquiátrico - várias ocorrências	R\$ 97.328,04	REMOTO
0020631-81.2019.5.04.0027	Pedido de reversão de justa causa - várias ocorrências	R\$ 93.304,60	REMOTO
0020678-64.2019.5.04.0024	Reversão de justa causa - ato de infração	R\$ 74.350,00	REMOTO
0021030-88.2019.5.04.0002	Reversão de justa causa - ato de infração	R\$ 73.607,04	REMOTO
0020248-70.2019.5.04.0232	Reversão de Justa causa - utilização do cartão TRI	R\$ 68.890,40	REMOTO
0020481-31.2018.5.04.0029	Reversão de Justa Causa - acidente de trânsito por imprudência	R\$ 68.039,84	REMOTO
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 2.663.133,24</b>	

Fonte: CARRIS (2020).

1- Através dessa análise foi constatado que os referidos processos tratam de dispensa por justa causa, nos mais diversos motivos.

Conforme será abordado nessa análise, é reiterado o entendimento que os valores contingenciados e a classificação de risco são feitos com padrões diversos, contudo, como foi a única fonte de informação para o presente parecer, as importâncias destacadas tiveram esse embasamento.

Ainda que não se tenha o resultado das mencionadas demandas, o destaque fora efetuado para demonstrar que o atendimento aos requisitos legais quando da dispensa por

justa causa, possui impacto expressivo nas demandas trabalhistas e seus passivos.

Apesar dos pontos abordados acerca da justa causa, há necessidade de fazer um contraponto positivo, haja vista que a empresa possui política definida para aplicações de sanções administrativas, que tem como objetivo garantir os padrões e a legalidade dessas medidas.

O fluxo do processo possui critérios com referências claras à legislação trabalhista, respaldado em princípios legais como proporcionalidade, unicidade da pena e atualidade da punição, além de apresentar ordem hierárquica nas punições, quais sejam: aconselhamento, advertência verbal e escrita, suspensão (1, 3, 5 ou 8 dias) e demissão por justa causa. Destaca que a gravidade da falta cometida é considerada, podendo a sanção mais grave ser adotada, contudo recomendando a trilha legal.

O procedimento relaciona várias condutas e suas respectivas gravidades, o que traz clareza e credibilidade, pois arrola exemplos para melhor compreensão dos agentes envolvidos, conforme se destaca de parte do procedimento na tabela a seguir.

Tabela 36 - Gravidade das faltas cometidas na política de sanções administrativas

Item	Evento	Nível de Gravidade
1	Evadir valores e/ou utilizar de subterfúgios no sistema TRI a fim de terem benefícios indevidamente.	Grave
2	Ocultar da empresa a suspensão ou cassação da CNH, bem como o vencimento do curso de capacitação de transporte de coletivo de passageiro.	Grave
3	Consumo, e/ou porte de álcool e/ou drogas durante o horário de trabalho ou exercer as atividades em estado alterado por uso dessas substâncias.	Grave
4	Porte de armas nas dependências da Organização e nos ônibus.	Grave
5	Utilizar em proveito próprio ou de outrem os recursos (financeiro, infraestrutura, produtos, materiais) pertencentes à Organização, assim como obter empréstimo utilizando o nome da empresa para se beneficiar. Manipular, ocultar números ou registros incorretos propositalmente para prejudicar a leitura das operações.	Grave
6	Obter benefício ou beneficiar parentes, amigos ou terceiros através de informações privilegiadas, recebidas em função de sua atividade profissional.	Grave
7	Negociar com fornecedores em troca de vantagens pessoais ou em benefício de alguém que não da própria CARRIS.	Grave
8	Contratação de fornecedores com base em favorecimento para si ou para outrem.	Grave
9	Contratação de fornecedores sem base em critérios técnicos mínimos.	Grave
10	Fornecimento de informações de propriedade da Organização a concorrentes.	Grave
11	Corrupção ativa ou passiva, extorsão, propina e lavagem de dinheiro.	Grave
12	Comunicação institucional sem autorização da Presidência.	Grave
13	Representação da organização, divulgando conteúdo sem prévia autorização da empresa.	Grave
14	Comercialização para terceiros do direito autoral da marca.	Grave
15	Descumprimento das leis municipais, estaduais e federais e demais órgãos reguladores.	Grave
16	Descumprimento de procedimentos internos (resoluções, políticas, instruções de trabalho, procedimentos gerais e manuais), gerando prejuízo e/ou impacto à Empresa.	Grave

Fonte: CARRIS (2020).

A política de aplicação de sanções apresenta o impacto que a gravidade da falta do então colaborador tem dentro da empresa e define a sanção através dos critérios analisados. A avaliação do impacto contribui para averiguar a gravidade da conduta, definindo assim se a relação de confiabilidade e boa-fé ainda está mantida, sendo estas indispensáveis para a relação empregatícia.

A referida política deve ser divulgada e utilizada como documento nas ações trabalhistas que objetivam a reversão da justa causa pelo colaborador dispensado, uma vez que demonstrará a conduta da empresa no atendimento dos requisitos legais para adoção da medida mais severa das punições elencadas.

Contudo, há dois aspectos que devem ser observados pela empresa CARRIS, pois, apesar de estar contida na legislação vigente, assim como na política de aplicação de sanções, em análise a documentação apresentada e respostas às dúvidas suscitadas pelo responsável do setor, quando se trata de dispensa por justa causa, a imediatividade da medida e observação do contraditório não são atendidas em todos os casos.

A justa causa, diante de suas peculiaridades, não pode ser aplicada de forma aleatória, devendo ser manejada com muita cautela e técnica, caso contrário é facilmente revertida perante a justiça trabalhista, que possui perfil guardião dos trabalhadores e que não admite arbitrariedades, principalmente quando esta implica em punir o empregado por atos que tenha praticado, quando não efetivamente comprovado pelo empregador.

Desta forma, a empresa deve ter reação imediata na aplicação da medida, caso a decisão pela penalidade demorar, descaracterizar a justa causa, salvo quando devidamente comprovada em processo administrativo, momento em que o empregado deverá ser cientificado da existência do referido processo e ter direito a defesa.

O próprio procedimento administrativo, além de observar o contraditório e ampla defesa, deve guardar duração compatível com a aplicação da medida, não podendo se postergar por férias de gestores, demora na juntada de provas ou outros aspectos que podem ser mitigados pela empresa. Caso dependa de terceiros, como, por exemplo, a expedição de ofício requisitando informações de outro órgão, a empresa deve despender esforços para o referido atendimento, comprovando sua atitude diligente e resolutiva.

Portanto, a observação desses aspectos é fundamental para não sofrer com a reversão da adoção da justa causa pela justiça trabalhista.

É possível concluir que várias das demandas trabalhistas poderiam ter sido evitadas, com a consequente diminuição do passivo da empresa, pela simples observação e

atendimento das determinações legais.

A dispensa de funcionário, sem a observação dos ditames legais, se mostrou uma medida adotada pela empresa, o que fere a imagem da mesma junto ao Poder Judiciário. Tal situação acaba por ter sua reversão judicial, o que significa que a empresa pagará o que deixou de realizar pela inobservância das determinações legais acrescido de multas, juros e correções bastante expressivos, sem considerar que em muitos casos desse tipo de demissão, ainda há a concessão de indenização por danos morais ao então colaborador.

Ainda que se entenda a necessidade de enxugamento de despesas das empresas – o que aparentemente ocorreu no ano de 2019 – principalmente diante do cenário econômico atual, é preciso observar as leis antes que decisões e medidas sejam tomadas, pois sua reversibilidade possui um custo mais vultoso e degradante – não apenas financeiramente, mas também na imagem da empresa.

Também sobre os aspectos trabalhistas, há mais uma fraqueza constatada, o não acompanhamento da empresa na elaboração dos acordos coletivos, considerando que, após a reforma trabalhista, esse documento passou a ter ainda mais força, sendo grande possibilidade de firmar termos que sejam mais vantajosos para empresa.

Em contrapartida, a questão do uso de EPI é destacada, no qual a empresa possui controle e entrega para os funcionários. A necessidade de uso de EPIs na CARRIS está condicionada ao exercício de atividades insalubres ou de risco, apontadas no PPRA, no que as funções que necessitam de EPIs específicos para a proteção da saúde do trabalhador, a CARRIS faz a entrega do equipamento, mediante assinatura em recibo específico. A falta de entrega, a não utilização ou fiscalização para uso são graves ameaças à saúde do trabalhador, podendo justificar o pagamento de adicionais de insalubridade ou periculosidade, sendo que seu atendimento de forma correta pela empresa diminui expressivamente o passivo trabalhista.

Quanto às questões ambientais, a empresa apresenta fatores positivos, visto como força e oportunidade pela análise SWOT, uma vez que possui práticas bem articuladas e empregadas, como a remoção de resíduos feito por empresas terceirizadas, devidamente certificadas, conforme a legislação vigente.



Além disso, a empresa possui programa de gerenciamento de sucatas, resíduos contaminados e biológicos, demonstrando seu interesse no atendimento das medidas legais acerca do assunto. Outro aspecto a ser destacado, são os testes de análise de emissões de poluentes através de cronograma de medições e indicadores quantitativos realizados pela empresa DESPOLUIR, nos quais foram aprovados 94,6% dos veículos testados, no ano de 2019.

Todas essas medidas adotadas em torno da questão ambiental reduzem – ou até mesmo elidem – a ameaça da legislação ambiental rígida e com valores expressivos de multa, a serem aplicadas em caso de descumprimento.

Contudo, ainda que a empresa possua políticas e práticas ambientais articuladas e definidas, ao providenciar Licença de Operação, através do processo administrativo SEI 001.029974.15.1, a Secretaria Municipal do Meio Ambiente de Porto Alegre apontou irregularidades a serem corrigidas e atendidas pela empresa. Importante destacar que as referidas medidas foram prontamente atendidas pela CARRIS, inclusive com relatório pormenorizado e identificado entregue a referida Secretaria, com exceção dos serviços e atividades que dependem de licitação, por se tratar de empresa de economia mista.

Em continuidade à análise proposta neste parecer, é verificado que a própria vistoria feita pela EPTC, órgão fiscalizador e regulador, é uma oportunidade de demonstrar que a empresa atende os requisitos legais, como plataforma de acesso aos deficientes físicos, assentos separados e sinalizados para pessoas com deficiência e idosos, higienização da frota, assim como a utilização do ar condicionado nos veículos, o que, até o presente momento, se mostrou adequada.

Há outro fator positivo da empresa, haja vista que em análise às demandas cíveis e às respostas ao questionário pela CARRIS, é constatado que a empresa respeita as categorias com isenção de tarifa, como os idosos e segunda viagem, de acordo com os critérios da legislação e com o porte do cartão TRI.

Diante do cenário apresentado, resta evidente que são vários aspectos a serem avaliados e pesados, apresentando valores diversos, haja vista que as questões trabalhistas,

principalmente demissões por justa causa e acidente de trabalho ou doença ocupacional, não são tratados pela empresa de forma a evitar as demandas trabalhistas e seu respectivo passivo.

Ainda que tenha ocorrido a reforma trabalhista, a legislação na área continua rígida, devendo ser observada a fim de evitar passivos trabalhistas e investigações do Ministério Público do Trabalho que podem resultar em Ações Cíveis Públicas, como no caso da empresa CARRIS, as quais versam sobre: a ausência de Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) conforme os termos do que a NR-4 – ainda que isso seja causado pela não autorização de realização de concurso, diante da análise da possibilidade de terceirização dessa atividade –; irregularidades relativas ao relatório anual do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO e; falta de condições sanitárias para os colaboradores, sendo que para o primeiro já houve condenação em primeira instância.

Já nas questões cíveis, o acidente de trânsito é algo que deve ser mitigado através das ações propostas ao longo dessa análise e em conjunto com educação no trânsito e transformação de conduta dos colaboradores e usuários. Contudo, a empresa possui pontos positivos nessa área, uma vez que, com base nas respostas do questionário, atende a legislação e demanda de idosos e deficientes físicos.

Por fim, a questão ambiental parece bem alinhada, articulada e empregada, com a utilização de empresas terceirizadas e certificadas para atendimento das medidas legais. É exemplo de como utilizar forças externas para incrementar a atividade e refletir positivamente na conduta e imagem da empresa.

De qualquer maneira, é necessário alinhar as questões vistas como fraqueza, a fim de atender os requisitos legais, diminuir passivos e melhorar resultados financeiros e a imagem da empresa. Como já mencionado, tais situações poderiam ser evitadas com o envolvimento do departamento jurídico, recursos humanos e direção da empresa, podendo ainda estarem aliados a um programa de *compliance* – como explanado da análise do passivo contingente da empresa.

A adequação da CARRIS aos requisitos legais relacionados à frota de veículos, equipamentos e maquinário, prestação do serviço ao público e sistemas foi abordada com maiores detalhes nas seções 3 e 4.1.5 do relatório da Entrega 2.

#### **4.2. AVALIAÇÃO DOS PASSIVOS CONTINGENTES**

Foi verificado, de acordo com as informações disponibilizadas pela CARRIS em abril de 2020, que a mesma possui 593 processos trabalhistas, 16 procedimentos administrativos do Ministério Público do Trabalho, 312 processos cíveis e 08 procedimentos administrativos do Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul, os quais serviram de base para a presente análise.

Além disso, foram realizadas reuniões para esclarecimento de dúvidas, nas quais foram repassadas informações, considerando as documentadas acerca dos valores despendidos em ações judiciais e pensões oriundas de parte dessas ações.

Para a presente avaliação, os depósitos judiciais não foram avaliados, haja vista que a CARRIS está alinhando a contratação de empresa especializada em apuração e arrolamento de depósitos judiciais. A medida visa combater qualquer desperdício, fazendo resgate de valores e conferindo conhecimento dos ativos da empresa, proporcionando maior confiabilidade nos dados e nos resultados.

Ademais, através da referida apuração, será viável conciliar e resgatar valores. Atualmente, a empresa possui em seu controle interno registrado como depósitos judiciais as seguintes importâncias: R\$ 453.885,83 (quatrocentos e cinquenta e três mil e oitocentos e oitenta e cinco reais e oitenta e três centavos) referente aos recolhimentos cíveis e R\$ 5.969.364,87 (cinco milhões e novecentos e sessenta e nove mil e trezentos e sessenta e quatro reais e oitenta e sete centavos) referente aos recolhimentos trabalhistas, o que será devidamente conferido e confirmado através da contratação da mencionada empresa especializada.

A análise foi feita através de uma matriz SWOT, análoga à apresentada na seção

anterior (4.1). No caso específico, a matriz foi utilizada para avaliação dos passivos contingentes da empresa CARRIS, conforme expostos na tabela a seguir.

Tabela 37 - Matriz SWOT dos passivos contingentes da CARRIS

	Fatores positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O controle de processo;</li> <li>2. A Análise de risco;</li> <li>3. Valor contingenciado demonstrado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método da classificação de risco;</li> <li>2. Método da fixação do valor de contingência;</li> <li>3. Os valores contingenciados divergem da realidade;</li> <li>4. Ainda que haja controle de processo, o mesmo é manual (Excel)</li> <li>5. Ausência da atividade de gestão, acompanhamento e conciliação final dos depósitos judiciais e os desdobramentos frente a contabilidade da CARRIS.</li> </ol>
Fatores Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há procedimentos de contingenciamento adequados para verificação que podem ser aplicados pela empresa;</li> <li>2. Possibilidade de implantação de <i>Compliance</i>;</li> <li>3. Possibilidade de Educação no trânsito, inclusive dos usuários;</li> <li>4. Software de gestão de processos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legislação Trabalhista rígida;</li> <li>2. Trânsito intenso;</li> <li>3. Falta de política pública para incentivo ao transporte público;</li> <li>4. Aumento da criminalidade.</li> </ol>

Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020).

Em análise às planilhas, é constatado que a empresa CARRIS tem o controle dos processos judiciais e administrativos, portanto conhece suas demandas e as fragilidades da sua atividade. O controle dos processos é indispensável também para conhecimento dos prazos processuais, haja vista que seu atendimento possibilita a defesa da empresa, o que mitiga os valores a serem pagos numa eventual condenação ou, até mesmo, a afasta – ainda que seja em casos esporádicos.

Contudo, o controle de processos se dá de maneira simplória, pois é feito apenas por tabela de Excel – software integrante do pacote “office” –, não demonstrando, inclusive, um padrão na sua alimentação. Ainda que esse tipo de controle dos processos possa ser eficaz, o mesmo não possibilita que todos os agentes – Procuradoria e escritórios de advocacia terceirizados – atuem simultaneamente no seu preenchimento, assim como tenham acesso às informações consolidadas.

Com a implementação de um software de gestão de processos judiciais ainda seria possível a geração de relatórios, que poderiam auxiliar no acompanhamento dos processos,

além de suscitar informações que contribuiriam para tomada de decisões em outras esferas da empresa, como orçamentária e contábil.

Além disso, um software jurídico pode significar redução de custos, haja vista que otimiza o tempo e as tarefas, conseqüentemente, se ganha com o aumento de rentabilidade e a diminuição de despesas desnecessárias. Por se tratar de um sistema operacional totalmente digitalizado, os seus gastos com objetos físicos serão reduzidos e muitas vezes dispensáveis.

Porém, para contar com todas as vantagens, como há diferentes opções do mercado, se faz indispensável analisar funcionalidades, segurança, suporte técnico e custo-benefício, verificando o que mais se adequa à necessidade da empresa. No caso da CARRIS, é indispensável que diversos setores possam estar conectados com o intuito de compartilhar dados e atualizações, internamente, e com os escritórios de advocacia terceirizados.

No mais, ainda que o controle atual seja feito através de tabela de Excel, a empresa empregou a classificação de risco dos processos e apurou os valores a serem contingenciados. A referida classificação auxilia o departamento financeiro a dimensionar os gastos com o passivo jurídico, além de providenciar seu provisionamento.

Na forma conceitual, a possibilidade de o risco ocorrer pode ser "remota", "possível" e "provável". A classificação "remota" será utilizada toda vez que um processo judicial tiver um risco muito baixo ou quase inexistente de perder a demanda. Já a expressão "possível" será utilizada toda vez que, embora não acredite no insucesso da demanda, este pode vir a acontecer. E, por fim, será "provável" quando se tiver noção de que as chances de êxito em determinada ação forem muito pequenas ou quase inexistentes para a empresa.

Dentro de cada um desses conceitos, pode haver um alto grau de subjetividade ou percepção que distingue de pessoa a pessoa, de cada profissional do Direito, e por isso, esse fato pode não traduzir com a perfeita exatidão a realidade. Contudo, ao analisar um expressivo montante de processos, esse critério pode se mostrar muito próximo à realidade, ainda que contenha uma "margem de erro".

Assim, é necessário que departamento jurídico – Procuradoria e escritórios de advocacia terceirizados – tenha padrões pré-estabelecidos, utilizados por todos os membros,

que representem, de alguma forma, alguns conceitos específicos.

Contudo, a classificação de risco empregada pela empresa CARRIS se mostra ineficaz, uma vez que apenas considera as fases do processo, ou seja, nos processos trabalhistas caso não tenha sentença é considerada perda remota, com sentença passa para classificação de possível e com execução seria provável. Nos processos cíveis, também é considerada somente a fase do processo, conforme indicado na planilha a seguir.

*Tabela 38 - Classificação de risco dos processos cíveis*

Classificação	Fase Do Processo
Possível	Até Sentença / Instrução
Provável	Condenação
Remoto	Arquivado / Autor
-	Improcedente (Zero)

*Fonte: CARRIS (2020).*

Entretanto, é necessário em cada uma das fases processuais, à Procuradoria e/ou os escritórios terceirizados classificassem o risco, analisando a tendência da jurisprudência, levando em conta o juiz ou a turma de determinado tribunal que irá julgar o processo.

Uma orientação de como fazer uma análise dos riscos seria classificar em risco remoto, aqueles processos que, em fase de conhecimento, possui como objeto da demanda teses que normalmente são favoráveis a empresa ou que a jurisprudência já tenha firmado algum posicionamento a respeito. Já em fase de sentença ou acórdão da segunda instância ou dos tribunais superiores, para prever o risco como remoto, o advogado deve pesquisar se, recentemente, as decisões estão a favor da tese da empresa. Ainda, serão de risco remoto aqueles processos que, em fase de execução, tenha a empresa como credor e não devedor de determinada obrigação.

Por outro lado, o risco será possível quando, em fase de conhecimento, a Procuradoria ou os escritórios terceirizados tiverem noção de que a tese pode ser desfavorável à empresa. Quando já tiver sido prolatada a sentença, o risco será possível se a mesma tiver sido realmente desfavorável à empresa, mas em cuja tese é normalmente decidida a favor da empresa. Em grau de recurso, o risco será possível se em causas similares, os tribunais tiverem tendência a decidir a favor de seu cliente/empresa.

Em se tratando de risco provável, são considerados aqueles processos cuja discussão é totalmente contrária aos interesses da empresa, ou aqueles em cuja matéria tem sido decidida de forma desfavorável. Prolatando a sentença ou acórdão, o risco deve ser provável se tiver condenação contra a empresa, ou quando se tratar de algum tipo de decisão para a qual não haja recurso. Por sua vez, os processos que estiverem em execução, ou tiverem sido opostos embargos à execução, serão de risco provável quando a empresa for devedora da obrigação.

Ainda cabe destacar que os processos que tramitam junto aos Juizados Especiais Cíveis devem ser tratados como de risco possível, uma vez que o procedimento estipulado na Lei dos Juizados é bastante célere, podendo fazer com que uma condenação ocorra muito rapidamente.

Essa forma de analisar os riscos processuais é uma das formas pelas quais se pode fazer uma análise de riscos padronizada e coerente, seguindo padrões objetivos para classificarem determinada demanda. Além disso, esse formato faz com que os relatórios sejam mais claros, não só para os próprios membros da Procuradoria, como também o setor financeiro e diretoria executiva que receberão as informações e decidirão, com base nestas, o que deve ser feito com o patrimônio da empresa.

Por isso, mais uma vez, não deve ser esquecida a importância de uma correta análise de riscos jurídicos, pois se houver classificação generalizada para "risco provável", significa que a empresa terá de reservar vultosa quantia para honrar seus compromissos, perdendo investimentos e comprometendo suas atividades.

Já, se a análise induzir equivocadamente a uma classificação generalizada para o risco remoto, o setor financeiro não fará reserva patrimonial, podendo a empresa não ter reservas suficientes para fazer face às suas obrigações. Dessa forma, seriam veiculadas no mercado notícias de que não há passivos jurídicos, quando, na verdade, essa não seria a realidade, podendo ocasionar lesão a investidores e acionistas que verificaram um falso balanço patrimonial.

Uma análise de riscos jurídicos precisa é aquela em que são apurados claramente os

valores envolvidos nas demandas, que normalmente são medidas em função do valor da causa. Contudo, somente uma verificação superficial do valor da causa não é suficiente para a análise, pois muitas vezes, os advogados costumam reduzir ao máximo o valor da causa, pois é sobre ele que as custas para ajuizar uma ação são calculadas.

Tal situação remete também ao valor contingenciado pela empresa CARRIS em suas planilhas de processos judiciais, sejam cíveis ou trabalhistas, pois pode ser verificado que o contingenciamento dos processos é realizado considerando o valor da causa dos processos, os quais nem sempre coadunam com a condenação, no que seria necessário fazer o exame de cada ação, pois um único processo trabalhista pode conter diversos pedidos diferentes e cada um deles deve ser, separadamente, contingenciado financeiramente, a retratar da forma mais aproximada possível o valor discutido na ação. Assim como as ações cíveis, que, apesar de não apresentarem diversidade de pedidos como as trabalhistas, ainda assim devem ser considerados separadamente, com base nos documentos e informações fornecidos pelo cliente, no posicionamento dos tribunais e/ou na perda histórica da empresa na matéria.

Ainda que alguns casos apresentem valores distintos nas planilhas, considerando o valor da causa e o valor de contingência, os mesmos são referentes a processos já em fase de execução, portanto liquidados judicialmente, mas os processos listados possuem valor de contingência igual ao valor da causa, o que demonstra que o parâmetro não está correto, além de não auxiliar de forma contundente o provisionamento pelo setor financeiro, assim como no orçamento da empresa, conforme se destaca de parte da planilha de ações trabalhistas a seguir.



Tabela 39 - Ações trabalhistas da CARRIS

Fase	Valor da causa (Pedido inicial)	Contingência
INSTRUÇÃO	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
EXEC PROVISÓRIA	R\$ 1.374.488,96	R\$ 1.572.693,30
INSTRUÇÃO	R\$ 400.640,00	R\$ 1.558.508,60
INSTRUÇÃO	R\$ 792.633,60	R\$ 792.633,60
INSTRUÇÃO	R\$ 692.607,00	R\$ 692.607,00
EXECUÇÃO	R\$ -	R\$ 601.457,53
INSTRUÇÃO	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00
INSTRUÇÃO	R\$ 500.000,00	R\$ 500.000,00
INSTRUÇÃO	R\$ 431.925,82	R\$ 431.925,82
INSTRUÇÃO	R\$ 429.653,81	R\$ 429.653,81
INSTRUÇÃO	R\$ 392.308,21	R\$ 392.308,21
INSTRUÇÃO	R\$ 327.797,19	R\$ 327.797,19
EXECUÇÃO	R\$ 105.204,80	R\$ 318.996,23
RECURSAL	R\$ 312.785,89	R\$ 312.785,89
RECURSAL	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
EXECUÇÃO	R\$ -	R\$ 286.533,01
INSTRUÇÃO	R\$ 282.930,44	R\$ 282.930,44
INSTRUÇÃO	R\$ 278.400,00	R\$ 278.400,00
INSTRUÇÃO	R\$ 246.380,27	R\$ 246.380,27
INSTRUÇÃO	R\$ 241.450,50	R\$ 241.450,50
EXECUÇÃO	R\$ -	R\$ 234.831,88
RECURSAL	R\$ -	R\$ 230.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 10.302.893,28</b>

Fonte: CARRIS (2020).

Com o valor de cada pedido e sua respectiva classificação de risco, é possível estabelecer um valor de contingência para o processo, o qual será revisto na sentença e em cada nova decisão de instância superior, o que não ocorre nos processos relacionados pela empresa CARRIS, sendo que o valor de contingência somente é revisto em processos que estão sendo liquidados, neste caso o valor de contingência é atualizado.

Com o contingenciamento e a classificação de risco feita de forma incompleta e ineficiente não se pode mensurar o real passivo jurídico da empresa, pois é evidente que os valores dispostos não coadunam com a realidade das condenações e, por consequência, com a importância efetivamente paga pela empresa em cada ação judicial.

Desta forma, mesmo ocorrendo controle dos processos, assim como análise de risco e valor contingenciado, o método aplicado pela empresa não garante a melhor apuração de valores, o que certamente impactará nos resultados financeiros.

Contudo, há possibilidade de adoção de técnicas de contingenciamento mais eficazes e com claro dimensionamento do passivo em litígio, as quais podem ser aplicadas na empresa. Com isso, resta evidente a importância de conhecimento dos riscos pertinentes ao contingente, com o fortalecimento da transparência e do dever de prestar contas inerentes a uma sólida gestão.

O planejamento de contingência é referente ao ato de estudar a antecipação de um cenário, com o objetivo de identificar riscos com potencial de influenciar nos objetivos de uma determinada empresa. Assim, esse planejamento objetiva prever e minimizar os inibidores de resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, permitindo que as mesmas sejam mais assertivas.

É preciso esclarecer que contingência é uma condição ou situação do qual o resultado final, favorável ou desfavorável, depende de eventos futuros incertos. Assim, para as condenações nas ações judiciais, o efeito financeiro será determinado por eventos futuros que possam ocorrer ou deixar de ocorrer. As estimativas quanto ao desfecho e aos efeitos financeiros das contingências devem ser determinadas pela administração da empresa, apoiadas em estudos e pareceres técnicos que reflitam uma posição isenta, com o envolvimento indispensável do Departamento Jurídico da CARRIS.

A simples presença no mercado e o desenvolvimento das atividades empresariais trazem consigo diversos tipos de situações juridicamente relevantes, tais como o dever de pagar salários, de atender às previsões da CLT e das convenções coletivas aplicáveis às categorias dos empregados, bem como, a título de exemplo, o dever de cumprir as normas previdenciárias, e no caso da empresa CARRIS, a legislação de trânsito, licitatória e normas regulatórias do setor.

O descumprimento de qualquer dessas obrigações gera para a empresa riscos de natureza passiva, estando incluídas as obrigações presentes, decorrentes de eventos

passados, cuja liquidação se espera que resulte em saída de recursos, como as condenações, os acordos judiciais e as multas que virão em decorrência de autuações por descumprimento de obrigação, ou seja, são relacionadas como passivos as obrigações já reconhecidas como devidas pela empresa e que, com certo grau de certeza, ainda se realizarão.

Diante disso, a empresa, pelo princípio da prudência, deve também contabilizar e, com isso, informar nas suas demonstrações financeiras, os riscos decorrentes de fatos apurados, tidos como irregulares ou em desatendimento da legislação vigente, que constituem os passivos contingenciais e que poderão ser confirmados no futuro como passivos.

Assim, ao se identificar um risco não mitigado ou um processo judicial em curso cujas chances de condenação sejam classificadas como “perda possível” – ou até mesmo quando “perda provável” – a empresa deve contingenciar o valor desta obrigação e evidenciar tal estimativa em suas demonstrações financeiras, mesmo que ainda não tenha havido efetiva condenação, ou mesmo que o caso sequer tenha se tornado uma ação judicial concreta.

A empresa CARRIS efetua provisão judicial somente quando a classificação de risco do processo judicial é alterada de possível ou remoto para provável, visando garantir o pagamento da condenação futura, observando assim, ao que resta disposto nos itens 13 e 14 do Comitê de Pronunciamento Contábil CPC 25 em relação ao conceito e ao reconhecimento de uma provisão.

Portanto, um Plano de Contingenciamento é feito para antever e proteger a empresa de eventos adversos, a fim de minimizar perdas, orientar comportamento dos colaboradores, além de trazer visibilidade para os riscos corporativos, sendo, portanto, uma extensão da gestão empresarial, feito para lidar com as consequências de um possível risco, seja ele uma ameaça ou oportunidade.

Caso a empresa tenha uma análise de risco eficiente, a mesma já irá apontar os impactos e indicar que alguns não podem ser completamente descartados, situação que demonstra a necessidade de um plano de contingência, a fim de mitigar o risco.

Assim, através da análise processual detalhada das ações em que a empresa sofreu condenação nos últimos anos, apurando os principais motivos de condenação, assim como seus valores, são criados parâmetros. Com isso, os mesmos são aplicados nas ações em curso e nas que, eventualmente, a empresa for acionada, possibilitando projetar valores e risco, trabalhar na sua mitigação, realizar acordos e defesas mais assertivas, planejar a instrução processual e coordenar as atitudes e atividades da Procuradoria com os escritórios de advocacia terceirizados, portanto um diagnóstico com estratégias a serem adotadas como medidas preventivas que possibilitam a redução significativa do passivo da empresa.

Destarte, é fundamental a existência de uma equipe de advogados atuante no sentido de se dimensionar constantemente os riscos jurídicos de seus processos judiciais, em especial aqueles que reflitam em maior monta e impacto nos resultados financeiros. Um departamento jurídico – Procuradoria e escritórios de advocacia terceirizados – bem constituído, autônomo, com uma consolidada rotina de análise e mensuração de riscos, poderá enxergar com maior minúcia eventuais fragilidades que possam ser mitigadas, ou completamente extirpadas, além de se coadunar aos princípios e práticas de uma boa gestão.

A Procuradoria (jurídico), financeiro e RH precisam estar alinhados para lidar com o gerenciamento de informações e providências internas relacionadas ao contencioso da empresa. Especialmente quanto ao dimensionamento dos custos envolvidos em cada uma das ações, assim como quanto ao aspecto das relações de trabalho que são inerentes ao negócio, uma vez que nesse campo várias áreas da empresa podem ser atingidas em seus centros de custos e previsibilidade financeira.

Contudo, diante da ausência de um plano de contingenciamento, a fim de aferir o tempo despendido desde a interposição das ações até a execução das mesmas, oportunidade que os valores a serem pagos já foram liquidados e estão em fase de pagamento, adentrando no passivo da empresa, foi desenvolvido parâmetro para esta medição para a presente análise.

Diante das planilhas dos processos cíveis e trabalhistas, disponibilizadas pela Procuradoria (jurídico interno) da CARRIS, foram selecionados todos os processos indicados como “execução”, “execução provisória” ou “cumprimento de sentença” e

apurado o período compreendido entre o ajuizamento da ação e a fase apontada como critério propriamente dita.

Com isso, restaram analisados 204 processos, sendo 128 ações trabalhistas e 76 cíveis, no que foi constatado que as ações trabalhistas levam, em média, 4,35 anos para terem seus valores executados, enquanto as ações cíveis demoram, em média, 3,4 anos.

Desta forma, essa seria a estimativa de tempo que os valores deveriam ser considerados para fins de passivo, pois ainda que se considere que a fase de execução – ou cumprimento de sentença – possa perdurar mais de 1 ano, os valores já são liquidados e dados em garantia no processo, o qual, via de regra, apenas se levanta questões a respeito de correções, juros e forma de sanar o débito, não podendo ser rediscutida a matéria propriamente dita, a qual culminou na condenação.

Nas ações cíveis foi observada outra dinâmica a ser respeitada pela empresa, uma vez que, quando considerados apenas os processos eletrônicos, a média estabelecida anteriormente diminui expressivamente – cerca de 2/3 – alcançando 1,14 ano. Os processos eram, na sua maioria, de menor complexidade e valor contingenciado, contudo, o tempo parametrizado demonstra que as ações cíveis que tramitam em processo eletrônico, de menor complexidade, já devem ser consideradas no passivo da empresa no ano posterior, portanto devendo ser estimadas no respectivo orçamento.

Já com relação à mensuração do passivo, ainda que se encontre prejudicada pelos motivos apontados, serão considerados nesse levantamento os valores apontados nas planilhas analisadas como de “contingência”, sendo que os processos em “execução”, “execução provisória” e “cumprimento de sentença” devem ser considerados integralmente no passivo diante da fase processual que se encontram e por já terem sido liquidados.

Assim, ao levar em consideração a fase processual e valores contingenciados informados na planilha, os processos trabalhistas em execução ou em execução provisória somados alcançam a quantia de R\$ 12.809.183,46 (doze milhões e oitocentos e nove mil e cento e oitenta e três reais e quarenta e seis centavos). Já os processos cíveis em execução ou cumprimento de sentença totalizam a importância de R\$ 6.683.858,16 (seis milhões,

seiscentos e oitenta e três mil e oitocentos e cinquenta e oito reais e dezesseis centavos), para os quais, de acordo com as informações analisadas, não foi possível determinar se estes valores contingenciados foram provisionados. É importante reiterar que fora realizada simples soma dos valores apontados na planilha.

Na planilha de processos trabalhistas – e já considerado na importância anteriormente – há um processo que merece atenção em especial pelo valor contingenciado e pela fase processual. A Ação Trabalhista, n. 0051700-59.2008.5.04.0014, em trâmite na 14ª Vara de Trabalho de Porto Alegre/RS, é encontrada em execução com valor liquidado de R\$ 5.326.072,47 (cinco milhões e trezentos e vinte e seis mil e setenta e dois reais e quarenta e sete centavos), sendo que R\$ 2.720.630,82 (dois milhões e setecentos e vinte mil e seiscentos e trinta reais e oitenta e dois centavos) são considerados indiscutíveis nos autos do processo, portanto, devem ser contingenciados, a fim de aparecer no passivo contingente da empresa. Nesse mesmo processo, foi realizada penhora de 20 (vinte) veículos Mercedes Benz, avaliados em R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), no 19 de janeiro de 2019.

Aliás, o passivo trabalhista da empresa CARRIS é grande, expressivo e vultoso, com cerca de 600 processos ativos. Dos 120 processos analisados para o presente levantamento, os quais foram considerados os contingenciados como de maior valor, podem ser observadas várias condutas que poderiam ser mitigadas ou revistas pelos comandos diretivos da empresa, ou ainda, com a implementação de critérios que tornem o sistema mais seguro para empresa.

Isto porque, várias demissões podem ser consideradas precárias ou de fácil reversão, tanto que já culminaram sentenças que invalidaram os atos praticados pela empresa no processo de dispensa, como destacado no subitem 4.1 de Avaliação do Atendimento aos Requisitos Legais, quando analisado as ações trabalhistas que versam sobre as dispensas ocorridas em 2019 de funcionários contratados antes do ano de 1990, fundamentada na ausência de concurso público para contratação.

No intuito de demonstrar a relevância da quantia anteriormente apontada, em análise da planilha de despesas jurídicas, é constatado que o valor despendido anualmente com condenações trabalhistas apresenta valores conforme tabela a seguir.

Tabela 40 - Valores despendidos anualmente com condenações trabalhistas, de 2015 a 2019

Ano	Total Anual
2015	R\$ 1.948.549
2016	R\$ 1.983.905
2017	R\$ 1.892.712
2018	R\$ 1.067.285
2019	R\$ 1.491.843
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.384.296</b>

Fonte: CARRIS (2020).

Com esse exemplo, é percebido que a análise de risco em conjunto com um plano de contingenciamento auxiliaria na tomada de decisão mais assertiva, assim como no planejamento financeiro e orçamentário, pois, ainda que se optasse pelos desligamentos ocorridos no formato e pelas razões mencionadas, o planejamento e contingenciamento correto trariam transparência nas informações e poderiam evidenciar a estimativa em suas demonstrações financeiras, a fim de mitigar – ou até mesmo anular – os impactos para a empresa.

Acerca das ações cíveis, 90% das ações planilhadas pela empresa CARRIS tratam de acidente de trânsito, as quais dependem principalmente das provas amealhadas nos autos, em especial das testemunhas arroladas e ouvidas em juízo, a fim de verificar qual das partes foi a culpada pela sua ocorrência, de acordo com a legislação e entendimento dos tribunais.

Ademais, deve ser destacado que das 315 ações cíveis constantes no controle do jurídico interno, apenas 30 apresentam valor contingenciado acima de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), ou seja, 10% dos processos possuem contingenciamento mais expressivo, o que demonstra que as ações cíveis tendem a impactar menos o passivo da empresa.

Outro dado analisado, que também está em consonância com essa constatação, foi retirado da planilha de despesas jurídicas, que evidenciam que os valores pagos com condenações em indenizações de acidente com danos pessoais vêm diminuindo expressivamente ao longo dos últimos anos, conforme pode ser verificado na tabela a seguir.

*Tabela 41 - Valores despendidos anualmente com condenações em indenizações com danos pessoais, de 2015 a 2019*

<b>Ano</b>	<b>Total Anual</b>
<b>2015</b>	R\$ 1.712.298
<b>2016</b>	R\$ 3.983.106
<b>2017</b>	R\$ 3.518.070
<b>2018</b>	R\$ 858.854
<b>2019</b>	R\$ 754.398
<b>TOTAL</b>	R\$ 10.826.729

*Fonte: CARRIS (2020).*

Considerando os dados de 2016 e os de 2019, houve uma redução de 81% no pagamento dessas indenizações. Assim como houve redução no pagamento das indenizações por acidentes com danos materiais, no percentual de aproximadamente 75%, avaliando os anos de 2017 e de 2019 – ainda que 2017 mostre indícios de ter sido um ano excepcional, conforme tabela a seguir.

*Tabela 42 - Valores despendidos anualmente com condenações em indenizações com danos materiais, de 2015 a 2019*

<b>Ano</b>	<b>Total Anual</b>
<b>2015</b>	R\$ 788.759
<b>2016</b>	R\$ 676.719
<b>2017</b>	R\$ 1.209.817
<b>2018</b>	R\$ 317.892
<b>2019</b>	R\$ 297.672
<b>TOTAL</b>	R\$ 3.290.861

*Fonte: CARRIS (2020).*

No mais, ainda que se considere que parte dos valores descritos em indenização por acidente com danos pessoais são referentes às pensões deferidas judicialmente, via de regra, por reconhecimento de culpa pela empresa em acidente de trânsito, a constatação da diminuição no pagamento das condenações se confirma.

As importâncias destinadas ao pagamento de pensões têm longo período de liquidação, pois são deferidas judicialmente de forma vitalícia, ou por muitos anos, como na



empresa CARRIS que ocorreu casos em que alcançaram os anos de 2049 ou 2071, contudo não representam um passivo anual significativo – caso comparado com os custos totais da empresa, conforme valores apresentados na tabela a seguir.

*Tabela 43 - Valores despendidos anualmente com pensões, de 2015 a 2019.*

Ano	Valor gasto com pensões	Custos totais	Porcentagem do valor gasto com pensões em relação com os custos totais
<b>2015</b>	R\$ 316.793	R\$ 195.489.680	0,16%
<b>2016</b>	R\$ 330.659	R\$ 229.779.781	0,14%
<b>2017</b>	R\$ 457.826	R\$ 196.728.000	0,23%
<b>2018</b>	R\$ 335.879	R\$ 183.128.000	0,18%
<b>2019</b>	R\$ 327.703	R\$ 187.558.000	0,17%
<b>TOTAL</b>	R\$ 1.768.860	R\$ 992.683.461	0,18%

*Fonte: CARRIS (2020).*

Por óbvio, que ao longo dos anos, somando todos os valores pagos a título de pensão, os mesmos se tornam expressivos, portanto, é – mais uma vez – indispensável a análise de risco e plano de contingenciamento para que essas quantias estejam planejadas no orçamento e transparentes nas demonstrações financeiras.

Outras despesas, apresentadas na tabela a seguir, são os valores gastos com custos processuais, honorários periciais e advocatícios da parte contrária e depósitos recursais – esses últimos ainda serão apurados pelos escritórios de advocacia terceirizados pela CARRIS, portanto não apontados nesse levantamento. Os gastos com condenações apresentados englobam condenações trabalhistas, de indenizações por danos pessoais e danos materiais.

Tabela 44 - Valores despendidos com despesas judiciais e honorários, de 2015 a 2019.

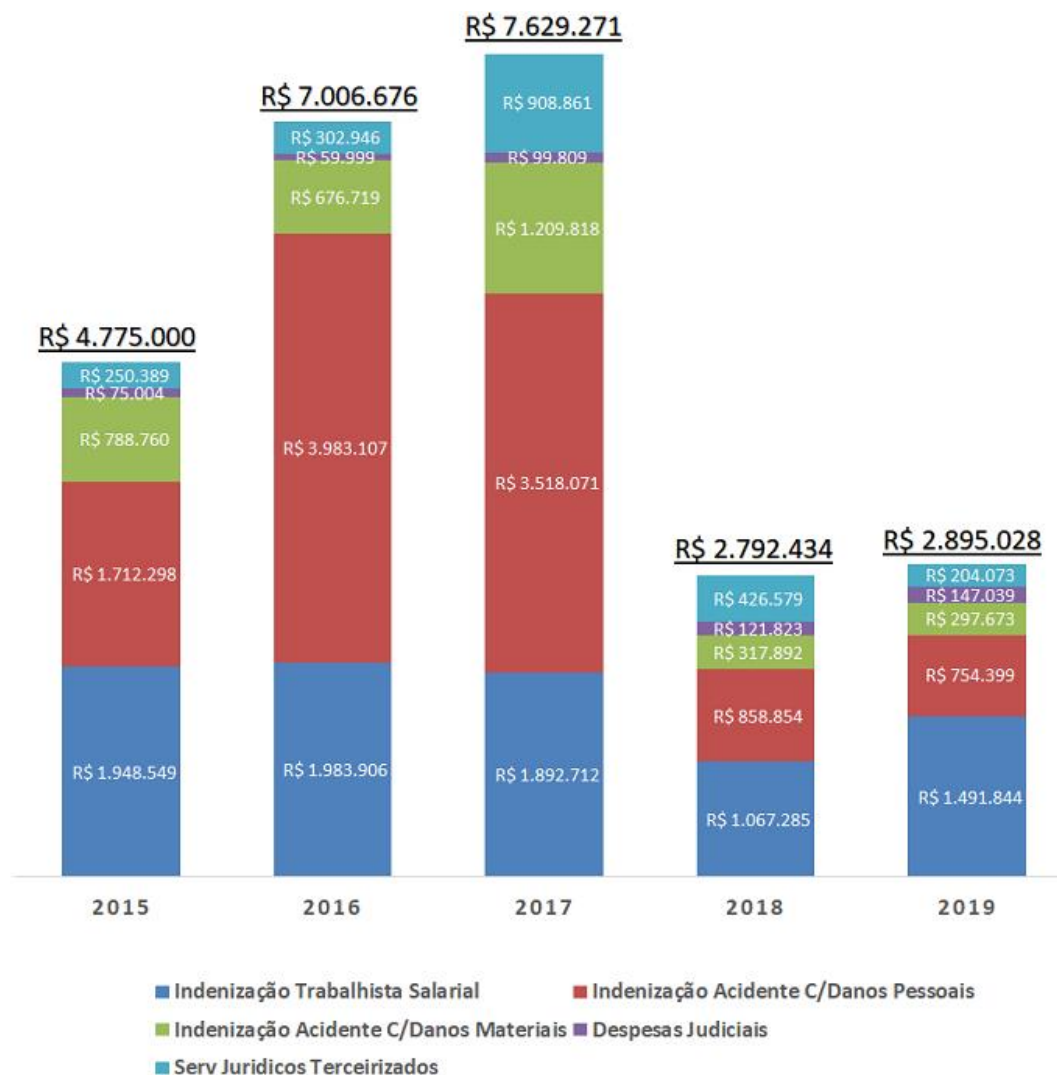
Ano	Total de despesas judiciais	Total de honorários	Gastos com condenações
2015	R\$ 75.003	R\$ 53.137	R\$ 4.449.607
2016	R\$ 59.998	R\$ 45.293	R\$ 6.643.732
2017	R\$ 99.808	R\$ 682.811	R\$ 6.620.601
2018	R\$ 121.822	R\$ 142.609	R\$ 2.244.032
2019	R\$ 147.039	R\$ 29.199	R\$ 2.543.915
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 503.672</b>	<b>R\$ 953.051</b>	<b>R\$ 22.501.887</b>

Fonte: CARRIS (2020).

Conforme verificado na tabela anterior, os valores despendidos com despesas judiciais e honorários não representam quantia expressiva diante do montante pago em condenações, cujos percentuais médios sobre o valor em condenações, de 2015 a 2019, são de 3,1% e 3,9%, para despesas judiciais e gastos com honorários, respectivamente. Entretanto, tais despesas podem ser mitigadas ou anuladas através da análise de risco e plano de contingenciamento, nos quais podem ser previstos acordos com redução de condenação e por consequência dessas verbas, além da diminuição do passivo judicial com atitudes preventivas. Contudo para que uma empresa pública faça acordos judiciais é imprescindível que seja demonstrado que a mesma será beneficiada com o acordo, isso pode ser comprovado através de uma análise de risco do processo em conjunto com um plano de contingenciamento.

No gráfico a seguir é a apresentada a evolução dos gastos com indenizações, serviços e despesas jurídicas da CARRIS, entre os anos de 2015 e 2019, os gastos são separados em 5 grupos, indenização trabalhista salarial, indenização de acidente com danos materiais, indenização por acidente com danos pessoais, despesas judiciais e despesas com serviços jurídicos terceirizados.

Gráfico 7 - Evolução dos gastos com indenizações, serviços e despesas jurídicas, de 2015 a 2019



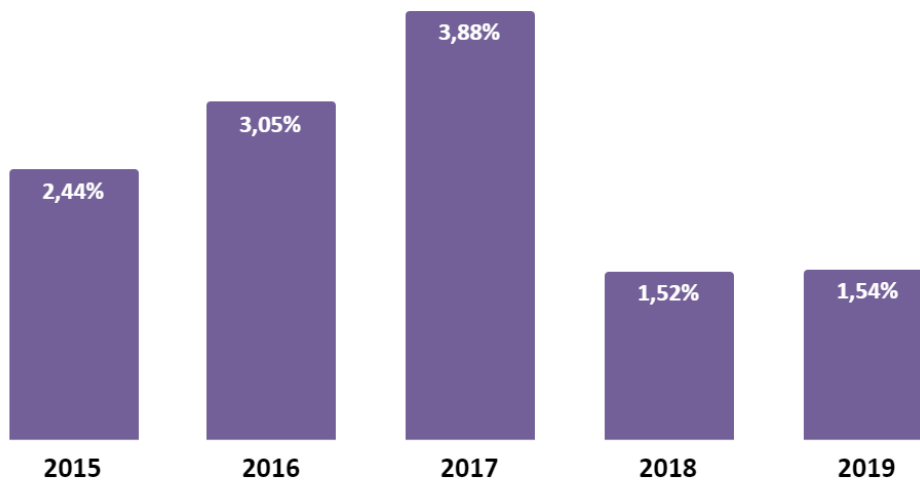
Fonte: CARRIS (2020).

Como visto, a despesas com demandas jurídicas diminuíram em 63,4% de 2017 para 2018, sendo que os gastos com indenizações por acidentes com danos pessoais foi o principal responsável por essa diminuição nos gastos. As despesas com indenizações por acidentes com danos materiais e serviços jurídicos terceirizados também obtiveram uma diminuição significativa. Para o ano de 2019 os gastos totais se mantiveram próximos do ano anterior, onde podemos notar um aumento expressivo de gastos com indenizações trabalhistas.

No gráfico a seguir é apresentada a relação entre os custos despendidos com demandas judiciais e os custos totais da empresa, assim como sua evolução entre os anos de

2015 e 2019.

Gráfico 8 - Evolução da relação entre custos de demandas judiciais e custos totais, de 2015 a 2019



Fonte: CARRIS (2020).

Quanto à parcela dos custos totais que são referentes a demandas judiciais, esta apresentou crescimento entre os anos de 2015 e 2017, tendo uma acentuada queda no ano de 2018 e se manteve a mesma em 2019.

No mais, em análise à documentação, é possível acreditar que a empresa não possui programa de compliance, o qual objetiva promover uma cultura empresarial de cumprimento das normas aplicáveis ao negócio, sejam elas de natureza legal ou internas, uma vez que várias demandas versam sobre mesmos temas não atendidos ou observados pela empresa.

Com o *compliance* seria possível desenvolver e coordenar políticas, ferramentas e decisões que precisam ser tomadas no âmbito do programa, uma vez que um dos seus objetivos é corrigir e prevenir desvios que possam trazer conflitos judiciais para o negócio.

Porém, esta não é a única função do *compliance*, que também se dedica a questões relacionadas à ética, sustentabilidade, cultura corporativa e diversos outros possíveis riscos. Ou seja, ele se dedica a todas as áreas que possam apresentar irregularidades que afetem o desempenho e a reputação da empresa.

No caso da CARRIS poderia se incluir a educação no trânsito, com seus colaboradores, principalmente motoristas e cobradores, assim como os usuários, com o

objetivo de todos aprenderem ou reforçarem seus conhecimentos na legislação de trânsito, mas também em códigos de conduta a fim de evitar acidentes de trânsito, haja vista ser a principal questão ventilada nos processos cíveis da empresa.

Através do programa de *compliance* várias medidas poderiam ser tomadas, trazendo um leque de oportunidades para empresa mitigar seu passivo contingente, pois abrange não somente as obrigações legais da empresa, mas também as regras e os valores que compõem a instituição e que podem ser violadas.

Algumas das principais funções do mencionado programa seriam: analisar riscos operacionais; conhecer e interpretar leis que se relacionem à empresa; elaborar manuais de conduta; gerenciar os controles internos; fazer auditorias periodicamente; desenvolver projetos de melhoria contínua; disseminar o *compliance* por toda a cultura organizacional e monitorar a segurança da informação.

Tais medidas trariam diversos benefícios, como: ganho de vantagem competitiva em relação à concorrência; atração de investidores e investimentos; identificação de riscos e prevenção de problemas; ganho de credibilidade; melhoria da eficiência e qualidade dos serviços/produtos; aumento da governança; consolidação de uma cultura organizacional; sustentabilidade; e correção efetiva de não conformidades.

Através do programa de *compliance* também poderia diminuir os impactos da legislação trabalhista rígida, uma vez que por meio das suas medidas o atendimento ao ordenamento jurídico se tornaria orgânico e prática rotineira na empresa.

Contudo, é preciso ter em mente que, a implantação do mencionado programa necessita desenvolver um código de conduta da empresa, que alinha a missão, visão e os objetivos globais da mesma às práticas de *compliance*.

Em geral, as empresas brasileiras relutam em adotar programas de *compliance* sob o velho hábito de preferir remediar a prevenir. A questão é que travar uma longa briga judicial porque uma lei trabalhista foi descumprida, arcar com multas pesadas da Receita Federal por falhas em sua prestação de contas ao Fisco ou mesmo receber imposições por descumprimento às leis ambientais enfraquecem a empresa no mercado, sublimam sua credibilidade e esvaziam seu caixa e suas perspectivas de futuro.

Assim, sempre é importante lembrar que, para o sucesso de um programa de *compliance* é fundamental o comprometimento da alta direção e na sequência: políticas e

procedimentos estabelecidos, código de conduta e ética nos negócios, plano de comunicação, treinamento, canal de denúncias, monitoramento, avaliação, melhoria contínua e correções.

Lembrando que a empresa CARRIS ainda precisa lidar com outros agentes externos que prejudicam suas atividades, como: trânsito intenso, falta de política pública de incentivo ao transporte coletivo e aumento da criminalidade.

Contudo, não há dúvidas que uma empresa com código de conduta bem aplicado, no foco de seus objetivos e missão, em busca da melhoria contínua, com atendimento à legislação, acaba por conquistar credibilidade diante da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços/produtos, o que certamente auxiliaria no trato com os usuários a fim de atenuar os problemas de trânsito intenso, assim como as tratativas com governo local para melhoria das políticas acerca do assunto e de segurança no intuito de mitigar a questão da criminalidade, melhorando o ambiente de trabalho para os colaboradores e as viagens para os usuários.

Por fim, em análise aos pontos destacados, foi possível constatar que a principal forma de impedir o aumento do passivo da empresa CARRIS seria com atendimento aos requisitos legais, através de atitudes preventivas no intuito de reduzir as demandas cíveis e trabalhistas, o que poderia ser atingido com a adoção de programa de *Compliance*, pois, através de suas medidas, as boas práticas e condutas seriam abraçadas de forma orgânica pela empresa, seus colaboradores e demais agentes.

Entretanto, quando não é possível evitar as demandas judiciais, se faz indispensável tratá-las de forma a mitigar seus impactos e controlar os pagamentos para que eles ocorram de forma a não impactar no resultado da empresa. Por isso, é indispensável conhecer os riscos de cada processo, classificá-los e contingenciá-los, a fim de promover um planejamento na atuação de cada lide para melhor administrar o passivo jurídico da empresa.

## CONCLUSÃO

O presente relatório se constitui como a Entrega 3 – Diagnóstico da Situação Atual, o qual se insere no contexto geral do projeto de forma a permitir a identificação de pontos críticos na estrutura de ativos e processos da Companhia CARRIS Porto Alegre, visando subsidiar a formulação de cenários de investimento (na Entrega 6) que permitirão à PMPA reduzir ou eliminar os aportes financeiros recorrentes à empresa.

No âmbito específico do relatório da entrega 3, o documento se divide em 3 seções. A primeira aborda o diagnóstico e avaliação das condições técnicas e físicas dos ativos. O objetivo neste capítulo foi explorar os principais pontos críticos e ineficiências dos ativos da empresa, como a frota, equipamentos e maquinários, instalações e terrenos, sistemas de TI e contratos de manutenção, conservação e fornecimento de produtos. Parte do diagnóstico destes itens já foi apresentado na Entrega 2 – Avaliação Técnico Operacional, sendo essa, portanto, complementar à primeira seção do presente relatório.

No segundo capítulo foi realizado o diagnóstico dos processos e recursos humanos da empresa, por meio do mapeamento de processos, estudo dos fluxos, documentos, atividades, atribuições, cargos e organograma. O objetivo foi compreender os processos de forma a apontar os pontos críticos dos mesmos e construir, em conjunto com a CARRIS, proposições de melhoria que visem minimizar ou extinguir os efeitos negativos dos pontos críticos levantados. Além do mapeamento em si, foi realizado levantamento da capacidade produtiva de cada setor e a ocupação atual, de forma a embasar o diagnóstico e as subsequentes proposições relacionadas ao dimensionamento e alocação dos recursos humanos.

Por fim, o terceiro capítulo do relatório traz a análise jurídica da companhia, com o objetivo de compreender o atendimento aos requisitos legais e a identificação dos pontos críticos relacionados aos passivos contingentes da empresa.

A seguir são dispostos, em tópicos, as principais conclusões e resultados obtidos em cada seção do presente relatório. Primeiramente, conclusões referentes ao diagnóstico e avaliação das condições técnicas e físicas dos ativos da empresa:

- A frota da empresa representa, em termos de valor residual contábil, mais de 88% do valor imobilizado da companhia (em 2020), atingindo R\$ 31,52 milhões. Foi constatado que não existe reavaliação do valor dos ativos no histórico da empresa e nem exigência legal para tal, entretanto é recomendado que se realize avaliação do valor de mercado atualizado dos ativos para melhor compreensão do patrimônio da companhia. Aqui é feita a ressalva de que parte da Entrega 4 – Avaliação do Valor de Mercado, se ocupará de realizar a valoração a mercado dos bens, direitos e obrigações da empresa, buscando identificar valores atualizados para os ativos da CARRIS;
- A frota da companhia apresenta desconformidade com a idade média exigida em ambas as categorias de veículos. As idades médias das categorias pesada e articulados da empresa são, atualmente, 11 e 9 anos, acima do exigido pelo Decreto Municipal nº 20.225 (de 6,0 e 6,5 respectivamente). Mesmo após a renovação de 98 veículos que será realizada ao longo de 2020, as idades médias dos veículos padrão e articulado serão de 6,5 e 8,8, respectivamente, ainda em desacordo com a legislação municipal. Para atender ao requisito, a empresa deveria ainda renovar 12 veículos articulados e 13 veículos padrão, em 2020. Todavia, no capítulo 6 da Entrega 2 – Avaliação Técnico Operacional, foi realizado estudo de projeção de frota, com base não somente nos requisitos legais, mas em fatores operacionais, como demanda e ocupação dos veículos;
- Foi demonstrado que, dada a correlação entre os custos de manutenção e a idade dos veículos, a empresa poderia obter uma economia de 16% nos custos de manutenção caso a idade média da frota estivesse dentro dos limites exigidos na legislação, o que representaria, com base na DRE de 2019, o valor de aproximadamente R\$ 5,3 milhões para aquele ano;
- Na avaliação da perícia imobiliária foi estimado um valor de mercado para os terrenos da empresa de R\$ 48,6 milhões. No estudo, foram identificadas e avaliadas 26 benfeitorias, em termos de estado de conservação, área construída, idade aparente e vida útil. Foi identificado que as construções apresentam necessidade de reparos simples a importantes, cuja idade média aparente foi estimada em 35 anos. As benfeitorias foram avaliadas em R\$ 7,7 milhões, implicando num valor total de R\$



56.374.000,00 para os ativos imobiliários da empresa (terrenos mais benfeitorias);

- Os equipamentos e maquinários existentes na área de manutenção de veículos são utilizados com frequência diária, em sua maioria, sendo que algumas categorias destes apresentam idade avançada, estando, inclusive, em desacordo com regramentos da NR-12, em casos particulares. De acordo com funcionários do setor de Manutenção, a idade dos equipamentos implica em necessidade de reparos e perda de confiabilidade, segurança e eficiência no manuseio, o que impacta no tempo de realização dos serviços de manutenção nos veículos, assim como no custo dos mesmos, já que demandam maior quantidade de mão de obra. Conforme apresentado, em média são reparados 327 veículos mensalmente, o que pode sobrecarregar o maquinário e demonstra a necessidade de mantê-lo em condições perenes de operação.

- Foi possível constatar que 75% dos contratos firmados pela companhia, em termos de valor global, com final de vigência em 2020, são diretamente relacionados à atividade de negócio da mesma, como para fornecimento de combustíveis, de peças para veículos e prestação de serviços de manutenção veicular. Mais de 98% dos contratos de Manutenção de Veículos são periódicos, onde existe relação de 92 contratos para 41 fornecedores. Tal conjuntura pode indicar que os contratos da categoria, por apresentarem previsibilidade de consumo e número elevado de fornecedores, podem ser agrupados em menor quantidade de contratos, com maiores valores globais e menos fornecedores, buscando preços mais atrativos. Conforme apresentado, os contratos de Manutenção de Veículos com maior valor global estabelecem desconto médio de 16% frente à valores de mercado, indicando o potencial da negociação com menos fornecedores. Os contratos de maior relevância em 2020, em termos de valor global, apresentam parâmetros de preço abaixo do observado em contratos de mesmo objeto praticados por outras entidades e empresas públicas, o que concede à companhia uma economia aparente de R\$ 11,7 milhões por este parâmetro.

A seguir é possível observar as conclusões referentes à análise de processos e recursos humanos da empresa:

- Os principais pontos críticos identificados na análise de processos e recursos humanos estão relacionados ao superdimensionamento do quadro de funcionários em diversos setores. Existem diversos fatores sistêmicos e estruturais que ocasionam o superdimensionamento, como picos de demanda nos setores, idade avançada da frota que implica em necessidade adicional de agentes de manutenção, necessidade de protocolos mais estritos e transparentes, por se tratar de empresa pública, os quais podem consumir mais tempo de execução. Existem também muitos funcionários concursados com cargos de alta especificidade e que, muitas vezes, não podem desempenhar as funções demandadas pelas atividades que se impõem ao setor, dada sua descrição de cargo em concurso, além, é claro, da necessidade de pessoal para cobrir funcionários de férias, afastados ou até mesmo cedidos à outras empresas e sindicatos. Entretanto, o fato de a CARRIS ser empresa pública faz com que existam exigências legais que dificultem uma gestão eficiente dos recursos humanos, como o processo oneroso e longo de desligamento de funcionários e a obrigação de reintegração de funcionários afastados por motivos médicos em setores de menor periculosidade (administrativos), onde, em muitos casos, não existe demanda por mão de obra e o funcionário reintegrado não apresenta a qualificação adequada à descrição de função específica. O custo da CARRIS com mão de obra operacional por quilômetro rodado (motoristas e cobradores) em 2019 foi 30% maior que a média dos demais lotes do transporte público de Porto Alegre, evidenciando a disparidade entre o dimensionamento dos quadros de funcionários. Foi identificado, no estudo de capacidade e ocupação produtiva, um potencial de redução do quadro de funcionários ativos de 5,11% (84 colaboradores), com base nos indicadores utilizados e com as ressalvas contempladas no respectivo subcapítulo.
- Ainda relacionado aos recursos humanos, foi verificado que é elevado o índice de absenteísmo da empresa (aproximadamente 3 vezes maior que o das demais concessionárias de transporte público de Porto Alegre). A dificuldade de se implantar processos de penalização eficazes faz com que exista um baixo comprometimento de colaboradores com os horários e funções. A revisão e encurtamento do processo de demissão por justa causa deve ser realizada e capacitações para aumento do engajamento dos funcionários podem ser intensificadas. As melhorias relacionadas

ao absenteísmo de colaboradores devem ser implantadas antes da redução no quadro de funcionários, de forma a manter a continuidade da prestação de serviços e normalidade na execução de processos internos;

- Foi constatado que a ausência de integração entre sistemas operacionais dos setores ocasiona retrabalhos, duplicidade de dados, falta de confiabilidade e segurança, podendo gerar, inclusive, prejuízos financeiros. A aquisição de um sistema ERP é de extrema importância para o aumento de eficiência na execução das atividades dos setores e capacidade de gestão da empresa;
- As propostas de melhoria elaboradas, se implantadas, proporcionariam uma redução anual de custos estimados na ordem de R\$ 12,7 milhões, frente a um investimento inicial único de R\$ 4,8 milhões. Além disso, foi estimado um potencial de aumento de receita anual de R\$ 623 mil.

Por fim, as conclusões relacionadas à análise jurídica da companhia, no que tange ao atendimento dos requisitos legais e avaliação dos passivos contingentes:

- A companhia deve buscar implantação de plataforma online de gerenciamento e monitoramento de processos judiciais para aliviar atividades de cunho operacional e retrabalhos, permitindo à Procuradoria assumir perfil mais analítico, dedicando mais tempo às atividades estratégicas, como "alteração do grau de risco" dos processos. Ademais, a adoção de sistema integrado de gestão pode permitir que haja comunicação eficiente entre Procuradoria e escritórios terceirizados;
- Quanto às ações trabalhistas a empresa deve buscar implantação de controle de ponto mais transparente e rigoroso, buscando reduzir probabilidade de conflitos judiciais, em sua maioria relacionados a horas extras;
- Mitigar ações cíveis relacionadas a acidentes de trânsito, por meio do aprimoramento a eficiência da educação para o trânsito, visando reduzir a incidência de colaboradores com atestados médicos por ocorrência de acidente de trabalho e doença ocupacional. Com a ação também se busca reduzir os acidentes de trânsito, causa geradora majoritária de ações cíveis;

- É importante que se realize revisão no método de classificação de risco e técnica de contingenciamento de valores dos processos judiciais, implementando avaliação de risco e probabilidade de condenação caso a caso para obter um valor de contingência mais adequado à realidade das condenações, permitindo melhor avaliação do passivo jurídico da companhia.

Desta forma, os objetivos propostos para a Entrega 3 – Diagnóstico da Situação Atual foram atingidos, permitindo a identificação dos pontos críticos dos ativos da empresa (frota, equipamentos, instalações, sistemas e contratos), dos processos e recursos humanos e da área jurídica, quanto ao atendimento dos requisitos legais e avaliação dos passivos contingentes. O diagnóstico será utilizado para a construção do *valuation* da empresa (Entrega 4), para elaboração do Plano de Negócios Referencial da CARRIS, considerando a implantação das melhorias que aumentam a eficiência da empresa (Entrega 5) e, finalmente, para a elaboração de cenários de investimento que permitirão à PMPA reduzir os aportes financeiros recorrentes realizados para a CARRIS (Entrega 6).