

Política de gestão de frotas: um estudo exploratório

Luciana Guimarães Spies (DEPROT/UFRGS)
Istefani Carísio de Paula (PPGEP/UFRGS)

Resumo:

As frotas corporativas utilizadas no apoio ao negócio principal (suporte, instalações ou manutenções, por exemplo) podem representar riscos caso não haja uma política para nortear as ações de todos os envolvidos. O objetivo deste artigo é explorar o tema políticas corporativas e, especificamente, as políticas de gestão de frota, visando identificar como estão sendo elaboradas, divulgadas e desdobradas para a rotina nas empresas. Este trabalho é exploratório e foi iniciado pela delimitação de 'política' a partir da literatura e das declarações das empresas. Também foram fontes de evidência entrevistas qualitativas com profissionais e pesquisadores e investigação. Os resultados indicam que as políticas de gestão de frota não são declaradas nos sites institucionais das empresas, independente da finalidade da frota. Dentre as empresas que possuem o documento, há alinhamento entre o mesmo e o planejamento estratégico, porém os conteúdos variam de empresa para empresa. Observou-se o desdobramento da política até o nível operacional na empresa investigada, uma vez que houve coerência entre as respostas dos condutores entrevistados, entretanto não houve correspondência completa entre as respostas dos condutores do gestor, o que pode ser um indicativo de desdobramento ineficiente das políticas ao longo dos níveis organizacionais.

Palavras-Chave: Políticas Corporativas, Política de Gestão de Frota, Entrevistas Qualitativas.

Abstract:

Corporate fleets used to support the main business (support, installations or maintenance, for instance) can represent risks in case there isn't a policy to guide the actions of everyone involved. The objective of this article is to explore the corporate policy theme, specifically fleet management policies, identify how they're being elaborated, disclosed and unfolded in the company's schedule. This paper is exploratory and was initiated based on the companies' own declarations of their 'policies'. Investigation and interviews with professionals and researchers were used also as sources of evidence. The results have indicated that fleet management policies are not stated in the companies' institutional websites, regardless of the fleet's goal. Among the companies that have the documentation, they are within the strategic planning; however the contents vary from company to company. It was observed the unfolding of the policy down to the operative level in the investigated company, since there was coherence between the answers of the interviewed drivers, but not among all the answers of the drivers' managers. The results may be indicative of failure in the deployment of the policies along the strategic levels.

Keywords: Corporate Policies, Fleet Management Policy, Qualitative Interviews

1. INTRODUÇÃO

Valente (2008) define gestão de frotas como a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa, salientando que esta tarefa pode ser abrangente, envolvendo aspectos como dimensionamento, roteirização, custos, manutenção, renovação entre outros. O autor classifica os transportes em duas categorias: de cargas e de passageiros. Essa separação é frequente para o estudo de frotas no Brasil, parecendo razoável esta distinção se tratando de um país com uma população de mais de 190 milhões de habitantes que baseia o escoamento de sua produção, predominantemente, em estruturas rodoviárias.

Desde a década de 1960, o planejamento estratégico tem sido utilizado para conduzir os gestores na busca do sucesso empresarial. Tradicionalmente, ele se inicia com a criação da identidade organizacional - missão, visão e valores. A segunda e a terceira etapa se referem à análise do ambiente externo e interno, respectivamente. Então, a partir desses levantamentos podem ser desenvolvidos os objetivos e as estratégias, que mais tarde se desdobrarão em políticas, planos e procedimentos. Reforçando esta ideia, Crozatti (2003) afirma que o planejamento estratégico é um processo de gestão pelo qual a empresa identifica o cenário em que atua, através das ameaças e oportunidades e de suas forças e fraquezas (ambiente externo e interno), produzindo então, diretrizes estratégicas (políticas) que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade do processo.

Em estudo bibliográfico sobre políticas empresariais, Umeda e Trindade (2004), definem como a principal dificuldade de exploração deste campo a diversidade e amplitude do significado atribuído ao termo policy. Baseado em levantamento realizado com uma amostra de 200 empresas, os autores apresentam uma lista de

definições para o termo, que podem ser agrupadas em: (i) interesse amplo, direção ou filosofia; (ii) declaração dos princípios e objetivos da empresa; (iii) guias de condutas estáveis e de longo prazo estabelecidas para dirigir a tomada de decisão; (iv) proposições amplas que possam servir de base às orientações (diretrizes); (v) padrões normais que não sejam alterados com frequência; e, (vi) procedimentos e normas práticas. Então, nota-se que o significado do termo política não é único e bem definido. No entanto existem autores, como Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), Robbins e Couter (1996) e Fleury (2002), que alinham seus entendimentos, estabelecendo que as políticas corporativas têm a função de estabelecer diretrizes destinadas a orientar e guiar as atuações em busca dos objetivos de médio e de longo prazo. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) ainda explicitam que a tarefa de definir as políticas cabe à alta direção das organizações.

Foguel e Souza (1985) afirmam que políticas e diretrizes percebidas como vagas e/ou ambíguas geram incertezas e falta de orientação, fazendo com que os responsáveis por operacionalizá-las muitas vezes não se sintam em condições de fazê-lo. Segundo os autores, a fonte desta ambiguidade está no fato de políticas e diretrizes normalmente serem definidas por cargos diretivos e implantadas níveis abaixo. Então, tratando-se de gestão de frota, a política precisa estar alinhada com ao planejamento estratégico da empresa, ser clara e, principalmente, desdobrada para o nível operacional, direcionando os condutores às melhores decisões durante a utilização da frota corporativa.

Sobre a finalidade da frota, ela pode pertencer ao core business da organização (empresas de logística, por exemplo) ou ser utilizada em atividades de suporte (área comercial, por exemplo), mas em ambos os casos é necessário fazer a gestão destes veículos. Sobre a frota brasileira, de acordo com os dados do anuário do DENATRAN, a frota total em janeiro de 2012 era de 70.965.139 veículos, dos quais 56,41% são automóveis, 3,22% são caminhões, 0,69% são ônibus, e o restante está dividido entre outras categorias. Em 2006, de acordo com os dados divulgados pela Unidas (2007), o país possuía uma frota corporativa de cerca de 2 milhões de veículos, o que representa mais de 7% do total de automóveis, considerando os dados do DENATRAN para este mesmo ano. A gestão inadequada destes veículos pode gerar impacto de caráter corporativo, ambiental e social. Diante deste cenário, destaca-se a importância da definição de políticas de gestão de frota nas empresas, independente da finalidade de utilização da frota, pois estes veículos representam uma grande parcela da frota brasileira.

Em vista da escassez de literatura e discussão em torno da elaboração, publicação e aplicação de políticas de gestão de frotas, o objetivo deste artigo é explorar o tema políticas corporativas e, especificamente sobre as políticas de gestão de frota, identificar como estão sendo elaboradas, divulgadas e desdobradas para a rotina nas empresas. Este trabalho é exploratório e foi iniciado pela delimitação de ‘política’ a partir da literatura e das declarações das empresas.

Este artigo será apresentado em mais quatro seções. Após esta introdução, na seção 2, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre políticas corporativas. Serão apresentados, na seção 3, os procedimentos metodológicos adotados, e, na seção 4, os resultados e discussões. Por fim, na seção 5, serão expostas as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico abordará o tema ‘políticas organizacionais’ sob diferentes ângulos de visão e áreas de conhecimento. O mesmo tem a finalidade trazer clareza sobre o assunto, conforme apresentado a seguir.

2.1 Planejamento estratégico

Segundo Schmidt (2002) a utilização de estratégia implica na habilidade de prever as possíveis reações às ações empreendidas e que, apesar de antigo, este conceito passou a ser aplicado nos negócios apenas no final da década de 1950. Hoje, a formulação de estratégias faz parte da rotina dos gestores, entretanto esta tarefa nem sempre é simples, pois existem vários aspectos que precisam ser avaliados, dentre os quais alguns podem estar fora do controle e até mesmo da previsão da empresa. Neste cenário o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, e assim diminuir a possibilidade de uma decisão equivocada (BARBOSA e BRONDANI, 2005).

Para Caravantes, Panno e Kloeckner existem níveis de planejamento e a formulação de cada um deles compete a Política de gestão de frotas...

um nível de gestão específico. Ao nível mais elevado cabe a formulação do planejamento estratégico da empresa, pois este é de caráter mais abrangente, tendo impacto na organização como um todo. Este geralmente implica em uma visão mais alongada do tempo, assim como a alocação de um maior volume de recursos. Já os planejamentos tático e operacional são de responsabilidade da gerência intermediária e de linha, respectivamente. Ambos possuem funções parecidas, com foco voltado aos planos estratégicos. Campos (2004) concorda com a ideia de que a formulação do planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração. Crozatti (2003), contudo, acredita que para a obtenção de boas diretrizes, a metodologia utilizada precisa permitir a participação de pessoas que possuam condições de agregar valor às discussões, então, gestores das áreas envolvidas, especialistas internos e externos deverão ser incluídos nesse processo.

Ackoff (1976) estratifica 5 etapas que o planejamento deveria conter. São elas: (i) Fins: objetivos e metas; (ii) Meios: políticas, programas, procedimentos e práticas, através dos quais a empresa tentará atingir os objetivos; (iii) Recursos: tipos e quantidades de recursos necessários e, a forma como os mesmos serão gerados e alocados; (iv) Implantação: procedimentos para a tomada de decisão organizados em um plano de execução; e, (v) Controle: procedimentos para detectar falhas ou erros nos planos de execução e busca de formas de prevenção e correção contínua destes erros. Então, a formulação das políticas está prevista dentro do planejamento e as mesmas representam um meio da empresa alcançar os seus objetivos.

De forma análoga, Oliveira (1997) desdobra o processo de formulação do planejamento estratégico em etapas, no entanto o autor insere o conceito de macro políticas e políticas funcionais em suas definições. Macro políticas são “grande orientação que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente” (Oliveira, 1997, p. 50). Já política é “a definição dos níveis de delegação, faixas de valor e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa. A política fornece parâmetros ou orientações para tomada de decisão. Corresponde a toda a base de sustentação para o planejamento estratégico” (Oliveira, 1997, p. 51). Assim, ambas as definições consideram as políticas como direcionadoras do processo de tomada de decisão, uma em caráter mais abrangente e outra em um caráter mais específico e prático, sendo inclusive definidas em etapas distintas do processo de formulação do planejamento estratégico.

2.2 Formulação de políticas organizacionais

Então, uma das ações previstas na formalização do planejamento estratégico é formulação das políticas corporativas. Porém, como não há uma definição única para o termo *política* e nem mesmo um entendimento unânime sobre o objetivo de sua declaração, esta tarefa pode se tornar complexa. Umeda e Trindade (2004) dissertam sobre a dificuldade de definição do termo *política*, justamente por ele ser maleável o suficiente para “adquirir” significados. Assim, conforme a utilização específica e com o maior emprego do termo, mais significados ele adquire e, conseqüentemente, mais difícil fica de defini-lo. De forma clara e prática, Caravantes (1977) cita exemplos de algumas políticas corporativas: (i) Política de Compras: o máximo de matérias-primas a serem compradas do mesmo fornecedor é 15%, com a intenção de garantir um maior grau de independência para a corporação; ou, (ii) Política de Departamento Pessoal: alguma organização pode possuir uma diretriz de não admissão de elementos femininos no seu quadro de funcionários.

Umeda e Trindade (2004) expõem que a criação de uma política possui 3 campos de influencia: (i) Ambiente Externo: concorrentes, fornecedores, consumidores, entre outros; (ii) Avaliação das Operações Concorrentes: conhecimento das capacidades internas da empresa, observando as operações concorrentes e seu funcionamento; e, (iii) Valores da Gerência: as políticas serão afetadas pela percepção e características pessoais de quem contribuiu para sua formulação. A importância do último aspecto fica evidenciada por Barros, Silveira e Famá (2006), através do resultado da sua pesquisa sobre influencia dos gestores nas políticas corporativas, realizada por meio da observação de empresas brasileiras de capital aberto durante o período de 5 anos (de 1998 a 2003). No estudo “os resultados sugerem que algumas políticas corporativas e o valor de mercado das empresas podem ser significativamente influenciados por idiosincrasias dos seus gestores” (BARROS, SILVEIRA e FAMÁ, 2006).

2.3 Características das políticas organizacionais

Vasconcelos Filho¹ (Apud Crozatti 2003) levanta as principais características necessárias para as diretrizes estratégicas (políticas): (i) Flexibilidade: a organização não pode depender apenas da sua tradição, ela deve

¹ VASCONCELOS FILHO, P. Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro, LTC, 1982

considerar o futuro e estar preparada para ele; (ii) Abrangência: as políticas precisam ser suficientemente abrangentes para cobrir todas as dificuldades que poderão ocorrer; (iii) Coordenação: essa característica garante que os esforços sejam realizados na mesma direção; e, (iv) Ética: as políticas devem ser coerentes com os princípios conduta da empresa. Siqueira² (Apud Umeda e Trindade, 2004) também menciona essas quatro características listadas acima, no entanto, ele as entende como critérios que auxiliam os gestores no momento de verificar se as políticas estão contribuindo de forma efetiva para os valores e para o alcance dos objetivos da empresa, ou seja, no momento de efetuar o controle das políticas.

2.4 Políticas organizacionais - Tomada de Decisão

Assim como Oliveira (1997) outros autores inserem a utilização das políticas corporativas como balizador ou guia para a tomada de decisão. Robbins e Coulter (1996) classificam as decisões em dois tipos: (i) Decisões Programadas: são repetitivas e rotineiras, possibilitando apoio em casos anteriores. São de solução relativamente simples e normalmente são utilizadas para a resolução de problemas bem estruturados; e, (ii) Decisões Não Programadas: são decisões de caráter único e não recorrentes. Exigem soluções mais complexas e personalizadas e normalmente são utilizadas para problemas mal estruturados. No contexto desta classificação, o autor salienta que para os problemas do tipo bem estruturados, ou seja, de decisão programada, o administrador pode se apoiar em procedimentos sistemáticos, regras ou políticas no auxílio à tomada de decisão, esclarecendo a diferença entre essas alternativas: procedimento é uma série de passos pré-definidos a serem seguidos, a regra é uma proposição explícita que diz o que o administrador deve ou não fazer naquela determinada situação e, por fim, uma política se propõem a guiar o pensamento do administrador em uma direção específica (ROBBINS e COULTER, 1996). Comparando as formas propostas no auxílio à tomada de decisão, percebe-se que a política possui um caráter mais amplo e flexível, pois não diz o que exatamente deve ser feito, apenas norteia a decisão do gestor.

Seguindo no entendimento de política como forma de apoio ao processo de tomada de decisão, Leontiades (1982) define 3 degraus a serem percorridos para a realização deste processo. São eles: (i) Formulação de Políticas: tem como finalidade estabelecer o objetivo e a direção geral da organização; (ii) Formulação da Estratégia: tem como finalidade o desenvolvimento de alternativas estratégicas que sejam aderentes às políticas; e, (iii) Formulação de Planos: tem como finalidade a criação de programas táticos específicos assim como a elaboração de suas etapas para o cumprimento das estratégias identificadas anteriormente. O autor ainda cita ““Policy” refers to top management’s overall direction of the firm” (Leontiades, 1982, p. 4), ou seja, política é o primeiro e mais amplo degrau para a tomada de decisão, ela se refere a gestão da empresa como um todo, esclarecendo ainda que, uma declaração de política fraca ou com a finalidade pouco clara, possui um efeito dominó nos outros elos da cadeia. Então, inicialmente se definem as políticas e a partir delas é que a tomada de decisão se afunila, primeiro para estratégias e na sequência para o desdobramento em planos de ação. Caravantes (1977) segue na mesma linha de pensamento, entendendo política como uma declaração geral feita pela direção, com o objetivo de orientar a tomada de decisão através da limitação do campo de opções dos gestores, visando conduzir a empresa em um determinado rumo.

2.5 Políticas organizacionais - Padronização de Regras

Existem autores que mencionam as políticas dentro do contexto da tomada de decisão, porém, possuem uma visão mais estreita sobre a classificação das mesmas, compreendendo-as como uma regra. Neste sentido, Almeida e Fischmann (1991), assim como Robbins e Coulter (1996), inserem as políticas no universo das decisões repetitivas, porém, os primeiros as classificam como uma regra. Ackoff (1993), também apresenta o entendimento de uma política como uma regra, no entanto, para ele é uma regra que leva em consideração todas as condições relevantes existentes no momento em que for necessário agir.

2.6 Políticas organizacionais - Aprendizagem Organizacional

As políticas também são citadas quando trata de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Bukowitz (2002) esclarece que em uma organização, a aprendizagem é identificada como um meio de realizar os

² SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. Planejamento estratégico e planejamento competitivo. São Paulo: Atlas, 1989.

objetivos estratégicos, enquadrando a capacidade de aprender como a única forma encontrada por algumas empresas de crescerem e se renovarem. Para Fleury (2004, p. 39) “aprendizagem é um processo neural, que leva a construção de memórias (...) o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a nossa identidade”. Starkey (1997) reúne os conceitos anteriores quando esclarece que a aprendizagem organizacional se diferencia da aprendizagem individual em 2 aspectos: (i) a aprendizagem organizacional ocorre através do compartilhamento de ideias, como percepções, comportamentos ou modelos mentais; e, (ii) o aprendizado é construído com base na memória organizacional, ou seja, a aprendizagem depende de mecanismos institucionais como modelos explícitos, estratégias ou políticas. Então, através de mecanismos como as políticas corporativas que a memória organizacional é constituída, e essa memória quando disseminada viabiliza tanto a aprendizagem organizacional quanto a constituição da identidade da empresa.

Assim, tendo em vista a importância da necessidade de aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, Starkey (1992) define 3 etapas para os projetos de empresas que aprendem. São elas: (i) desenhar as ideias em que se baseiam o propósito, a visão e os valores essenciais que regerão a vida das pessoas. Esta etapa é bastante valiosa, pois representará um impacto muito duradouro sobre a organização e sua forma de agir; (ii) pensar e formalizar políticas, estratégias e estruturas. Essas visam traduzir as ideias guia em decisões empresariais; e, (iii) criação de processos de aprendizagem efetivos. Em relação à última etapa, o autor salienta que a criação de um processo de aprendizagem não isenta os altos gerentes de suas responsabilidades estratégicas, inclusive este processo vem a ampliar e aprofundar essas responsabilidades. Agora, além de serem responsáveis por assegurar que as empresas tenham políticas e estratégias bem sucedidas, precisam garantir os processos sejam aprimoradas de forma contínua.

2.7 Políticas organizacionais - Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento

Ainda no universo da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, existem autores que fazem relação entre essas áreas de conhecimento e a cultura organizacional. Fonseca (2007) diz a aprendizagem organizacional possibilita a sustentação, a transmissão e a consolidação da cultura corporativa, propiciando o crescimento da organização e o desenvolvimento profissional. De acordo com Oliveira, Segre, e Castro (2007) é através da disseminação dos objetivos, políticas e valores organizacionais que uma visão compartilhada, modo pelo qual as empresas aprendem, é passível de construção. Ainda segundo os autores “*para dar sustentação a esse novo ambiente informacional, torna-se muito importante a adoção de uma política empresarial que direcione os esforços na qualificação constante dos integrantes de sua organização, bem como na criação de um ambiente de trabalho que promova o comprometimento e estimule a motivação de todo*”.

Visando identificar os elementos essenciais à implantação e ao aperfeiçoamento da gestão do conhecimento, Oliveira, Segre, e Castro (2007) realizaram estudo das políticas e práticas organizacionais envolvidas neste tipo de gestão. Foi observado um conjunto de políticas implementadas em níveis corporativos, assim como as práticas desdobradas delas, que disseminadas pela empresa contribuem na formação de sua cultura e na criação de um padrão comportamental de seus integrantes. Das políticas observadas as que se destacam são as voltadas para: (i) o desenvolvimento pessoal e organizacional; (ii) a disseminação dos valores e objetivos; e, (iii) para a valorização do indivíduo. As práticas corporativas são consideradas como resultado da política de disseminação contínua dos valores organizacionais, que dão ênfase ao comportamento colaborativo dos indivíduos. Dessa forma é possível perceber a importância da utilização das políticas corretas e a disseminação das mesmas na busca do conhecimento e da aprendizagem contínua da corporação, assim como no fortalecimento da cultura organizacional.

2.8 Desdobramentos das políticas organizacionais

A formulação de políticas, independente de terem objetivo de auxílio à tomada de decisão, definição de regras ou consolidação e disseminação da identidade organizacional, somente se sustenta com seu desdobramento nas esferas envolvidas e o devido acompanhamento dos atos realizados com base nelas. Este controle tem o objetivo de avaliar se as diretrizes estão sendo corretamente cumpridas e, para o caso de não cumprimento, possibilitar a reavaliação e modificação, garantindo assim sua aderência aos objetivos da empresa. Schmidt (2002) reitera essa ideia, esclarecendo que durante o período de planejamento foram definidas diretrizes estratégicas e políticas operacionais e, salienta que essas orientações precisam ser controladas para que seja alcançada a situação desejada e, caso necessário, corrigidas as falhas apresentadas.

Muito do entendimento de controle interno é relacionado à área contábil, mas em algumas definições e objetivos é possível notar a citação de diretrizes: (i) um dos principais objetivos de um sistema de controle interno é

“verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia” (Oliveira, Perez Jr. e Silva³ Apud Pereira, 2004); (ii) “o controle é a viga mestra em que a administração se baseia para medir o alcance dos objetivos e metas, e ter certeza de que as diretrizes fornecidas pela empresa estão regularmente seguidas” (Conselho federal de contabilidade⁴ Apud Pereira, 2004); e, (iii) “A finalidade do controle é a finalidade da informação; a certeza de que as coisas acontecem tal como deveriam” (Lopes Sá⁵ Apud Pereira, 2004). Então o controle é necessário para que exista a informação de as políticas e seus desdobramentos estarem ou não desempenhando o papel de nortear os gestores para o rumo correto e, no caso de não estarem, auxiliar a alta direção na reestruturação das mesmas. Sobre esta necessidade de acompanhamento Pereira (2004) expõe que a principal importância do controle interno esta no seu caráter informacional para os administradores, garantindo a alimentação necessária para as empresas continuarem melhorando.

A partir desta revisão bibliográfica, percebeu-se que o conhecimento a respeito do tema políticas organizacionais está pulverizado na literatura passando por diferentes áreas de conhecimento como planejamento estratégico, processo de tomada de decisão, governança corporativa, modelos de gestão, tornando o trabalho de revisão bibliográfica laborioso. Entretanto, em todas estas áreas fica clara a importância da formulação de políticas claras para o alcance dos objetivos das empresas. Neste trabalho será adotado o conceito de políticas organizacionais compreendidas como diretrizes norteadoras da tomada de decisão e, portanto voltadas ao ambiente interno da organização.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho pode ser classificado como de natureza aplicada e de objetivo exploratório, pois tem como finalidade prática a geração de conhecimento na área de frotas corporativas, visando tornar o assunto específico de política de gestão de frotas mais claro e familiar. A sua abordagem será qualitativa, buscando através de entrevistas compreender o processo de formulação das políticas de gestão de frotas e seus desdobramentos.

O foco está em empresas que não possuem a frota como core business, ou seja, elas podem apresentar uma variação na composição de sua frota possuindo veículos leves, pick ups ou caminhões. Com o objetivo de aumentar o potencial deste trabalho, buscou-se auxílio e informações de uma empresa especialista em gestão de frotas, que a partir deste momento será chamada de empresa parceira. Assim, o universo de empresas entrevistadas, cujas localizações serão omitidas por questões de sigilo, será restrito a um grupo de clientes da empresa parceira.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, no qual serão utilizadas 2 fontes de evidência: levantamento de documentos e entrevistas.

Etapa I. Levantamento de informações com o objetivo de esclarecer: (a) quantas empresas apresentam declarações sobre as suas políticas, quais são elas, e ainda, se as políticas de frota são mencionadas; e, (b) levantar algumas informações específicas sobre a política de frota, através da reunião de documentos desta natureza, quando houver, visando identificar elementos existentes nestas políticas. Na figura 1 é apresentado resumo da etapa.

		ETAPA I	
		a	b
O Que		Levantamento Geral - Políticas Corporativas	Levantamento - Políticas de Frotas
Fonte		Sites Intitucionais e Relatórios	Políticas de Frotas
Objetivos		1. Visão das empresas sobre políticas 2. Quais políticas são mais declaradas 3. Casos especiais 4. Declaração de política de frota	1. Características dos documentos 2. Quais os assuntos mais citados 3. Tópicos apresentados 4. Linguagem utilizada
N		30	5

³ OLIVEIRA, PEREZ Jr. e SILVA, L. M., J. H. e C. A. S. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

⁴ Conselho federal de contabilidade do estado de São Paulo. Controle interno nas empresas. São Paulo: Atlas, 1998.

⁵ LOPES SÁ, Antônio. Contabilidade para pequenos empresários. Rio de Janeiro: Tecnopoint, 1989.

Figura 1: Resumo Etapa I

Etapa II. Realização de entrevistas com professores de universidades (cursos de graduação e pós graduação) e com colaboradores das empresas, tanto gestores de frota quanto condutores, a partir de roteiros semi-estruturados específicos para cada um dos grupos.

O objetivo de entrevistar os professores é obter respostas específicas sobre a política de gestão de frota, sendo este tópico bastante importante, em função da escassez de literatura especializada. Já as entrevistas com gestores e condutores, visam identificar quais elementos das políticas são lembrados na rotina, assim como a efetividade do desdobramento das mesmas. Na figura 2 é apresentado um resumo desta etapa.

		ETAPA II		
		a	b	c
Quem		Especialistas Universidade	Gestores de Frota	Motoristas
Objetivos		1. Práticas a serem seguidas 2. Quem deve formular política de frota 3. Entender sobre a divulgação 4. Ter ideia do desdobramento e do acompanhamento	1. Quantas empresas tem política 2. Quem formula e o alinhamento com o PE 3. Quais aspectos são citados 4. Como esta sendo feito o desdobramento	1. Existe conhecimento sobre a política de frota 2. Estão sendo realizados treinamentos 3. Quais aspectos são vistos nos treinamentos
Perguntas		1. Quem deveria formular a política de frota? 2. Quais os assuntos devem ser abordados? 3. Como deveria ser a formulação? Deveria envolver outras áreas? Quais? 4. Como deveria ser o desdobramento em planos de ação?	1. A sua empresa possui política de frota? 2. Quem formulou esta política? 3. Quais tópicos são apresentados nela? 4. Como elas são desdobradas em ação e quem é o responsável? 5. Está alinhada com o PE?	1. A empresa possui política de frota? 2. São realizados treinamentos com os condutores? Com que frequência? 3. Quais itens são abordados nos treinamentos? 4. Existem normas específicas que precisam ser seguidas no seu trabalho? Quais?
N		3	35	5

Figura 2: Resumo Etapa II

Após essas etapas serem concluídas será realizada a triangulação das evidências. Assim espera-se apresentar um panorama de como as empresas que fazem parte do estudo se comportam em relação ao tema política de gestão de frotas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao levantamento em sites institucionais, foram pesquisadas empresas de diversos setores como, bancário, energia elétrica e combustíveis. A seleção foi feita buscando, inicialmente, empresas que mencionassem em seu site institucional algum conceito sobre suas políticas corporativas. Na sequência, foram incluídas empresas que declararam ter política de frota em pesquisa anteriormente realizada pela empresa parceira e, por fim, foram incluídas empresas de logística, em função da importância que este segmento apresenta dentro do tema, assim totalizando 30 empresas analisadas.

O primeiro grupo mencionado foi reunido via ferramenta de busca na internet – Google – através das palavras chave “políticas corporativas”, “políticas organizacionais” e derivados. Na figura 3, são mostradas as definições e objetivos das políticas divulgados pelas empresas.

Segmento	O que falam sobre as Políticas e normas
Alumínio	"Os valores da Companhia devem sempre estar presentes nas tomadas de decisões dos negócios e ações de todos os funcionários, estendendo-se aos fornecedores, clientes, parceiros e comunidades onde atua. As políticas têm o objetivo de prestar contas à sociedade, de forma transparente, sobre a evolução nessa direção."
Papel	"As Políticas de Responsabilidade Corporativa foram criadas para assegurar o cumprimento de condutas alinhadas à cultura da Empresa e para aprimorar as suas práticas."
Logística	"As políticas corporativas foram desenvolvidas para fornecer aos empregados e representantes um guia de referência, delineando as práticas básicas da companhia dentro de uma variedade de áreas importantes, fornecendo informações gerais e descrevendo a posição da empresa a respeito de diversos assuntos. É responsabilidade de cada empregado e representante o cumprimento de todas as leis e regulamentos aplicáveis bem como da política da companhia"
Química	"Integridade, respeito e ética são imprescindíveis para o sucesso. Esses princípios estão expressos nas políticas da Companhia e orientam todas as suas práticas, decisões e relacionamentos."
Banco	"Para garantir que seu comportamento se adapta aos melhores padrões de critérios éticos, governo corporativo, meio ambientais e sociais, a empresa conta com várias normas internas"

Figura 3: Descrições de apresentação das políticas

Assim, verificou-se que nas 5 empresas onde havia descrições de apresentação houve a utilização de termos como “orientam”, “assegurar”, “guia de referência”, “delineando” ou “garantir” nas frases utilizadas pelas empresas, ou seja, os entendimentos apresentados estão alinhados com o que literatura propôs sobre o tema. Cada corporação introduziu o tema de formas distintas, referenciando escopos diferentes, como informação, controle, relacionamento, cultura organizacional, então, assim como na literatura, nas empresas também não houve uma única definição para as políticas empresariais.

Este tópico também, tinha a finalidade de verificar quais as políticas são apresentadas nos sites, de forma análoga ao realizado, por exemplo, com a missão e os valores, porém, sem verificar a relação entre a natureza das políticas e o segmento das empresas. A intenção é entender que tipo de política é divulgada e, se dentre essas, está a de gestão de frota. Assim, percebeu-se que existem políticas que são comumente formalizadas nos sites das empresas, alguns exemplos são: i) Ambiental ou Meio Ambiente: este foi o tema mais abordado, sendo citado 14 vezes, ou seja, quase metade (47%) das empresas expôs esta política no seu site institucional. Se fossem excluídas as empresas que não formalizaram nenhum tipo de política, a representatividade aumentaria para 56%; ii) Segurança: este assunto ficou em segundo lugar, sendo citado 12 vezes. A representatividade é 40% considerando todas as empresas pesquisadas e 48% considerando apenas as que formalizaram alguma política; iii) Saúde e Qualidade: estes dois temas ocuparam a terceira posição, sendo apresentados 9 vezes cada; e, (iv) Social e Código de conduta: formalizadas por 6 e 5 das empresas, respectivamente. Também foram formalizadas políticas de outras naturezas, citadas por mais de uma empresa, ou apenas por uma, porém estas não foram mencionadas por possuírem uma representatividade pequena.

Em alguns casos, foram divulgadas políticas específicas para o ramo onde a empresa atua, por exemplo: i) Política de compra de madeira, em uma empresa de papel e celulose; ii) Código de conduta em mercado de valores, no caso de um banco; ou, iii) Política de negociação, formalizada por uma empresa pública.

Em 5 empresas (20%) não foi encontrada nenhuma informação relacionada às políticas corporativa nas suas páginas na internet. E, por fim, é necessário salientar que nenhuma das empresas pesquisadas mencionou política de gestão de frotas, inclusive as do ramo de logística e transportes.

No tópico b da etapa I foram reunidos documentos corporativos referentes à utilização dos veículos, de empresas onde a frota não é o principal negócio, abrangendo assim diversos ramos de atuação, como: papel e celulose, segurança, alimentos e energia elétrica. Dentre as empresas pesquisadas, as que possuem um documento único, abrangendo todos os aspectos relevantes, receberam auxílio, da empresa parceira, na elaboração desta política. Nas outras, existem documentos corporativos destinados a administração dos veículos, sendo que em alguns casos, a mesma empresa possui mais de um documento para este fim, onde cada um deles se refere a um assunto específico, por exemplo, gestão de pneus e manutenções. Após a reunião e leitura dos documentos, foi possível listar os itens contidos nas políticas de frota, que são apresentados na figura 4.

1. Objetivo	13. Seguro Obrigatório	25. Pneus
2. Abrangência	14. Sinistro	26. Limpeza do Veículo
3. Campo de aplicação	15. Carona	27. Avarias
4. Nomenclatura	16. Desvio de conduta	28. Pedágio
5. Conceitos	17. Adaptações especiais	29. Veículos só para fins profissionais
6. Parâmetros do sistema	18. Adesivos	30. Manutenção preventiva e diária
7. Matrícula e senha	19. Documentação	31. Manutenção corretiva
8. Combustível	20. CNH	32. Caso de Pane
9. Troca de veículos entre usuários	21. IPVA	33. Local de guarda
10. Substituição/Venda de veículos	22. Licenciamento	34. Ações em caso de anomalias
11. Devolução dos veículos	23. Infrações de trânsito	35. Pontos de Atenção
12. Mudança nos veículos	24. Multas	36. Disposições finais

Figura 4: Aspectos das Políticas de Frota

Com este levantamento foi possível verificar que cada empresa formula sua política de gestão de frota do seu jeito, incluindo os itens que julgue importante conter no documento, então, as políticas são diferentes umas das outras, algumas mais abrangentes e outras mais específicas, não existindo um modelo. Porém, em alguns casos foi percebida a existência de um padrão interno para a documentação, e, nesses casos, a política de frota seguia este padrão.

Para a realização do tópico a da segunda etapa proposta foram selecionados professores responsáveis por ministrar as cadeiras relacionadas ao assunto, nas universidades UFRGS, PUC e IPA, todas localizadas em Porto Alegre. Uma dificuldade encontrada foi o fato de todos os professores lecionarem “logística”, então todos possuem experiência focada em transporte de carga, ou seja, nas empresas que possuam a frota como core business. Assim, em alguns momentos as respostas serão bastante específicas para os casos das empresas de transportes e em outros pareceram mais genéricas.

Foi realizada uma entrevista inicial, onde a experiência da entrevistada é focada em transporte de passageiros, na parte operacional. Assim, o entendimento foi extremamente diferente do previsto, sendo necessário o descarte destas respostas. Porém, a partir destas respostas percebeu-se a necessidade de aprimoramento do questionário inicialmente proposto, incluindo perguntas acerca do entendimento de política de frotas, sua divulgação e seu controle. Dessa forma foram inseridas as seguintes perguntas: (i) O que você entende por política de frotas?; (ii) Para quem deveria ser divulgada essa política?; (iii) A política de frotas deveria ter divulgação externa, como em sites institucionais?; e, (iv) Quem é o responsável por acompanhar o “cumprimento” desta política?. Na figura 5 são apresentadas, de forma resumida, as respostas obtidas com os demais entrevistados.

Observando as respostas algumas considerações podem ser feitas: (i) Sobre o entendimento do que é uma política de frota não houve nem um alinhamento entre os estudiosos e nem mesmo uma convergência com o que a literatura apresenta. Não foram mencionados termos como diretriz, orientação ou regra, porém foi mencionado, mais de uma vez, o objetivo de possibilitar a informação (conhecimento). Um dos estudiosos ainda comentou que a frota precisa possuir um papel importante na empresa para que seja necessária uma política relacionada à mesma; (ii) Sobre a formulação e o responsável por isto, os entrevistados foram unânimes e bastante de acordo com a literatura ao colocarem que as políticas estão diretamente relacionadas ao planejamento estratégico e que o responsável pela elaboração da política de frota é a alta direção, ou o cargo mais alto dentro da área de logística (área mencionada como responsável pela frota).

Mas, no segundo caso, esta pessoa precisa apresentar bastante conhecimento do planejamento estratégico ou mesmo ter participado dele. Dois dos especialistas foram ao encontro da ideia levantada por Crozatti (2003), explicitando a necessidade de envolver áreas com conhecimento específico na elaboração da política de frota, como por exemplo, o marketing e a produção. Ainda foi salientada por um dos entrevistados a importância de envolvimento da área de recursos humanos, pois este departamento será o responsável pela contratação dos usuários dos veículos da empresa, assim como pelos futuros treinamentos realizados com eles; (iii) Sobre os assuntos ou tópicos abordados o resultado foi bastante focado no universo da logística, em função da especialidade dos entrevistados. Foram lembrados aspectos como roteirização, carregamento, tempo e otimização de processos, convergindo aos aspectos importantes na gestão de frotas citados por Valente (2008); (iv) Sobre a divulgação as respostas foram parecidas, no entanto um dos entrevistados ressaltou a importância fundamental desta política permear todos os níveis hierárquicos da empresa, incluindo os mais operacionais, pois só assim é possível tornar a política efetiva. Já sobre a divulgação externa, a opinião foi unânime: somente as empresas onde a frota é o principal negócio deveriam expor esta política, caso contrário não existe razão; (v) Sobre o desdobramento não houve uma opinião comum sobre como fazer, no entanto todos os entrevistados acordaram que esta é uma responsabilidade de nível tático/operacional; e, (vii) Sobre o acompanhamento houve concordância sobre a responsabilidade ser da alta direção (ou cargo mais alto dentro da estrutura de logística), ou seja, a mesma pessoa, ou grupo de pessoas, que formulou a política tem a responsabilidade de acompanhar seu cumprimento e alinhamento com os objetivos da instituição, através de indicadores fornecidos pela área operacional.

		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
O que é?		Estrutura base para melhor utilização da frota Indicadores e controles Informação e conhecimento	Definição estratégica de recursos Modelagem Levantamento de informações Configuração	Ligado com a estratégia Alinhada ao PE Frota = Papel importante
Responsável		Alta direção	"Maior cargo" dentro de logística	Transportadora - Alta direção Outros - Chefe setorial (participação no PE)
Formulação	Como	Via PE Depende do problema	Via PE	Via PE
	Áreas Envolvidas		Produção Marketing	Produção (planejamento operacional) Marketing Gestor da frota Financeiro Administrativo RH - Treinamento e Seleção
Tópicos		Definidos pelo PE	Tempo Roteirização Otimização de processos Embalagem X Volume	Alocação Roteirização Carregamento Renovação/Aquisição Manutenção Consumos Indicadores de desempenho
Divulgação	Para quem	Toda a empresa	Todos os envolvidos Dentro das áreas de maior interação	Todas as áreas envolvidas Percorrer todos os níveis operacionais
	Como	Via PE		
Divulgação Externa		Não Depende do negócio	Não Se for o negócio sim	Não Se for o corebusiness sim
Desdobramento	Quem	Via PE Desdobrar para alguém		Plano de ação Ferramentas de planejamento de controle Treinamento do pessoal do despacho Sistema de informação de apoio a decisão
	como	Responsável operacional	Responsável operacional	Média/alta direção da área
Acomp.		Direção (PE) Grupo de avaliação de indicadores	Maior responsável envolvido no processo	Alta direção Indicadores "vem" do nível operacional

Figura 5: Resumo Pesquisa com Especialistas

Em relação ao tópico b, houve dificuldade em marcar entrevistas pessoalmente com os gestores em empresas onde fosse possível conversar também com os condutores. Então, foi realizada uma primeira rodada de entrevistas com gestores de frota de clientes da empresa parceira, que recebem atendimento menos personalizado, sendo atendidas à distância. Neste caso, as entrevistas foram realizadas via telefone apenas com o gestor, não havendo o desdobramento para os motoristas. Então, nessa primeira rodada foram entrevistadas 35 empresas, onde diversas áreas eram as responsáveis por fazer a gestão da frota, como apresentado na Figura 6.

Área	Administrativo	Frotas	Recursos Humanos	Financeiro	Diretoria	Suprimentos	Secretaria Executiva
%	51,43%	17,14%	8,57%	8,57%	8,57%	2,86%	2,86%

Figura 6: Áreas dos Gestores

Em relação aos dados da frota, quanto ao porte 68,29% das empresas possuem veículos da família leve (veículos de passeio como Celta ou Uno), 9,76% possuem veículos da família média (pick ups como Strada ou Courier) e 21,95% das empresas possuem veículos pesados (caminhões). O número mínimo de veículos administrados é de 2 e o máximo de 150, com média de 34 veículos por empresa. De todas as empresas entrevistadas, apenas 9 (25,31%) possuem política de frota, percentual que pode ser considerado baixo, tendo em vista que, são muitos veículos e a sua utilização precisa ser orientada de forma a evitar danos de qualquer espécie.

Focando, então, apenas nas empresas que possuem uma política para guiar a gestão da sua frota, o número mínimo de veículos foi 9 enquanto o máximo foi 150, com média de 39 veículos por empresa. Na maioria dos casos o documento foi formulado em nível de gerência e diretoria, e está alinhada com o planejamento estratégico da empresa, concordando com o que a literatura propôs. No único caso onde a política não está alinhada ao planejamento estratégico, ela está em revisão para que possa atender aos objetivos propostos.

Com esta primeira rodada de entrevistas, também foram reunidos alguns dos itens da política de frota lembrados, resumidos na Figura 7.

Itens	1. Custos	1. Abastecimento	4. Multas	1. Cartão	4. Acidentes
	2. Manutenção	2. Desempenho	5. Controle	2. GPS	5. Depreciação
Q Citações	3	3. Organização/guarda		3. Responsabilidades	
		2		1	

Figura 7: Itens das Políticas de Frota

Assim, ficou evidente que os aspectos mais lembrados foram voltados à parte econômica, com os itens custos e manutenção sendo os mais citados. Na sequência, foram lembrados itens também com foco financeiro, porém relacionados à área de recursos humanos com os itens multas e desempenho. E, com menor representatividade foram citados outros itens como a guarda dos veículos, a depreciação dos mesmos ou orientações em caso de acidente. Dessa forma, nota-se que as empresas entendem que a frota é necessária, mas, também, é uma fonte de despesa, então, as suas políticas são bastante voltadas para a contenção dos custos em detrimento de fatores como os de segurança.

Presencialmente, a entrevista foi realizada apenas em uma empresa de grande porte do segmento de motores e geradores, cuja frota é de, aproximadamente, 120 veículos, dos quais 95% são leves. Como na maioria dos casos anteriores, a política de gestão de frota foi formulada pela diretoria e está alinhada ao planejamento estratégico, mas, diferentemente dos outros perfis, o gestor da frota é da área de controladoria. A política é desdobrada, fundamentalmente, através de treinamentos. Todo início de mês é realizada uma integração com os novos colaboradores, onde, entre outros assuntos abordados, a política de frota é apresentada. Na empresa também foram realizadas ações pontuais, como a elaboração de um manual pela equipe de marketing e a entrega de um informativo juntamente com o contra cheque. Os itens presentes na política de frota podem ser visualizados na figura 8.

Abastecimento	Restrições	Vistoria	Check List	Pedágio
	Lavagem		Adesivos	Carona
	Franquia		Transferência	Manutenção
Seguros	Responsabilidade	Multas	Responsabilidade	Velocidade
	Sinistro		Parcelamento	Rastreamento

Figura 8: Itens da Política

Quanto aos condutores, todos sabiam que a empresa possuía política de frota e confirmaram a realização de treinamentos, variando apenas a resposta sobre a frequência de ocorrência dos mesmos. Um resumo das respostas dos condutores acerca dos itens abordados nos treinamentos e das normas específicas pode ser visualizado na figura 9

Treinamento		Normas			
Item	Citações	Item	Citações	Item	Citações
Segurança	3	Restrições	3	Usar sempre o mesmo veículo	1
Restrições	3	Proibido carona	2	Manter os veículos limpos	1
Velocidade	2	Utilizar sempre o cartão	2	Informar destino na portaria	1
Situação da Frota	1	Não transferir pontos	1	Pedágio apenas para trabalho	1

Figura 9: Levantamento com condutores

Alguns itens da política de gestão de frota citados pelo gestor podem ser vistas nas respostas dos condutores, no entanto não há uma correspondência total dos itens, ou seja, aparentemente, não há pleno conhecimento da política de gestão de frotas pelos condutores. Outro ponto relevante é que os treinamentos estão focados nas questões que a diretoria acha importante, que no momento da realização da entrevista era a segurança e velocidade, em função de acontecimentos internos da empresa. Este fato pode ser confirmado pelos itens lembrados pelos condutores como presentes nos treinamentos.

Sobre os itens que a política de frota menciona foi possível fazer um agrupamento apresentado na figura 10. Isto foi realizado através da união das respostas dos tópicos b de ambas as etapas, onde a primeira se referia à leitura das políticas e a segunda aos itens que o gestor da frota lembrava que a política continha, ou seja, os mais utilizados no dia-a-dia.

Introdução	1. Objetivo 2. Responsabilidades 3. Abrangência	4. Campo de aplicação 5. Nomenclatura 6. Conceitos
Sistema de Abastecimento	1. Parâmetros do sistema 2. Matrícula e senha 3. Combustível 4. Troca de veículos entre usuários 5. Credenciamento de novos veículos 6. Desligamento de funcionário 7. Férias e afastamento 8. Transf. de veículos e condutores 9. Subst./Venda de veículos 10. Devolução dos veículos	Outros 1. Utilização só para fins profissionais 2. Carona 3. Desvio de consulta 4. Mudança nos veículos 5. Adaptações especiais 6. Adesivos 7. Ações em caso de anomalias 8. Pontos de Atenção 9. Pedágio 10. Depreciação
Manutenção	1. Manutenção preventiva 2. Manutenção corretiva e diária 3. Limpeza do Veículo 4. Caso de Pane 5. Pneus 6. Local de guarda 7. Avarias	Documentação 1. Documentação 2. CNH 3. IPVA 4. Licenciamento 5. Multas/ Infrações de trânsito 6. Seguro Obrigatório 7. Sinistro/Acidentes

Figura 10: Reunião dos itens das Políticas de Gestão de Frota

Assim, se fossem utilizados como base os itens apresentados na figura 10 e, se fosse realizado o detalhamento de acordo com o planejamento estratégico da empresa, seria possível criar uma política de frota completa e aderente às estratégias e valores da companhia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na literatura e no posicionamento das empresas sobre suas políticas corporativas, para fins de realização desta pesquisa definiu-se que política é uma diretriz cujo objetivo é auxiliar as ações e decisões dos funcionários de uma empresa. Assim, sobre as políticas que as empresas divulgam, as de meio ambiente, segurança, saúde e social, ocuparam as 4 primeiras posições dentre todas as que estão formalizadas nos sites institucionais. O tema sustentabilidade destacou-se, pois dois dos três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) estão relacionados com estas políticas. Na década de 90 um assunto muito abordado pelas empresas era a qualidade, hoje, ele continua sendo importante, porém, provavelmente já esteja incorporado na rotina, alcançando apenas a quarta posição. Neste contexto, também ficou claro que as empresas, tanto aquelas onde a frota não faz parte do core business quanto aquelas onde faz, não estão divulgando ao público a sua política de gestão de frota. No entanto, no caso das empresas de logística e transportes, segundo os acadêmicos, seria importante haver essa divulgação, justamente por que a frota representa o principal negócio dessas empresas.

Também foi exposta uma lacuna de estudo e conhecimento sobre frotas utilizadas como apoio ao negócio principal, visto que não há material especializado e a literatura com este enfoque é escassa, predominando estudos a respeito de frotas utilizadas para transporte de carga e passageiros. Dessa forma, a importância de formalizar uma política destinada a esse perfil de frota ainda não é clara, afinal, muitas empresas possuem veículos para apoiar a sua atividade, mas não possuem um documento orientando a gestão e a utilização dos mesmos. É preciso salientar a responsabilidade das empresas por estes veículos, que estão inseridos no trânsito sujeitos a qualquer tipo de acidente ou dano e, muitas vezes, ainda expõe a marca da empresa contida neles. Então, cabe às empresas dar a correta orientação dos condutores que irão utilizar a sua frota.

Dentre as empresas que possuem política de gestão de frotas, na maioria dos casos, o documento está alinhado ao planejamento estratégico da empresa e a sua formulação foi realizada em cargos de diretoria, conforme a Política de gestão de frotas...

literatura e os acadêmicos entrevistados propuseram. Quanto à área responsável pela gestão da frota houve bastante variação, mas com predominância da área administrativa, o que é coerente tendo em vista que se tratam de empresas onde os veículos são utilizados para apoiar a atividade principal e, nesse caso, dificilmente seria justificável um investimento em uma área específica para fazer essa gestão.

Não ficou clara a forma como deve ser realizado o desdobramento da política de gestão de frota para o nível operacional, uma vez que não houve um consenso entre os acadêmicos e nem um alinhamento entre as respostas das entrevistas realizadas via telefone. Então, ficou ressaltado o valor de estruturar um plano de ação, adequado a rotina e realidade da empresa, para que as orientações contidas nesta política realmente atinjam os condutores.

Também é importante salientar que a diretoria precisa acompanhar o cumprimento da política de gestão de frota, e todas as áreas relacionadas precisam estar comprometidas, pois, será necessária a realização de treinamentos constantes e o envolvimento de todos para a obtenção de sucesso. Caso seja necessário, a diretoria fará ajustes nesta política e assim, com o tempo e o engajamento de todos, os itens da mesma estarão presentes no dia-a-dia dos colaboradores, se tornando parte da cultura da empresa.

Realizar entrevistas como mais condutores, assim como avaliar a efetividade do desdobramento da política de frota fica como sugestão para próximos trabalhos, pois para realização deste estudo houve dificuldade de conseguir entrevistas com condutores e obter clareza sobre a qualidade do desdobramento, visto que apesar de haver coerência entre as respostas dos condutores nem todos os itens da política lembrados pelo gestor foram citados pelos condutores.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- VALENTE, Amir Mattar. Gerenciamento de transportes e frotas. 2 ed. Editora Cengage Learning, 2008.
- CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2003.
- UMEDA e TRINDADE, Guilherme Mirage e Christiane Coutheux. Possíveis definições para políticas empresariais: um estudo bibliográfico. VII SEMEAD, 2004.
- CARAVANTES, PANNON E KLOECKNER, Geraldo, Cláudia e Mônica. Administração – Teorias e Processos. Editora Prentice Hall do Brasil, 2005.
- ROBBINS e COULTER, Stephen e Mary. Administração. 5 ed. Editora Prentice Hall do Brasil, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. 10 ed. Gente, 2002.
- FOGUEL E SOUZA, Sérgio e Carlos César. Desenvolvimento organizacional. 2 ed. Atlas, 1985.
- Site DENATRAN. <http://www.denatran.gov.br/>, acessado em 11 de Abril de 2012.
- Site Unidas. <http://www.fund-luso-brasileira.org/admin/upload/d4248cf6-37f6-47cc-b97a-78883b469255.pdf>. Acessado em 01 de Setembro.
- SCHMIDT, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BARBOSA E BRONDANI, Emerson Rodrigues e Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. *Revista eletrônica de contabilidade – UFSM*, v. 1, n. 2, Dez 2004/Fev 2005.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas diretrizes: (Hoshin Karin): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Nova Lima: INDG, 2004.
- ACKOFF, Russell Lincoln. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administração por objetivos: uma abordagem sócio técnica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARROS, SILVEIRA e FAMÁ, Lucas Ayres Barreira de Campos, Alexandre Di Miceli da, Rubens. A importância do gestor para as políticas corporativas: Evidências de efeitos fixos gerenciais no Brasil. Salvador/BA. *EnANPAD*, 2006.
- LEONTIADES, Milton. Management policy, strategy, and plans. Boston: Little, Brown, 1982.
- ALMEIDA E FISCHMANN, Martinho e Adalberto. Planejamento estratégico na prática. Ed Atlas. 1991.

ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTUCCI, BERNARDES e BRANDÃO, Janete Lara de Oliveira, Patrícia, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. R.Adm., São Paulo, v. 41, n. 2, 2006.

FONSECA, Marília Saldanha da. A pedagoga na empresa: sua origem, seus caminhos. Ver. Cient. Univ. Barra Mansa, v. 9, n. 17, 2007.

Bukowitz, Wendi R.. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre, RS, Bookman, 2002.

Starkey, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

Fleury, Afonso Carlos Correa. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, SEGRE, e CASTRO, Márcia Carvalho de, Lídia Micaela e Joel de Lima Pereira. A importância da gestão do conhecimento, da cultura e aprendizagem organizacional para o desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação: o caso Intelig Telecom. IV SEGeT, 2007.

PEREIRA, Antônio Nunes. A importância do controle interno para gestão de empresas. Revista Pensar Contábil. V. 6, n. 25, 2004.