

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

# Transporte Interno por Serviços de Aplicativo na Prefeitura de São Paulo

---

Relatório de Avaliação

Secretaria Municipal de Gestão

14/05/2019



## Sumário

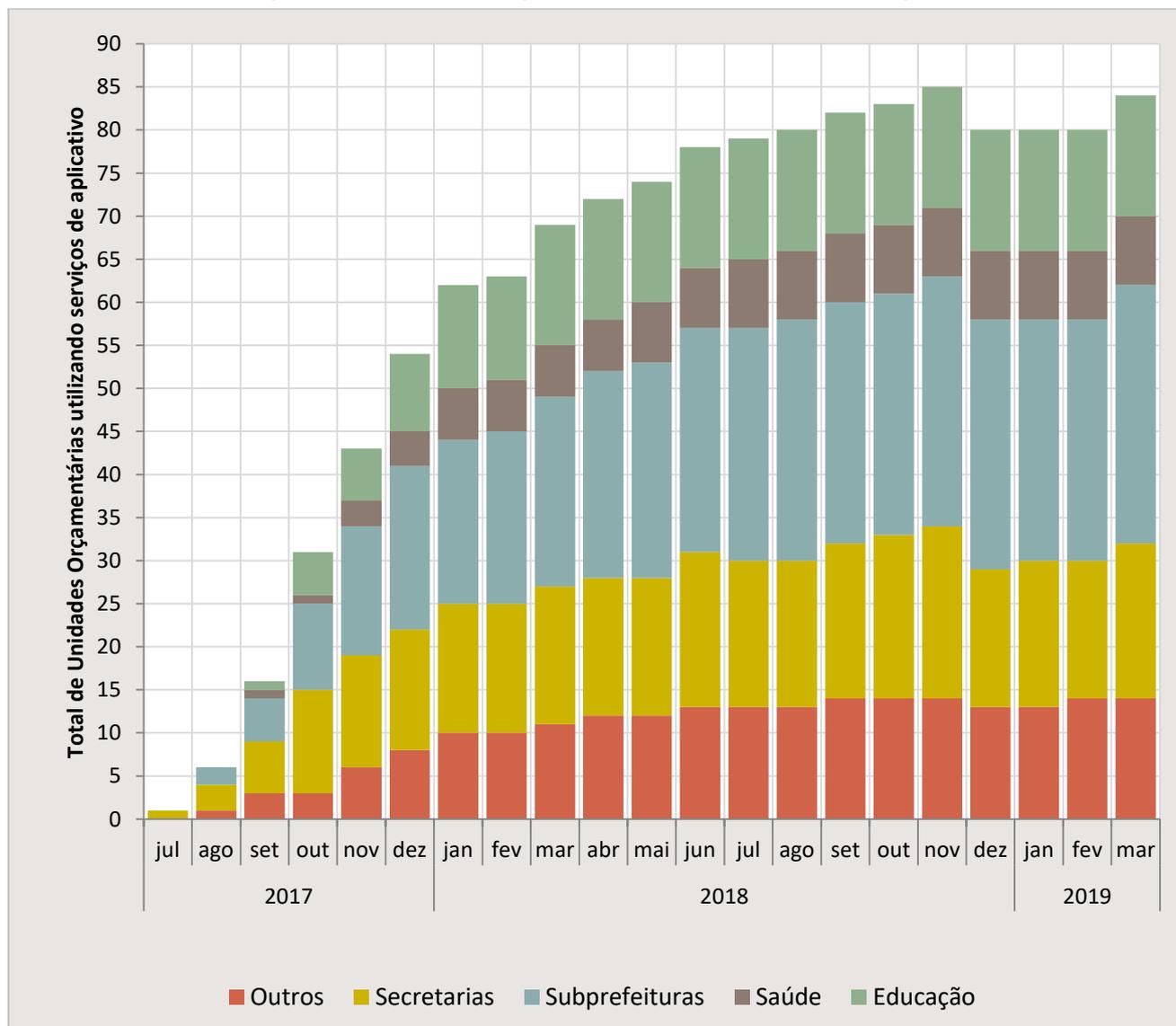
---

<b>Introdução e Contexto .....</b>	<b>3</b>
<b>Redução de Gastos.....</b>	<b>8</b>
<b>Tempo de Espera das Solicitações.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tempo de Espera Segundo os Dados da Detentora da Ata .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Tempo de Espera Segundo Pesquisa Interna .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Outros Benefícios .....</b>	<b>11</b>
Maior Controle do Uso.....	11
Adaptação à Sazonalidade da Demanda da Unidade .....	14
Eliminação de Gargalos .....	15
Impacto na Produtividade de Serviços: Caso da CODAE .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Impacto na Produtividade de Serviços: Caso das Subprefeituras.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>17</b>

## Introdução e Contexto

Atualmente há 85 órgãos que possuem contrato de agenciamento de serviços de transporte individual por aplicativo decorrente da ARP nº 005/SMG-COBES/2017, o equivalente a 88% dos órgãos da Prefeitura. Uma parte segue em processo de negociação com a empresa e outra parte ainda não iniciou as conversas com a empresa. O gráfico abaixo apresenta a evolução na quantidade de unidades utilizando os serviços de aplicativo na Prefeitura Municipal de São Paulo.

**Gráfico 1: Evolução das Unidades Orçamentárias Utilizando os Serviços de Aplicativo<sup>1</sup>**



Fonte: Dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

<sup>1</sup> Considera-se “Saúde” e “Educação” as secretarias municipais de saúde e educação, respectivamente, bem como todas as demais unidades orçamentárias a elas vinculadas, “Subprefeituras” todas as subprefeituras, exclusive a Secretaria Municipal de Subprefeituras, “Outros” todos os órgãos da Administração Indireta, Autárquica e Fundacional, bem como o Tribunal de Contas do Município. O grupo das secretarias compreende todas as secretarias municipais da cidade, excetuando-se a Secretarias Municipais de Educação e a Secretaria Municipal de Saúde. A queda de unidades utilizadoras do serviço em 2019 está relacionada com a fusão de algumas secretarias neste ano.

A utilização do aplicativo tem sido crescente na Prefeitura conforme as unidades firmam seus contratos oriundos da Ata de Registro de Preço. No ano de 2018, o uso oscilou entre 12.000 a 27.000 viagens por mês, apresentando diversas sazonalidades ao longo do ano, ao qual se destacam as unidades da Secretaria Municipal de Educação cujo uso em períodos de férias escolares possui forte redução e forte impacto no total de viagens realizadas pela prefeitura (Gráfico 2). As diversas unidades orçamentárias das secretarias municipais de saúde e educação e as subprefeituras representam a maior parte do uso dos serviços de aplicativo.

Observa-se também que a maior parte das viagens é chamada pelos aplicativos de celular, ao invés de solicitação via sistema Web (por computador), contrariando as expectativas de que haveria poucas chamadas por *smartphone* devido a existência de servidores sem posse deste equipamento (Gráfico 3).

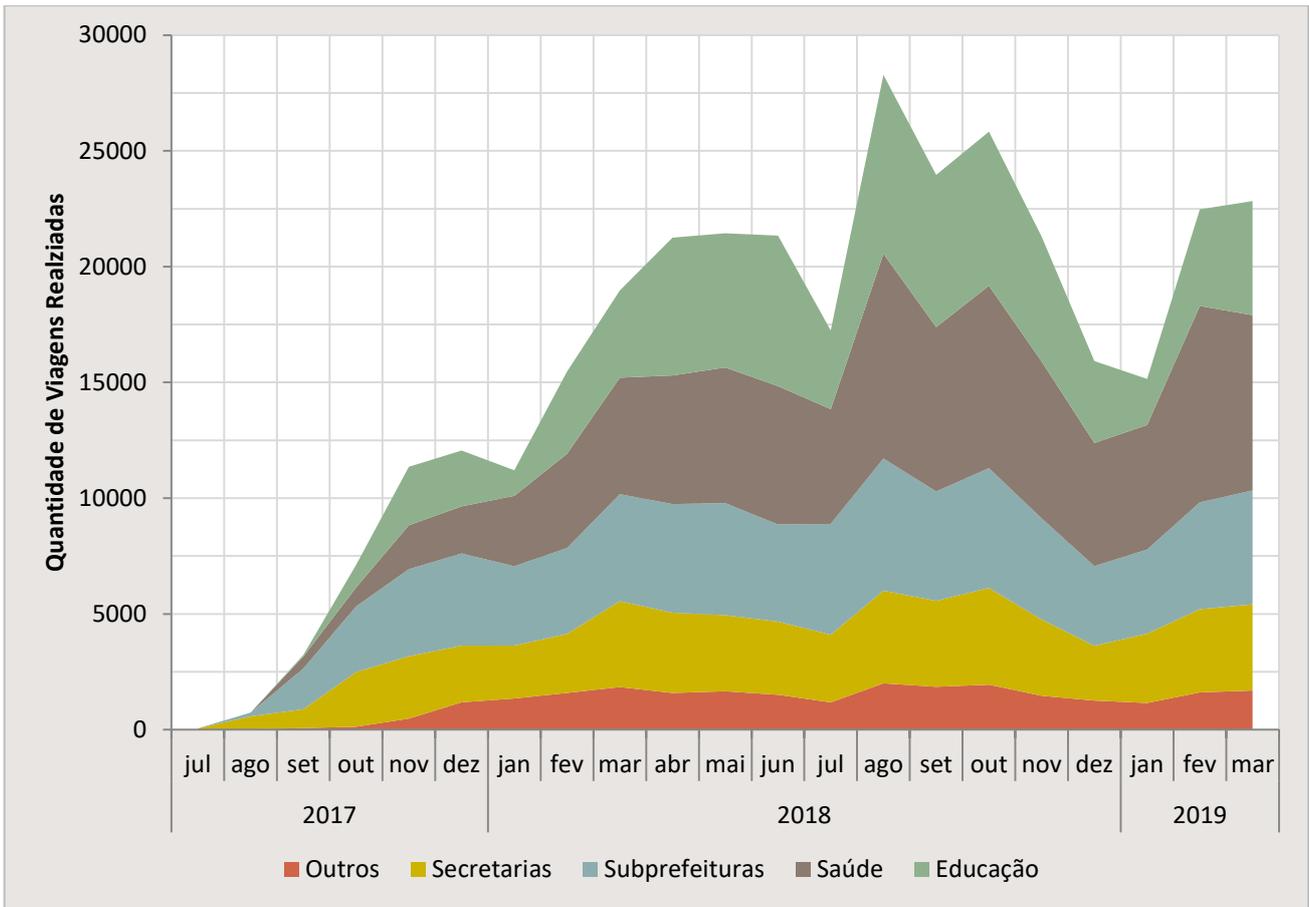
A maior parte das viagens é realizada na região Sudeste e Centro (Gráfico 4). Porém, se forem somadas as regiões Leste 1 e Leste 2 numa só, esta seria a região campeã na quantidade de solicitações. Uma quantidade ínfima de viagens é realizada a partir de outros municípios – em grande maioria município limítrofes à cidade de São Paulo, onde muitos agentes públicos realizam serviços próximos das divisas. As chamadas no centro são feitas principalmente pelas secretarias municipais (Gráfico 5), enquanto as chamadas na região sudeste são feitas principalmente pelas unidades da Secretaria Municipal de Saúde (mais especificamente a Coordenadoria Regional de Saúde Sudeste). Já a região Leste se destaca pelo uso mais intenso por parte das subprefeituras da região.

Ainda em relação aos locais de solicitação dos veículos, percebe-se pelo Mapa 1 uma quantidade intensa de solicitações diárias no centro da cidade. Apesar de haver outras regiões representativas, dada a extensão territorial de cada uma, é perceptível como a demanda de chamadas esta concentrada no centro da cidade. Nas demais regiões, as solicitações estão concentradas em pontos específicos, provavelmente onde se localizam as “bases” das unidades solicitantes, que de lá partem para outros locais. É importante ressaltar que há uma quantidade relevante de viagens solicitadas em regiões afastadas, conforme pode ser verificado no Mapa 1.

Além disso, há um uso nitidamente superior nos dias úteis, em especial de terça a quinta-feira, sendo residual o uso do serviço aos sábados e domingos (Gráfico 6). Durante esses dias, o uso é particularmente intenso entre às 9h e 15h (quase dois terços das solicitações ocorrem nesse período), sendo que mais de 90% das viagens ocorre entre às 6h e 18h. Aos finais de semana, percebe-se um uso maior no período da manhã (entre 6h e 12h).

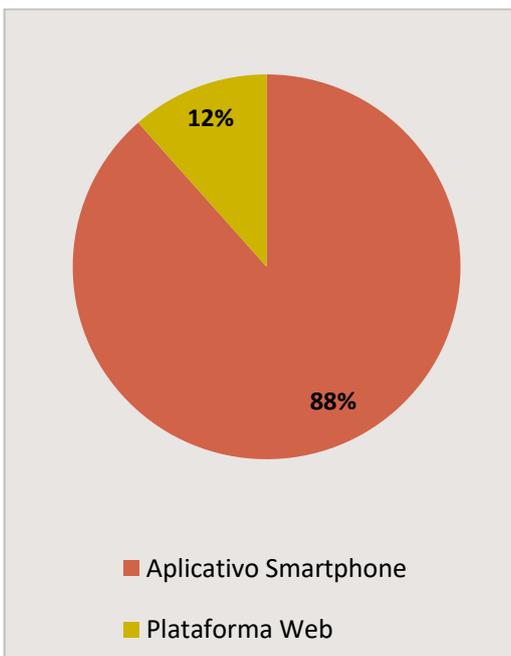
A distância percorrida pelas viagens varia bastante, sendo mais comum as viagens entre 2 e 10 Km (Gráfico 7). Porém, é relevante a quantidade de viagens longas, sendo que mais de um terço dela possui uma quilometragem superior a 10 Km. As unidades da Secretaria Municipal de Saúde se destacam por possuírem viagens mais curtas que os demais grupos, provavelmente devido à existência de diversas unidades descentralizadas, como as Coordenadorias Regionais de Saúde, as Unidades de Vigilância em Saúde e as Supervisões Técnicas de Saúde.

**Gráfico 2: Evolução de Quantidade Mensal de Viagens.**

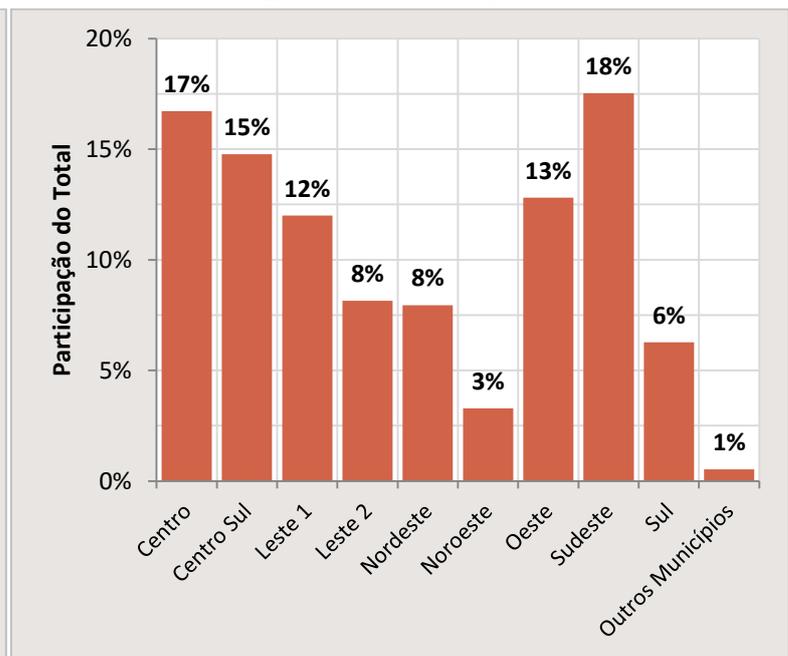


Fonte: Autoria própria com base nos dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

**Gráfico 3: Formas de Solicitação**

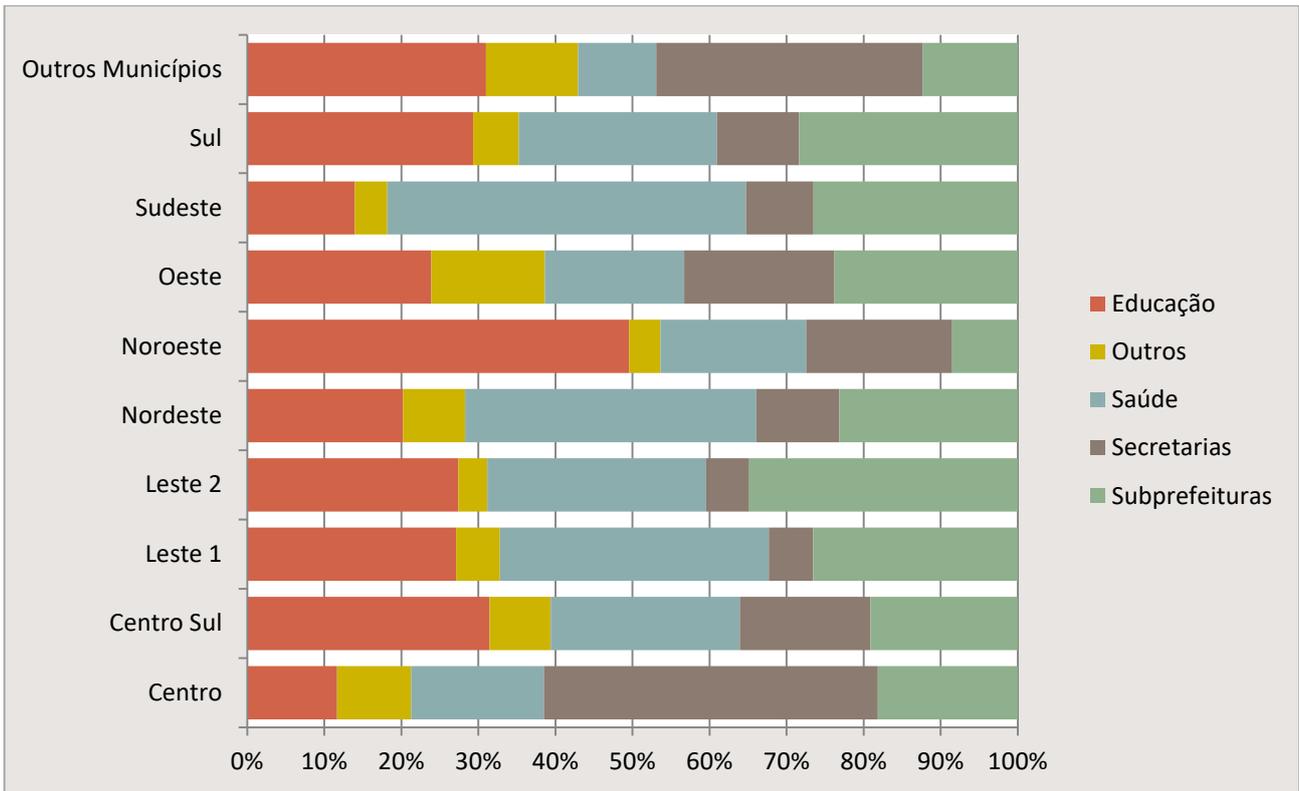


**Gráfico 4: Regiões de Solicitação dos Veículos**



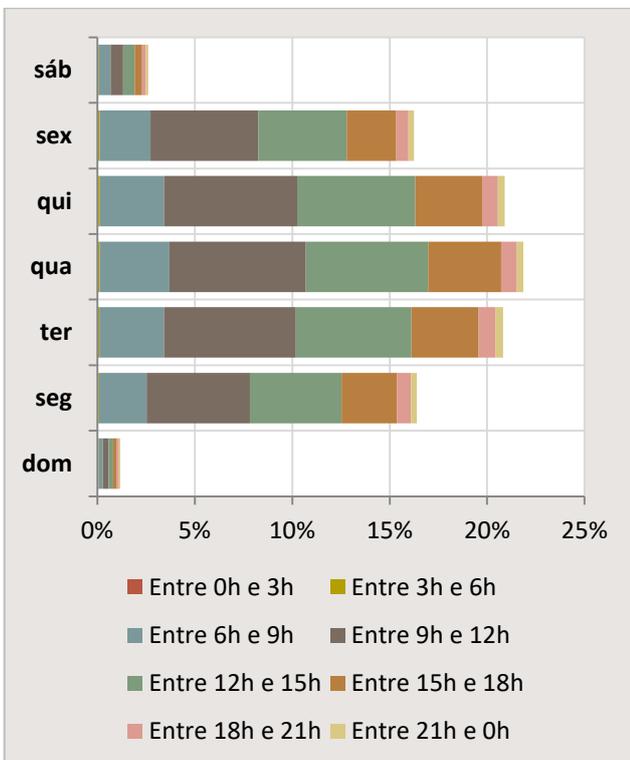
Fonte: Autoria própria com base nos dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

**Gráfico 5: Regiões de Solicitação de Veículos Segundo Grupo de Unidades.**

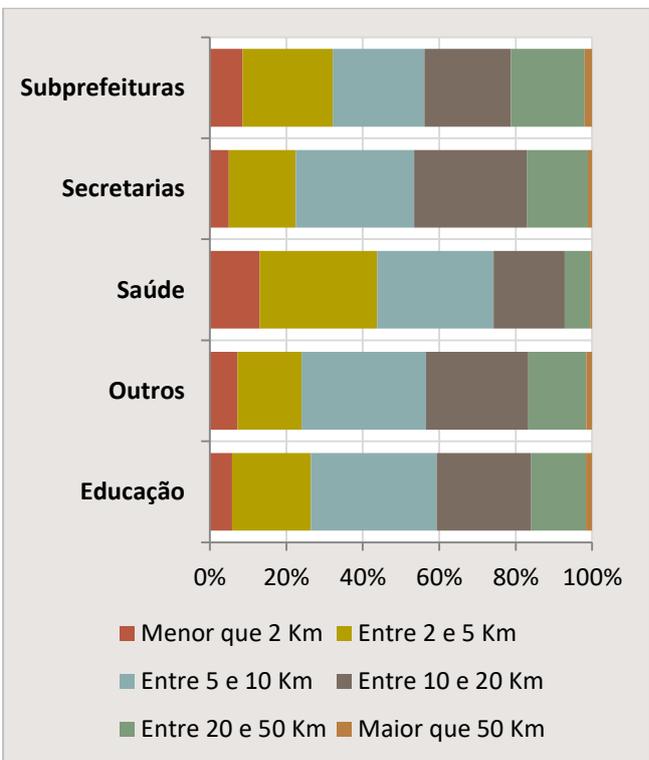


Fonte: Autoria própria com base nos dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

**Gráfico 6: Horários de Uso por Dia da Semana**

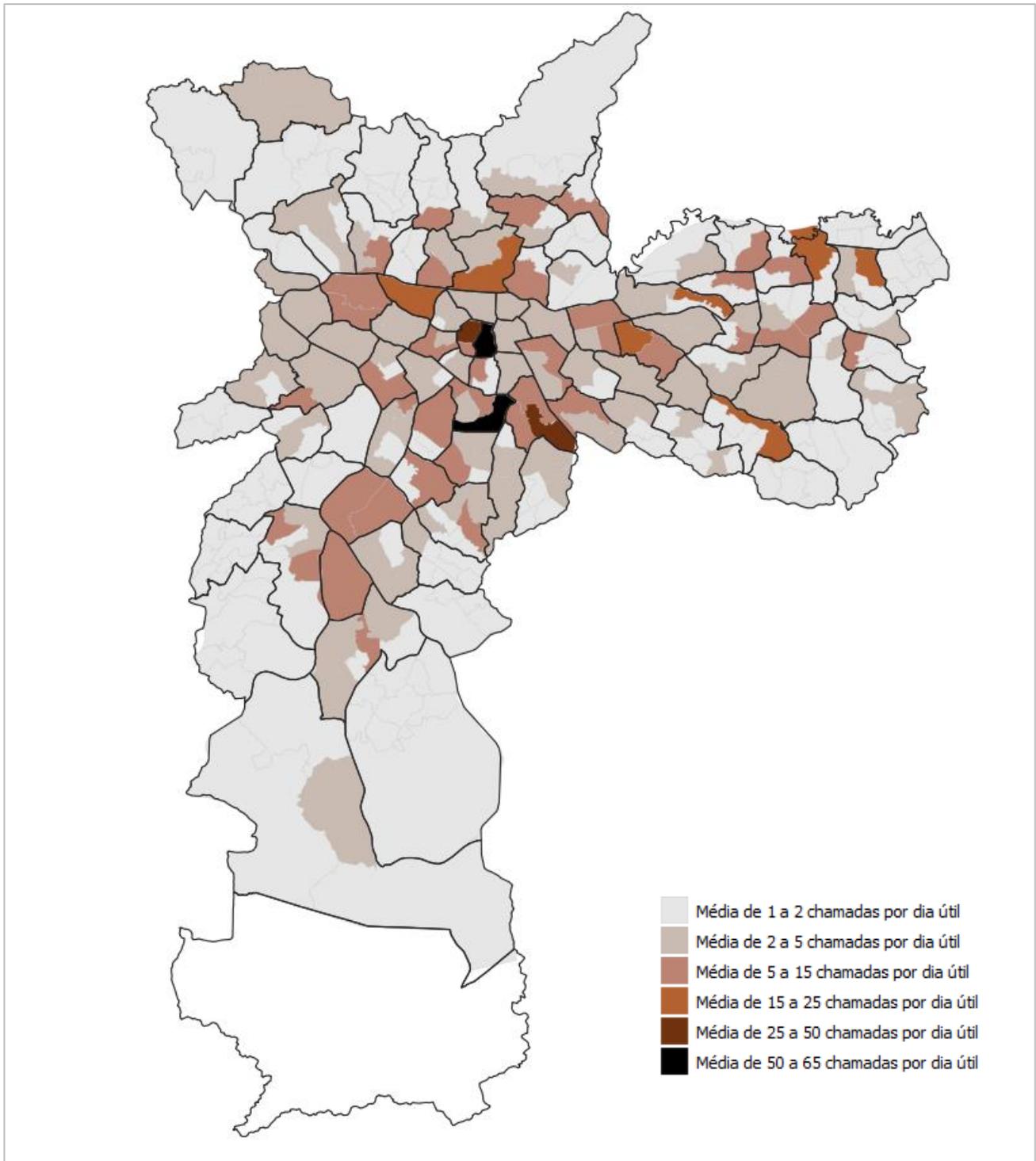


**Gráfico 7: Faixas de Quilometragem por Grupo**



Fonte: Autoria própria com base nos dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

**Mapa 1: Distribuição das Solicitações em Dias Úteis por Área de Ponderação do Censo Demográfico de 2010 do IBGE. PMSP, Abril de 2018 a Março de 2019.**



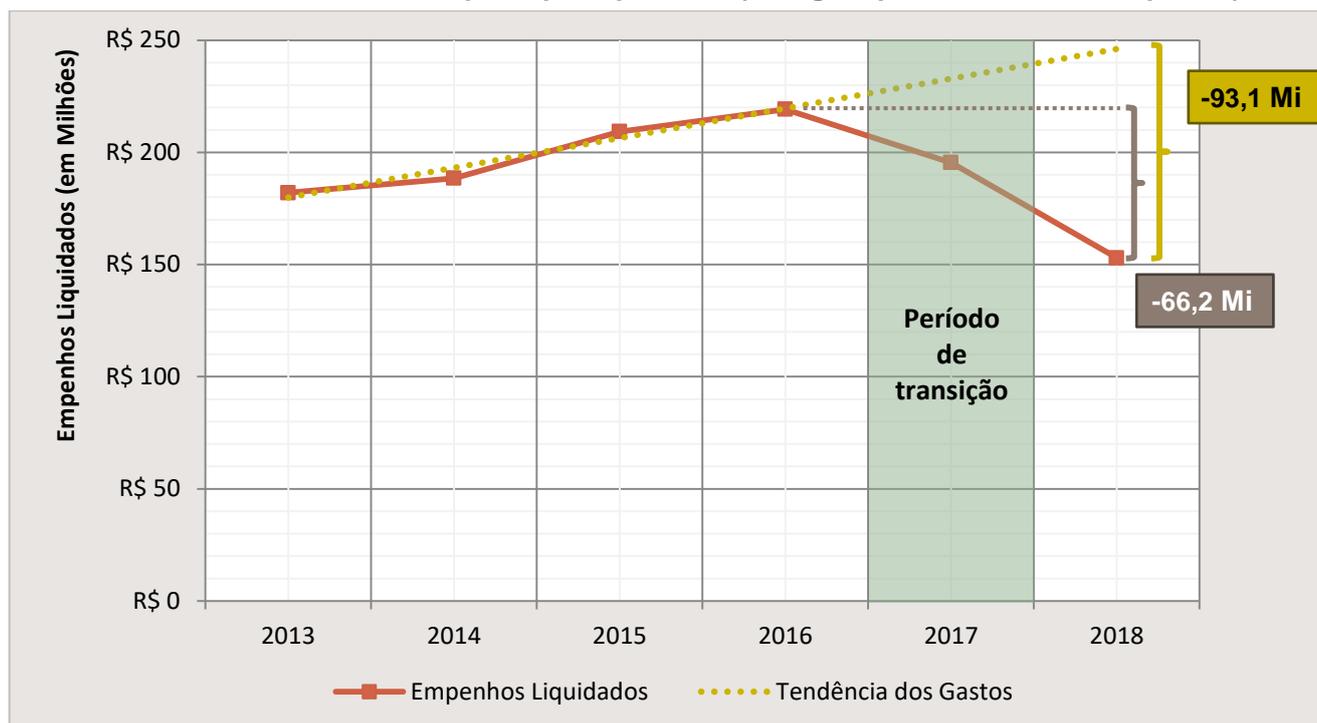
Fonte: Autoria própria com base nos dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

## Redução de Gastos

Estudos da Secretaria Municipal de Gestão em 2016 já apontavam alta possibilidade de redução de custos na Prefeitura pela adoção do modelo de aplicativo - a economia total para a Prefeitura de São Paulo deveria variar entre R\$ 40 e R\$ 80 milhões por ano (equivalente à criação de 6 a 12 mil vagas de creche por ano, caso todo o dinheiro pudesse ser alocado para esta finalidade). Tal cálculo, porém, assumiu diversas hipóteses com relação a dados e informações desconhecidas, inclusive a quilometragem média das viagens com veículos locados e quais serviços estariam aptos a migrar para o transporte por aplicativo.

Ao final, a economia de fato observada ficou dentro das expectativas ou superou-as, dependendo da metodologia que se é empregada. O gráfico abaixo apresenta os empenhos liquidados desde 2013 com manutenção de veículos leves próprios, locação de veículos leves com e sem motorista ou combustível (incluindo carros, vans, minivans, peruas, “kombis” e similares), e transporte por aplicativo na Prefeitura, por ano. Os valores foram atualizados pelo IPC-FIPE Transportes.

**Gráfico 8: Empenhos Liquidados com Manutenção de Veículos Próprios e Locação de Veículos com/sem Motoristas e Transporte por Aplicativo (corrigido pelo IPC-FIPE Transportes)**



Fonte: Sistema de Orçamento e Finanças da Secretaria Municipal da Fazenda.

Como se observa, as liquidações com transporte na Prefeitura (em valores reais) vinham em uma trajetória ascendente desde 2013. Em 2017, quando se iniciou, no final do ano, os serviços por aplicativo, foram liquidados, em valores reais, R\$ 23,7 milhões a menos em relação ao anterior. Já em 2018, quando o serviço estava em fase de consolidação, o valor liquidado real foi R\$ 66,2 milhões a menos em relação a 2016, uma redução de cerca de 30%.

Porém, somente a comparação entre os gastos ano a ano não é suficiente para mensurar a economia atingida. Deve ser considerado que as liquidações com transporte interno na Prefeitura, mesmo em valores reais, são crescentes ao longo do tempo e que, caso não houvesse a transição para o serviço de aplicativo, estas certamente teriam atingido patamares maiores em 2018.

Assim, considerando esta trajetória de aumento dos gastos de transporte interno, é possível traçar uma linha de tendência a partir dos anos de 2013 a 2016 para identificar qual seria o gasto estimado para o ano de 2018 (como 2017 era um ano de transição ele deve ser excluído da análise). Esta seria uma forma de considerar a tendência histórica de aumento dos gastos com transporte acima da inflação para estimar a diferença entre o que “teria sido gasto” no ano de 2018, caso não houvesse serviço de intermediação de transporte individual por aplicativo, com o que foi realmente gasto.

Esta diferença metodológica é representada pela linha amarela no Gráfico 8, em contraposição com a metodologia de simplesmente comparar a diferença entre os anos de 2016 e 2018 (linha marrom), embora ambas tentem responder a mesma pergunta. A segunda suposição requer uma regressão linear simples para identificar a função da reta que representa a linha de tendência e assim estimar o provável gasto de 2018. Com esta metodologia, tem-se que o gasto estimado para ano de 2018 seria de R\$ 246,1 milhões. Considerando que as liquidações de fato realizadas em 2018 foram de R\$ 153,0 milhões, **a diferença entre eles, e o valor de fato economizado pela Prefeitura com os serviços de aplicativo, foi de R\$ 93,1 milhões.**

Considerando que uma vaga em creche custa anualmente cerca de R\$ 7,0 mil, o valor seria o suficiente para manter 13 mil vagas em creche adicionais, caso todo o dinheiro economizado pudesse ser investido com esse propósito. Comparando com a receita do município, a economia é equivalente a 0,2% da Receita Corrente Líquida no ano de 2018 e a 1% do valor arrecadado com o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). A economia nesta metodologia fica bastante acima da esperada pelo estudo da Secretaria Municipal de Gestão.

Outra forma de analisar a redução dos gastos seria ver em percentual de economia dos gastos com transporte das unidades. Em média, as unidades que aderiram ao uso do aplicativo têm apresentado expressiva redução em seus gastos de transporte. O comparativo entre os anos de 2016 e 2018 revelam uma redução média de gastos em torno de 40% entre as unidades que passaram a adotar os serviços de aplicativo ainda em 2017. Algumas unidades apresentaram reduções de gastos acima de 90%. A Tabela 1 expõe a variação dos gastos com transporte nas principais unidades da Prefeitura Municipal de São Paulo<sup>2</sup>. Na tabela é possível perceber que unidades que iniciaram tardiamente o uso do serviço, entendido aqui como o mês em que ocorreu sua primeira viagem, ou as unidades que até o momento não utilizam os serviços, possuem baixa redução de gastos em relação a 2016, ou até mesmo aumento destes.

---

<sup>2</sup> É importante esclarecer que entre 2016 e 2018 houve diversas alterações na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de São Paulo, gerando fusões de secretarias e, conseqüentemente, incorporação de contratos. Por esta razão, optou-se por omitir as secretarias que passaram por grandes alterações na sua estrutura organizacional.

**Tabela 1: Variação dos Empenhos Liquidados (Valores Reais, em R\$ milhões) com Transporte Interno (unidades selecionadas).**

unidade	2016	2018	economia	redução	Início do serviço
AUTARQUIA HOSPITALAR MUNICIPAL	17,47	11,83	32,3%	5,63	Nov/2017
SECRETARIA DO GOVERNO MUNICIPAL	2,10	1,53	27,0%	0,57	Out/2017
SECR. MUN. DE COORDENAÇÃO DAS SUBS	4,07	2,84	30,2%	1,23	Nov/2018
SECR. MUN. DE GESTÃO	0,42	0,15	64,6%	0,27	Jul/2017
SECR. MUN. DE EDUCAÇÃO	13,12	5,12	60,9%	7,99	Dez/2017
SECR. MUN. DE FINANÇAS	0,38	0,27	27,6%	0,10	Ago/2017
SECR. MUN. DE ESPORTES, LAZER E RECREAÇÃO	1,53	1,09	28,8%	0,44	Dez/2017
SECR. MUN. DE MOBILIDADE E TRANSPORTES	0,00	0,01	-	-0,01	Out/2017
SECR. MUN. DE ASSISTÊNCIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL	19,64	18,32	6,7%	1,31	Não iniciou
SECR. MUN. DE CULTURA	1,79	0,57	68,5%	1,23	Out/2017
SECR. MUN. DO VERDE E DO MEIO AMBIENTE	0,40	0,29	28,9%	0,12	Out/2017
SECR. MUN. DO DESENVOLVIMENTO TRABALHO E EMPREENDEDORISMO	2,61	1,87	28,5%	0,74	Out/2017
CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	0,17	0,10	41,3%	0,07	Nov/2017
SECR. MUN. DE DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA	5,48	1,40	74,4%	4,08	Set/2017
SECR. MUN. DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA E MOBILIDADE REDUZIDA	1,51	0,29	80,7%	1,22	Set/2017
SECR. MUN. DE SEGURANÇA URBANA	8,90	9,09	-2,1%	-0,19	Out/2018
SUB PERUS	0,55	0,40	28,1%	0,15	Nov/2017
SUB DE PIRITUBA/JARAGUÁ	0,40	0,39	3,9%	0,02	Dez/2017
SUB FREGUESIA/BRASILÂNDIA	0,56	0,31	45,0%	0,25	Jun/2018
SUB CASA VERDE/CACHOEIRINHA	0,40	0,33	16,6%	0,07	Fev/2018
SUB SANTANA/TUCURUVI	0,53	0,39	27,6%	0,15	Mar/2018
SUB JAÇANÃ/TREMEMBÉ	0,17	0,15	13,3%	0,02	Out/2017
SUB VILA MARIA/VILA GUILHERME	0,74	0,16	78,8%	0,58	Abr/2018
SUB LAPA	0,32	0,18	45,2%	0,15	Out/2017
SUB SÉ	3,24	0,49	84,9%	2,75	Ago/2017
SUB BUTANTA	0,75	0,88	-18,1%	-0,14	Não iniciou
SUB PINHEIROS	0,66	0,06	90,4%	0,60	Ago/2017
SUB VILA MARIANA	0,68	0,21	69,3%	0,47	Out/2017
SUB IPIRANGA	1,59	0,46	71,4%	1,14	Nov/2017
SUB SANTO AMARO	0,95	0,69	27,9%	0,27	Nov/2018
SUB JABAQUARA	0,48	0,06	88,0%	0,42	Out/2017
SUB CIDADE ADEMAR	0,46	0,23	49,2%	0,23	Mar/2018
SUB CAMPO LIMPO	1,24	0,80	35,5%	0,44	Nov/2017
SUB CAPELA DO SOCORRO	0,66	0,33	49,7%	0,33	Out/2017
SUB PARELHEIROS	0,84	0,33	61,4%	0,52	Não iniciou
SUB PENHA	0,78	0,47	40,6%	0,32	Dez/2017
SUB ERMELINO MATARAZZO	0,47	0,26	44,7%	0,21	Nov/2017
SUB SÃO MIGUEL	0,92	0,40	57,2%	0,53	Nov/2017
SUB DO ITAIM PAULISTA	0,67	0,26	61,2%	0,41	Set/2017
SUB MOÓCA	0,65	0,46	29,2%	0,19	Abr/2018
SUB ARICANDUVA/FORMOSA/CARRÃO	0,40	0,16	59,2%	0,24	Set/2017
SUB ITAQUERA	0,97	0,15	84,6%	0,82	Set/2017
SUB GUAIANASES	0,62	0,25	60,2%	0,37	Jul/2017
SUB VILA PRUDENTE	0,98	0,67	31,7%	0,31	Dez/2017
SUB SÃO MATEUS	0,83	0,53	36,6%	0,30	Nov/2017
SUB CIDADE TIRADENTES	1,01	1,14	-13,6%	-0,14	Ago/2018
SUB SAPOPEMBA	0,48	0,42	11,8%	0,06	Nov/2018
AUTORIDADE MUN. DE LIMPEZA URBANA/FUNDO	1,30	0,94	27,3%	0,35	Nov/2017
FUNDO MUNICIPAL DE SAÚDE	83,97	61,93	26,2%	22,04	<sup>3</sup>
<b>Totais</b>	<b>196,09</b>	<b>133,33</b>	<b>32,0%</b>	<b>62,75</b>	

Fonte: Sistema de Orçamento e Finanças da Secretaria Municipal da Fazenda.

<sup>3</sup> O fundo representa o recurso de diversas unidades orçamentárias de SMS, em especial as Coordenadorias Regionais de Saúde e COVISA.

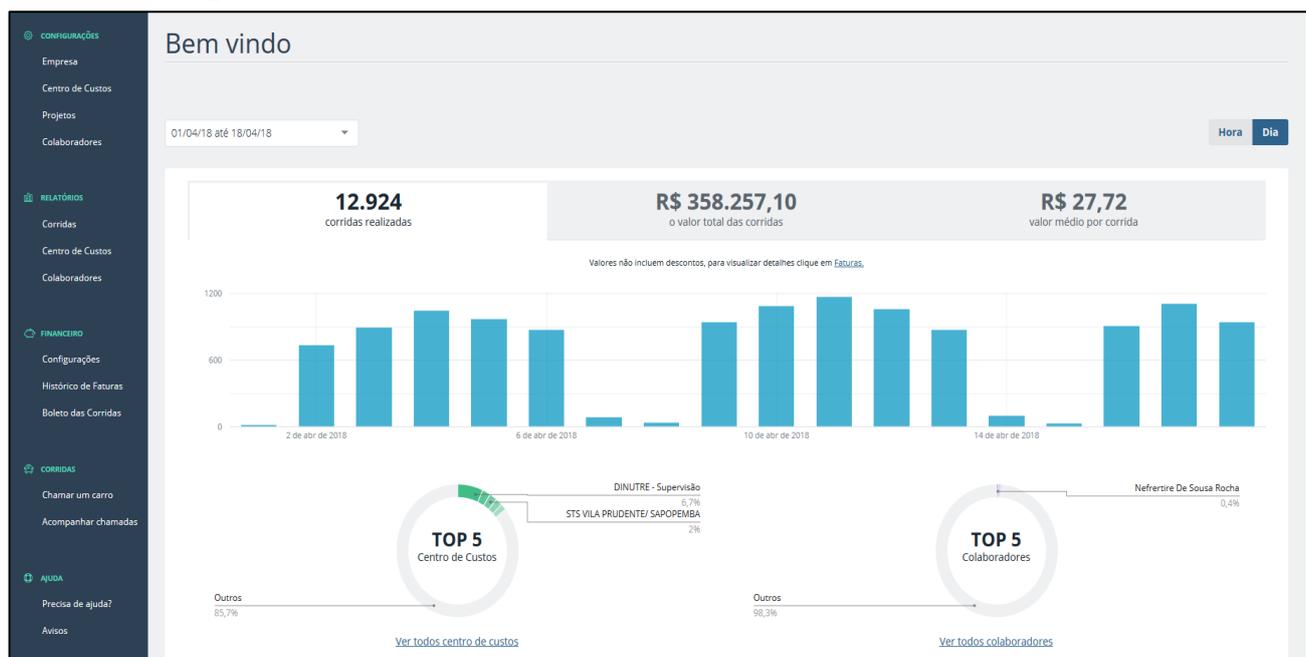
## Outros Benefícios

O serviço de agenciamento de transporte por aplicativo trouxe outros benefícios que serão tratados nesta sessão. De forma geral, eles são: alto nível de controle do serviço, adaptação à sazonalidade das demandas e eliminação de restrições na quantidade de viagens simultâneas.

### Maior Controle do Uso

Por ter a tecnologia como sua base, o serviço de agenciamento permite um alto nível de controle. É possível, a qualquer momento, ter ciência de cada viagem realizada pela unidade, com informações do usuário, endereço de origem e destino, distância percorrida, valor pago, nome do motorista, entre outros. A figura abaixo é uma foto do *dashboard* do sistema de monitoramento da Detentora da Ata, o qual cada fiscal tem acesso e contém as viagens de sua unidade (SG possui acesso às viagens de todas as unidades da Prefeitura):

**Figura 1: Dashboard do Sistema de Monitoramento da Detentora da Ata**

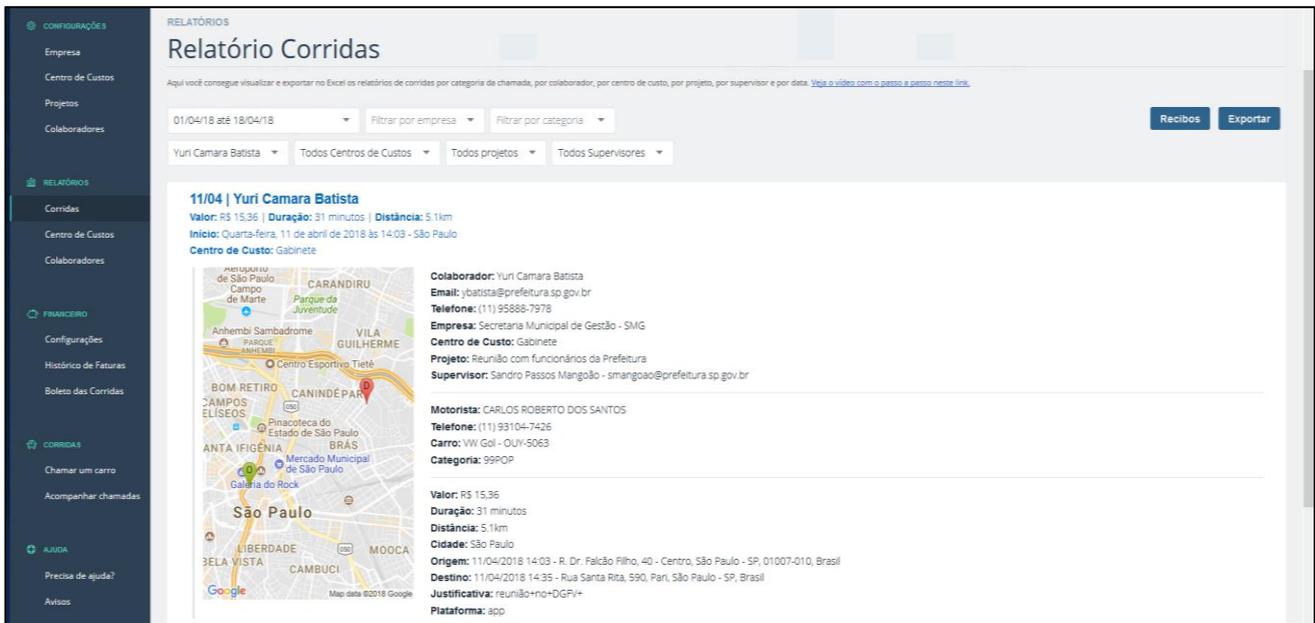


Na página inicial é possível ver, desde o início do mês (ou qualquer outro período selecionado no filtro), o volume e valor das viagens realizadas para cada dia, bem como os centros de custos (departamentos da Prefeitura) que mais utilizaram o serviço e os servidores que mais fizeram requisições de viagens. Quanto a este último, é importante destacar que os servidores que mais realizam chamados normalmente são servidores de setores administrativos que fazem chamadas para outros servidores e administram suas viagens, como é o caso em destaque<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Esta é uma possibilidade aberta pelo uso do sistema Web e normatizada pela Portaria 76/SG/2018. Por meio de requisições chamadas de “indiretas”, um servidor pode solicitar um veículo para outro e acompanhar sua viagem pelo sistema, propiciando maior segurança.

Outra tela possível no sistema Web é a verificação do resumo de uma determinada corrida (Figura 2), que contém as mesmas informações das recebidas por e-mail (Figura 3). As figuras abaixo demonstram um exemplo de viagem por aplicativo de um servidor para participar de uma reunião a 5 quilômetros de seu local de trabalho. No resumo, encontram-se dados do servidor (nome, lotação, e-mail e telefone), da viagem (endereço de origem e destino, distância, data e hora, justificativa da viagem) e do motorista (nome, placa e tipo de carro). Vale observar que a viagem, que durou meia hora, custou no sistema da Detentora da Ata R\$ 15,36, mas a Prefeitura pagou apenas R\$ 12,55 devido ao critério definido na licitação ser o de aplicação de um valor-teto de R\$ 2,46 por quilômetro rodado nas viagens.

**Figura 2: Resumo de Corrida no Sistema de Monitoramento da Detentora da Ata**



**Relatório Corridas**

Aqui você consegue visualizar e exportar no Excel os relatórios de corridas por categoria da chamada, por colaborador, por centro de custo, por projeto, por supervisor e por data. [Veja o vídeo com o passo a passo neste link.](#)

01/04/18 até 18/04/18  filtrar por empresa  filtrar por categoria  Recibos  Exportar

Yuri Camara Batista  Todos Centros de Custos  Todos projetos  Todos Supervisores

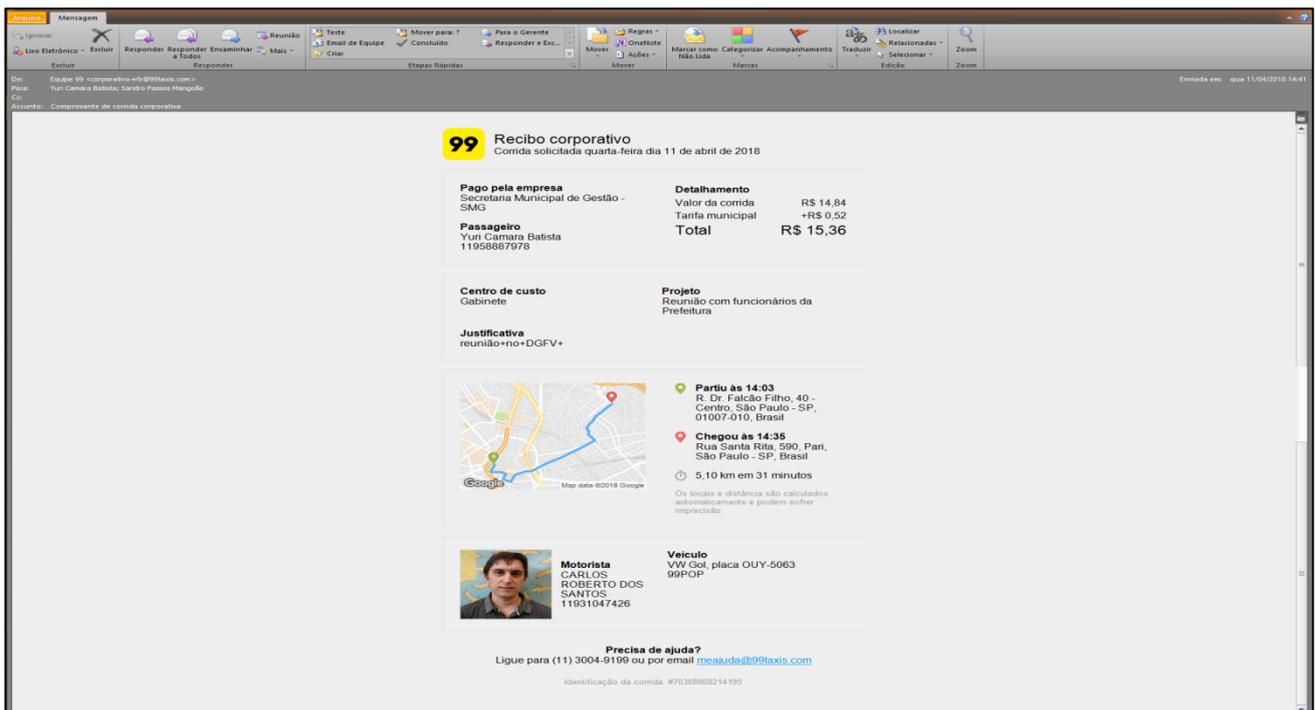
**11/04 | Yuri Camara Batista**  
**Valor:** R\$ 15,36 | **Duração:** 31 minutos | **Distância:** 5,1km  
**Início:** Quarta-feira, 11 de abril de 2018 às 14:03 - São Paulo  
**Centro de Custo:** Gabinete

**Colaborador:** Yuri Camara Batista  
**Email:** ybatista@prefeitura.sp.gov.br  
**Telefone:** (11) 95888-7978  
**Empresa:** Secretaria Municipal de Gestão - SMG  
**Centro de Custo:** Gabinete  
**Projeto:** Reunião com funcionários da Prefeitura  
**Supervisor:** Sandro Passos Mangão - smangao@prefeitura.sp.gov.br

**Motorista:** CARLOS ROBERTO DOS SANTOS  
**Telefone:** (11) 93104-7426  
**Carro:** VW Gol - OUY-5063  
**Categoria:** 99POP

**Valor:** R\$ 15,36  
**Duração:** 31 minutos  
**Distância:** 5,1km  
**Cidade:** São Paulo  
**Origem:** 11/04/2018 14:03 - R. Dr. Falcão Filho, 40 - Centro, São Paulo - SP, 01007-010, Brasil  
**Destino:** 11/04/2018 14:35 - Rua Santa Rita, 590, Pari, São Paulo - SP, Brasil  
**Justificativa:** reunião+no+DGFV+  
**Plataforma:** app

**Figura 3: Resumo de Corridas Recebido por E-mail pelo Usuário e pelo seu Supervisor**



**99 Recibo corporativo**  
Corrida solicitada quarta-feira dia 11 de abril de 2018

<b>Pago pela empresa</b> Secretaria Municipal de Gestão - SMG	<b>Detalhamento</b> Valor da corrida R\$ 14,84 Tarifa municipal +R\$ 0,52 <b>Total R\$ 15,36</b>
--	---

**Passageiro**  
Yuri Camara Batista  
11958887978

**Centro de custo**  
Gabinete

**Projeto**  
Reunião com funcionários da Prefeitura

**Justificativa**  
reunião+no+DGFV+

**Partiu às 14:03**  
R. Dr. Falcão Filho, 40 - Centro, São Paulo - SP, 01007-010, Brasil

**Chegou às 14:35**  
Rua Santa Rita, 590, Pari, São Paulo - SP, Brasil

5,10 km em 31 minutos  
Os locais e distâncias são calculados automaticamente e podem sofrer imprecisão.

**Motorista**  
CARLOS ROBERTO DOS SANTOS  
11931047426

**Veículo**  
VW Gol, placa OUY-5063  
99POP

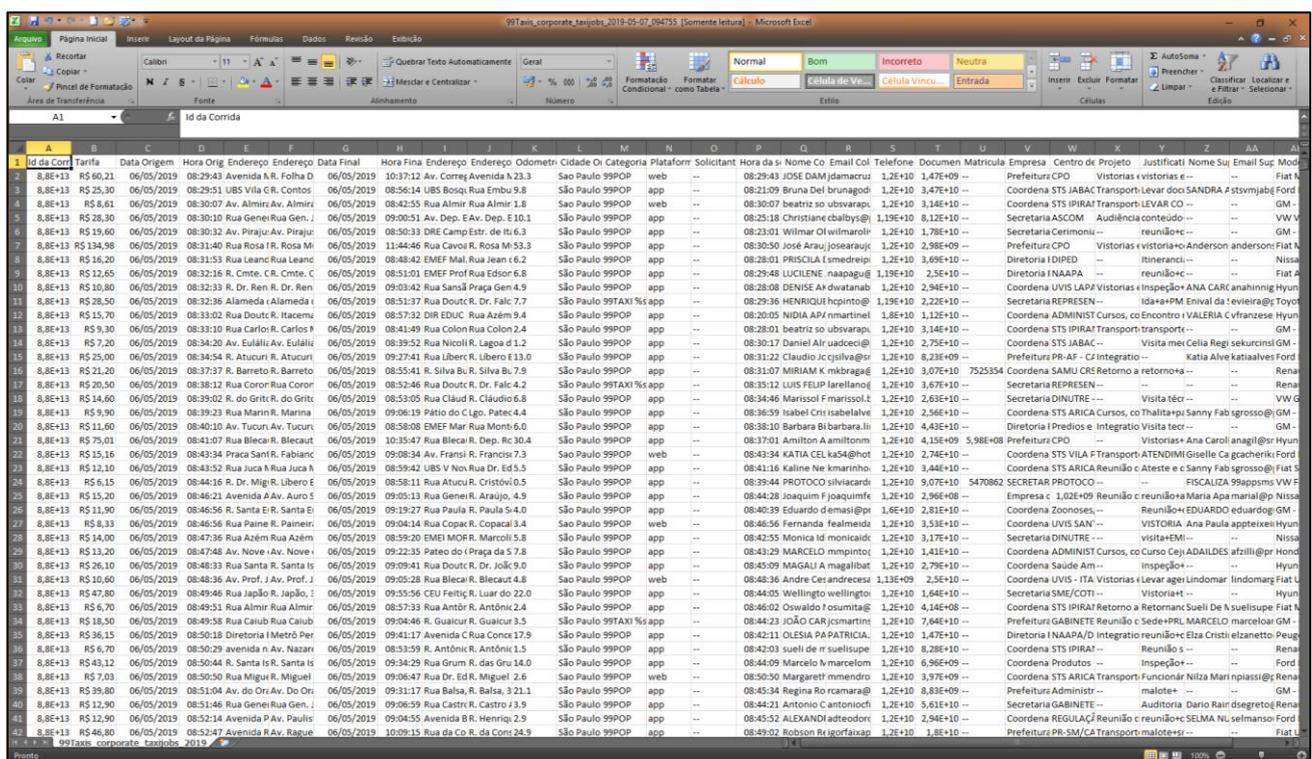
**Precisa de ajuda?**  
Ligue para (11) 3004-9199 ou por email [meajuda@209taxi.com](mailto:meajuda@209taxi.com)

Identificação da corrida: #70368860214195

Também é possível pela plataforma administrar de forma geral o serviço de intermediação da unidade. Entre as funções permitidas estão cadastrar novos colaboradores, restringir o número de viagens que alguém está autorizado a realizar, cadastrar novos departamentos, obter ajuda e chamar um veículo para si ou para outro servidor (caso se tenha autorização para tal).

Finalmente, outra possibilidade efetiva de controle é o trabalho com a base de microdados das viagens, disponibilizada em formato CSV para download no sistema Web ou via requisição para a Detentora da Ata (Figura 4). Nesta base de dados, encontram-se todas as informações detalhadas nas figuras acima, além de outras, passíveis de serem trabalhadas em softwares como Microsoft Excel, para realização de cálculos, filtros e estudos específicos.

**Figura 4: Tabela em Software de Planilhamento com Resumo de Todas as Viagens Realizadas**



ID da Corri	Tarifa	Data Origem	Hora Orig	Endereço Orig	Endereço Destino	Data Final	Hora Fina	Endereço Destino	Odometr	Cidade Oi	Categoria	Plataforma	Solicitante	Hora da s	Nome Co	Email Col	Telefone	Documen	Matrícula	Empresa	Centro de Projeto	Justificati	Nome Suj	Email Suj	Mod
8.8E+13	R\$ 60,21	06/05/2019	08:29:43	Avenida A.R. Folha D		06/05/2019	10:37:12	Av. Correg Avenida A.23.3	São Paulo 99POP		web		08:29:43	JOSE DAMJdamacruz		1,2E+10	1,47E+09		PrefeituraCPD	Vistorias e vistorias e --				Flat 1	
8.8E+13	R\$ 25,30	06/05/2019	08:29:51	UBS Vila GR. Contos		06/05/2019	08:56:14	UBS Bosqui Rua Embu 9.8	São Paulo 99POP		app		08:21:09	Bruna Del brunagodi		1,2E+10	3,47E+10		Coordena STS IABAC	Transporte:Levar docu SANDRA F stsvmjab@Ford					
8.8E+13	R\$ 6,61	06/05/2019	08:30:07	Av. Almir A. Almir		06/05/2019	08:42:55	Rua Almir Rua Almir 1.8	São Paulo 99POP		web		08:30:07	beatriz so ubsvapar.		1,2E+10	3,14E+10		Coordena STS IPIRAT	Transporte:LEVAR CO --				GM -	
8.8E+13	R\$ 28,30	06/05/2019	08:30:10	Rua Genei Rua Gen. J		06/05/2019	09:00:51	Av. Dep. E. Av. Dep. E.10.1	São Paulo 99POP		app		08:25:18	Christiane chalby@		1,19E+10	8,12E+10		Secretaria ASCOM	Audiência conteúdo --				VW V -	
8.8E+13	R\$ 19,60	06/05/2019	08:30:32	Av. Pirajur Av. Pirajur		06/05/2019	08:50:33	DNE Camp Estr. de It.6.3	São Paulo 99POP		app		08:23:01	Wilmair OI wilmair@		1,2E+10	1,78E+10		Secretaria Cermoni --	reunião --				GM -	
8.8E+13	R\$ 134,98	06/05/2019	08:31:40	Rua Rosa R. Rosa M.		06/05/2019	11:44:46	Rua Cavos R. Rosa M.53.3	São Paulo 99POP		app		08:30:50	José Araujo josearauj		1,2E+10	2,98E+09		PrefeituraCPD	Vistorias (vistoria)+Anderson anderson@Flat 1					
8.8E+13	R\$ 16,20	06/05/2019	08:31:53	Rua Leand R. Leand		06/05/2019	08:48:42	EMEF Mal. Rua Jean 6.2	São Paulo 99POP		app		08:28:01	PRISCILA T smedre@		1,2E+10	3,69E+10		Diretoria IDIPED		Itinerancios --			Nissa	
8.8E+13	R\$ 12,65	06/05/2019	08:32:16	R. Cmte. R. Cmte. C		06/05/2019	08:51:01	EMEF Prof Rua Edson 6.9	São Paulo 99POP		app		08:29:48	LUCILENE naapagu@		1,19E+10	2,5E+10		Diretoria INAAPA		reunião+ --			Flat 4	
8.8E+13	R\$ 10,80	06/05/2019	08:32:33	R. Dr. Ren. R. Dr. Ren		06/05/2019	09:03:42	Rua Sansã Praja Gen 4.9	São Paulo 99POP		app		08:28:08	DENISE Ak dwatanab		1,2E+10	2,94E+10		Coordena UVIS LAPA	Vistorias e Inspeção ANA CARB anahinnig@Hyum					
8.8E+13	R\$ 28,50	06/05/2019	08:32:36	Alameda (Alameda e		06/05/2019	08:51:37	Rua Doutor R. Dr. Falc 7.7	São Paulo 99TAXI	%s app			08:29:36	HENRIQUI hcpinto@		1,19E+10	2,22E+10		Secretaria REPRESENTA		Ida+PM Enval da 7 evieira@Toyota				
8.8E+13	R\$ 15,70	06/05/2019	08:33:02	Rua Dour R. Itacemi		06/05/2019	08:37:32	DHR EDUC Rua Azem 9.4	São Paulo 99POP		app		08:20:05	NIIDA AP4 nmartine@		1,8E+10	1,12E+10		Coordena ADMINIST	Curso, co Encontro VALERIA Cyfrances Hyum					
8.8E+13	R\$ 5,36	06/05/2019	08:33:10	Rua Carlos R. Carlos F		06/05/2019	08:41:49	Rua Coloni Rua Coloni 2.4	São Paulo 99POP		app		08:28:01	beatriz so ubsvapar.		1,2E+10	3,14E+10		Coordena STS IPIRAT	Transporte:transporte --				GM -	
8.8E+13	R\$ 7,20	06/05/2019	08:34:20	Av. Euclides Av. Euclides		06/05/2019	08:39:52	Rua Nicoll R. Lagoa d 1.2	São Paulo 99POP		app		08:30:17	Daniel Alr uadocci@		1,2E+10	2,75E+10		Coordena STS IABAC --	co Visita Celia Regi sekuricini@GM -					
8.8E+13	R\$ 25,00	06/05/2019	08:34:54	R. Atucuri R. Atucuri		06/05/2019	09:27:41	Rua Libero R. Libero E 13.0	São Paulo 99POP		app		08:31:22	Claudio Jc cysiva@r		1,2E+10	8,23E+09		Prefeitura PR-AR - C@ Integracão		Katia Alve kattalves@Ford				
8.8E+13	R\$ 21,20	06/05/2019	08:37:37	R. Barreto R. Barreto		06/05/2019	08:55:41	R. Silva Bu. R. Silva Bu. 7.9	São Paulo 99POP		app		08:31:07	MIRIAM K mkbraga@		1,2E+10	3,07E+10	7523554	Coordena SAMU CRS	Retorno a retorno --				Rena	
8.8E+13	R\$ 20,50	06/05/2019	08:38:12	Rua Coroi Rua Coroi		06/05/2019	08:52:46	Rua Dour R. Dr. Falc 4.2	São Paulo 99TAXI	%s app			08:35:12	LUIS FELIP larellano@		1,2E+10	3,67E+10		Secretaria REPRESENTA					Rena	
8.8E+13	R\$ 14,60	06/05/2019	08:39:02	R. do Gritt R. do Gritt		06/05/2019	08:53:05	Rua Cláud R. Cláudio 8.8	São Paulo 99POP		app		08:34:46	Marissol F marissol@		1,2E+10	2,63E+10		Secretaria DINUTRE		Visita técr --			VW G	
8.8E+13	R\$ 9,90	06/05/2019	08:39:23	Rua Marin R. Marina		06/05/2019	09:06:19	Pátio do C Ligo. Patec 4.4	São Paulo 99POP		app		08:36:59	Isabel Cris isabelave@		1,2E+10	2,56E+10		Coordena STS ARICA	Curso, co Thaila+@Sanny Fab gross@GM -					
8.8E+13	R\$ 11,80	06/05/2019	08:40:10	Av. Tucuru Av. Tucuru		06/05/2019	08:58:08	EMEF Mar Rua Montb 6.0	São Paulo 99POP		app		08:38:10	Barbara Bt barbara.l@		1,2E+10	4,43E+10		Diretoria IPredos e Integracão	Visita técr --				GM -	
8.8E+13	R\$ 75,01	06/05/2019	08:41:07	Rua Blecau R. Blecau		06/05/2019	10:32:47	Rua Blecau R. Dep. R. 30.4	São Paulo 99POP		app		08:37:01	Amilton A amilton@		1,2E+10	4,15E+09	5,98E+08	PrefeituraCPD		Vistorias Ana Carol ana@Hyum				
8.8E+13	R\$ 15,16	06/05/2019	08:43:34	Praca Sant R. Fabiano		06/05/2019	09:08:34	Av. Fransi R. Francis 7.3	São Paulo 99POP		web		08:43:34	KATIA CEL ka54@hot		1,2E+10	2,74E+10		Coordena STS VILA F	Transporte:ATENDIMI Giselle Ca gschcherki@Ford					
8.8E+13	R\$ 12,10	06/05/2019	08:43:52	Rua Juca R. Juca H		06/05/2019	08:59:42	UBS V Nov Rua Dr. Ed.5.5	São Paulo 99POP		app		08:41:16	Kaline Ne kmarin@		1,2E+10	3,44E+10		Coordena STS VILA F	Transporte:ATENDIMI Giselle Ca gschcherki@Ford					
8.8E+13	R\$ 5,15	06/05/2019	08:44:16	R. Dr. Migr. R. Libero E		06/05/2019	08:58:11	Rua Atucuri R. Cristóv 0.5	São Paulo 99POP		app		08:39:44	PROTOCO silviacardi		1,2E+10	9,07E+10	5470862	SECRETAR PROTOCO					FISCALIZA 99gross@VW F	
8.8E+13	R\$ 15,20	06/05/2019	08:46:21	Avenida A. Auro 5		06/05/2019	09:05:13	Rua Genei R. Araújo, 4.9	São Paulo 99POP		app		08:44:28	Joaquim F joaquimf@		1,2E+10	2,96E+08		Empresa c 1,02E+09	Reunião c reunião+Maria Apa marial@Nissa					
8.8E+13	R\$ 11,90	06/05/2019	08:46:56	R. Santa E R. Santa E		06/05/2019	09:19:27	Rua Paula R. Paula S 4.0	São Paulo 99POP		app		08:40:39	Eduardo de emasi@pr		1,6E+10	3,81E+10		Coordena Zoonoses --	Reunião+EDUARDO eduardo@GM -					
8.8E+13	R\$ 8,33	06/05/2019	08:46:56	Rua Paine R. Paineir		06/05/2019	09:04:14	Rua Copac R. Copacal 3.4	São Paulo 99POP		web		08:46:56	Fernanda fealmeide		1,2E+10	3,33E+10		Coordena UVIS SAN --	VISTORIA Ana Paula appteixe@Hyum					
8.8E+13	R\$ 14,00	06/05/2019	08:47:36	Rua Azem Rua Azem		06/05/2019	08:59:20	EMEF MCR R. Marcol 5.8	São Paulo 99POP		app		08:42:55	Monica Id monicad@		1,2E+10	3,17E+10		Secretaria DINUTRE		Visita+EM --				
8.8E+13	R\$ 13,20	06/05/2019	08:47:48	Av. Nove R. Nove		06/05/2019	09:22:35	Pátio do Praja da 5.8	São Paulo 99POP		app		08:43:29	MARCELO mmpinto@		1,2E+10	1,41E+10		Coordena ADMINIST	Curso, co Curso Caju ADAILDES afzilli@Gor					
8.8E+13	R\$ 26,10	06/05/2019	08:48:33	Rua Santa R. Santa H		06/05/2019	09:09:41	Rua Dour R. Dr. João 9.0	São Paulo 99POP		app		08:45:09	MAGALI A magalib@		1,2E+10	2,79E+10		Coordena Saúde Am --	inspeção --				Hyum	
8.8E+13	R\$ 10,60	06/05/2019	08:48:36	Av. Prof. J. Av. Prof. J		06/05/2019	09:05:28	Rua Blecau R. Blecau 4.8	São Paulo 99POP		web		08:48:36	Andre Cer andre@		1,13E+09	2,5E+10		Coordena UVIS - ITA	Vistorias (Levar age Lindomar lindomar@Flat 1					
8.8E+13	R\$ 47,80	06/05/2019	08:49:46	Rua Japão R. Japão		06/05/2019	09:55:56	CEU Feitç R. Luar do 22.0	São Paulo 99POP		app		08:44:05	Wellington wellingtoni		1,2E+10	1,64E+10		Secretaria REPE/CO		Vistoria+ --			Hyum	
8.8E+13	R\$ 6,70	06/05/2019	08:49:51	Rua Almir R. Almir		06/05/2019	08:57:33	Rua Antôr R. Antônio 2.4	São Paulo 99POP		app		08:46:02	Oswaldo f osunita@		1,2E+10	4,14E+08		Coordena STS IPIRAT	Retorno Sueli De A suelle@Flat 1					
8.8E+13	R\$ 18,50	06/05/2019	08:49:58	Rua Caiub Rua Caiub		06/05/2019	09:04:46	R. Guaicur R. Guaicur 3.5	São Paulo 99TAXI	%s app			08:44:23	JOÃO CARJ csjmartins		1,2E+10	7,64E+10		Prefeitura GABINETE	Reunião c Sede+@R MARCELO marcelo@GM -					
8.8E+13	R\$ 36,15	06/05/2019	08:50:18	Diretoria I Metro Per		06/05/2019	09:41:17	Avenida I Rua Conç 17.9	São Paulo 99POP		app		08:42:11	OLESSIA PA PATRICIA.		1,2E+10	1,47E+10		Diretoria INAAPA/P	Integracão reunião+Elza Cristli elzaretto@Peug					
8.8E+13	R\$ 9,70	06/05/2019	08:50:29	avenida n. Av. Nazari		06/05/2019	08:51:59	R. Antônio R. Antônio 1.5	São Paulo 99POP		app		08:42:03	sueli de r suelle@		1,2E+10	8,28E+10		Coordena STS IPIRAT		Reunião s --			Rena	
8.8E+13	R\$ 43,12	06/05/2019	08:50:44	R. Santa Is R. Santa Is		06/05/2019	09:34:29	Rua Grum R. das Gr 14.0	São Paulo 99POP		app		08:44:09	Marcelo N marcelom		1,2E+10	6,96E+09		Coordena Produtos --	inspeção --				Ford	
8.8E+13	R\$ 79,80	06/05/2019	08:50:50	Rua Miguel R. Miguel		06/05/2019	09:06:47	Rua Dr. Ed. R. Miguel 2.6	São Paulo 99POP		web		08:50:50	Margarett mmendo		1,2E+10	3,97E+09		Coordena STS ARICA	Transporte:Funcionári Nilza Mari nipa@Rena					
8.8E+13	R\$ 39,80	06/05/2019	08:51:04	Av. do Ori Av. Do Ori		06/05/2019	09:31:17	Rua Balstr R. Balstr 3, 21.1	São Paulo 99POP		app		08:45:34	Regina R rcamara@		1,2E+10	8,83E+09		Secretaria GABINETE		malote+ --			GM -	
8.8E+13	R\$ 12,90	06/05/2019	08:51:46	Rua Genei Rua Gen. J		06/05/2019	09:06:59	Rua Castro R. Castro J 3.9	São Paulo 99POP		app		08:44:21	Antonio C antonioci@		1,2E+10	5,61E+10		Auditoria Dario Rain dsregre@Rena						
8.8E+13	R\$ 12,90	06/05/2019	08:52:14	Avenida B R. Henriqu 2.9		06/05/2019	09:04:55	Avenida B R. Henriqu 2.9	São Paulo 99POP		app		08:45:52	ALEXANDI adteodori		1,2E+10	2,94E+10		Coordena REGULAC	Reunião c reunião+SELMA NU selmanso@Ford					
8.8E+13	R\$ 46,80	06/05/2019	08:52:47	Avenida R. Av. Rague		06/05/2019	10:09:15	Rua da Co R. da Conç 24.9	São Paulo 99POP		app		08:49:02	Robson R rcorfa@		1,2E+10	1,8E+10		Prefeitura PR-SM/CA	Transporte:malote+ --				Flat 1	

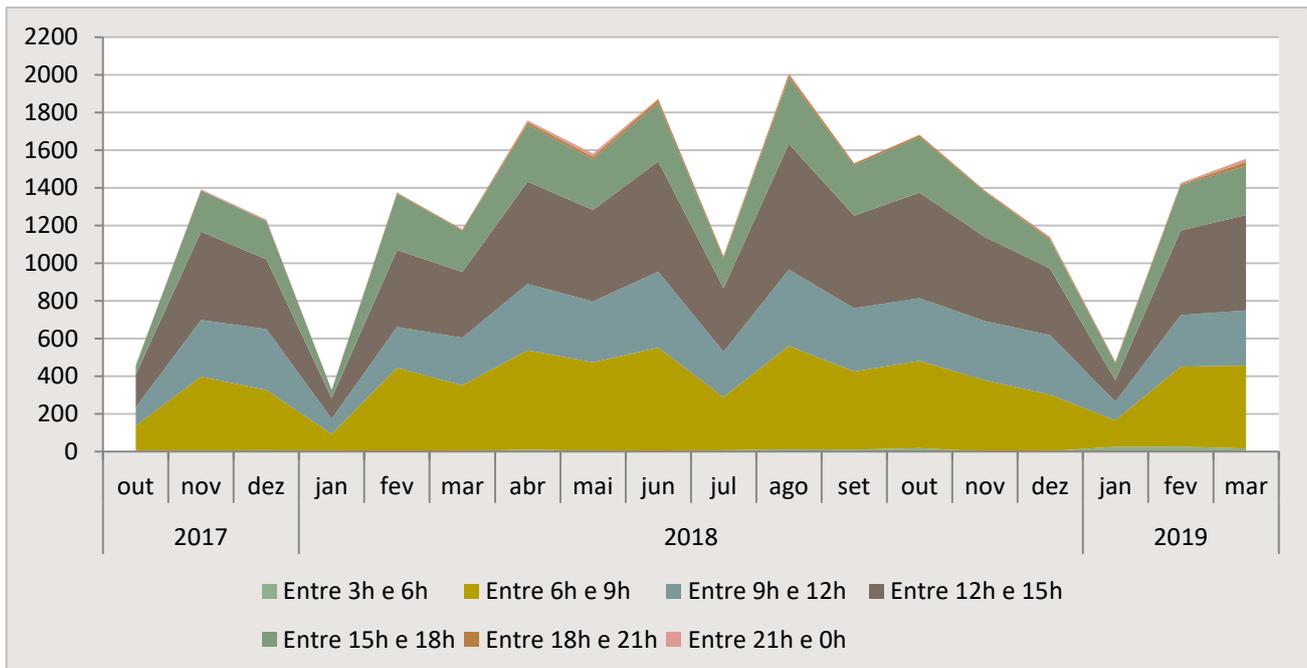
Grças a existência de tantos dados, a prefeitura hoje é capaz de auditar cada viagem realizada. Cruzando os dados de uso do aplicativo com os dados cadastrais dos servidores, é possível saber se (1) um servidor se deslocou de ou para a sua residência; (2) um servidor está fazendo várias viagens com um mesmo motorista; (3) o servidor que precisava realizar um serviço em determinado local foi de fato a este local; (4) um servidor não está realizando viagens muito caras; entre outros.

Vale observar que tamanho nível de controle inexistia quando o serviço era realizado por veículos próprios e locados. Inclusive, atualmente a Divisão de Gestão do Transporte Interno (DGTI) encaminha ofícios mensais a todas as unidades da Prefeitura quando identifica, da análise dos dados de todo o município, possíveis usos em desacordo com as normas e com os princípios constitucionais da Administração Pública. Assim, a utilização do modelo de intermediação na Prefeitura Municipal de São Paulo levou o nível de controle do transporte interno a um patamar totalmente distinto.

## Adaptação à Sazonalidade da Demanda da Unidade

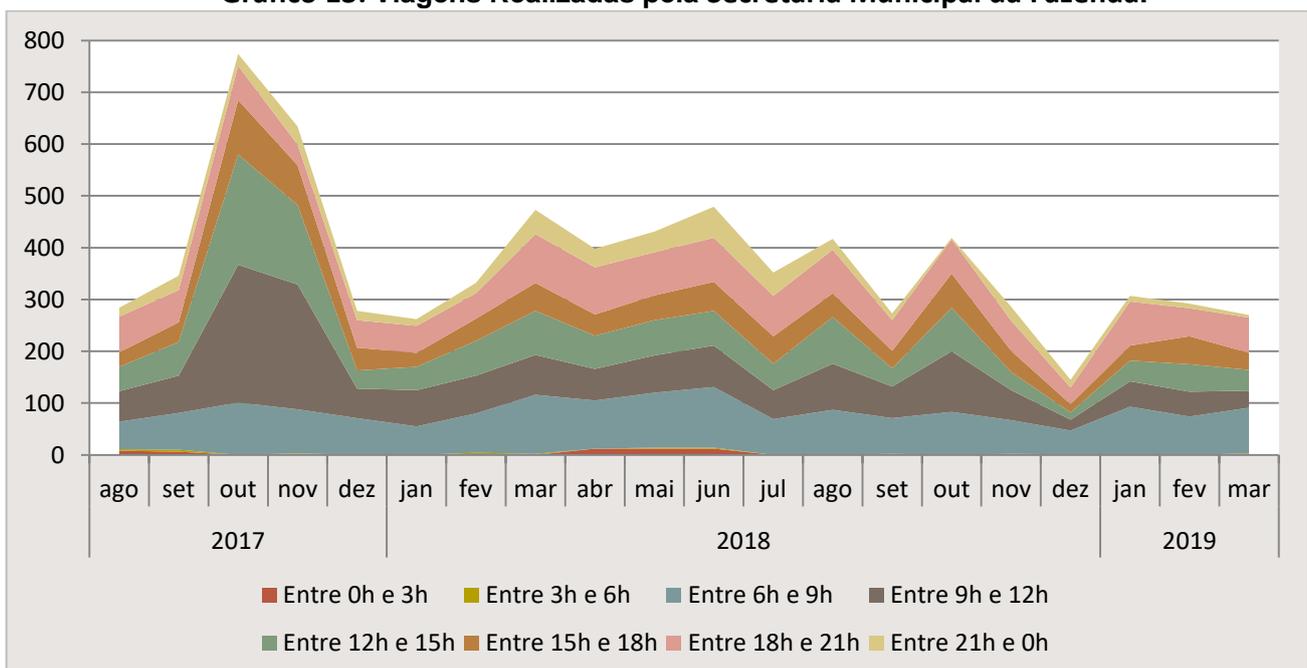
Além da economia e do controle informatizado, outro benefício bastante notável do transporte por aplicativo é sua característica de pagamento sob demanda - isto é, a Prefeitura só paga aquilo que utiliza. Este é um aspecto fundamental para muitos contratos que sofrem com a sazonalidade do serviço. Veja por exemplo os casos exemplificativos abaixo:

**Gráfico 12: Viagens Realizadas pela Coordenadoria de Alimentação Escolar, da Secretaria Municipal de Educação.**



Fonte: Dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

**Gráfico 13: Viagens Realizadas pela Secretaria Municipal da Fazenda.**



Fonte: Dados da Detentora da Ata adquiridos via requisição.

Nos dois casos exemplificados, as unidades tiveram viagens em diversos horários do dia, em alguns casos ultrapassando o horário comercial regular. Fosse por regime de locação, as unidades precisariam manter veículos locados em horas diferentes ou mesmo realizar o pagamento de horas extras – uma prática que era comum na Prefeitura para conseguir atender suas demandas e que, por vezes, encarecia bastante os contratos.

Importante observar também que, tanto na SF como na SME/CODAE, houve períodos com forte queda na demanda por viagens (no caso de SME/CODAE em decorrência das férias escolares). No modelo de locação de veículos com motoristas, este período significaria veículos e motoristas ociosos durante quase todo o mês – um recurso desperdiçado. Aditar os contratos para reduzir os veículos era uma opção arriscada para os órgãos da Prefeitura pois o mesmo precisaria ser novamente aditado imediatamente após o retorno da demanda normal – algo nem sempre possível de cumprir a tempo devido aos prazos habituais para se consolidar um aditamento.

Entretanto, mesmo se os contratos fossem aditados para reduzir o número de veículos com motoristas, o máximo que seria possível reduzir, de forma unilateral, é 25% do valor contratual – muitas vezes insuficiente para se adequar ao baixo pico de sazonalidade e, portanto, deixando as unidades sem muita opção a não ser manter uma quantidade de veículos locados acima do que precisava para suas atividades, significando uma série de motoristas parados sem trabalho nos estacionamentos municipais.

Merece destaque também o caso da Secretaria Municipal da Fazenda, que teve duas semanas com altíssimo pico de viagens (cerca de duas vezes mais que a média de dias normais). Por se ajustar bem à sazonalidade, a SF pôde realizar essa multiplicação de seus serviços sem ter o transtorno de realizar uma contratação circunscrita a um curto período ou realizar aditamentos de contrato.

## **Eliminação de Gargalos**

Finalmente, outra vantagem do modelo de agenciamento de transporte por aplicativo é a possibilidade de realizar muitas viagens simultâneas. No modelo de locação, a quantidade de viagens simultâneas era limitada pela quantidade de veículos locados. Como exemplo, considere uma unidade com, digamos, 05 veículos e 10 servidores alocados para serviços externos. Com 05 veículos disponíveis, o máximo de viagens simultâneas que eles poderão fazer será justamente 05, o que significa que deverá haver uma organização por turno (como turno da manhã e turno da tarde). Se porventura as demandas forem maiores que a capacidade de viagens possíveis pelos veículos alocados na unidade, as ordens de serviço serão acumuladas para os próximos dias, chegando um momento em que o acúmulo de tarefas gerará prejuízo aos serviços.

Naturalmente, o problema acima poderia ser contornado com a aquisição de mais veículos. No entanto, o custo para locar novos veículos com motoristas é demasiado alto, o que na maioria das vezes supera a disponibilidade orçamentária das unidades da Prefeitura. Por outro lado, caso uma unidade deseje aumentar o número de servidores para as atividades externas, correrá o risco de investir em uma ação inócua, uma vez que sem veículos adicionais a unidade não conseguirá aumentar a quantidade diária de atividades.

Tais *restrições*<sup>5</sup> são facilmente dribladas pelo modelo do aplicativo. Como há uma grande oferta de veículos cadastrados em plataformas de aplicativo na cidade, dificilmente ocorrerá de um servidor da Prefeitura ser incapacitado de realizar uma viagem por falta de veículos na região - embora ainda sejam admitidos alguns atrasos quando a oferta local estiver sobrecarregada. Desta maneira, fica mais fácil aumentar a capacidade fiscalizatória da Prefeitura, uma vez que basta contratar ou alocar mais servidores para tais atividades, visto que o transporte é garantido pelo modelo de intermediação, por um preço baixo e sem risco de limitar os deslocamentos dos servidores.

---

<sup>5</sup> Em Administração, a Teoria das Restrições (TOC - Theory of Constraints) é um paradigma de gestão que considera qualquer sistema gerenciável como sendo limitado em alcançar mais do que suas metas por um número muito pequeno de restrições. Também chamado popularmente de “gargalo”, pode ser entendido como um recurso dentro do sistema de produção cuja capacidade de processamento é menor à demanda alocada a ele, tornando-o incapaz de atendê-la. A imagem normalmente evocada para representar a teoria é justamente de um gargalo de garrafa pois mesmo quando possui uma grande quantidade de líquido no seu interior, o gargalo impede que este líquido saia de forma rápida, limitando-o a um fluxo bem menor do que seria possível sem ele.

## Considerações Finais

---

O modelo de intermediação gerou economias expressivas para a Prefeitura de São Paulo, da ordem de R\$ 93 milhões de reais por ano - 0,2% da Receita Corrente Líquida. Além disso, trouxe vários benefícios à gestão pública, como controle informatizado, adaptação à sazonalidade da demanda de transporte e eliminação de gargalos por garantir quantas viagens simultâneas forem necessárias.

Vale sempre notar que a intermediação não é forma exclusiva de transporte interno na Prefeitura de São Paulo, operando de forma complementar aos serviços de locação de veículos com motorista e outros modelos menos predominantes, conforme estudos e regulamentações da Secretaria Municipal de Gestão.

A complementariedade entre o transporte por intermediação e locação de veículos com motoristas permite que a Prefeitura preste seus serviços públicos de forma eficiente – isto é, pagando o menor preço possível nos serviços em que o aplicativo é possível de ser utilizado, mas, também, aceitando um valor maior de locação de veículos com motorista quando este modelo é imprescindível para a boa execução de serviços públicos.

---

Yuri Camara Batista  
Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental  
Secretaria Municipal de Gestão

---

Victoria Rosa Durello  
Estagiária  
Secretaria Municipal de Gestão

---

Priscila Vivarelli Cruvinel de Souza  
Coordenadora  
Coordenadoria de Bens e Serviços  
Secretaria Municipal de Gestão