



10 DICAS

para uma melhor

Gestão de frota



por **Valério Marques**
Consultor da Direção
Frotcom International

Quem deve ler este documento?

CEOs | CFOs | COOs | Gestores de frotas | Financeiros

Este documento mostra que, com algumas **boas práticas de gestão da frota**, é possível melhorar significativamente a eficiência dos custos, a satisfação do cliente e a produtividade, reduzindo simultaneamente o tempo de inatividade. Estas práticas aplicam-se não só às grandes empresas de transporte rodoviário, mas também às empresas com apenas alguns veículos. De facto, algumas das recomendações deste documento aplicam-se a empresas que atualmente não possuem veículos próprios, como verá.

Deve ser afirmado antecipadamente que este documento não aborda a maioria das questões relacionadas com os empregados, frequentemente associadas a benefícios de rastreamento de veículos, tais como a produtividade dos colaboradores e a gestão do tempo. Embora estes fatores beneficiem geralmente da utilização de soluções de rastreamento de veículos, estão fora do âmbito deste documento, que se centra nas questões relacionadas com o veículo e na eficiência dos custos.

Empresas centradas em veículos...



Algumas empresas usam os veículos como principal fonte de atividade. Por exemplo, as empresas de distribuição e de longo curso **vendem** o transporte de mercadorias. Os veículos são, portanto, a sua ferramenta central. Chamamos a estes negócios centrados em veículos.

Estas empresas geralmente lidam com a gestão da frota de uma forma muito profissional e sistemática. Na maioria dos casos, a experiência para lidar com todas as questões de gestão da frota existe internamente.

Se este é o seu grupo, esperemos que a maioria das dicas sugeridas aqui já estejam a ser implementadas na sua empresa.

... e outros negócios

Outros negócios, no entanto, como restaurantes, empresas de jardinagem, ou bancos, veem as suas frotas não como a sua ferramenta central, mas sim como uma necessidade de um fim. Precisam de veículos para levar os seus bens ou serviços aos seus clientes.



Muitas vezes, estas empresas não possuem a experiência interna, o tempo ou a inclinação para assegurar a gestão profissional das suas frotas.

Por conseguinte, a gestão da frota torna-se muitas vezes um fardo e é tratada de forma minimalista. Os métodos de eficiência de custos tendem a focar-se em variáveis facilmente controláveis, como o consumo de combustível, mas perdem outros aspetos muito importantes da gestão da frota.

Se a sua empresa pertence a este grupo, talvez encontre novas ideias ou abordagens no texto seguinte.

Dicas

Antes de começarmos a olhar para estas 10 dicas, lembre-se que não são uma receita. Certifique-se sempre de que ponto cada um deles deve ser tomado em consideração no que diz respeito à situação da sua própria empresa.

Dica #1	Selecione veículos eficientes em termos de combustível
Dica #2	Fornecer veículos da empresa aos empregados é geralmente melhor do que reembolsá-los
Dica #3	Certifique-se de que os seus veículos são regularmente reparados
Dica #4	Tenha a sua frota corretamente dimensionada
Dica #5	Exibir-se vai custar-lhe
Dica #6	Identifique oportunidades para reduzir a quilometragem
Dica #7	Leasing/renting ou compra?
Dica #8	Certifique-se em escolher o ciclo de vida correto para os seus veículos
Dica #9	Incentive um comportamento de condução adequado
Dica #10	Utilize Frotcom

Dica #1

Selecione veículos eficientes em termos de combustível

O preço do combustível é sempre uma grande preocupação no que diz respeito aos custos da frota. Na verdade, normalmente, os custos de combustível representam **12-20%** dos custos operacionais de uma frota. Este é geralmente um dos maiores contribuintes para o custo da frota, após a depreciação do veículo.



No entanto, no momento da seleção de novos veículos, o consumo de combustível não parece estar entre os primeiros critérios para muitas empresas. No entanto, isto pode ter um enorme impacto nos custos de funcionamento. Suponha que escolha uma carrinha com um consumo de 8 litros por 100km¹. Suponha que esta faça em média 3.000 km por mês. São 240 litros por mês. Se o litro custa 1,40€, são 336,00€ por mês.

Agora imagine que tinha escolhido uma carrinha diferente, com um consumo de 7 litros por 100km. São 210,00€ por mês, uma diferença de 126€ por mês. Não é uma grande diferença, podemos pensar, mas no final de um ciclo de vida de, digamos, 3 anos, esta decisão custou-lhe 378,00€. Já não há dinheiro no bolso, não acha? E isto é só por um veículo. Multiplique-o pelo tamanho da frota e poderá surpreender-se.

Além disso, uma vez que as políticas governamentais em todo o mundo, hoje incentivam amplamente veículos menos poluentes, como veículos híbridos e elétricos, deve considerar a seleção destas opções sempre que a atividade que os seus veículos precisam de executar seja compatível com as limitações existentes associadas a esses tipos de veículos: autonomia de bateria, rede existente de postos de carregamento, tempo necessário para recarregar e assim por diante.

Dica #2

Fornecer veículos da empresa aos empregados é geralmente melhor do que reembolsá-los

Imagine uma pequena empresa de TI. A empresa tem um engenheiro de software que regularmente presta assistência no local aos clientes da região. Deve a empresa fornecer um veículo a este empregado, ou seria melhor reembolsar o empregado por usar o seu próprio carro, supondo que concorda, pagar-lhe um valor predefinido por km?

No início, pode-se pensar que é apenas uma questão de comparar custos. Se o valor por km acordado entre a empresa e o trabalhador for baixo, compensa reembolsar o trabalhador pela utilização do seu veículo. Bem, é uma questão de dinheiro, claro, mas não só isso.

Em princípio, só compensa utilizar o veículo do trabalhador se a utilização desse veículo ocorrer muito raramente. Nesse caso, incorrer em custos com um veículo da empresa que estará parado a maior parte do tempo não faz sentido. Provavelmente seria preferível fazer um acordo com o empregado e usar o seu carro quando necessário. Mas para uma utilização mais regular, dificilmente fará sentido. Vamos ver o porquê.

Em primeiro lugar, o custo real de propriedade de um veículo é geralmente maior para um particular do que para uma empresa. Não só o custo de aquisição, mas também os seguros, o financiamento e a reparação tendem a ser mais caros para os particulares. Assim, se o seu colaborador refletir corretamente esses custos no custo por km reembolsado pela sua empresa, este será um valor mais elevado do que aquele que a sua empresa pagaria pelo seu próprio veículo.



Talvez possa fazer o que acha que é um "bom negócio" com o empregado e concordar em pagar-lhe menos do que o valor "justo" ou "mercado". Mas no final não ficará muito feliz com isto. Esta não é uma situação desejável e geralmente dá lugar a uma renegociação ou – o que poderia ser pior – a uma disputa.

¹ Neste cálculo, estão a ser utilizados litros, km e euros. Pode convertê-las facilmente nas suas unidades preferidas utilizando sites www.convertworld.com

Existem argumentos adicionais que recomendam que não use o reembolso como prática. Por exemplo, a imagem do carro dele é compatível com a imagem da empresa que pretende transmitir aos seus clientes? Não quer que o carro dele seja demasiado velho ou muito vistoso. Mas não lhe cabe a si dizer porque, afinal, não é o carro da sua empresa.

Além disso, se o veículo for utilizado para transportar ferramentas, materiais ou peças sobressalentes, pode até ser incompatível com a utilização do carro do trabalhador.

Por último, mas não menos importante, não pode controlar facilmente a segurança do veículo do seu funcionário. Não pode certificar-se da sua manutenção, pelo que não haverá possibilidade de garantir que o veículo se encontre em perfeitas condições.

Dica #3

[Certifique-se de que os seus veículos são regularmente reparados](#)

A manutenção regular é fundamental por razões de segurança.

Além disso, o serviço irregular conduz frequentemente a tempos de inatividade, o que afeta a produtividade da sua empresa e a satisfação dos seus clientes. Mas como se não fossem razões suficientemente convincentes, tenha em mente que um veículo bem conservado utilizará geralmente menos combustível e produzirá emissões de gases mais baixas.



Dica #4

[Tenha a sua frota corretamente dimensionada](#)

Não vai querer ter muitos veículos, nem muito poucos. No primeiro caso, terá pago demasiado dinheiro em veículos que não são utilizados e ficarão parados por longos períodos. Neste último caso, perderá capacidade e não poderá prestar serviços que necessita, porque simplesmente não há veículos disponíveis.

Tenha em mente que, embora os veículos inativos não aumentem o custo do combustível, outros custos continuarão a existir: depreciação, locação ou arrendamento; manutenção; e seguro, entre outros.

Dimensionar uma frota da forma correta pode ser complicado, pois nem sempre se pode prever com a necessária antecipação os serviços que necessitará de prestar e, portanto, a dimensão ideal da frota.

Pode identificar facilmente veículos subutilizados ou sobre utilizados através da inspeção dos odómetros dos veículos, através dos relatórios do cartão de combustível da frota ou através de um sistema de rastreio de veículos.

Sempre que possível, tente nivelar a quilometragem dos veículos da sua empresa para não exceder os previstos, especialmente quando os seus contratos de leasing ou renting estipulam um limite na quilometragem, após o qual terá de pagar um extra.

Por exemplo, considere a possibilidade de trocar de veículos de vez em quando entre os seus colaboradores, para que os funcionários que viajam menos sejam transferidos para veículos com maior quilometragem e os veículos com menos quilometragem serão transferidos para funcionários com necessidades de viagem mais elevadas.



Algumas empresas na área da distribuição também podem beneficiar do software de otimização de encaminhamento de veículos. Estes pacotes geralmente permitem ao utilizador otimizar o encaminhamento diário, tendo como objetivo minimizar o número total de veículos necessários.

Dica #5

[Exibir-se vai custar-lhe](#)

É claro que os seus colaboradores lhe pedirão os modelos de veículos mais recentes com todos os acessórios que possam pensar. Mas será que é realmente uma escolha sábia? Normalmente não.

Deve escolher veículos com as características certas para o trabalho. Os acessórios e funcionalidades desnecessários podem parecer agradáveis, mas certamente não melhorarão a eficiência de custos da sua empresa. No que diz respeito à contratação de veículos da empresa, cinga-se às necessidades básicas.

Este princípio deve ser seguido a todos os níveis da hierarquia, incluindo o conselho de administração. Por vezes, os membros do conselho de administração sentir-se-ão tentados a que a empresa lhes forneça um veículo de topo com muitos extras. Estes veículos não são justo. Mesmo que opte pelo leasing ou renting, aplica-se a mesma depreciação e o seu parceiro financeiro precisa de compensar com um custo mensal mais elevado.

Dica #6

Identifique oportunidades para reduzir a quilometragem

Utilize todas as ferramentas de informação e software à sua disposição para identificar viagens desnecessárias.

À medida que o número de veículos na frota aumenta, tornar-se-á mais frequente para os veículos serem utilizados de forma não ótima, resultando, por exemplo, em viagens duplicadas ou no uso não autorizado de veículos.

Para evitar isto e reduzir a quilometragem, utilize software de rastreio de veículos, software de planeamento e quaisquer outras formas de controlo que lhe possam servir.



Se tiver um sistema de rastreio de veículos, poderá detetar tais circunstâncias de forma mais fácil e agir em conformidade.

Lembre-se que viagens desnecessárias representarão não só um aumento nos custos de combustível, mas também a manutenção, depreciação de veículos e desgaste dos pneus, para citar apenas alguns.

Dica #7

Leasing/renting ou compra?

A resposta simples é: depende. Há muitas questões que tem de ter em conta para fazer a melhor decisão para a sua empresa.



Eis algumas dessas questões:

- Se fizer leasing/renting, deduz a soma anual dos custos cobrados mensalmente pelo locatário na declaração anual de receitas da sua empresa. Assim, se iniciar um contrato de leasing/renting em agosto, deduz 5 mensalidades nesse ano. Se comprar o veículo, inscreva-o como um ativo e deprecia-o anualmente para a fração correspondente, até atingir o tempo de vida normal. Assim, por uma vida útil padrão de 4 anos, você deduz/deprecia 1/4 do investimento total de cada ano. Mesmo que o faça em agosto.
- Se fizer leasing/renting, não tem de investir o valor total do veículo. Você pode financiar a sua compra, é claro, através de um empréstimo, mas normalmente isso tem uma taxa de juro mais alta. E porque no final do leasing/renting devolve o veículo, o valor mensal que paga é menor do que aquele que pagaria por um empréstimo.
- Se fizer leasing/renting, há sempre um limite de quilometragem. Se usar o veículo mais do que a quilometragem limite, tem de pagar mais por ele. Por isso, tem de ter a certeza de contratar o limite de quilometragem apropriado.
- Se fizer leasing/renting, geralmente existem serviços incluídos como manutenção, pneus, seguros, etc. Isto faz com que a mensalidade seja mais elevada do que apenas fazer um leasing/renting do próprio veículo, mas não tem de se preocupar com reparações inesperadas e manutenção corretiva.
- O serviço também pode incluir um veículo de substituição no caso de o primeiro ser retido para reparação. Nesse caso, certifique-se de que o contrato estipula um tipo de veículo compatível com o tipo de atividade que necessitará de executar. Por exemplo, se precisar de transportar materiais, certifique-se de que o contrato especifica um tipo de veículo que tenha essa capacidade; caso contrário, não lhe servirá de nada.

- Se comprar o veículo, terá de decidir quando e onde vendê-lo. Uma vez que esta provavelmente não é a atividade da sua empresa – comprar e vender veículos – pode por vezes ter dificuldade em fazer bons negócios. Com leasing/renting, isto não é algo com que se preocupar.
- Quando se compra um veículo novo, deprecia-se assim que sai do revendedor, como sabe. Mas, quando se aluga, não tem que se preocupar com a depreciação.
- Especialmente no caso de empresas de transporte, possuir os camiões em vez de leasing/renting pode ter algum significado no balanço. Espera-se que uma empresa de camionagem tenha camiões como ativos.

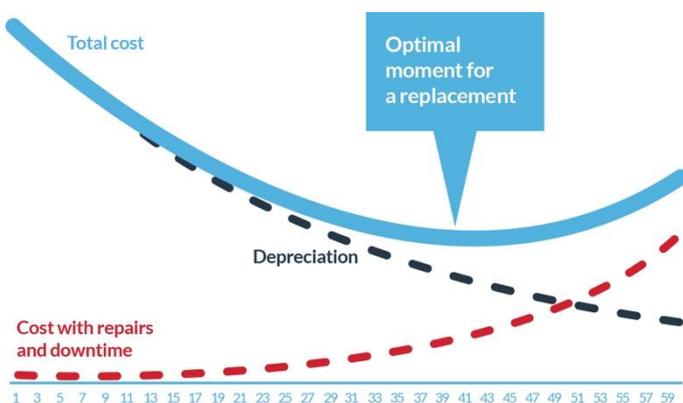
Dica #8

Certifique-se em escolher o ciclo de vida correto para os seus veículos

Independentemente de optar por leasing, renting ou comprar, deve planear antecipadamente o ciclo de vida correto para os seus veículos. Deve alugar ou arrendar por 24, 36 ou 48 meses? Caso tenha decidido comprar, quando deve vender?

Para responder a esta pergunta, é preciso entender que dois custos têm comportamentos antagonistas à medida que o tempo passa.

Com o tempo, a depreciação do veículo evoluirá mais lentamente. Isto significa que, após um certo número de meses, o custo da amortização não varia muito de um mês para o outro. Deste ponto de vista, deve manter o veículo para sempre, uma vez que já não está a perder valor significativo.



Por outro lado, se manter os veículos por muito tempo, as manutenções e o tempo de inatividade começam a aumentar.

Portanto, se quiser encontrar o momento ideal para a substituição, precisa de saber quando a soma de ambas as curvas atingem um mínimo.

Isto não é fácil de conseguir, mas pode ter uma estimativa de palpite ao olhar para os registos da sua empresa de veículos anteriores. Provavelmente poderá ver quando as reparações e o tempo de inatividade não programado começam a crescer mais rapidamente.

Dica #9

Incentive um comportamento de condução adequado

De que adianta escolher veículos de menor consumo se os seus condutores não têm piedade do motor?

Certifique-se de que os seus condutores compreendem a diferença nos custos de combustível, emissões de gases, custos de manutenção e risco de acidente quando os seus comportamentos de condução mudam.

Considere ter os seus motoristas a frequentar um curso de condução defensiva. Estes cursos de formação mostram como minimizar o risco de colisões, lesões e vítimas mortais, reduzindo simultaneamente o consumo e o stress do motor e a exposição à responsabilidade. Isto é conseguido com uma conduta adequada ao volante. Alguns destes cursos de formação podem até ser fornecidos através da web, por isso o custo geralmente não é alto.

Dica #10

Utilize o Frotcom

Seria de esperar isto de um tipo que está por trás da Frotcom, claro. Então, vamos acabar com isto.

Porque é que a Frotcom o ajuda a gerir a sua frota?

Ao escolher o Frotcom², é instalada em cada veículo da sua frota uma pequena unidade contendo um recetor GPS/GNSS e um módulo de comunicação de dados móveis. Esta unidade transmitirá para um Centro de Dados centralizado, informações sobre localização, velocidade, posição e ignição, sendo também recolhidos dados adicionais opcionalmente. O seu gestor de frotas será capaz de controlar todos os movimentos dos veículos: onde estão, onde estavam, quando começaram a viagem, por quanto tempo pararam e assim por diante.

Isto permite que você ou o gestor da frota ajam imediatamente no caso de o uso da frota não seguir o plano.

² Pode encontrar informações adicionais em www.frotcom.com, ou contactar o seu escritório local da Frotcom.



O módulo de Driver coaching da Frotcom deteta facilmente como a condução pode ser melhorada.

Os complementos opcionais incluem um módulo de Driver coaching do condutor, vários sensores, um módulo de navegação para condutores, comunicação de texto bidirecional, controlo CANBus de combustível, motor e tacógrafo, identificação automática do condutor e um módulo de gestão de custos.

Adicione a isto o poder dos relatórios automáticos que digerem os factos mais importantes sobre o desempenho dos seus veículos e um conjunto de alarmes administrados por si. Vê como será mais fácil controlar corretamente a sua frota?

O nosso software contém todas as funcionalidades necessárias para gerir a sua frota, seja qual for a indústria em que trabalha. Descubra como podemos ajudar.



Sobre o autor: Valério Marques é Cofundador e antigo CEO da Frotcom International, fornecedora global de sistemas de rastreio de veículos para gestão de frotas. Valério trabalha no rastreio de veículos desde 1993. A Frotcom International é uma empresa privada com sede em Portugal, fornecendo soluções de gestão de frotas para clientes em todo o mundo. Os clientes vão de pequenas empresas com apenas um par de veículos, até empresas de transporte rodoviário transfronteiriços com milhares de veículos.