

10 DICAS

para uma melhor Gestão de Frotas

por Valério Marques
CEO, Frotcom International



Quem deve ler esta informação?

CEOs | CFOs | COOs | Gestores de frotas | Responsáveis financeiros

Este documento mostra que, com algumas boas práticas na gestão da frota, é possível melhorar significativamente a eficiência da mesma, a satisfação dos clientes e a produtividade, reduzindo simultaneamente custos e tempos de inatividade. Estas práticas aplicam-se não só a grandes empresas de transporte rodoviário, mas também a empresas com apenas algumas viaturas. De facto, algumas das recomendações neste documento aplicam-se inclusive a empresas que atualmente não possuem viaturas próprias, como poderá verificar.

De salientar, previamente, que este documento não aborda a maioria das questões relacionadas com os funcionários frequentemente associadas aos benefícios da monitorização de veículos, tais como a produtividade dos funcionários e gestão de tempo. Apesar de, normalmente, estes fatores saírem beneficiados com o uso das soluções de monitorização de viaturas, não estão no âmbito deste documento, o qual se foca essencialmente nas questões relacionadas com as viaturas e eficiência de custos.

Viatura centro de negócio...



Alguns negócios usam as viaturas como recurso primário da sua atividade. Por exemplo, empresas de distribuição e de transportes vendem o serviço de entrega de mercadorias. As viaturas são, deste modo, a sua principal ferramenta. Chamamos-lhes viaturas-centro do negócio.

Estas empresas normalmente lidam com a gestão da frota de uma forma muito profissional e sistemática. Na maioria dos casos, as competências necessárias para lidar com os assuntos relacionados com a gestão da frota existem dentro da empresa.

Se este for o seu tipo de negócio, espero que possa concluir que grande parte das dicas aqui sugeridas estão já a ser implementadas na sua empresa.

... E outros negócios

No entanto, outros negócios, como restaurantes, empresas de jardinagem ou bancos, vêem as suas frotas não como uma ferramenta central da sua atividade, mas sim como um meio para atingir um fim. Necessitam das viaturas para levar os seus produtos ou serviços aos seus clientes.



Muitas vezes, estas empresas não têm competências internas, tempo ou disposição para assegurar uma gestão profissional das suas frotas.

Consequentemente, a gestão da frota é considerada muitas vezes um fardo e é tratada de forma básica. Métodos que visam a eficiência dos custos tendem a concentrar-se em variáveis mais facilmente controláveis, como o consumo de combustível, mas deixam para trás alguns outros aspetos muito importantes na gestão de uma frota.

Se a sua empresa pertencer a este grupo, poderá encontrar novas ideias e abordagens no texto que se segue.

Dicas

Antes de olharmos para estas 10 dicas tenha em mente que não são uma receita. Verifique sempre em que medida cada uma delas deve ser tomada em consideração, no que diz respeito à situação da sua empresa.

Dica #1	Selecione viaturas mais eficientes
Dica #2	Disponibilizar viaturas da empresa aos colaboradores é normalmente melhor do que reembolsá-los
Dica #3	Garanta a manutenção regular das viaturas
Dica #4	Tenha a sua frota corretamente dimensionada
Dica #5	A aparência tem custos
Dica #6	Identifique oportunidades para diminuir quilometragem
Dica #7	Leasing / Renting ou compra?
Dica #8	Planeie corretamente o ciclo de vida das suas viaturas
Dica #9	Incentive comportamentos de condução adequados
Dica #10	Use o Frotcom

Dica #1

Selecione viaturas mais eficientes

O preço do combustível é sempre uma grande preocupação no que diz respeito aos custos da frota. De facto, normalmente os custos de combustível são responsáveis por **12-20 por cento** dos custos operacionais da frota. Regra geral é considerado como um dos que mais contribui para os custos da frota, logo a seguir ao custo de desvalorização da viatura.



No entanto, para muitas empresas, no momento de escolha de novas viaturas, o consumo de combustível não parece estar no topo dos critérios de seleção, apesar de poder ter um enorme impacto nos custos operacionais.

Suponha que escolhe uma carrinha com um consumo de 8 litros/100km¹ e que esta carrinha faz uma média de 3000 km/mês. Significa 240 litros/mês. Se o preço por litro for 1.40€, equivale a 336.00€/mês.

Agora imagine que tinha escolhido uma carrinha com um consumo de 7 litro/100km. Significa 294€/mês, uma diferença de 42€/mês. Podemos pensar que não é uma grande diferença, mas no final do ciclo de vida, digamos, 3 anos, esta decisão custou-lhe 1512€. É dinheiro! Certo? E apenas para uma viatura. Multiplique este valor pelo tamanho da frota e poderá ficar surpreendido.

Além disso, como as políticas governamentais tendem a incentivar o uso de viaturas menos poluentes, as empresas podem beneficiar de taxas mais reduzidas ao optarem por viaturas com uma boa relação custo-eficiência – as quais tendem a ser menos poluentes dada a sua maior eficiência. Nestes cálculos foram usados litros, km e euros.

Dica #2

Disponibilizar viaturas da empresa aos colaboradores é normalmente melhor que reembolsá-los

Imagine uma pequena empresa de Tecnologias de Informação. A empresa tem um engenheiro de software que regularmente presta assistência local aos clientes da

da empresa numa determinada região. Deve a empresa fornecer uma viatura a este colaborador, ou será melhor reembolsá-lo pelo uso da sua viatura particular, supondo que ele concorda ser pago por um valor por km pré-definido?

À primeira vista, poderemos pensar que é apenas uma questão de comparação de custos. Se o valor por km acordado entre a empresa e o colaborador for baixo, valerá a pena reembolsar o colaborador pelo uso da sua viatura. Bem, será com certeza uma questão de dinheiro, mas não apenas.

Em princípio, apenas compensa usar a viatura do colaborador se esse uso ocorrer muito raramente. Neste caso, incorrer em custos com uma viatura da empresa que está maioritariamente parada, não faz sentido. Será naturalmente preferível fazer um acordo com o colaborador de modo a utilizar a viatura própria quando necessário.

Mas para um uso mais regular, dificilmente faz sentido. Vamos ver porquê.



Primeiro, o custo total de propriedade de uma viatura é normalmente mais elevado para um privado do que para uma empresa. Não apenas o custo de aquisição, mas também o seguro, o financiamento e as reparações tendem a ser mais caros para privados. Assim, se o seu colaborador fizer refletir corretamente esses custos no valor por km a reembolsar pela sua empresa, este será mais elevado do que o valor que pagaria pela sua própria viatura.

Talvez você faça o que pensa ser um “bom negócio” ao tentar acordar com o colaborador um valor abaixo do “justo” ou abaixo do valor de “mercado”. Mas, no final, o colaborador não ficará muito contente com a situação. Não é uma situação desejável e normalmente dá lugar a renegociação ou – pior ainda – a uma disputa.

Existem argumentos adicionais que recomendam não usar o reembolso como uma prática. Por exemplo, a imagem da viatura é compatível com a imagem que a empresa quer transmitir aos clientes? Não quer que a viatura do colaborador seja demasiado velha ou demasiado vistosa. Mas não pode dizê-lo, uma vez que a viatura não é da sua empresa.

¹ Nestes cálculos foram usados litros, km e euros. Pode facilmente convertê-los para unidades da sua preferência, usando sites como www.convertworld.com

Mais ainda, se a viatura é usada para transportar ferramentas, materiais ou desperdícios, poderá ser incompatível usar a viatura do colaborador.

Por último, mas não menos importante, não pode controlar facilmente a segurança da viatura do colaborador. Não pode também garantir a sua manutenção. Assim, não lhe é possível garantir que a viatura se encontra em perfeitas condições

DicaTip #3

Garanta a manutenção regular das viaturas

Como referido anteriormente, a manutenção regular da viatura é fundamental por razões de segurança.

Além disso, uma manutenção irregular leva com frequência a paragens, o que afeta a produtividade da empresa e a satisfação dos clientes. Se estas não forem razões convincentes, tenha em mente que uma viatura com as manutenções em dia gastará menos combustível e produzirá menos emissões de CO2.



Dica #4

Tenha a sua frota corretamente dimensionada

Você não quer ter nem viaturas a mais nem a menos. No primeiro caso, terá que suportar custos de viaturas que estarão paradas durante longos períodos. No último caso, perderá capacidade e não será capaz de fornecer os serviços necessários, simplesmente porque não tem viaturas disponíveis.

Lembre-se que, embora as viaturas paradas não dêem origem a custos de combustível, existem outros custos a considerar: desvalorização; leasing ou renting; manutenção; e seguros, entre outros.

Dimensionar corretamente uma frota pode ser complicado, pois nem sempre se consegue prever com a necessária antecipação os serviços que irá efetuar.

Poderá facilmente identificar as viaturas mais ou menos utilizadas através da inspeção do hodómetro, através dos relatórios dos cartões de combustível ou através de um sistema de monitorização de viaturas.



Sempre que possível, tente equiparar a quilometragem das viaturas da empresa de modo a não exceder os valores planeados, especialmente quando tiver contratos de leasing ou renting com um valor máximo de quilometragem estipulado, após o qual terá de pagar um valor extra.

Por exemplo, considere a possibilidade de trocar viaturas entre colaboradores, para que os colaboradores que viajam menos troquem para as viaturas com mais quilómetros e vice-versa.

Algumas empresas na área da distribuição podem também obter benefícios na utilização de um software de optimização de rotas. Geralmente, estes pacotes permitem ao utilizador otimizar o trajecto diário, tendo como objetivo minimizar o número de viaturas necessárias.

Dica #5

A aparência tem custos

Claro que os seus colaboradores irão sempre pedir-lhe os últimos modelos de viaturas, com todos os extras que se lembrarem. Mas será uma escolha ajuizada? Regra geral, não.

Deverá então escolher viaturas com as características adequadas ao trabalho a efetuar. Extras e funcionalidades desnecessárias podem ter uma boa aparência, mas certamente que não irão melhorar a eficiência de custos da empresa. Quando chegar a altura de adquirir viaturas para a sua empresa, concentre-se nas necessidades reais para a prestação do serviço.

Este princípio deve ser seguido a todos os níveis hierárquicos, inclusive Diretores. Por vezes, os Diretores ficam na expectativa de que a empresa lhes forneça uma viatura topo de gama com imensos extras. Estas viaturas não são só muito caras, como têm tendência a desvalorizar muito. Assim, não só paga mais por elas, como também verificará que será difícil vendê-las a um valor que considere justo. Mesmo que opte por Leasing ou Renting, é aplicada a mesma desvalorização e o seu parceiro financeiro necessitará de compensar aumentando por esse motivo o valor mensal a cobrar.

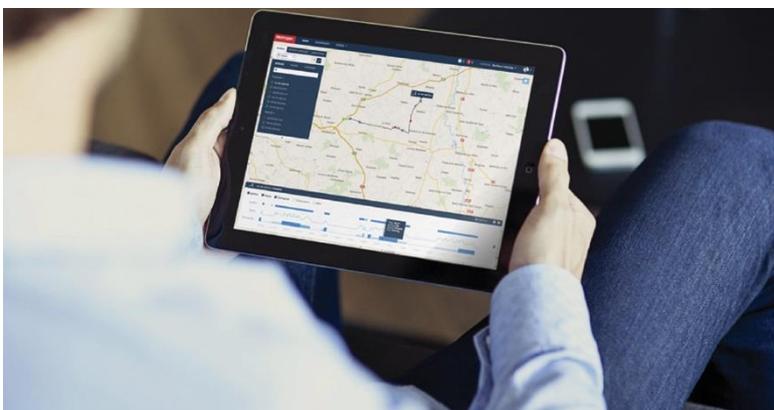
Dica #6

Identifique oportunidades para reduzir quilometragem

Use toda a informação e ferramentas de software ao seu dispor para identificar viagens desnecessárias.

À medida que o número de viaturas da frota aumenta, torna-se frequente o seu uso não otimizado, resultando, por exemplo, em duplicação de viagens ou uso abusivo das viaturas. Para o evitar e reduzir a quilometragem, use software de monitorização de viaturas, software de planeamento e/ou quaisquer outras formas de controlo que lhe sirvam para o efeito.

Se tiver um sistema de monitorização de viaturas, mais facilmente será capaz de detetar tais circunstâncias e agir em conformidade.



Lembre-se que viagens desnecessárias representam não só aumento nos custos de combustível, mas também aumento nos custos de manutenção, desvalorização da viatura, desgaste de pneus, apenas para citar alguns.

Dica #7

Leasing/Renting ou compra?

A resposta simples é: depende. Há muitos fatores a ter em conta de forma a encontrar a melhor opção para o caso da sua empresa.



Eis alguns desses fatores.:

- Se efetuar uma operação de Leasing/Renting, deduz o somatório anual dos custos cobrados pela empresa

locadora na declaração anual de rendimentos da sua empresa. Assim, se iniciar o contrato de Leasing/Renting em agosto, deduzirá 6 mensalidades nesse ano. Se comprar a viatura, inscreve-a em imobilizado e desvaloriza-a anualmente na proporção correspondente, até atingir o tempo de vida padrão. Assim, para um tempo de vida padrão de 4 anos, deduz/desvaloriza $\frac{1}{4}$ do total do investimento em cada ano. Mesmo que o faça em agosto.

- Se efetuar uma operação de Leasing/Renting não tem de investir o valor total da viatura. Pode também, financiar a sua compra, claro, através de um empréstimo, mas normalmente esta opção acarreta um acréscimo de juros.
- E porque no final do contrato de Leasing/Renting devolve a viatura, o valor mensal que fica a pagar é inferior ao que pagaria no empréstimo.
- Numa operação de Leasing/Renting existe sempre uma quilometragem limite. Se usar efetuar quilómetros acima do limite definido, terá de pagar um valor extra. Assim, é muito importante contratar o limite de quilometragem adequado.
- Estão também, habitualmente, incluídos serviços tais como manutenção, pneus, seguros, etc. Isto torna a taxa mensal mais elevada, se comparada com idêntica oferta sem estes serviços incluídos, mas não terá que se preocupar com reparações inesperadas e manutenções.
- O serviço poderá incluir viatura de substituição no caso da primeira estar na revisão ou em reparação. Neste caso, certifique-se de que o contrato estipula um tipo de viatura de substituição compatível com a actividade que precisa de realizar. Por exemplo, se necessitar de transportar materiais, certifique-se de que o contrato especifica um tipo de viatura de substituição que tenha essa capacidade; caso contrário, essa viatura não lhe servirá para nada.
- Se comprar a viatura, terá de decidir quando e onde vender. Uma vez que, provavelmente, esta não será a atividade da sua empresa – compra e venda de viaturas – por vezes, pode ser-lhe difícil fazer um bom negócio. Nas opções Leasing/Renting esta é uma questão com a qual não terá que se preocupar.
- Quando compra uma viatura nova, como sabe, esta desvaloriza assim que sai do stand. Quando a adquire por via de Leasing/Renting não tem de se preocupar com a desvalorização.
- Especialmente nos casos de empresas transportadoras, ser proprietário dos seus camiões, em vez de os adquirir por via de Leasing/Renting, pode ter algum significado no balanço da empresa. Espera-se que uma empresa de camionagem tenha os seus camiões em imobilizado

Dica #8

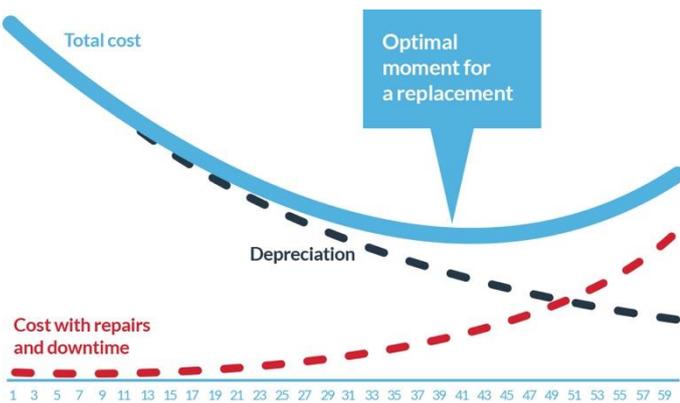
Planeie corretamente o ciclo de vida das suas viaturas

Independentemente de optar por Leasing/Renting ou compra, deve planear antecipadamente o ciclo de vida das suas viaturas. Deve contratar uma operação de Leasing/Renting por 24, 36 ou 48 meses? No caso de decidir comprar, quando deve vender?

De modo a responder a estas questões, precisa entender que dois custos têm comportamentos antagónicos consoante passa o tempo.

Com o passar do tempo, a desvalorização da viatura irá evoluir lentamente. Isto significa que após alguns meses, o valor da desvalorização não varia muito de um mês para o outro. Deste ponto de vista, deverá manter a viatura para sempre, uma vez que já não perde um valor significativo.

Por outro lado, se manter as viaturas por demasiado tempo, as reparações e os tempos de paragem não programadas aumentam.



Portanto, se pretender encontrar o momento ideal para a substituição, necessita saber quando se cruzarão ambas as curvas.

Tal não é fácil de alcançar, mas pode ser estimado por observação dos registos de viaturas mais antigas. Provavelmente poderá ser capaz de verificar quando é que as reparações e tempos de paragens não programadas começaram a aumentar mais rapidamente.

Dica #9

Incentive comportamentos de condução adequados

Qual é o proveito de escolher viaturas de menor consumo se os condutores não têm compaixão pelo motor?

Certifique-se que os seus motoristas entendem o impacto nos custos de combustível, emissão de gases, custos de

manutenção e risco de acidente, quando o seu comportamento na condução é alterado.

Considere a possibilidade dos seus condutores realizarem frequentemente cursos de condução defensiva. Estes cursos de formação mostram como minimizar os riscos de colisão, ferimentos ou fatalidades, ao mesmo tempo que reduzem o consumo de combustível, o stress do motor e a possibilidade de terem que ser assumidas responsabilidades legais por danos causados a terceiros. Isto é atingido através de uma conduta adequada ao volante. Alguns destes cursos de formação podem inclusivamente ser realizados através da web e os custos não são, normalmente, elevados.

Dica #10

Usar o Frotcom

Claro! Era de esperar esta dica por parte de uma pessoa da Frotcom. Então vamos a isso.

Porquê o Frotcom para o ajudar a gerir a sua frota?

Quando opta pelo Frotcom², é instalado um pequeno dispositivo em cada viatura da frota, contendo um recetor de GPS e um módulo de comunicação GPRS. Este dispositivo irá transmitir para o Data Center, informações sobre a localização, velocidade, estado da ignição e dados referentes a sensores (instalação/serviço opcional). É assim possível controlar todos os movimentos das viaturas: onde estão, onde foram, quando iniciaram a viagem, por quanto tempo estiveram parados e assim por diante.



Isto permite, a si ou ao gestor de frota, atuar imediatamente caso a frota não siga o plano traçado.

Funcionalidades opcionais incluem sensores, um módulo de navegação para os motoristas, comunicação de texto bidirecional, controlo CANBus de combustível, motor e tacógrafo, identificação automática do condutor e um módulo de gestão de custos.

² Informação adicional em www.frotcom.com, ou contacte o seu fornecedor do serviço Frotcom.

Agora, adicione a tudo isto o poder dos relatórios automáticos, que incluem os factos mais importantes do desempenho das suas viaturas, e um conjunto de alarmes administrados por si.

Vê agora como pode ser muito mais fácil controlar a sua frota?

Acerca do autor: Valério Marques é o Diretor Geral da Frotcom International, fornecedor global de sistemas de monitorização de viaturas para gestão de frotas. Há 20 anos que Valério trabalha em monitorização de viaturas. A Frotcom International é uma empresa privada com sede em Portugal. A Frotcom fornece o serviço de monitorização de viaturas para clientes de três continentes. Os clientes vão desde pequenas empresas com duas viaturas até empresas de transporte rodoviário além-fronteiras com milhares de viaturas.