

# A GESTÃO DE FROTAS DA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

*Alessandro Ferreira da Silva<sup>1</sup>*

## RESUMO

A busca entre a forma ideal de se gerir a frota da SEJUSP é o que se busca com este artigo. Nele são traçados vantagens e desvantagens entre os modelos de gestão de frotas, seja uma gestão de frota própria ou terceirizada (locada), analisando o atual modelo e planejando qual o melhor modelo a se adotar para atender às demandas da Segurança Pública de Mato Grosso.

**Palavras-chave:** *Gestão - Frota - custos operacionais.*

## ABSTRACT

The search of the ideal way to manage the fleet SEJUSP is what we seek with this article. In it are outlined advantages and disadvantages between the models of fleet management, fleet management is an outsourced or own (leased), analyzing the current planning model and what the best model to adopt to meet the demands of Public Security of Mato Grosso.

**Keywords:** *Management - Fleet - operating costs.*

---

<sup>1</sup> Coronel da PMMT, Graduado em Administração de Empresa pela UNIVAG e Pós Graduado em Políticas de Segurança e Direitos Humanos pela UFMT (2007).

## INTRODUÇÃO

No final do ano de 2007, o Governo do Estado de Mato Grosso iniciou um processo de terceirização da frota, implantando a locação de veículos como alternativa para a renovação da frota, porém, não foi realizado um trabalho efetivamente científico para analisar este novo modelo adotado, bem como buscar comprovação científica sobre os benefícios que este modelo propicia para as diversas unidades agregadas à SEJUSP.

Assim, há vários questionamentos sobre o melhor modelo de gestão de frotas para as instituições da Segurança Pública, se o modelo de aquisição de veículos com sua manutenção ou se o modelo de terceirização (locação) da frota.

Os problemas relacionados à gestão de transportes têm certo grau de complexidade e a adoção de procedimentos empíricos ou intuitivos podem não conduzir aos resultados desejados, principalmente quando se trata do gerenciamento de frota que exige pessoal, tempo experiência, profundo conhecimento dos processos de manutenção dos veículos e administração logística. Tudo isso envolve vários detalhes, muitas vezes menosprezados quando inseridos nas atividades da organização.

No ano de 2005, já haviam estudos sobre a Gestão de Frotas da SEJUSP, onde um grupo de pesquisadores composto por profissionais de Segurança Pública<sup>2</sup>, relatou que um dos principais problemas enfrentados pela Segurança Pública no que se refere à frota, são a falta de manutenção preventiva, as condições de utilização dos veículos, o grande número de veículos parados aguardando manutenção. O mesmo trabalho relata ainda que com o envelhecimento da frota, o custo de manutenção por quilometro rodado cresce de forma exponencial.

Os pesquisadores relataram ainda que a renovação completa da frota não é viabilizada em função das dificuldades orçamentárias e o alto investimento necessário para aquisição de novos veículos. O processo é tratado como aquisição de novos veículos, em função dos veículos a serem substituídos na maioria das vezes já

---

<sup>2</sup> CORDEIRO, José de Jesus Nunes. VELOSO, Marco Aurélio. SILVA, Zilmar Dias da. MARCELINO, Zuilton Braz. **Planejamento e Controle de Custos** – Artigo científico baseado em projeto sobre a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos na área de Gestão de frotas da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso. MBA Administração de projetos do setor público. Escola de Governo. Cuiabá – MT. 2005.

estarem desativados ou não possuem mais condições de serem utilizados normalmente, sendo levados para leilão muitas vezes como “sucata”.

Algumas Unidades Federativas já estão adotando o procedimento de locação de veículos como solução para a renovação constante da frota da segurança pública com menor custo agregado, porém não se tem conhecimento de que haja um trabalho científico que comprove tal redução.

Assim, o que se propõem neste trabalho é avaliar qual dos modelos de gestão e controle de frotas é o melhor para a Segurança Pública, se o modelo de gestão de frota própria ou de frota terceirizada (locada) ou mesmo um modelo misto entre veículos de frota própria e terceirizada (locada).

## 1 A GESTÃO DE FROTAS DA SEJUSP

### 1.1 HISTÓRICO

Para quem pensa que a gestão de frota terceirizada (locação) nos órgãos de Segurança Pública é assunto novo, enganam-se, já que segundo o Coronel da Polícia Militar, Ubaldo Monteiro<sup>3</sup>, em 1926, o Estado de Mato Grosso já possuía uma boa frota automobilística, mas a Polícia Militar ainda não era proprietária de nenhuma dessas máquinas da modernidade e quando necessitava de uma delas, a requisitava. Exemplo disso é o que aconteceu na época do avanço da Coluna Prestes para a nossa região, quando o então governador do Estado Mário Corrêa, requisitou alguns veículos em Cuiabá para que levassem a tropa e seu armamento para lutar na revolta demandada contra o Governo Federal<sup>4</sup>.

A Polícia Militar, desde a sua criação em 1835, com a aprovação da Lei nº 30 de 05 de Setembro de 1835, pela Constituição Provincial, com o nome de “HOMENS DO MATO”, dispunham de poucos recursos, e naquela época as diligências eram realizadas a pé ou com a utilização do único meio de transporte que era o cavalo. Com essas dificuldades, somado aos escassos recursos e condições de trabalho, em 1914, Clementino Paraná, organizou o Esquadrão de Cavalaria, indispensável em

<sup>3</sup> MONTEIRO, Ubaldo. A Polícia de Mato Grosso: História - Evolução. Cuiabá:s.n., 1985.

<sup>4</sup> CORRÊA, 1999, p. 69. Apud MARQUES, Arlindo de Souza Filho. Análise Sobre a Necessidade da Manutenção Preventiva das Viaturas de 04 (Quatro) Rodas da Capital: Uma Contribuição Para Otimização de Recursos Públicos. Curso de Especialização Em Gestão De Segurança Pública – CEGES/CAO PMMT. Cuiabá – MT, 2006.

tempos idos. <sup>5</sup>O uso de cavalos, burros e carroças, perduraram por décadas como principais meios de locomoção da tropa da Polícia Militar, e por isso conseguiram agregar um valor inestimável dentro da história da Corporação, pois, foram inúmeras as diligências longas e cansativas que realizaram neste imenso Estado.

Na década de 1920, como a Polícia Militar não possuía automóveis próprios, os veículos utilizados pela instituição, além dos requisitados, vinham das garagens de aluguel, como cita Corrêa<sup>6</sup> (1999, p. 94).

No período de 30 de outubro a 9 de novembro de 1930, a Garagem Biancardini tinha um crédito de 3:130\$000 referente a automóveis alugados á Polícia do Estado. Para melhor avaliação dessa quantia, basta dizer que, na época, as agências de automóveis de Cuiabá vendiam carros usados por até 2:000\$000. A garagem Moura, de Elpídio Moura, também tinha bom faturamento com carros alugados a Polícia.

A Polícia Militar de Mato Grosso só foi ser proprietária de seu primeiro veículo automotor na década de sessenta. Mais de um século depois da criação da Polícia Militar, em meados dos anos sessenta é que se tem registro da aquisição da frota de automóveis do Estado, especificamente para a Polícia Militar de Mato Grosso, ocasião em que foram adquiridos 03 (três) Jipes Universal, 02 (duas) camionetas tipo Kombi e 02 (dois) caminhões marca Ford F-600A. <sup>7</sup>

## 1.2 GESTÃO DE FROTAS

De acordo com Bowersox e Closs (2001), o termo gestão de frota representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Ainda segundo o livro, esta tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolvem diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização custos, manutenção e renovação de veículos entre outras.

<sup>5</sup> MONTEIRO, Ubaldio. A Polícia de Mato Grosso: História - Evolução. Cuiabá: s.n., 1985.

<sup>6</sup>Idem 4.

<sup>7</sup>Boletim Interno do Comando Geral PMMT, n. 155, de 28 de Agosto de 1967, fl. n. 424. Apud MARQUES, Arlindo de Souza Filho. Análise Sobre a Necessidade da Manutenção Preventiva das Viaturas de 04 (Quatro) Rodas da Capital: Uma Contribuição Para Otimização de Recursos Públicos. Curso de Especialização Em Gestão De Segurança Pública – CEGEsP/CAO PMMT. Cuiabá – MT, 2006.

A Gestão de Frotas visa racionalizar e disciplinar a utilização da frota própria e locada de veículos automotores, peças e demais componentes, combustíveis e lubrificantes no âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso.

A problemática de elevados custos de gestão de frota, pouco controle na manutenção das viaturas, problemas de distribuição de viaturas por Unidades e sua distribuição em todo o Estado de Mato Grosso, com dimensões continentais elevadas e a dificuldade em otimizar os custos de uma frota de aproximadamente 2.000 veículos nas unidades da SEJUSP, carecem de melhor controle de todos os tipos de despesa: custos de aquisição/locação; custos de manutenção; custos de acidentes, gestão da distribuição de combustível, multas e outras despesas decorrentes, somados à falta de manutenção preventiva, as condições de utilização dos veículos, o grande número de veículos parados aguardando manutenção, as vias e estradas que oferecem condições severas de utilização das viaturas no interior do estado e nas regiões periféricas das grandes cidades levavam os gestores a rever os modelos de gestão de frotas, especialmente nas instituições de Segurança Pública do Estado.

Com a inviabilidade da renovação completa da frota em função das dificuldades orçamentárias e o alto investimento necessário para aquisição de novos veículos, foi adotado o procedimento de locação de veículos para as unidades agregadas, visando alguns benefícios diretos como a economia de pneus, economia de combustível, qualificação de motoristas, maior valor de revenda dos veículos, diminuição de multas e acidentes, aumento da produtividade do veículo, diminuição dos gastos com manutenção, identificação dos bons e maus motoristas, controle das viagens sem sair do escritório, aumento da vida útil da frota e padronização do modo de condução do veículo, entre outros, que ainda carecem melhor avaliação.

A Viatura Policial Militar é um veículo comum adquirido ou, conforme atualmente vem ocorrendo, locada, para ser utilizado pela corporação, idêntico aos existentes no mercado e não possui nenhuma modificação em sua estrutura, motorização e suspensão, por essa razão, qualquer excesso cometido ao dirigir um veículo pode causar sérios transtornos.

A atividade Policial Militar requer veículos disponíveis a todo instante e em perfeitas condições de uso, já que a sua utilização é severa, em terrenos nem sempre

transitáveis por outros veículos, mas que pelas circunstâncias necessárias para atender a um chamado, e por causa dessa atividade diferenciada e exigente para com as viaturas policiais, deve-se controlar as revisões da frota, pois para suportar a carga de trabalho da corporação necessário se faz atenção e cuidados para com a sua manutenção.

As viaturas são essenciais para o desempenho ágil e eficaz da corporação, e para tanto, são classificadas de acordo com o Manual de Manutenção e Transportes da PMMT, apud Marques (2006) em 'administrativas e operacionais', cujo conceito destes é:

Art. 2º - As viaturas de emprego administrativo serão destinadas ao exercício das atividades de caráter administrativo da corporação.

Parágrafo Único [...]

Art. 3º As viaturas de emprego operacional serão de uso exclusivo no policiamento, socorro, salvamento e combate a incêndio.

Parágrafo Único [...]

### 1.3 - FROTA PRÓPRIA X FROTA LOCADA

Segundo Barreto (1999)<sup>8</sup>, a primeira e grande decisão a ser tomada é se o serviço de transporte na empresa deve ser próprio ou contratado. Esta decisão é complexa e deve ser precedida de estudos especializados de viabilidade técnica e econômico-financeira, além de fatores políticos estratégicos. Hoje as empresas buscam concentrar-se em sua verdadeira vocação, terceirizando atividades não fundamentais. Segundo Queiroz apud Barreto (1999), a terceirização dá maior flexibilidade e agilidade às empresas, além de favorecer a uma gestão menos verticalizada. Estas empresas, após identificarem as áreas de interesse estratégico, ou seja, as atividades fim, mantêm sob sua gestão o que é escopo do seu negócio e propõem terceirização para as atividades-meio, ou seja, as ações de suporte.

Segundo Di Sora<sup>9</sup> (2009), numa decisão estratégica, o **aspecto econômico** é o que deve comandar a decisão de se adotar frota própria ou contratar veículos de

<sup>8</sup> BARRETO, José Renato Ferreira. **O transporte nas empresas de utility**. 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/barreto/cap2.html>>. Acesso em: 15 Nov. 2010.

<sup>9</sup> DI SORA, Piero. **Administração de Frota de Veículos. (apostila de curso)** – Fumtex Treinamentos. Fortaleza – CE. 2009.

terceiros. O assunto é muito complexo e deve, portanto, ter um tratamento todo especial.

O preparo da decisão deve, de certo modo, anteceder ao planejamento. A decisão final deve ser tomada concomitante com a elaboração do plano de aquisição. O planejamento define o que deve ser adquirido. Como adquirir ficará sujeito a esta decisão, que só poderá ser tomada pelo alto escalão da empresa. Os estudos que antecedem a decisão se fundamentam em razões econômicas. Deve-se elaborar um estudo de viabilidade econômica para as duas situações.

Somente há alguns anos é que começou a aparecer este tipo de serviços. Não se pode negar, também a existência do chamado orgulho de posse, ou seja a falsa imagem de que uma frota de veículos próprios dá "STATUS".

Sob o **aspecto técnico** a decisão de comprar veículos próprios ou de terceiros se fundamenta na importância dos vários tipos de atividade desenvolvidos por uma organização, por exemplo, principalmente naquelas vinculadas diretamente ao atendimento de transporte de cargas especiais, excepcionais ou ainda para execução de serviços referentes a inspeção e manutenção das linhas de transmissão ou rede de distribuição, socorro, combate a incêndio, etc.

Para outros tipos de serviço, o fretamento não traz nenhum problema. Na maioria das vezes, o veículo permanece como se fosse da própria empresa, ficando sob sua responsabilidade a operação, a manutenção e o controle.

Os fatores que decidem a opção de frota própria ou de terceiros além dos aspectos econômicos e técnicos são:

1º) **Tipos de demanda de transportes:** A opção da frota própria parece, em princípio mais apropriada, ressalvados os itens de custos para o caso de necessidades contínuas, de transportes como é o caso dos veículos especialmente adaptados para serviços específicos.

2º) **Infraestrutura existente de transportes:** No caso da empresa que já dispõe de uma administração de transportes, frota e instalações próprias, desde que não estejam já saturadas, estas podem absorver parcelas de frota adicional e diluir ainda mais seus custos administrativos; por exemplo: a adição de 01 veículo numa frota existente de 300 veículos de uma empresa que disponha instalações necessárias,

representa apenas despesas marginais de: \* Combustível consumido; \* Peças e acessórios; \* Impostos e taxas; \* Condutores, etc. Pois as despesas administrativas fixas por veículos se reduzem, pois serão rateadas por uma unidade a mais.

3º) **Política de Recursos Humanos.**

4º) **Mercado de locação de veículos:** Para a obtenção de condições vantajosas na locação de veículos, é necessário que na praça existam diversos concorrentes dispostos a competir para ofertar os melhores preços.

5º) **Peculiaridades do serviço.**

6º) **Operação com funcionário credenciado:** A operação de frota com empregado credenciado sugere também a preferência por frota própria; tendo em vista os conflitos de responsabilidade em caso de acidentes de trânsito e danos à terceiros. O problema pode ser minimizado mediante a clara estipulação das responsabilidades formalizadas em contrato.

7º) **Concentração de atividade numa área geográfica:** A concentração de frota pode ser um argumento para justificar a opção de frota e manutenção própria pela economia de escala a ser obtida, bem como a diluição de custos fixos de operação e manutenção por um número maior de veículos.

Segundo Di Sora (2009) existem vantagens e desvantagens, tanto para os veículos próprios, quanto para os veículos locados, conforme se verifica abaixo.

#### **Vantagens da empresa que possui veículos próprios:**

- A depreciação e outras despesas são dedutíveis do imposto de renda;
- O ativo fixo valoriza o patrimônio das empresas;
- Maior segurança quanto à execução dos serviços;
- Disponibilidade do bem para revenda;
- Benefícios como grande frotista.

#### **Desvantagens da empresa que possui veículos próprios:**

- Risco de capital próprio.
- Alto investimento, compromete o fluxo de caixa (inicialmente).
- Menor disponibilidade do veículo (requer frota reserva).
- Requer estrutura de manutenção e controle (própria ou contratada).



**Vantagens da empresa que possui veículos locados:**

- Liberação do capital de investimento.
- Despesas dedutíveis do imposto de renda.
- Substituição automática dos veículos em caso de acidentes ou obsolescência.
- Atendimento a projetos de duração limitada e/ou eventuais.
- Eliminação dos fatores de envelhecimento da frota.
- A qualquer momento, a empresa pode aumentar ou diminuir sua frota, desde que comunique a locadora, dentro do combinado, sem incorrer no pagamento de ônus administrativo respectivo.

**Desvantagens da empresa que possui veículos locados:**

- Apresenta maior custo financeiros (não para veículos leves).
- Não há propriedade do bem.
- Restrita a equipamentos e veículos especiais.

Em estudo especial apresentado pela revista *Suma Econômica* (1993) apud Barreto (1999) sobre "Terceirização de Frota", foram explicitadas as vantagens e desvantagens da sistemática (Ver Tabela 1).

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização no negócio da empresa.	Risco na escolha do prestador de serviço.
Enxugamento da estrutura administrativa.	Dificuldade em adaptar os recursos ao seu uso específico.
Liberação do capital de giro.	Responder por obrigações trabalhistas, caso a prestadora de serviço deixe de cumprir.
Flexibilidade e agilidade no serviço.	
Custos preestabelecidos.	Perda de agilidade na tomada de decisões sobre o uso de recurso que não lhe pertence.

**Fonte:** Revista *Suma Econômica* (1993) apud Barreto (1999)

**Quadro 1** - Apresentação de *Vantagens* e *Desvantagens* da sistemática de "Terceirização".

Barreto (1999) ainda completa que no caso do transporte, vale ressaltar alguns fatores de caráter operacional que também influenciam a decisão de possuir ou contratar. São eles:

- **característica do serviço** - Há serviços que usam veículos na forma como são colocados no mercado, outros que necessitam de veículos adaptados, o que caracteriza um veículo de uso "dedicado". Este último, quando preparado, fica limitado ao uso exclusivo de um tipo de serviço.
- **intensidade de uso do veículo** - Em função da atividade, o veículo pode ser de uso: - contínuo (para atender a serviços de caráter permanente, como é o caso do plantão); - intermitente (apoio aos serviços administrativos, inspeção, inspeção técnica etc.); - temporário (suporte aos serviços de demandas sazonais, como projetos e execução de obras).
- **disponibilidade do mercado de locação** - Nem sempre a região dispõe das alternativas desejadas, ou seja, veículos adequadamente preparados e/ou empresas em número suficiente que possam caracterizar competitividade em preço e qualidade.

Normalmente, algumas empresas adotam um sistema *mix* para a composição de frota, ou seja, utilizam veículos contratados e veículos próprios. Para dar apoio a atividades permanentes que necessitam de veículos pesados (caminhões) e equipamentos especiais, normalmente utiliza-se frota própria. Para as demais atividades que necessitam de veículos leves (utilitários, automóveis, etc), utiliza-se frota contratada.

## 2 ANÁLISES DOS MODELOS DE GESTÃO DE FROTAS DA SEJUSP

### 2.1 DIMENSIONAMENTO DA FROTA

Dimensionar a frota é definir a quantidade certa de veículos para atender a real demanda de transportes na empresa. Segundo Valente et al. (2001), as previsões procuram se basear em dados e na experiência profissional. Ainda assim, fica-se sujeito a margens de erros, que variam com as mudanças futuras.

De acordo com Barreto (1999), as metodologias adotadas para dimensionamento de frotas podem ser adaptadas às diversas modalidades. As principais referem-se aos métodos de utilização e de manutenção que tem como objetivo a determinação de um processo lógico, do requisito - número de veículos da frota, por órgão usuário e tipo de serviço ao qual está engajado o veículo. Este método depende de informações referentes à utilização do veículo, como quilômetros percorridos, horas de uso e serviço atendido. A confiabilidade das informações obtidas é de extrema importância para o resultado do método com um conjunto de ações necessárias para atender o objetivo de manter ou devolver um veículo à condição normal de operação, com o tempo mínimo de imobilização e observando-se os fatores de economicidade.

## 2.2 POLÍTICA DE RENOVAÇÃO DE FROTAS

Os métodos de renovação de frota baseiam-se no conceito clássico de engenharia econômica denominado vida útil econômica.

Todo equipamento tem um ciclo de vida durante o qual desempenha funções requeridas dentro de padrões adequados de produtividade, segurança operacional e economicidade, os veículos não fogem a esta regra.

Entre os inúmeros fatores que influenciam na decisão sobre renovação de frota, a Viabilidade Econômica deve ser preponderante, auxiliada pela avaliação da condição técnica do veículo, para priorização das necessidades de substituição.

Os critérios de renovação estão baseados na determinação da vida útil econômica, a partir dos custos operacionais e da utilização dos veículos. O estudo desenvolvido por um órgão ou instituição pode não servir para outro.

Devem ser considerados os **padrões de manutenção** e as **condições de operação**. Estas duas variáveis alteram, substancialmente, tanto os custos de manutenção e paralisação quanto a vida útil dos veículos, afetando a determinação do ponto de substituição, reduzindo ou aumentando a vida útil econômica do veículo.

Esta afirmação pode ser demonstrada pela engenharia econômica. Na passagem de um ano para outro, qualquer valor do custo anual menor que a média contribuirá para baixar esta média, mesmo que seja superior ao menor custo anual obtido.

A média só começará a subir a partir do momento em que o custo anual superar a última média calculada. Nesse momento, a curva do custo médio anual atinge o seu valor mínimo, que determina a hora de renovar a frota.

A conclusão é que a curva de custo médio anual, atinge seu valor mínimo quando se encontra (cruza) com a curva do custo anual.

O ponto ideal de substituição é o ponto no qual o Custo Total Anual é igual ao Custo Médio Anual. Neste conceito usamos a variável tempo, entretanto podemos usar outras variáveis de unidades diferentes, para se relacionarem com os custos, como exemplo, quilometragem percorrida.

A deterioração de um veículo é devido a dois fatores principais:

- **Quilometragem percorrida** - reflete o desgaste mecânico;
- **Idade** - reflete no desgaste estrutural em função de intempéries, corrosão, etc.

Recomenda-se a aplicação do método combinado idade x quilometragem nos grupos de veículos, quando a variação entre quilometragem percorrida e a idade não é proporcional (vide figura em anexo), especialmente nos veículos que atuam em atividades finalísticas da Segurança Pública, que além deste fator, atua em situações extremas e sua condução é feita de forma **severa** pela característica de sua utilização.

Um estudo de substituição desenvolvido por uma determinada instituição para uma determinada marca, modelo ou grupo de veículos, somente poderá ter seus resultados utilizados em outra instituição, se esta segunda tiver veículos de mesma marca, modelo ou grupo, trabalhando em condições de operação semelhantes e recebendo manutenção de acordo com padrões de quantidade e qualidade análogos.

Todos os métodos de análise têm alguma deficiência e dependem da análise e julgamento de um gestor de frotas competente.

### 2.3 A GESTÃO DE FROTAS DA SEJUSP

A gestão de frotas da SEJUSP, até o ano de 2007, era realizada sem grande acompanhamento de custos de frotas, para que houvessem subsídios para se verificar qual o melhor modelo de gestão de frotas, já que não eram registrados em sistema informatizado próprio qual seriam os custos da frota, para então se verificar a vantagem em se manter aquele modelo de gestão ou se deveria modificar o modelo de gestão de frotas da SEJUSP.

Através de um estudo preliminar realizado pela Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso, iniciou-se um modelo de gestão de frotas terceirizada (locação), inicialmente de forma experimental, já que as viaturas que haviam sido adquiridas pelo Governo do Estado nos anos de 2003 e 2004, já estavam muito dispendiosas e permaneciam muito tempo paradas nas oficinas credenciadas, que não correspondiam com a manutenção, prejudicando assim, sobremaneira, as atividades finalísticas.

No final do ano de 2008, iniciou-se os registros dos gastos com as viaturas próprias, nas oficinas credenciadas do Estado, onde através de registros e estudos técnicos em cima de custos operacionais das viaturas, procurou-se realizar a partir daquele ano, a substituição efetiva dos veículos considerados inadequados ou inviáveis economicamente para o Estado, disponibilizando-os para o leilão, após a sua baixa. Tais veículos foram substituídos por viaturas locadas, através de novos contratos realizados pela SEJUSP - Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, com autorização da Secretaria de Estado de Administração de Mato Grosso.

Somente após ter os números para se analisar, e baseados nos conceitos anteriormente citados neste artigo, foi possível se realizar estudos que pudessem subsidiar os gestores do melhor formado para se gerenciar a frota da SEJUSP.

No final do ano de 2009, o INDG - Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial, contratado pelo governo do Estado de Mato Grosso para apoiar e Instruir o estado na melhor gestão de gastos públicos e otimização da busca de receitas, contribuiu para com todas as secretarias na busca da coleta e processamento dos

dados fornecidos pelas diversas secretarias de estado, propiciando a oportunidade de se estudar mais a fundo os diversos problemas do Estado.

Foram pesquisados os dados fornecidos especialmente pela SEJUSP, a partir do ano de 2008 e que serviram de subsídio para o estudo geral, já que as demais secretarias de estado não possuíam banco de dados referente aos custos de manutenção. Soma-se ainda o fato de que 80% da frota do Executivo Estadual pertence à SEJUSP, sendo assim, os dados relativos àquela secretaria refletem os custos de todo o Estado de Mato Grosso.

O Decreto Estadual 2067 de 11 de agosto de 2009, em seu capítulo II, que trata sobre a apuração do Custo Operacional dos veículos Oficiais, no seu artigo 31, disciplina que “os órgãos e entidades deverão fazer a apuração do custo operacional dos veículos oficiais visando a identificar os passíveis de reparos (recuperáveis) e os antieconômicos ou irre recuperáveis (sucatas), comprovadamente alienáveis”.

Acrescenta ainda no § 1º que o órgão ou entidade manterá o Mapa de Controle do Desempenho e Manutenção do Veículo Oficial de cada veículo e que a apuração dos custos operacionais deverão se basear em critérios econômicos e técnicos, inclusive os relativos à proteção do meio ambiente.

A Coordenadoria de Transportes da SEJUSP mantém a gestão e controle de toda a frota da SEJUSP e realiza permanentemente o estudo de avaliação comparativa entre o custo mensal dos serviços contratados e o investimento que seria necessário para adquirir e manter uma frota própria equivalente. Torna-se, portanto, extremamente importante o estabelecimento de indicadores capazes de embasar os estudos de viabilidade econômica que possa orientar a decisão sobre este tema.

Nas análises dos custos operacionais das diversas viaturas que atendem à SEJUSP, chegou-se à conclusão de que veículos que rodam, nas atividades finalísticas, mais de 22.000 (vinte e dois mil) Km por ano, valem a pena serem locados, já que com sua utilização severa e pelo elevado custo de manutenção acumulado pelo tempo de uso, combinado com a elevada quilometragem rodada, não viabilizam o tempo de substituição, que para veículos de pequeno porte, que devem ser substituídos a cada 4 anos e que nas atividades de segurança, duram no máximo 2 anos, sem que fiquem inviáveis economicamente.

Nos estudos realizados, foram apurados ainda que veículos especiais, como ambulâncias e veículos de transportes de cadáveres do IML, além de veículos de grande porte, como Auto Bombas Tanques e outros caminhões do Corpo de Bombeiros Militar e das outras unidades agregadas, além de veículos de transportes de passageiros (coletivos) como ônibus e micro-ônibus não valem a pena suas locações, já que os custos operacionais da locação destes veículos, os tornam inviáveis economicamente para locação, sendo assim, o Estado deve manter um planejamento de renovação da frota própria para estes tipos de veículos.

Com relação aos veículos leves, apenas são viáveis manter a frota própria, aqueles utilizados administrativamente, que rodam menos de 22.000 Km ao ano, além de veículos de representação. Devem ainda ser mantidos como veículos próprios, as motocicletas para utilização finalística, já que se trata de veículos de baixo custo agregado e com custos operacionais de manutenção baixos, restando apenas os acompanhamentos e planejamentos de renovação constante destas frotas.

Para se chegar a estas conclusões, foram utilizados os comparativos entre os custos dos veículos locados e os custos de veículos próprios. Com base no banco de dados da SEJUSP, foram selecionados os veículos com padrão de utilização abaixo da média, em seguida, foram analisados o custo de manutenção destes veículos abaixo da média e o menor deságio com a venda, devido ao seu estado de conservação. Deste resultado é que se chegou à conclusão acima citada, entre quais tipos de veículos são mais viáveis economicamente serem adquiridos e quais são mais viáveis serem terceirizados (locados).

A fórmula utilizada para se encontrar o referido resultado ao qual se chamou LACUNA foi a seguinte:

$$\text{LACUNA} = \text{VPL} [(\text{VLR veículo novo} + \text{custo médio de manutenção} + \text{VLR seguro}) - \text{desvalorização FIPE} - \text{deságio leilões SAD} - \text{VLR locação}]$$

A comparação foi feita após estruturado o fluxo de caixa e trazido a valor presente (VPL), considerando a taxa real de juros (SELIC - IPCA).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O governo do Estado de Mato Grosso deu início no final do ano de 2007 a uma Política de Renovação de Frotas utilizando a modalidade de terceirização de frotas (locação), já que todas as secretarias, especialmente a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública encontra-se em processo de substituição de sua frota própria por frota locada.

O administrador de frota necessita de instrumentos que avaliem as condições técnicas dos veículos para subsidiar a decisão de substituição e priorização das necessidades, analisando qual o melhor modelo de gestão de frotas adotar, se a gestão de frota própria ou terceirizada.

Independente do modelo de gestão de frotas a ser adotado, os contratos devem ser melhor geridos, devendo atender às demandas específicas e não realizadas através de gestão centralizadas com influências externas à SEJUSP, prejudicando assim a otimização dos recursos.

O acompanhamento e gestão são permanentes, não tendo um modelo pronto e acabado, mas que carece monitoramento constante dos contratos, que devem conter cláusulas assegurando garantia à qualidade dos serviços, tempo de execução dos mesmos e economicidade. Vale salientar a importância de um acompanhamento competente, para que se possam avaliar as condições técnicas do prestador de serviço, como também propiciar um controle efetivo dos orçamentos e da qualidade dos serviços contratados.

Dois fatores são importantes a ser considerado, sendo o primeiro, definir e documentar o número de veículos para cada unidade (lotacionograma de viaturas) e o segundo, que é uma tendência atual, o de se melhorar a utilização dos veículos por parte dos agentes públicos, utilizando-os conforme preconiza Decreto 2067/09, devendo os condutores serem treinados para que se possa assegurar um melhor desempenho e maior segurança operacional, bem como reduzir custos e paradas imprevistas por má operação do veículo, o que vem ocorrendo mesmo com a frota terceirizada, porém de forma menos intensa, já que os veículos ainda são novos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração. São Paulo: ABNT, 2000.

BARRETO, José Renato Ferreira. **O transporte nas empresas de *utility*.** 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/barreto/cap2.html>>. Acesso em: 15 Nov. 2010.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial:** o processamento de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CORDEIRO, José de Jesus Nunes. VELOSO, Marco Aurélio. SILVA, Zilmar Dias da. MARCELINO, Zuilton Braz. **Planejamento e Controle de Custos** – Artigo científico baseado em projeto sobre a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos na área de Gestão de frotas da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Mato Grosso. MBA Administração de projetos do setor público. Escola de Governo. Cuiabá – MT. 2005. Disponível em: <[www.seguranca.mt.gov.br/politec/3c/artigos/Artigo\\_gestao\\_frotas.doc](http://www.seguranca.mt.gov.br/politec/3c/artigos/Artigo_gestao_frotas.doc)> Acessado em 28 de novembro de 2009.

DI SORA, Piero. **Administração de Frota de Veículos. (apostila de curso)** – Fumtex Treinamentos. Fortaleza – CE. 2009.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico:** Elaboração e formatação. Explicação das normas da ABNT. 14 ed. Porto Alegre: s.n., 2006.

MARQUES, Arlindo de Souza Filho. **Análise Sobre a Necessidade da Manutenção Preventiva das Viaturas de 04 (Quatro) Rodas da Capital: Uma Contribuição Para Otimização de Recursos Públicos.** Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública – CEGESP/CAO PMMT. Cuiabá – MT, 2006.

MATO GROSSO. Decreto nº 2067, de 11 de Agosto de 2009. Disciplina a utilização, aquisição, o cadastramento, a identificação, o controle, a gestão e o licenciamento dos veículos, oficiais e auxiliares, dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso e dá outras providências.

MONTEIRO, Ubaldo. **A Polícia de Mato Grosso: História – Evolução.** Cuiabá – MT. s.n., 1985.

SANTOS, Pedro Cid. Aquisição, gestão e renovação da frota automóvel. Disponível em: <[www.algebrica.pt/intra\\_gf/bo2/data/upimages/26\\_28.pdf](http://www.algebrica.pt/intra_gf/bo2/data/upimages/26_28.pdf)> Acessado em 15 de novembro de 2010.

VALENTE, Amir Mattar. Novaes, Antônio Galvão. Passaglia, Eunice . Vieira, Heitor. **Gerenciamento de Transportes e Frotas** - 2ª Edição Revista. Editora: Thomson Learning (Pioneira), 2008.

Anexo I - Representação gráfica da localização da Faixa de Substituição dos veículos por análise de Idade e Quilometragem combinados.

