



**Dados do trabalho:**

**Código de identificação: 1003**

**A) TÍTULO DA IDEIA/PROJETO**

**Título:**

A concepção e implementação do novo modelo de manutenção da frota de veículos oficiais adotado pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais

**B) Tema:**

Gestão de Materiais e Serviços, Logística e Patrimônio

**C) Categoria a que concorre:**

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Experiências e iniciativas de sucesso realizadas com auxílio técnico/ financeiro.

**D) RESUMO DA IDEIA/PROJETO**

**Resumo:**

Este trabalho apresenta a experiência mineira com a contratação do serviço de gerenciamento da manutenção a fim de implementar o novo modelo de manutenção da frota de veículos oficiais do Poder Executivo Estadual. A relevância desta contratação decorre do debate gerado em torno do modelo que representa a quarteirização de um serviço que, via de regra, é terceirizado pela Administração e que apesar de estar consolidado no setor privado, encontra-se ainda embrionário no setor público. A partir do diagnóstico da situação anterior e da análise das melhores práticas do mercado, foi desenhado um modelo único capaz de atender à demanda comum por manutenção de todos os órgãos e entidades que possuem frota de veículos próprios. As inovações do modelo mineiro se assentam em três pilares: (1) especificação do objeto, com a definição dos requisitos mínimos de sistema, da equipe especializada e da rede de estabelecimentos credenciados, formada por oficinas, concessionárias, autopeças, etc.; (2) definição de novos procedimentos, com a criação de regras padronizadas para execução dos serviços, níveis de serviço e pagamento, considerando as peculiaridades do setor público e; (3) a adaptação do processo licitatório, com o desenvolvimento de



novo mecanismo para aferição da proposta mais vantajosa na licitação, a saber: maior desconto resultante, que é a média ponderada dos descontos ofertados sobre as variáveis: peças, preço da hora/ homem e taxa de administração (referente à gestão); às quais foram atribuídos pesos diferentes de acordo com sua representatividade na despesa. Este mecanismo visa trazer segurança para que a Administração possa selecionar a proposta, de fato, mais vantajosa. Em suma, o modelo adotado em Minas Gerais tem o potencial de reduzir o gasto com a manutenção veicular a partir da adoção de meios de controle mais efetivos, bem como melhorar a qualidade e os níveis de serviço atuais, além de prover informações relevantes para a gestão.

## **E) ESCOPO DA IDEIA/PROJETO**

### **1) Caracterização da situação anterior:**

Nos últimos dez anos, o Estado de Minas Gerais implementou um conjunto inovador de políticas de gestão pública, vistas como essenciais para que as políticas públicas finalísticas sejam efetivas, redundando em desenvolvimento econômico, social e ambiental. A primeira geração das referidas políticas ocorreu de 2003 a 2006 e foi chamada de “Choque de Gestão”, tendo como pilares o ajuste fiscal e os resultados de desenvolvimento. De 2007 a 2010, foram desenvolvidas as políticas da segunda geração, denominada “Estado para Resultados” e, por fim, a partir de 2011 foi implantada a terceira geração de políticas, intitulada “Gestão para a Cidadania”. Ao longo destes 10 anos, a qualidade e a produtividade do gasto ocuparam espaço central no Estado de Minas Gerais, vistas como requisito prévio para o alcance das estratégias governamentais e a manutenção da saúde financeira do Estado. O conceito de Qualidade e Produtividade do Gasto desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG “remete à capacidade de se captar e utilizar recursos públicos pelos melhores meios e ao menor custo garantindo o alcance dos resultados pretendidos, bem como produzindo os maiores impactos possíveis dentro de um dado processo”. O que se busca não é simplesmente gastar pouco, mas principalmente gastar bem e de forma adequada.

As compras governamentais representam uma importante variável na busca pela qualidade e produtividade do gasto e, ao longo dos últimos anos, diversas ações foram desenvolvidas com o objetivo de aprimorá-las. Desde 2004, o Estado de Minas Gerais tem feito uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, com destaque para a adoção obrigatória do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais (SIAD-MG). Tal sistema abrange todo o ciclo de gestão de suprimentos, desde a solicitação dos itens de compra, passando pelo procedimento licitatório, contratação, entrega e uso dos bens permanentes e de consumo, chegando até a baixa dos mesmos. A partir da utilização do SIAD, foi possível formar uma base de dados sobre as compras, com registros históricos, que embasaram a formulação de políticas de compras e dos respectivos indicadores de acompanhamento, permitindo o acúmulo de conhecimentos relevantes para o aprimoramento dos processos de compras governamentais. Em 2009, foi posto em operação o Portal de Compras, ferramenta via web-browser, onde são realizados os procedimentos relativos ao planejamento e à execução de compras de forma padronizada e transparente, que podem ser acompanhadas por qualquer cidadão.

Complementarmente ao SIAD, desenvolveu-se o Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos (GES) com o objetivo de criar novos modelos de aquisição/ contratação para os itens de materiais e serviços considerados estratégicos, entendidos como aqueles que representavam gastos expressivos, eram adquiridos por vários órgãos e entidades e tinham a possibilidade de trazer economias no curto prazo. Este projeto foi desenvolvido em duas ondas, tendo sido contratadas em ambos os casos consultorias renomadas para, em conjunto com os servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, estudar, formular e implementar políticas de compras para os referidos itens, que foram



trabalhados como famílias de compras. A metodologia adotada nas duas ondas do projeto é a de Strategic Sourcing, que visa não somente a redução do preço de compra do material ou serviço, mas possui como foco principal o custo total dos mesmos, ou seja, abrange análises de todos os custos: os aparentes e os ocultos. Em outras palavras, não se leva em conta apenas o valor pago por um material ou serviço, mas todos os custos que estejam direta ou indiretamente envolvidos em sua aquisição, utilização e descarte. Dessa forma, tem-se a visão do custo total, adequando as diretrizes de aquisição para uma compra melhor e mais vantajosa não apenas no momento da licitação, mas durante todo o ciclo de vida do produto ou serviço. Outros pilares da metodologia são a padronização de processos e dos materiais adquiridos e serviços contratados, a consolidação de volumes através de compras conjuntas, a criação de relação de alto valor com o mercado fornecedor e a verificação da viabilidade de aplicação de compras internacionais para determinados itens.

A frota de veículos foi uma das famílias trabalhadas na 2ª Onda do Projeto GES, realizada nos anos de 2009 e 2010, dada a representatividade deste tema para a Administração estadual. A frota de veículos é vista como meio essencial para a realização das ações implementadas pelo Estado nas áreas de segurança pública, saúde, fiscalização tributária e ambiental, dentre outras e à época era composta por cerca de 20.000 veículos, sendo sua grande maioria próprios. A aquisição e o uso da frota de veículos requeriam o aporte de recursos expressivos, tendo o potencial de geração de economias a partir da revisão das estratégias adotadas. Tal família foi trabalhada em três frentes: aquisição/ locação, abastecimento e manutenção, resultando no desenvolvimento de novos modelos em cada uma das referidas frentes.

No que se refere à frente de manutenção da família, inicialmente foi realizado o diagnóstico da situação anterior, sendo levantadas e analisadas as informações provenientes do ambiente interno da Administração, tais como dados históricos de despesas, contratos, legislação pertinente, dificuldades enfrentadas nos processos, etc. Foram realizadas entrevistas com os gestores dos órgãos e entidades a fim de conhecer a realidade da situação e sua percepção acerca dos problemas existentes. Dessa forma, puderam ser mapeados os processos e práticas vigentes de contratação do Poder Executivo, possibilitando a identificação de lacunas e pontos de melhoria para essa frente.

Verificou-se que o serviço de manutenção, via de regra, era terceirizado com a contratação de oficinas em diferentes municípios. Tal modalidade mostrava-se limitada para o atendimento das demandas de organizações com estrutura mais complexa, que possuíam unidades administrativas distribuídas em diferentes municípios do Estado e frota de veículos que constantemente realizava viagens. Ademais, as oficinas terceirizadas não detinham sistemas de gestão integrados ao sistema estadual, ficando a cargo do órgão/ entidade contratante o lançamento dos dados de cada manutenção realizada, o que nem sempre era realizado de forma tempestiva, trazendo prejuízos diretos às ações de gestão da frota. Ademais, o modelo corrente (terceirização) abria brecha para que os itens e serviços de manutenção fossem dispostos nos orçamentos de forma despadronizada, dificultando a análise por parte dos servidores responsáveis pela aprovação e favorecendo a ocorrência de desvios.

Verificou-se também que havia uma grande quantidade de contratações distintas, com grande discrepância entre elas. No geral, cada unidade administrativa era responsável pelo seu próprio contrato de manutenção, gerando perdas de negociação. Ademais, não havia qualquer tipo de padronização dos processos ou dos preços praticados para a hora/homem, ou mesmo para os descontos sobre os preços de peças, acarretando elevada variação de preços; inexistiam políticas ou estratégias de manutenção, o que resultava na predominância de manutenções corretivas; era alto o índice de indisponibilidade da frota que, em alguns casos, chegava a 45%; e, por fim, as manutenções em oficinas próprias – embora raras – tinham baixo nível de serviço e alto custo e desvio de servidores.

Na etapa seguinte, foi feita a identificação, coleta e análise de dados do mercado fornecedor e da cadeia de fornecimento, objetivando desenvolver benchmarking de melhores práticas, analisar tendências de mercado, analisar a



segmentação de mercado e a competitividade das empresas fornecedoras do setor. Verificou-se nesta etapa que o mercado fornecedor era altamente pulverizado, com a atuação expressiva de oficinas independentes. Foi constatada uma tendência de desenvolvimento do modelo de parceria com montadoras, no qual oficinas passariam a atuar como postos assistenciais, atendendo a um grande volume de veículos em garantia, bem como a possibilidade de contratação do serviço de gerenciamento da manutenção, prestado por empresas especializadas em gestão, por meio de sistema informatizado, que integrava sua rede credenciada de estabelecimentos ao cliente. Dentre os modelos identificados, este último se mostrou como o mais apropriado a atender as demandas da Administração, pois encontrava-se consolidado no mercado, proporcionava ampla cobertura geográfica, possuía procedimentos de controle efetivos e tinha o potencial de gerar economias em um serviço que, via de regra, conferia dor de cabeça aos gestores de frota.

### **2) Descrição do trabalho:**

O presente projeto visa implementar o novo modelo de manutenção da frota de veículos oficiais do Estado de Minas Gerais, a partir da contratação do serviço de gerenciamento da manutenção que, por sua vez, representa a quarteirização da manutenção veicular. Neste modelo, a Administração contrata empresa para gerenciar a execução da manutenção de sua frota de veículos. Tal manutenção, por sua vez, é realizada pelas oficinas que fazem parte da rede credenciada da contratada. Em outras palavras, a empresa contratada gerencia a prestação de serviços a serem executados por outras empresas.

Este modelo possui três elementos principais. O primeiro é o sistema informatizado e integrado de gestão. Já o segundo corresponde à equipe de especialistas em manutenção veicular, usualmente denominada de “Plataforma”, que é responsável pela elaboração de planos de manutenção preventiva aos veículos, indicação da oficina onde cada veículo deve ser levado, análise dos orçamentos recebidos, realização de cotações e negociações com a rede credenciada e apresentação, em sistema, do melhor orçamento para aprovação do órgão/ entidade contratante. Esta equipe é vinculada à empresa gestora vencedora do processo licitatório. O terceiro e último elemento é a rede credenciada de estabelecimentos do setor de reposição automotiva, responsáveis pelo fornecimento de materiais e prestação dos serviços de manutenção.

O gerenciamento é feito por meio de sistema de gestão e equipe de funcionários especialistas da empresa gestora. Tal sistema de gestão interliga os estabelecimentos que compõem a rede credenciada da empresa gestora, a equipe de especialistas e os contratantes (Administração). Cabe salientar que a realização das manutenções, com o fornecimento de materiais e execução de serviços que lhe são inerentes, compete exclusivamente à rede credenciada, e não à empresa gestora.

Em linhas gerais, o processo de manutenção ocorre da seguinte forma:

1. Servidor do contratante contata a equipe especializada e informa sobre a necessidade de realizar a manutenção;
2. A equipe especializada indica a qual oficina o veículo deve ser encaminhado;
3. Servidor do contratante deixa o veículo na oficina indicada;
4. A oficina registra a entrada do veículo e o orçamento da manutenção no sistema de gestão, sendo informados todos os itens de material (peças, componentes e outros materiais) e de serviço, com as respectivas quantidades e valores, bem como as garantias;
5. A equipe especializada analisa o orçamento e o encaminha (sem os preços), via sistema, a outras duas oficinas de sua rede credenciada para cotação;
6. Após a cotação, a equipe especializada pode ainda efetuar uma rodada de negociação (via sistema) a fim de selecionar a melhor proposta e encaminhá-la ao gestor de frota do contratante;
7. O gestor de frota do contratante pode consultar no sistema todos os dados registrados para, então, aprovar, via



sistema, a proposta selecionada pela equipe especializada;

8. A oficina somente é autorizada a realizar o serviço após a aprovação do contratante;

9. Ao fim do serviço, o sistema emite alerta ao contratante para a retirada do veículo da oficina;

10. A retirada do veículo da oficina é feita por servidor do contratante que deve verificar se a manutenção foi realizada corretamente e atestar o recebimento do serviço por meio de senha no sistema.

Verifica-se que o controle do processo é prévio, sendo lançados em sistema, de forma padronizada e individualizada, os itens de material e de serviço requeridos para a manutenção, com suas respectivas quantidades, preços e garantias, bem como as cotações de outros estabelecimentos. O sistema indica ao servidor do órgão contratante qual é o orçamento ou cotação de menor valor para que este possa efetuar a aprovação do fornecimento/ prestação do serviço. Todas as etapas do evento, desde a entrada do veículo na oficina até sua retirada, após a finalização da manutenção, com seus respectivos tempos, ficam registrados no sistema da empresa gestora contratada. Ao contratante, por fim, é possível emitir relatórios operacionais, gerenciais e financeiros e acompanhar a evolução das despesas e o cumprimento dos níveis de serviço acordados.

Importante ressaltar que, em geral, as empresas gestoras possuem ampla rede de estabelecimentos credenciados, aumentando os locais e municípios onde as manutenções da frota do contratante podem ser realizadas, sem que haja perda no controle sobre o processo. O registro da transação financeira também ocorre no referido sistema, podendo ser realizada por meio de cartão magnético/ microprocessado ou diretamente no computador presente na oficina, sendo requerida, em ambos os casos, a senha do servidor que retirou o veículo. O pagamento da rede credenciada é feito pela empresa gestora, que solicita posteriormente o reembolso ao órgão/ entidade contratante, acompanhado da cobrança pelo serviço de gestão que se dá pela aplicação de taxa de administração sobre o montante de gastos incorridos no período.

Este modelo é inovador e suscita questões que devem ser tratadas para que ele possa ser adotado com segurança pelo setor público. A primeira questão recai sobre a fiscalização do contrato. Em princípio, no modelo de quarteirização existe vínculo somente entre a Administração e a empresa gestora contratada a partir de procedimento licitatório. Não haveria qualquer relação entre a primeira e os estabelecimentos credenciados que, por sua vez, encontram-se vinculados apenas à empresa gestora em função dos contratos firmados com ela, para os quais se aplicam as normas de direito privado presentes no Código Civil. Dessa forma, recairia sobre a empresa gestora a obrigação de gerir sua rede credenciada, que inclui o monitoramento da idoneidade econômico-financeira e da regularidade fiscal das empresas executoras, inclusive o pagamento de obrigações trabalhistas, sociais e tributárias incidentes ou decorrentes da execução dos serviços. Todavia, o Tribunal Superior do Trabalho considera que a Administração possui responsabilidade subsidiária quanto às obrigações trabalhistas não satisfeitas pelo empregador, prestador dos serviços, não obstante o art. 71 da lei 8666/ 93 eximir a Administração de tal responsabilidade, pois, segundo a Corte tal inadimplência imputaria ao contratante a culpa in vigilando, por não tomar as devidas cautelas no sentido de assegurar que a contratada escolhesse empresas prestadoras em dia com suas obrigações. Sendo assim, a fiscalização por parte da Administração também deve se dar em dois níveis. O primeiro recai sobre o contrato administrativo firmado com a empresa gestora vencedora da licitação. Compete ao servidor gestor do contrato verificar se a empresa gestora cumpre o percentual de desconto sobre as peças e o valor da hora/ homem declarados em sua proposta, se os tempos de execução dos serviços estão alinhados aos das tabelas de referência e, por fim, se os níveis de serviço acordados estão sendo cumpridos. O segundo nível de fiscalização recai sobre os estabelecimentos prestadores dos serviços no sentido de verificar se eles encontram-se regulares e cumprem suas obrigações trabalhistas. Esta fiscalização deve ser feita com o suporte e apoio da empresa gestora contratada, sendo requisito para a sustentabilidade desse tipo de contratação.



Outra peculiaridade refere-se ao pagamento do objeto licitado. A empresa gestora oferece um serviço amparado em dois pilares: o de gestão e o de intermediação. O primeiro se dá por meio de sistema de gestão que controla todo o processo e por equipe de especialistas que analisa, acompanha e dá suporte aos contratantes. Já o segundo pilar refere-se à indicação e pagamento às oficinas selecionadas para realizar as manutenções. A intermediação é clara, e distinta da subcontratação comumente presente nas contratações públicas, uma vez que 100% das manutenções são prestadas exclusivamente pelos estabelecimentos da rede credenciada e não pela empresa gestora. Ademais, tais estabelecimentos possuem com a empresa gestora uma relação jurídica semelhante à existente com operadoras de cartão de crédito/ débito. Neste arranjo adotado pelo mercado, a Administração figura-se como tomador do serviço, os estabelecimentos da rede credenciada como prestadores do serviço e a empresa gestora como intermediadora, sendo necessário detalhar e expandir o fluxo de pagamento, pois os direitos e deveres relativos aos tributos incidentes sobre as manutenções realizadas pela rede credenciada podem recair sobre o Estado.

### Das Regras estabelecidas para o Objeto – Gerenciamento da Manutenção

Para a implantação do novo modelo de manutenção da frota de veículos oficiais, elaborou-se procedimento licitatório que teve como objeto a contratação do serviço de gerenciamento da manutenção da frota de veículos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, contendo como elementos principais elementos: sistema informatizado e integrado de gestão, equipe especializada e rede de estabelecimentos do setor de reposição automotiva. Um dos diferenciais deste projeto reside justamente na customização de cada um dos elementos do objeto licitado, a fim de conformá-lo à realidade do Poder Executivo Estadual, sem onerar a contratação.

Quanto ao sistema, definiu-se que ele deveria interligar a rede credenciada, a equipe especializada e os órgãos e entidades contratantes, em ambiente seguro; ser executado via web browser (internet), possuir funcionalidades que permitam o planejamento, acompanhamento e controle das manutenções dos veículos oficiais; ter funcionamento online e realtime para o registro e consulta de dados e emitir relatórios operacionais e gerenciais pra fins de auditoria e gestão da frota e dos contratos. Dessa forma, possibilita-se a análise de informações, identificando os tempos médios das manutenções, os tipos de manutenção mais comuns, os tipos de peças e serviços mais demandados, os preços praticados, a garantia das peças e serviços, a vida útil das peças, a evolução dos gastos com cada veículo, dentre outros.

Ainda, exigiu-se a integração do sistema da empresa gestora com o SIAD/MG de modo a restringir o cadastramento de manutenções apenas aos veículos integrantes da frota estadual. Da mesma forma, restringiu-se a entrega e retirada do veículo somente a condutores presentes no SIAD/ MG, aumentando a confiabilidade e controle sobre as manutenções realizadas.

Quanto aos requisitos da equipe especializada, estabeleceu-se que ela deveria contar com profissionais com conhecimento e experiência em manutenção veicular para orientar os órgãos e entidades nas manutenções de seus veículos, verificando as reais necessidades de manutenção, negociando valores com a rede credenciada e sanando dúvidas que possam haver por parte dos gestores de frota. As principais responsabilidades da equipe especializada da empresa gestora são:

- Estabelecer de planos de manutenções preventivas para os veículos, assim como seu acompanhamento e controle;
- Prestar assistência aos usuários, quanto aos procedimentos a serem seguidos para manutenção, serviço de guincho/reboque, bem como em caso de sinistro;
- Direcionar os veículos preferencialmente para os estabelecimentos da rede credenciada mais próximos;
- Avaliar tecnicamente os orçamentos registrados no sistema, verificar se os itens encontram-se em garantia e realizar



vistoria por imagem dos itens a serem substituídos;

- Realizar a cotação eletrônica de preços em estabelecimentos distintos da rede credenciada;
- Negociar itens do orçamento com os estabelecimentos da rede credenciada;
- Apresentar, para a aprovação do gestor de frota, o orçamento de menor valor, ou melhor custo/ benefício, acompanhado de todas as cotações realizadas;
- Garantir que os orçamentos apresentados ao gestor para aprovação estejam dentro dos limites máximos;
- Orientar os gestores dos órgãos/ entidades;
- Acompanhar as garantias das peças, componentes, acessórios, materiais e serviços realizados pela rede credenciada;
- Solicitar a reparação das mercadorias e serviços executados com vícios, defeitos, incorreções, erros, falhas, imperfeições ou recusados pelo gestor da frota dos órgãos/ entidades contratantes.

Por fim, estabeleceu-se que a empresa gestora tenha rede credenciada de estabelecimentos do setor de reposição automotiva, formada por oficinas, autopeças, distribuidoras e concessionárias autorizadas a prestarem o serviço de manutenção preventiva e corretiva para a frota de veículos dos órgãos e entidades contratantes, bem como serviços de assistência em situações de emergência, como serviço de guincho/ reboque 24 horas por dia e 7 dias por semana. Tais estabelecimentos serão os responsáveis pela realização da manutenção, abrangendo o fornecimento de peças, acessórios, componentes e materiais, bem como a prestação dos serviços, devendo estar presente em pelo menos 75 municípios, em número adequado para atender às demandas, conforme estudos indicados em edital, de forma que os veículos, independentemente de sua localização, estejam dentro de uma distância limite do estabelecimento.

Outro diferencial reside na exigência de comprovação da economicidade da melhor proposta de manutenção por parte da equipe especializada. Conforme exposto, a indicação da melhor opção é enviada, via sistema, para o gestor do órgão ou entidade responsável por aquele veículo. Juntamente com a indicação, deve ser encaminhada comprovação de que os preços estão iguais abaixo aos valores praticados no mercado, após a aplicação dos descontos informados na proposta comercial da empresa gestora para peças ou iguais ou inferiores ao preço da hora/ homem, também constante da mesma proposta comercial. Dessa forma, analisando a configuração de peças e serviços informados em sistema, assim como seus preços, o gestor de frota do órgão ou entidade deve aprovar ou reprovar o orçamento/cotação indicado. Interessante ressaltar o fato de que o gestor de frota do órgão/ entidade, caso julgue necessário, pode aprovar apenas parte do orçamento/cotação, de acordo com sua conveniência. Somente após a aprovação da Administração, o estabelecimento da rede credenciada pode iniciar a execução da manutenção.

### Dos Novos Procedimentos Estabelecidos

Um das alavancas para a melhoria do processo de manutenção identificadas durante o diagnóstico é a padronização dos seus procedimentos, pois feito isso é possível estabelecer níveis de serviços comuns passíveis de serem acompanhados e monitorados por todos os órgãos/ entidades contratantes. Assim, além da especificação do objeto, o edital também definiu o procedimento operacional padrão da manutenção, bem como estabeleceu níveis de serviço para cada um de suas etapas: orçamentação, cotação, aprovação, realização da manutenção e retirada do veículo. Posteriormente, verificou-se a necessidade de se padronizar outros procedimentos passíveis de serem adotados na contratação, mas não especificados em edital. São eles: manutenção em oficinas próprias dos órgãos/ entidades (neste caso, a rede credenciada fornece somente as peças e outros materiais), manutenção em mais de um estabelecimento da rede credenciada (nos casos em que a combinação mais econômica do orçamento e cotações recebidas aponta dois vencedores) e manutenção complementar (procedimentos a serem adotados, caso no decorrer de uma manutenção verifique-se a necessidade de outras peças/ materiais).

Além disso, detalhados os procedimentos de reboque e de pagamento, ambos previstos em edital, a fim de que a



execução dos contratos ocorresse de forma segura e pudesse gerar os benefícios esperados.

### Das regras do procedimento licitatório

Para a contratação do serviço de gerenciamento da manutenção foi realizado Registro de Preços, Planejamento 239/2012 de forma a consolidar as demandas de todos os órgãos e entidades participantes, obtendo ganhos de escala e vantagens de negociação, bem como padronizar as regras da contratação. Estabeleceu-se o prazo de vigência de 36 meses aos contratos de manutenção decorrentes da Ata de Registro de Preços a fim de trazer previsibilidade aos interessados, tornando a licitação mais atrativa e com a possibilidade de obtenção de melhores preços. Um prazo mais extenso incentiva a realização de investimentos pelos interessados de forma a se adequarem às regras de edital, possibilitando a participação de mais licitantes. Ademais, tal prazo era necessário considerando que licitação visava implantar o novo modelo de manutenção no Poder Executivo em até 150 dias, dessa forma, contratos com duração inferior ao proposto poderia desmotivar a participação de possíveis interessados, tendo em vista os investimentos requeridos ou incentivar o encaminhamento de propostas com valores mais altos, tornando inviável a contratação.

Em relação ao critério de julgamento das propostas, o projeto também inovou ao fugir da adoção de julgamento apenas pela taxa de administração que favorecia a ocorrência de cobrança de valores ocultos, não servindo de parâmetro para a apuração da proposta mais vantajosa. A estratégia adotada pela Administração foi o desenvolvimento de novo critério de julgamento denominado “Maior Desconto Resultante”, unindo taxa de administração e descontos sobre o valor das peças e serviços. Os preços de peças praticados no mercado estão disponíveis nas tabelas das montadoras / fabricantes, de maneira que não se justificou definir seus preços máximos. Já para os preços de mão de obra (hora/homem), por não haver padrão de mercado, foi realizada extensa pesquisa de mercado de forma a se obter seus preços referenciais. Com base nisso, estipulou-se valores máximos para hora/homem. Para a taxa de administração, utilizou-se como referência o percentual obtido por meio de cotações junto ao mercado.

Por fim, foi elaborada uma ferramenta para apuração do maior desconto resultando a partir de seis variáveis, a saber:

- Preço das Peças Genuínas
- Preço das Peças Originais
- Preço da hora/homem para motos
- Preço da hora/homem para veículos leves
- Preço da hora/homem para veículos pesados
- Taxa de Administração

Assim, a definição da proposta vencedora se deu com base nos descontos oferecidos para cada uma das variáveis, que continham pesos diferenciados de acordo com a sua representatividade em relação à frota de veículos oficiais. Dessa forma, o desconto resultante corresponde à média ponderada dos descontos oferecidos para cada variável, tornado mais o processo mais transparente e justo para ambas as partes. Exemplificando, o fornecedor interessado deveria preencher o valor do desconto para cada uma das seis variáveis consideradas. A ferramenta, com base no peso de cada variável, calcula a média ponderada do desconto, sendo este o desconto resultante considerado para o julgamento. Assim, o licitante que ofertar o maior desconto resultante na sessão do pregão será o vencedor da disputa. A estratégia adotada é única no país, tendo sido desenvolvida neste projeto. Ela corresponde ao critério de menor valor e recebeu o aval do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE/MG.

### 2.1) Rede de Governo:

Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz



### **3) Objetivos propostos e resultados visados:**

Melhoria de processos internos, benefícios sociais, benefícios ambientais

O objetivo do presente trabalho é apresentar a implantação do novo modelo de manutenção da frota de veículos oficiais do Estado de Minas Gerais, mostrando as variáveis consideradas no processo, os critérios de decisão, o contexto do momento, as barreiras encontradas, os problemas enfrentados e as expectativas com o novo modelo. Além, disso serão expostos os principais ganhos advindos do novo modelo, que justificaram a mudança.

### **4) Resultados esperados:**

Após a homologação da licitação e contratação por parte dos órgãos/ entidades, iniciou-se o período de implantação do novo modelo. Apesar de a implantação não estar totalmente concluída, já é possível perceber as vantagens do novo modelo. Após os ajustes necessários e adequações que estão sendo realizadas, poder-se-á concluir a implantação nos demais contratantes, com significativos potenciais benefícios.

Os resultados esperados após a implantação do novo modelo são:

- &#61485; Garantia de economicidade para peças e serviços
- &#61485; Modelo suportado por indicadores de níveis de serviço
- &#61485; Aumento do controle das manutenções via sistema informatizado
- &#61485; Amplitude das manutenções abrangem todos os municípios do Estado
- &#61485; Controle da vida útil das peças
- &#61485; Controle de garantia de peças e serviços
- &#61485; Controle das manutenções através do sistema e relatórios
- &#61485; Elaboração de políticas e estratégias de manutenção
- &#61485; Auxílio de equipe técnica especializada
- &#61485; Redução dos tempos de indisponibilidade da frota
- &#61485; Padronização das contratações
- &#61485; Padronização dos processos
- &#61485; Contratação centralizada
- &#61485; Possível redução dos gastos com manutenção no médio prazo

### **5) Público-alvo do projeto:**

O público alvo do projeto contempla todos os órgãos e entidades contratantes do novo modelo, impactando positivamente nos trabalhos dos gestores de frota dos órgãos e gestores das unidades, facilitando o controle das manutenções e aumentando a transparência nos gastos.

#### **5.1) Municípios/regiões beneficiados:**

Municípios



**Cidade:**

-Todas as Cidades

**6) Ações e etapas da implementação:**

**6.1) Ações e Atividades em desenvolvimento:**

Concepção: Esta fase foi estimada e realizada em 10 meses, ocorrida durante a 2ª onda do Projeto GES, iniciada em 2009.

Licitação: Esta fase foi inicialmente estimada em 4 meses, porém, em virtude dos obstáculos e dificuldades enfrentados, teve duração de 31 meses.

Assinatura da Ata de Registro de Preços: 10 de julho de 2013, vigente até 07 de julho de 2014.

Contratação: Fase estimada em 2 meses. Na prática, as contratações estão ocorrendo à medida em que os contratos de manutenção anteriores dos órgãos e entidades estão se findando, de forma que não há um prazo específico para o término dessa fase.

Implantação: A estimativa para a duração desta fase foi de aproximadamente 4 meses. Porém, devido às variáveis não previstas no novo modelo, houve necessidade de ajustes e adequações que ainda estão ocorrendo. Dessa forma, alguns pontos exigidos em edital para a conclusão da implantação ainda não foram finalizados. São eles:

- Integração do sistema da empresa com o SIAD;
- Criação de planos de manutenção preventiva

Além, há outras necessidades de acertos com o fornecedor sobre pendências referentes aos treinamentos e pagamentos.

**6.2) Prazo para implementação do projeto:**

Até 6 meses

**6.3) Unidade(s) Administrativa(s) Executora(s):**

SEPLAG / SCRLP / DCAL

**6.4) Parcerias do projeto:**

Com parceria

**Descrição:**

Este novo modelo de manutenção dos veículos da frota oficial teve sua concepção na parceria entre o Governo do



Estado, por meio da SEPLAG e a empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC), contratada para a implementação da 2ª Onda do Projeto GES (Gestão Estratégica de Suprimentos). Após a realização da licitação para a contratação de empresa a ser responsável pela gestão da manutenção, durante o início da implantação, houve importante parceria com o CBMMG, em que houve trocas de experiências, principalmente práticas. Por fim, já no início da execução do novo modelo, a SEPLAG encontra-se em parceria com os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais, que estão iniciando a execução do contrato neste novo modelo, com destaque para a SEDS, que vem atuando de forma profissional junto com a SEPLAG na busca dos ajustes e mudanças que têm se mostrado necessários nessa migração para o novo modelo. Ainda, não se pode deixar de mencionar a empresa vencedora da licitação, Trivale Administração Ltda., que também está unindo esforços para propiciar o sucesso do novo modelo de manutenção.

### **7) Recursos utilizados**

#### **7.1) Recursos humanos**

Interno: Durante a concepção do novo modelo, além da gerência do Projeto GES (SEPLAG), foi designado servidor da SEPLAG para atuar em tempo integral com as frentes da família frota de veículos, em que se incluía a frente “Manutenção de Veículos”. Na fase de licitação, houve atuação apenas de servidores do Poder Executivo Estadual, alocados também na SEPLAG. Já durante a implantação, houve participação ativa de outros servidores da SEPLAG, CBMMG e SEDS, além de auxílios de outros órgãos e entidades no que foi necessário.

Externo: Juntamente com a SEPLAG, houve auxílio de dois consultores externos na concepção do novo modelo. Na implantação, participam a equipe de equipe da Trivale administração Ltda.

#### **7.2) Recursos Financeiros**

Interno: A concepção do novo modelo de manutenção foi parte de umas das cinco famílias desenvolvidas durante a 2ª onda do Projeto GES, cujo escopo de trabalho foi muito mais amplo. O total gasto na segunda onda do Projeto GES foi de R\$3,2 milhões. Houve um total de 8 frentes trabalhadas, envolvendo: Equipamentos médicos; Materiais médicos; Materiais laboratoriais; Diárias e hospedagem; Caderno de serviços Prodemge; Locação de veículos, Abastecimento de veículos; e Manutenção de veículos. Dessa forma, não é possível mensurar os recursos dispendidos na frente de manutenção, de forma que não serão aqui apresentados. Também não foram dispendidos recursos financeiros fora dos comumente destinados às licitações durante esta fase.

Deve-se ressaltar que os valores referentes aos contratos firmados pelos órgãos e entidades para o novo modelo de manutenção da frota oficial se deram a partir dos recursos tradicionalmente reservados para a manutenção, não significando acréscimo de nova despesa à Administração. Entretanto, acresce-se aos valores totais a serem gastos a taxa de administração que remunera o serviço do fornecedor, igual a 5%, obtida durante a licitação. Esse acréscimo pode ser considerado irrelevante frente à todas as vantagens a serem obtidas e aos ganhos em economias nos médio e longo prazos.

Externo: Não foram utilizados recursos externos na implementação do novo modelo.

#### **7.3) Recursos materiais**



Interno: Não se sabe.

Externo: Não se sabe.

#### **7.4) Recursos tecnológicos**

Interno: SIAD.

Externo: Sistema de gestão do fornecedor.

#### **7.5) Valor total estimado para implementação do projeto**

Não sabe

#### **8) Mecanismos de avaliação do projeto proposto:**

#### **9) Obstáculos identificados na implementação do projeto:**

Há obstáculos

##### **9.1) Soluções a serem adotadas para a superação dos principais obstáculos identificados:**

Durante a elaboração das estratégias a serem adotadas e do edital para licitação, houve obstáculos que precisaram ser enfrentados. Em 2010, a licitação foi suspensa pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE/MG) e pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Em 2011, após defesa da administração e alteração de parte das regras do certame, o TCE/MG autorizou seu prosseguimento.

Somente em 2012 conseguiu-se dar prosseguimento, de forma que o Pregão para Registro de Preços só foi realizado em 2013. Verifica-se que, pelo fato de ter havido inovação e propostas de mudanças em relação ao modelo então atual, a necessidade de verificações e controle foi mais exigida, o que levou a um grande atraso no início da implementação do novo modelo. Esta licitação mostrou a necessidade de maior alinhamento com os órgãos de controle e com o Poder Judiciário, para que as regras das licitações em planejamento pela Administração já sejam conhecidas e discutidas na fase interna do certame, evitando que ocorram suspensões que poderiam ser evitadas, dando maior celeridade aos processos.

Já durante a implantação do novo modelo, Por ser este um modelo inovador, muitas variáveis não planejadas, que dificultam o modelo ainda estão surgindo e se tornando visíveis. Muitas dificuldades estão sendo enfrentadas na implantação do modelo, porém, sem reduzir as possibilidades de vantagens a serem obtidas em relação às situações anteriores. Todo novo modelo passa por fases de aprendizado, amadurecimento e adaptação.

Alguns exemplos de dificuldades enfrentadas e consequente aprendizado são:

- Erros referentes à emissão de notas fiscais e adaptação do modelo praticado pelo mercado à realidade pública.



- Ajustes das particularidades quanto ao pagamento, que é um modelo totalmente diferente dos praticados pelo setor público.
- Necessidade de adequação do modelo às obrigações tributárias da Administração Pública enquanto tomadora dos serviços de manutenção. O Estado pode ser considerado responsável tributário em algumas situações, devendo realizar recolhimentos e deduções de tributos, quando necessário.

Todas essas dificuldades, principalmente as referentes aos pagamentos, estão sendo entendidas como um grande aprendizado, possibilitando, cada vez mais, refinar o processo de implantação. Estes são os custos em se inovar, que demanda trabalho árduo, mas que, posteriormente, possibilita que os frutos sejam colhidos.

#### **10) Rodapé:**

-

#### **11) Referencias Bibliográficas:**

BRASIL. Lei Federal nº 8.666, de 21.06.93, atualizada pelas Leis nº 8.883, de 08.06.1994; nº 9.648, de 27.05.1998 e nº 9.854, de 27.10.1999. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>>.

SANTANA, Jorge; TESCAROLO, Frederico. S.; COELHO, Renata, Compras governamentais. In: VILHENA, Renata et al. (Org.) O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2006. Cap. 13, p. 247-281.

Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania – 10 anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

JUNIOR, Jessé; Manutenção da Frota e Fornecimento de Combustíveis por Rede Credenciada, Gerida por Empresa Contratada: Prenúncio da “ Quarteirização” na Gestão Pública?

Estratégias para avaliação de fornecedores nas licitações da 2ª. Onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – GES realizadas pelo Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais. Painel nº 49 Consad, 2011.

Edital de Licitação da Concorrência tipo técnica e preço no. 03/2008, para contratação de consultoria técnica especializada, visando ao desenvolvimento e implantação da 2ª Onda do modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos do Estado de Minas Gerais.

Edital de Licitação do Pregão para Registro de Preços no. 239/2012, para contratação de consultoria técnica especializada, visando CONTRATAÇÃO DO SERVIÇO DE GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA DA FROTA DE VEÍCULOS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

Caderno de Frota de Veículos - Governo de Minas Gerais – Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – Dezembro/2010

Dossiê de Frota de Veículos - Governo de Minas Gerais – Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – Dezembro/2010