



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

VIATURAS ADMINISTRATIVAS DO EXÉRCITO: COMPRA OU LOCAÇÃO

AUTOR: Aspirante AdMil Fredy Luís Monteiro Henriques

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel INF Luís Miguel Afonso Calmeiro

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

VIATURAS ADMINISTRATIVAS DO EXÉRCITO: COMPRA OU LOCAÇÃO

AUTOR: Aspirante AdMil Fredy Luís Monteiro Henriques

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel INF Luís Miguel Afonso Calmeiro

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

À memória dos meus avós.

AGRADECIMENTOS

Embora este Trabalho de Investigação Aplicada seja, pela sua finalidade académica, uma tarefa individual, há contributos que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por esse motivo, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, minha orientadora, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade constante, assim como pelas críticas, correcções e sugestões feitas durante a orientação.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Luís Miguel Afonso Calmeiro, meu co-orientador, pela orientação dada, por ter apoiado este trabalho indicando algumas das importantes fontes de informação, cujo apoio durante a fase de recolha bibliográfica me permitiu arrecadar um manancial de informação que em muito contribuiu para a execução deste trabalho.

Ao Doutor António Oliveira Martins e a Doutora Margarida Ferreira, Vice-Presidente e Secretária-Geral da Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting (ALF), pela disponibilidade manifestada em me receberem e concederem informações sobre o tema.

Ao Doutor Fernando Sousa, Director da Direcção de Veículos do Estado da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), pela disponibilidade manifestada, pelo valioso apoio na disponibilização de bibliografia e pelos seus valiosos conhecimentos e esclarecimentos sobre o processo aquisitivo.

Ao Coronel de Administração Militar António Vicente Timóteo Rodrigues pelas inúmeras trocas de impressões, correcções e comentários ao estudo de caso, contribuindo com informações de interesse numa fase difícil da investigação e manifestando entusiasmo pelo trabalho.

Ao Coronel de Artilharia Caetano de Sousa e ao Sargento-Ajudante de Material Gomes pela disponibilidade manifestada em me receberem e concederem informações sobre as viaturas, cuja manutenção é feita na secção de manutenção do Regimento de Transportes.

Ao Coronel de Artilharia Cavaleiro e ao Major de Administração Militar Marçal da Silva por me terem concedido as entrevistas e por me terem fornecido todas as informações que lhes solicitei.

Aos inquiridos da Administração Pública Directa que foram prestimosos em responderem aos inquéritos e que muito contribuíram para a realização deste estudo.

Aos meus pais e irmãos, agradeço pelo amor incondicional, por inculcarem o amor ao estudo e à realização profissional, entre outros valores que regem a minha vida.

Por fim, mas não menos importantes, agradeço aos meus amigos, camaradas de curso (que procuram ser e não parecer) e a todos os professores que comigo compartilharam do seu saber.

Mais uma vez, a todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

No Exército, sendo os recursos limitados, torna-se necessária uma criteriosa gestão das verbas disponibilizadas para o cumprimento da missão. As necessidades reais e inadiáveis são superiores ao orçamento disponibilizado, criando a necessidade de alguma engenharia financeira. As modalidades de financiamento, com grande aceitação no mundo empresarial, assumem-se cada vez mais como uma alternativa sustentável no processo de reequipamento das Forças Armadas. A Agência Nacional de Compras Públicas, ciente disto, na legislação inicial que criou, estipulou que, preferencialmente, as viaturas do Estado devem ser adquiridas em regime de Aluguer Operacional de Viaturas. Assim, o presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “Viaturas Administrativas do Exército: Compra ou Locação”.

A realização deste trabalho tem em vista analisar o actual processo aquisitivo e averiguar se o mesmo não deverá ser repensado, face a estas modalidades de financiamento.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. Na primeira parte efectuou-se o enquadramento teórico em que se aborda a função transporte, o processo aquisitivo e a locação. A segunda parte reporta-se ao trabalho de campo, à análise e discussão dos resultados obtidos durante o trabalho de campo desenvolvido e às conclusões e recomendações.

A metodologia da parte teórica baseia-se na análise documental existente. Na parte prática utilizou-se a observação directa, realizaram-se inquéritos, entrevistas e um estudo de caso.

Chegou-se a conclusão que a locação permitiria simplificar toda a cadeia de sustentação logística, canalizando os recursos para a “*core competence*” do Exército. Deste modo propõem-se um estudo de viabilidade sustentado e um plano de renovação da frota do Exército.

Palavras-chave: PROCESSO AQUISITIVO; LOCAÇÃO; COMPRA; VIATURAS ADMINISTRATIVAS.

ABSTRACT

In the Army, where resources are limited, careful management of funds is necessary to accomplish our mission. The real and urgent needs are greater than the available budget, creating the need for some financial engineering. Financing arrangements, well accepted in the corporate world, are themselves increasingly becoming a sustainable alternative in the process of refurbishing the Armed Forces. The National Agency of Public Shops is aware that, in the original legislation it was stipulated that, preferentially, state vehicles should be acquired under the operational lease. Thus the subject of this work is: "Army Vehicle Administrative: Buy or Lease."

This work aims to analyze the current acquisition process and determine if it should not be rethought, in the face of these financing arrangements.

This work is divided into two fundamental parts. In the first part is included transportation, the acquisition process and leasing. The second part refers to the field work, the analysis and discussion of attained results during the field work development and the conclusions and recommendations.

The theoretic part methodology is based on documental analysis. The practice part was direct observation, inquiries, interviews and a case study.

It was conclude that leasing would simplify the chain of logistics support and channel resources to the core competence of the Army. A feasibility study is suggested and a plan for sustained renewal of the fleet of the Army vehicles.

Key words: ACQUISITION PROCESS; LEASE; BUY; VEHICLES ADMINISTRATIVE.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE QUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE SIGLAS.....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
LISTA DE SÍMBOLOS	xviii
CAPÍTULO 1: Introdução.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Justificação do Tema	2
1.4 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	2
1.5 Objecto e Objectivos da Investigação	3
1.6 Hipóteses.....	3
1.7 Metodologia e Modelo de Investigação.....	4
1.8 Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos.....	4
PARTE I – TEÓRICA.....	5
CAPÍTULO 2: A Função Transporte no Exército	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Conceito de Transportes.....	5
2.3 Conceito de Viatura Administrativa	6
2.4 Classificação e Distribuição das Viaturas Administrativas.....	6
2.5 Estado do Parque Automóvel do exército	7
2.6 Conclusões.....	8
CAPÍTULO 3: O Processo de Aquisição das Viaturas.....	9
3.1 Introdução.....	9

3.2	Recursos Financeiros do Exército.....	9
3.3	O Processo de Aquisição das Viaturas	10
3.4	Particularidades do Exército	12
3.5	Conclusões.....	12
CAPÍTULO 4: A Locação		13
4.1	Introdução.....	13
4.2	Definição de Locação	13
4.3	Classificações da Locação.....	14
4.3.1	Leasing	15
4.3.2	Aluguer de Longa Duração.....	17
4.3.3	O Aluguer Operacional de Viaturas	19
4.4	Conclusões.....	20
PARTE II – PRÁTICA.....		21
CAPÍTULO 5: Trabalho de Campo		21
5.1	Introdução.....	21
5.2	Metodologia	21
5.3	Procedimentos e Técnicas.....	22
5.4	Inquérito.....	22
5.5	Entrevistas	23
5.6	Estudo de Caso Comparativo	24
5.7	Conclusão.....	24
CAPÍTULO 6: Análise e Discussão dos Resultados.....		25
6.1	Introdução.....	25
6.2	Análise dos Inquéritos.....	25
6.2.1	Caracterização Dos Inquiridos.....	25
6.2.2	Análise dos Resultados das Respostas dos Inquiridos.....	27
6.3	Conclusões dos Inquéritos.....	32
6.4	Análise das Entrevistas.....	33
6.5	Conclusões das Entrevistas.....	34
6.6	Análise do Estudo de Caso Comparativo.....	36
6.6.1	Pressupostos do Estudo de Caso	36
6.6.2	Renda em AOV	37
6.6.3	Custos no Actual Sistema	37
6.6.4	Comparação do AOV vs Compra Directa	38
6.7	Conclusões do Estudo de Caso.....	39

CAPÍTULO 7: Conclusões e Recomendações	40
7.1 Introdução.....	40
7.2 Verificação das Hipóteses.....	40
7.3 Cumprimento dos Objectivos	42
7.4 Respostas às Perguntas Derivadas	42
7.5 Resposta à Pergunta de Partida	43
7.6 Reflexões Finais	43
7.7 Recomendações.....	44
7.8 Limitações da Investigação.....	44
7.9 Investigações Futuras.....	44
Referências Bibliográficas	45
Apêndices	48
Apêndice A: Inquérito.....	49
Apêndice B: Análise Estatística dos Inquéritos	54
B.1 Caracterização detalhada dos inquiridos	54
B.2 Apresentação detalhada dos resultados das respostas dos inquiridos	57
Apêndice C: Guião da Entrevista	71
Apêndice D: Transcrição das Entrevistas.....	75
D.1 Entrevista 1	75
D.2 Entrevista 2	77
D.3 Entrevista 3	80
D.4 Entrevista 4	84
D.5 Entrevista 5	86
D.6 Entrevista 6	90
Apêndice E: Sinopses das Entrevistas.....	95
E.1 Análise de Resultados da questão 1	95
E.2 Análise de Resultados da questão 2	96
E.3 Análise de Resultados da questão 3	97
E.4 Análise de Resultados da questão 4	98
E.5 Análise de Resultados da questão 5	98
E.6 Análise de Resultados da questão 6	99
Apêndice F: Dados do estudo de Caso.....	100
F.1 Rendas em AOV.....	100
F.2 Custo de Manutenção das Viaturas	100
F.3 Custo de Aquisição.....	101
F.4 Custo do Pessoal de Manutenção	101

F.5	Custo do Seguro de Danos Próprios	102
F.6	Custo de Viatura de Substituição.....	102
F.7	Custos Gerais.....	103
Apêndice G: Requerimento ao GEN DMT.....		104
Anexos		105
Anexo H: Classificação das Viaturas Administrativas.....		106
Anexo I: “Curva da Banheira”		107
Anexo J: Compra vs Locação		108
Anexo L: Locação Financeira vs Locação Operacional.....		109
Anexo M: Cadastro de uma Viatura		110
Anexo N Distribuição das Viaturas Administrativas do Exército		111
Anexo O: Propostas de AOV		112
O.1	Proposta ARVAL.....	112
O.1.1	Skoda Superb 1.9 TDI Ambition	112
O.1.2	VW Jetta 1.9 TDI Ambition.....	113
O.1.3	Mercedes-Benz Classe E220 CDI	114
O.2	Proposta da ALF	115
Anexo P: Definição da Amostra		116

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Figura 1.1: Estrutura do trabalho.....	4
--	---

ANEXO H: CLASSIFICAÇÃO DAS VIATURAS ADMINISTRATIVAS

Figura H.1: Classificação das viaturas administrativas do Exército	106
--	-----

ANEXO I: CURVA DA BANHEIRA

Figura I.1: Curva de vida de um bem	107
---	-----

ANEXO J: COMPRA VS LOCAÇÃO

Figura J.1: Compra vs Locação	108
-------------------------------------	-----

ANEXO L: LOCAÇÃO FINANCEIRA VS LOCAÇÃO OPERACIONAL

Figura L.1: Locação Financeira vs Locação Operacional	109
---	-----

ANEXO M: CADASTRO DE UMA VIATURA

Figura M.1: Cadastro de uma viatura	110
---	-----

ANEXO N: DISTRIBUIÇÃO DAS VIATURAS ADMINISTRATIVAS

Figura N.1: Distribuição das Viaturas administrativas do Exército	111
---	-----

ANEXO O: PROPOSTAS DA ARVAL

Figura O.1: Proposta da ARVAL – Skoda Superb 1.9 TDI Ambition	112
---	-----

Figura O.2: Proposta da ARVAL – VW Jetta 1.9 TDI Confortline	113
--	-----

Figura O.3: Proposta da ARVAL – Mercedes-Benz Classe E 220 CDI	114
--	-----

Figura O.4: Proposta de AOV da ALF.....	115
---	-----

ANEXO P: DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Figura P.1: Validade do estudo	116
--------------------------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gráfico 6.1: Distribuição por Ministério	25
Gráfico 6.2: Distribuição do género	25
Gráfico 6.3: Distribuição da idade	26
Gráfico 6.4: Distribuição das habilitações literárias	26
Gráfico 6.5: Distribuição das funções	26
Gráfico 6.6: Distribuição do tempo na função	26
Gráfico 6. 7: Distribuição por número de viaturas	27
Gráfico 6.8: Distribuição por factores críticos	27
Gráfico 6.9: Distribuição por modalidade de aquisição	27
Gráfico 6.10: Média das respostas da questão 11 nos cinco níveis	28
Gráfico 6.11: Média das respostas da questão 12 nos cinco níveis	30

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO

Quadro 5.1: Caracterização da amostra	24
---	----

CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro 6.1: Quadro resumo do estudo de caso	38
---	----

APÊNDICE C: GUIÃO DA ENTREVISTA

Quadro C.1: Perguntas por blocos temáticos	74
--	----

APÊNDICE E: SINOPSES DAS ENTREVISTAS

Quadro E.1: Análise de resultados da questão n.º 1	95
--	----

Quadro E.2: Análise de resultados da questão n.º 2	96
--	----

Quadro E.3: Análise de resultados da questão n.º 3	97
--	----

Quadro E.4: Análise de resultados da questão n.º 4	98
--	----

Quadro E.5: Análise de resultados da questão n.º 5	98
--	----

Quadro E.6: Análise de resultados da questão n.º 6	99
--	----

APÊNDICE F: DADOS DO ESTUDO DE CASO

Quadro F.1: Valores da proposta de AOV	100
--	-----

Quadro F.2: Custo de manutenção dos modelos	100
---	-----

Quadro F.3: Custo de aquisição	101
--------------------------------------	-----

Quadro F.4: Custo de pessoal de manutenção	101
--	-----

Quadro F.5: Quantidade de viaturas que efectua manutenção no RTrans	101
---	-----

Quadro F.6: Valores obtidos da simulação de seguro	102
--	-----

Quadro F.7: Custo da viatura de substituição	102
--	-----

Quadro F.8: Custos anuais quantificáveis no actual sistema	103
--	-----

ÍNDICE DE TABELAS

CAPÍTULO 6: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tabela 6.1: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11	28
Tabela 6.2: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12	30

APÊNDICE B: ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Tabela B.1: Lista das entidades que responderam ao questionário	54
Tabela B.2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2	55
Tabela B.3: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 3	55
Tabela B.4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 4	56
Tabela B.5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 5	56
Tabela B.6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 6	56
Tabela B.7: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 7	57
Tabela B.8: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 8	57
Tabela B.9: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 9	58
Tabela B.10: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 10	58
Tabela B.11: Teste de Alfa de Cronbach à questão n.º 11	58
Tabela B.12: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.1	59
Tabela B.13: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.1	59
Tabela B.14: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.2	59
Tabela B.15: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.2	60
Tabela B.16: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.3	60
Tabela B.17: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.3	60
Tabela B.18: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.4	61
Tabela B.19: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.4	61
Tabela B.20: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.5	61

Tabela B.21: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.5	62
Tabela B.22: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.6	62
Tabela B.23: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.6	62
Tabela B.24: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.7	63
Tabela B.25: Valores da estatística descritiva da questão n.º 11.7	63
Tabela B.26: Sugestões de critérios na compra	63
Tabela B.27: Teste de Alfa de Cronbach à questão 12	64
Tabela B.28: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.1	64
Tabela B.29: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.1	64
Tabela B.30: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.2	65
Tabela B.31: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.2	65
Tabela B.32: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.3	65
Tabela B.33: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.3	66
Tabela B.34: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.4	66
Tabela B.35: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.4	66
Tabela B.36: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.5	67
Tabela B.37: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.5	67
Tabela B.38: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.6	67
Tabela B.39: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.6	68
Tabela B.40: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.7	68
Tabela B.41: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.7	68
Tabela B.42: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.8	69
Tabela B.43: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.8	69
Tabela B.44: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.9	69
Tabela B.45: Valores da estatística descritiva da questão n.º 12.9	70
Tabela B.46: Sugestões de critérios na locação	70

LISTA DE SIGLAS

AdMil	Administração Militar
ALD	Aluguer de Longa Duração
ALF	Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting
AM	Academia Militar
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
AOV	Aluguer Operacional de Viaturas
AP	Administração Pública
AQ	Acordo Quadro
ARAC	Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor
ART	Artilharia
C	Concordo
CCP	Código dos Contratos Públicos
CT	Concordo Totalmente
D	Discordo
DA	Direcção de Aquisições
DCCR's	Despesas com Compensação das Receitas
DMT	Direcção de Material e Transporte
DT	Discordo Totalmente
EM	Estado-Maior
EMFA	Estado Maior das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FA ²	Forças Armadas
FSE	Fornecimento e Serviços Externos
INF	Infantaria
IRC	Imposto sobre Rendimento Colectivo
ISV	Imposto sobre Veículos
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado

LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LPM	Lei de Programação Militar
MADRP	Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
MAI	Ministério da Administração Interna
MAOT	Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MEID	Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MS	Ministério da Saúde
MTSS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
NCRF	Norma Contabilística e de Relato Financeiro
NCND	Não concordo nem discordo
NEP	Norma de Execução Permanente
OMDN/Ex	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional/ Exército
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PDE	Publicações Doutrinárias do Exército
PIDDAC	Programa de Desenvolvimento das Despesas da Administração Pública
PVE	Parque de Viaturas do Estado
RTrans	Regimento de Transportes
SFN	Sistema de Forças Nacional
SIOE	Sistema de Informação de Organização do Estado
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
U/E/O	Unidade/Estabelecimento/Órgão
UMC	Unidade Ministeriais de Compras

LISTA DE ABREVIATURAS

Apud	Citado em
Art.º	Artigo
CmdLog	Comando da Logística
Cmdt	Comandante
Dec-Lei	Decreto-Lei
Ed.	Edição
<i>Et al.</i> (et aliae)	E outros (para pessoas)
<i>Etc.</i> (et cetera)	E outros (para coisas)
I.e. (id est)	Isto é
N.º	Número
N.ºs	Números
p.	Página
S.d.	Sem data

LISTA DE SÍMBOLOS

m	Mínimo
M	Máximo
Md	Moda
N	Amostra
S	Desvio Padrão
x_m	Média
%	Porcentagem

*“Results are obtained by exploiting opportunities
not by solving problems”*

Peter Drucker

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

No âmbito dos cursos ministrados na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “**Viaturas administrativas do Exército: compra ou locação**”, conducente à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar.

Este capítulo inicia-se com o enquadramento e respectiva justificação do tema, posteriormente apresenta-se a pergunta de partida, as perguntas derivadas, o objecto de estudo, os objectivos da investigação e as hipóteses. Por último, enuncia-se a metodologia e o modelo de investigação, finalizando-se com uma breve síntese dos capítulos.

1.2 ENQUADRAMENTO

O ambiente de segurança e defesa que se vive impõe necessidades alargadas de investimento na modernização das Forças Armadas (FA²), com reflexos directos nos recursos orçamentais a disponibilizar para a sua concretização, bem como o enquadramento legal de mecanismos de financiamento que os maximizem e rentabilizem (Mendonça, 2004, p. 135), realçando a ideia do Presidente da República¹ de que o “**investimento nas Forças Armadas é do superior interesse da Nação**” (negrito do autor).

“A mobilidade é um dos maiores fardos no orçamento da maioria das organizações” (Pinto, 2009), realidade transversal às FA², assumindo-se como um vector obrigatório na modernização dos equipamentos militares, ou seja, estamos perante um compromisso indispensável e inadiável. Perante este cenário, a introdução de novos conceitos, técnicas e ferramentas de gestão, tem vindo a assumir um papel fundamental, destacando-se o *outsourcing* como instrumento capaz de dotar as organizações do *know-how* indispensável para a sua sobrevivência.

O *outsourcing*, de acordo com Santos (*apud* Santos A. J., 1999), é:

“um processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como um especialista”.

¹ Citação proferida na cerimónia do 10 de Junho de 2010, Dia de Portugal e das Comunidades Portuguesas.

Actualmente a gestão de frotas é uma actividade em franca expansão, não devendo ser alheia a consciencialização das hierarquias militares para as vantagens inerentes ao recurso ao outsourcing, enquanto ferramenta de gestão, que permite às FA² a concentração e focalização dos recursos no seu **core business – A Defesa**.

“As frotas automóveis são cada vez mais vistas pelas empresas como consumos básicos, tais como a electricidade e as comunicações, devendo ser pagas em função do uso” (Almeida, 2008)

Os factores apresentados legitimam a necessidade de reflexão da actual política de aquisição, o montante do investimento geralmente envolvido na aquisição das viaturas justifica que se dê alguma atenção às respectivas formas ou métodos de aquisição, relacionados com o tema do presente trabalho de investigação.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O desenvolvimento do tema “**Viaturas administrativas do Exército: compra ou locação**” teve por base o interesse do autor sobre a temática da gestão dos recursos do Exército, dado a sua noção que os recursos são escassos e, pelo facto de que a optimização dos mesmos, constitui um factor de sucesso para a instituição militar.

O tema reveste-se de acuidade e pertinência na medida em que, para prover a modernização do Exército, não existe financiamento disponível para garantir o nível de reequipamento desejado, daí ser legítimo o estudo de novas modalidades de financiamento, baseado em instrumentos financeiros com grande aceitação no tecido empresarial.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A pergunta de partida é: **Deve o Exército Português repensar a sua política de aquisição de viaturas administrativas, face às novas modalidades de financiamento existentes no mundo empresarial?**

Associada à pergunta de partida, surgem algumas perguntas derivadas cuja resposta é fundamental para solucionar a problemática levantada:

1. Qual a diferença entre uma viatura administrativa e uma operacional?
2. Como se processa a aquisição das viaturas administrativas do Exército?
3. Quais as modalidades de locação passíveis de serem aplicadas à Administração Pública (AP)?

4. Quais os factores que baseiam a preferência pelo Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) ou pela compra imediata na AP?
5. Será economicamente vantajoso o recurso ao AOV nas viaturas administrativas?

1.5 OBJECTO E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O **objecto de estudo** desta investigação é o financiamento da modernização das viaturas administrativas do Exército, sendo o **objectivo geral** a avaliação da vantagem em se estabelecer processos de locação para financiamento da aquisição de viaturas administrativas. Para dar resposta ao problema formulado, definiram-se os seguintes **objectivos específicos**, tendo em vista o enquadramento teórico do tema e a investigação de campo:

1. Conhecer o estado das viaturas administrativas do Parque Automóvel do Exército;
2. Analisar o actual sistema de aquisição das viaturas administrativas do Exército;
3. Conhecer as razões que justificam a opção do AOV ou a compra imediata² na AP;
4. Comparar os custos da gestão das viaturas administrativas do Exército, no actual sistema por contrapartida do AOV.

1.6 HIPÓTESES

Para dar resposta à questão de partida e às questões de investigação em cima enunciadas, foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

- H1 – Face às condições precárias do Parque Automóvel do Exército a locação afirma-se como uma alternativa sustentável na gestão da frota automóvel;
- H2 – A locação na gestão da frota permite a libertação de recursos e a sua afectação e focalização nas actividades críticas da Organização;
- H3 - O recurso à locação manifesta-se num instrumento de criação de valor para a Administração Pública;
- H4 – O factor crítico mais relevante na escolha da modalidade de aquisição de uma viatura é o valor do investimento;
- H5 – Na AP as entidades que não recorrem ao AOV possuem benefícios fiscais significativos;

² De acordo com Santos (1999, p. 26), o termo compra imediata ou directa (*outright purchase*) é utilizado para descrever o esquema actual de aquisição do Exército Português.

H6 – No Exército o recurso ao AOV é economicamente mais vantajoso do que a compra imediata;

1.7 METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Este trabalho obedece à metodologia científica empregue no âmbito da investigação em ciências sociais e está de acordo com o que é proposto por Sarmento (2008), adaptado às orientações dadas pela Academia Militar (Academia Militar, 2008).

A parte teórica baseou-se na análise documental de publicações e artigos de opinião de autores que abordam a temática da locação, bem como de legislação, quer para as entidades públicas, quer específica para o Exército.

Na parte prática utilizou-se o método de observação directa, realizaram-se inquéritos e entrevistas semi-estruturadas a diferentes amostras e realizou-se um estudo de caso, de modo a verificar as hipóteses e os conceitos teóricos desenvolvidos na parte teórica.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho de investigação aplicado está dividido em duas partes fundamentais: a parte teórica e a parte prática.

A parte teórica possui três capítulos, sendo o primeiro dedicado aos transportes. O segundo ao actual processo aquisitivo, bem como aos recursos financeiros necessários para a sua concretização. O terceiro apresenta a temática da locação, realçando as suas modalidades, vantagens e desvantagens.

Posteriormente apresenta-se a parte prática, a qual se inicia com o quinto capítulo, onde se apresenta o trabalho de campo efectuado. Segue-se o sexto capítulo com a análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, o sétimo capítulo apresenta as conclusões e recomendações.



Figura 1.1: Estrutura do trabalho.

PARTE I – TEÓRICA

CAPÍTULO 2

A FUNÇÃO TRANSPORTE NO EXÉRCITO

2.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo irá ser feita uma abordagem à função transporte, na perspectiva da logística militar. Será ainda mencionada a definição e classificação das viaturas administrativas, bem como a sua distribuição e utilização. Por último, falar-se-á cabalmente do estado do parque das viaturas do Exército.

2.2 CONCEITO DE TRANSPORTES

O problema da sustentação dos exércitos desde sempre se fez sentir, embora ao longo de vários séculos fosse conseguida através do saque, com a crescente complexidade das operações militares, conjugada com a dificuldade na obtenção e distribuição dos recursos, impôs-se a necessidade do desenvolvimento de uma técnica apropriada. A logística militar surge neste contexto com a missão de “desenvolver e manter o máximo potencial de combate através do apoio aos sistemas de armas” (Teódora & Afonso, 2007, p. 9).

As publicações doutrinárias Portuguesas (PDE) 4-0 (2007, p.4-1) mencionam que:

“para permitir o cumprimento da missão logística é necessário executar uma enorme diversidade de tarefas e especializar pessoal e estruturas. Por isso, tornou-se necessário agrupa-las de forma a tornar possível uma especialização, facilitando o seu planeamento, controlo e execução; surgiu, assim, aquilo a que se convencionou chamar funções logísticas”.

A doutrina militar portuguesa, embora tratando-se de uma análise voltada para situações de campanha, contempla a existência de sete funções logísticas, entre as quais destacamos a função “movimento e transporte”, tendencialmente associada à área dos transportes, função na qual este trabalho incide.

A função «movimento e transporte» afirma-se como “todo o espectro de infra-estruturas, instalações, organizações e equipamento necessário à projecção, incluindo as operações de recepção, estacionamento e movimentos e integração, sustentação e retracção de forças durante a execução de uma missão” (PDE 4-0 , 2007, p. 4-1).

2.3 CONCEITO DE VIATURA ADMINISTRATIVA

A definição de viatura administrativa gera muita especulação, na medida em que, ao longo das várias transformações que o Exército Português sofreu, o conceito tem sido adulterado, sem nunca ter sido legitimamente actualizado por despacho interno ou lei.

A regulamentação, actualmente em vigor no Exército, data do ano de 1967, especificamente a Portaria 23091, de 27 de Dezembro de 1967, do Ministério do Exército, onde se estabelece a última referência sobre o assunto. O seu artigo (art.º) 1 refere que:

“as viaturas militares, segundo a sua utilização, classificam-se em operacionais e não operacionais. Dentro de cada uma destas categorias distinguir-se-ão as viaturas de transporte de pessoal e as viaturas de transporte gerais. Consideram-se operacionais as viaturas distribuídas às unidades, formações ou estabelecimentos para serviço das tropas e dentro da missão que lhes atribuída nos quadros orgânicos de campanha. Consideram-se não operacionais as restantes”.

A mesma portaria no seu art.º 3 estabelece a distinção entre as viaturas na questão da cor, sendo pintadas de cor “preta, as viaturas ligeiras, não operacionais, de transporte de pessoal atribuídas, para utilização individual, a determinadas entidades para serviço de direcção, inspecção, comando, chefia ou representação” e de cor “verde-azeitona, fosca, vulgarmente conhecida por verde-de-artilharia, as restantes”.

Actualmente alguns peritos na área dos transportes apontam na distinção das viaturas segundo o sistema de eixos, sendo que as viaturas operacionais possuem tracção às quatro rodas e as restantes não. Esta interpretação é dúbia, segundo o Chefe da Repartição de Transportes da Direcção de Material e Transporte (DMT), não se pode aplicar às Mitsubishi L200, que sendo adquiridas legalmente, como viatura administrativa, possuem características (tracção 4x4) que a colocam na categoria das viaturas operacionais.

2.4 CLASSIFICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DAS VIATURAS ADMINISTRATIVAS

Tendo em conta, quer a especificidade das missões militares, quer a realidade do Parque automóvel Militar, o Exército Português, a nível interno, fez a classificação das viaturas administrativas de representação, de utilização pessoal e de serviços gerais do Exército, compatibilizando-as com os «grupos de veículos» constantes do mapa anexo à Portaria n.º 696/98 de 25 de Julho, com a actual classificação por “tipos” das viaturas do Exército, através da norma de execução permanente (NEP) da DMT.40.985/26.

De acordo com o anexo A da referida NEP, a classificação das viaturas administrativas do Exército por «tipos» assenta em três grupos: viaturas ligeiras, viaturas pesadas e viaturas especiais. As viaturas ligeiras dividem-se em viaturas de representação, viaturas de utilização pessoal (especial, económico) e viaturas de serviços gerais. As viaturas pesadas podem ser: de passageiros (até 28 lugares e mais de 28 lugares) e de mercadorias

(podendo ser de veículo único ou veículo articulado) e, por último, temos as viaturas especiais³.

Com a publicação do decreto-lei n.º 170/2008 de 26 de Agosto de 2008⁴ estabeleceu-se uma nova classificação para os veículos do Estado, em função da sua utilização, estipulando as seguintes categorias: veículos de representação, veículos de serviços gerais, veículos de serviços extraordinários e veículos especiais.

Esta nova legislação trouxe às FA² um problema, na medida em que, para cumprirem os trâmites legais, necessitam de reformular a sua classificação interna, equiparando-a a classificação legal. Neste contexto foi nomeada uma equipa, constituída por elementos dos três ramos e do Estado Maior das Forças Armadas (EMFA), com intuito de regularizarem a situação.

2.5 ESTADO DO PARQUE AUTOMÓVEL DO EXÉRCITO

Com a entrada em vigor, em 26 de Setembro de 2008, do Decreto-Lei 170/2008⁵ o Exército deu início a vários processos de aquisição de viaturas, ao abrigo da Lei de Programação Militar (LPM), com vista à inversão da situação de progressiva redução da capacidade de sustentação do Exército, decorrente dos constrangimentos nos transportes administrativos de pessoal.

Segundo o relatório de actividades do parque de viaturas do Estado (PVE) do 1º trimestre de 2010 (Agência Nacional de Compras Públicas [ANCP], 2010), o parque automóvel do Exército é composto por 2.824 viaturas, todas classificadas como veículos de serviços gerais, conforme artigo 8.º do dec-lei n.º 170/2008, de 26 de Agosto, cuja proveniência é, na sua totalidade, por aquisição. O mesmo relatório refere que 49% dos veículos apresentados têm idade superior a 16 anos, o que se traduz:

1. Numa elevada ocorrência de avarias, associada a múltiplas reprovações nas inspecções periódicas obrigatórias.
2. Em custos de manutenção desproporcionados - e até irracionais - face ao valor residual das viaturas.

³ Ver Anexo H – Classificação das Viaturas Administrativas do Exército.

⁴ Estabelece o regime jurídico do parque de viaturas do Estado (PVE), abrangendo a aquisição ou locação de veículos, em qualquer das suas modalidades, a sua afectação e utilização, manutenção, assistência e reparação, bem como o seu abate e alienação ou destruição.

⁵ Aprova o regime jurídico do parque de veículos do Estado, que consagra um regime jurídico de gestão centralizada do PVE mais moderno, que se fundamenta não só no princípio da centralização das aquisições e da gestão do PVE na Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), mas também nos princípios da onerosidade da utilização dos veículos, da responsabilidade das entidades utilizadoras, do controle da despesa orçamental e da preferência pela composição de frota automóvel ambientalmente avançada.

3. Na redução do parque existente, pela inevitabilidade de abater as viaturas inoperacionais mais antigas, decorrente das graduais dificuldades de obtenção de sobressalentes, por descontinuidade destes.
4. Em montantes de compensação irrisórios, por parte das seguradoras, face aos custos das reparações destinadas a manter as viaturas em circulação, por obrigatória necessidade.
5. Num exagerado consumo de combustível e na forçosa ultrapassagem de todos os actuais parâmetros de poluição ambiental máximos admissíveis (nomeadamente emissões de gases com efeitos de estufa e de outros poluentes atmosféricos, eficiência energética, níveis de ruído e incorporação de materiais reciclados e recicláveis).
6. Na visível e preocupante falta de segurança das pessoas transportadas nas viaturas em causa, que na sua esmagadora maioria não possuem dispositivos de segurança, tais como airbag, ABS, controlo de tracção e outros, alguns dos quais já obrigatórios, nas viaturas novas de série.

De acordo com a conhecida “Curva da Banheira”⁶, a vida de um bem pode ser representada pela taxa de avarias em função do tempo, pelo que as viaturas do Exército encontram-se na última fase – o declínio, onde a taxa de avarias aumenta significativamente.

2.6 CONCLUSÕES

A mobilidade é uma chave de sucesso na vida de qualquer organização, pelo que a função logística «movimento e transporte» assume-se como uma prioridade para o Exército Português.

O conceito de viatura administrativa é muito vago, sendo que nos dias de hoje ninguém sabe ao certo em que reside a distinção entre uma viatura administrativa e uma operacional.

A classificação das viaturas é outro tema controverso, uma vez que a classificação interna não coincide com a que está estabelecida legalmente para as viaturas do Estado, pelo que nesta matéria as FA² encontram-se em processos de revisão.

Relativamente ao estado do parque automóvel do Exército constatámos que as viaturas apresentam uma média de idades superior a 16 anos, ou seja, o ciclo de vida de uma viatura do Exército é mais extenso, quando comparado com uma viatura empresarial comum. Este prolongamento da vida do bem acarreta uma panóplia de custos, pelo que a partir de certa idade, a sua reparação já não é economicamente vantajosa, em relação ao valor residual do bem.

⁶ Ver Anexo I – Curva da Banheira.

CAPÍTULO 3

O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DAS VIATURAS

3.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo analisa-se a metodologia de aquisição das viaturas administrativas, mencionando-se primitivamente, as várias fontes de financiamento do Exército, que sustentam todo o processo aquisitivo.

3.2 RECURSOS FINANCEIROS DO EXÉRCITO

O orçamento do Exército apresenta uma “periodicidade anual e, é destinado ao suprimento das necessidades de carácter logístico, visando essencialmente, satisfazer o aprovisionamento da cadeia normal de reabastecimento e suprir os encargos gerais do Exército, no que concerne à sua actividade operacional” (Direcção de Aquisições [DA], 2008, p. 45).

De acordo com Mendonça (2004, p. 147) o Orçamento do Exército encontra-se organizado em quatro grandes capítulos:

- Despesas de Funcionamento (Pessoal, Operação e Manutenção);
- Despesas com Compensação em Receitas (DCCR's);
- Lei de Programação Militar (LPM);
- Investimentos do Plano (PIDDAC);

Segundo a Lei Orgânica n.º 4/2006, de 29 de Agosto, a LPM “incorpora e desenvolve a programação do investimento público nas Forças Armadas relativo a equipamento, armamento, investigação e desenvolvimento e infra-estruturas com impacte directo na modernização e na operacionalização do Sistemas de Forças Nacional (SFN)”, concretizado através das respectivas medidas (capacidades)⁷.

As medidas inscritas na LPM, segundo o Ministério da Defesa Nacional (MDN) (2008, p. 10):

“são as que se consideram necessárias à consecução dos Objectivos das Forças Nacionais aprovados no âmbito do ciclo bienal de Planeamento de Forças, tendo em conta a programação financeira dos custos adstritos à respectiva realização. (...) Assim, a LPM constitui um instrumento para conjugar os recursos financeiros disponíveis com a edificação da componente operacional do SFN, procedendo aos ajustamentos adequados e conciliando os compromissos assumidos com as prioridades para a manutenção e o desenvolvimento das capacidades, numa óptica de

⁷ Considera-se como plano de forças, o plano de médio e longo prazo destinado a concretizar o SFN e o dispositivo aprovado em consequência do Conceito Estratégico Militar e das Missões das Forças Armadas.

continuidade que contribua decisivamente para a estabilidade e previsibilidade das opções fundamentais em matéria de reequipamento das Forças Armadas Portuguesas.

Neste contexto, a LPM contempla três sexénios, em correspondência com o Planeamento Estratégico de Armamento e Equipamentos de Defesa de Longo Prazo (18 anos) e é ordinariamente revista nos anos pares. Nas revisões da LPM pode-se, caso os objectivos de força nacionais o aconselhem, proceder ao cancelamento e alteração de programas inscritos, afectar os respectivos saldos a outros projectos, bem como inscrever novos projectos, encontrando-se instituído o mecanismo de transição dos saldos verificados nas medidas”.

A locação na LPM já é tida como uma alternativa, segundo Mendonça (2004, p. 149):

“a concretização dos seus actos de investimento público pode ser feita por qualquer forma contratual legalmente admissível, incluindo as de locação, quando tal se mostrar justificado pelo interesse nacional, de modo a dilatar no tempo a satisfação do correspondente encargo financeiro, sem prejuízo da normal inscrição das prestações anuais nos mapas que contém os programas”.

O PIDDAC surge como outra considerável fonte de financiamento para a modernização do Exército, assumindo-se como o quadro de referência da despesa pública de investimento realizada pela Administração Central. Mendonça (2004, p. 152) refere que:

“os trabalhos de planeamento que ultimamente tiveram lugar procuraram considerar objectivos de força passíveis de serem financiados pelo PIDDAC, não os integrando no mapa de programas da LPM, vocacionando esta para as áreas mais especificamente militares”, ou seja, esta fonte de financiamento é canalizada para projectos que resultem em proveito não só do ramo, mas sim do âmbito nacional e até internacional.

O mesmo autor destaca que:

“existem ainda outras possibilidades de financiamento, de que se destacam os montantes obtidos de DCCR’s, mas que são empregues em reforço imprescindível da verba para as despesas de funcionamento, e a dotação para Investigação e Desenvolvimento (I&D) prevista na LPM, que a partir de 1998 foi retirada aos Ramos e concentrada nos órgãos e Serviços Centrais do MDN”.

Relativamente as DCCR’s estas dependem do volume de receitas arrecadadas pelo Exército, sendo as despesas por ele suportadas de inscrição prévia. Obriga a um planeamento cuidadoso e a uma previsão sustentada. Nem todas as Unidades/Estabelecimentos/órgãos (U/E/O) do Exército têm capacidade para obter receitas, o que condiciona, em grande medida, a capacidade de satisfação das suas necessidades e a dependência das disponibilidades do orçamento logístico do Exército (DA, 2008, p. 46).

3.3 O PROCESSO AQUISITIVO

A entrada em vigor do novo Código dos Contratos Públicos⁸ (CCP) introduziu novas figuras que enquadram os procedimentos adjudicatórios, as **Centrais de Compras** e os **Acordos Quadro**⁹ (AQ), “permitindo, respectivamente, aprovisionar bens, agregar a oferta e a procura em prol de uma economia de escala, tendente a atingir um preço unitário mais atractivo e a estabelecer relações contratuais duradouras” (DA, 2009, p. 8).

⁸ O CCP foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, alterado pela Lei n.º 59/2009, de 11 de Setembro, pelo Decreto-Lei n.º 223/2009, de 11 de Setembro e pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de Outubro.

⁹ Conforme o estipulado no artigo 251.º do CCP, um AQ é um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras, a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos.

Neste contexto a contratação pública ficou centralizada e operada pelo Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), concebida pelo decreto-lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro, estipulando a ANCP como entidade gestora do SNCP e do PVE, ou seja, a ANCP é responsável por centralizar a aquisição de veículos e dos respectivos serviços complementares.

Segundo o manual de boas práticas para participação em procedimentos de contratação pública (ANCP, 2009), a responsabilidade pela aquisição é partilhada pela ANCP, as Unidades Ministeriais de Compras (UMC) e as entidades compradoras e pagadoras, pois:

“o SNCP tem por objectivo promover a aquisição, de forma centralizada, de bens móveis e de serviços pelas entidades compradoras, mediante a intervenção da ANCP e das UMC, sendo a figura do acordo quadro aquela que é seguida para efeitos de seleccionar as entidades que, durante determinado período de tempo, ficam habilitadas a fornecer ao Estado os bens e serviços de que este necessita”

O Exército, de acordo com o n.º 1 da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)¹⁰, faz parte da administração directa do Estado e, assim sendo, está obrigado a seguir os trâmites legais da contratação pública.

Na portaria n.º 772/2008, actualizada pela portaria n.º 420/2009, são definidas:

“as categorias de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de aquisição são celebrados e conduzidos pela ANCP (...) sendo vedado às entidades compradoras vinculadas, a partir da data de entrada em vigor dos acordos quadro referidos no n.º1 do artigo 1.º, proceder à abertura de procedimentos de aquisição e renovações contratuais que não sejam feitos ao abrigo desses acordos quadro” e onde se incluem os veículos rodoviários.

Todos os anos é publicada a Lei de Execução do Orçamento do Estado preconizando sobre este assunto, a actualmente em vigor no seu art.º 32, refere que “a aquisição e a permuta (...) de veículos com motor para transporte de pessoas e bens pelos serviços do Estado, incluindo todos os serviços e fundos autónomos, carecem de autorização prévia do Ministro de Estado e das Finanças, com excepção dos: (...) b) Destinados às funções de defesa nacional financiados pela Lei de Programação Militar”.

O processo aquisitivo, independentemente da legislação em vigor, de acordo com a DA (2008, p. 46), desdobra-se nas seguintes fases:

“inicia-se com uma manifestação de necessidade (1.ª), seguidamente efectua-se a cabimentação orçamental (2.ª), o lançamento do procedimento (3.ª) que é coroado com a adjudicação (4.ª). Posteriormente, celebra-se o contrato (5.ª) a que houver lugar, é emitida a requisição (6.ª) (após o visto prévio do Tribunal de Contas se necessário), efectua-se o fornecimento (7.ª) e a aceitação (8.ª), culminando o processo no pagamento e consequente liquidação (9.ª)”.

A DMT, responsável pela gestão integrada das funções logísticas reabastecimento, transporte, manutenção e serviços de campanha, manifesta a necessidade de obtenção de novas viaturas à DA, através de uma requisição, onde estipula todas as especificações técnicas e quantitativo de viaturas pretendidas. De acordo com essas especificações, a DA dá início ao processo aquisitivo, junto da ANCP, que assume à condução de todo o processo até a adjudicação.

¹⁰ A LOBOFA foi aprovada nos termos da Lei Orgânica n.º1-A/2009, de 07 de Julho.

3.4 PARTICULARIDADES DO EXÉRCITO

O Exército, fazendo parte da Administração Directa do Estado, possui algumas prerrogativas que justificam a sua opção pela compra imediata, das quais se destacam duas: a isenção do imposto sobre veículos (ISV) e o seguro das viaturas.

As viaturas adquiridas destinam-se exclusivamente ao exercício dos poderes de autoridade, que decorrem da missão que é atribuída ao Exército, enquadrando-se, pois, na alínea b) do n.º1 do art.º 51 do Código do Imposto Sobre Veículos, aprovado pela lei n.º 22-A/2007 de 29 Julho. Assim sendo, o Exército efectua um pedido ao Director Geral das Alfandegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo solicitando a isenção do ISV, valor monetário que traduz um impacto significativo no valor final do bem adquirido.

As viaturas do estado, de acordo com o dec-lei 291/2007¹¹, de 21 de Agosto, beneficiam da isenção de segurar, sem prejuízo de fazer prova de isenção, através de um certificado emitido pelo ministério respectivo. Assim sendo, o Exército não é obrigado a segurar as suas viaturas, pelo que os gastos com seguros de viaturas não existem na compra imediata.

3.5 CONCLUSÕES

O Exército, como entidade adjudicante, está legalmente vinculado aos AQ vigentes na ANCP, pelo que quando necessita de adquirir viaturas, faz uma consulta pública na ANCP, onde visualiza os AQ existentes e selecciona o lote de viaturas que pretende adquirir. Seleccionado o lote e efectuada a cabimentação orçamental, a ANCP assume a condução dos procedimentos de contratação das aquisições, designadamente a adjudicação das propostas em representação das entidades compradoras. Este processo só é passível de se materializar se houverem fontes de financiamento, sendo a sua origem: o OMDN/Ex, a LPM, o PIDDAC e as DCCR'S.

¹¹ Este decreto-lei aprova o regime do sistema de seguro obrigatório de responsabilidade civil automóvel.

CAPÍTULO 4

A LOCAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo vai ser analisada a temática da locação, iniciando-se pela distinção entre locação e a compra. De seguida destaca-se as classificações da locação e, por último, particulariza-se as três modalidades com mais aceitação no mercado empresarial, referindo os conceitos, vantagens e desvantagens de cada uma.

4.2 DEFINIÇÃO DE LOCAÇÃO

Em termos jurídicos, um bem define-se como tudo o que é susceptível de transmitir utilidades, podendo distinguir-se dois tipos principais de contratos de transmissão do bem: o contrato de compra e venda e o contrato de locação¹².

Segundo Campos (1994, p. 13) na compra e venda transmitem-se, definitivamente, todas as utilidades que o bem é susceptível de produzir – a sua própria substância, implica a cedência “*ad perpetuum*” do uso do bem. Por outro lado na locação transferem-se, por um certo prazo, só algumas das utilidades do bem, tratando-se de uma cedência desse uso por curtos períodos, podendo ser renováveis.

Assim sendo, de acordo com a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF)¹³ 9, entende-se por locação “o acordo pelo qual o locador transfere para o locatário, por contrapartida de um pagamento ou série de pagamentos, o direito à utilização de um determinado bem, por um período de tempo acordado”.

Note-se que a equivalência entre o termo leasing (aluguer, locação) e locação não se esgota na locação financeira, ao contrário do entendimento do legislador nacional, que em nada contribuiu para a clarificação destas distinções conceptuais e terminológicas. Neste sentido os conceitos de locação financeira e operacional devem ser entendidos de forma lata pois ambos definem, na realidade, situações contratuais distintas

¹² Ver Anexo J – Compra vs Locação.

¹³ Esta norma tem em vista prescreve as políticas contabilísticas e divulgações apropriadas a aplicar em relação a locações financeiras e operacionais.

4.3 CLASSIFICAÇÕES DA LOCAÇÃO

De acordo com Campos (1994, p. 25) “entre a cedência do uso da coisa por um curto período e a sua cedência definitiva, existe um largo espaço que pode ser preenchido por diversas variantes contratuais, mais ou menos próximas da locação e da compra e venda”.

Para Duarte (2001, p. 164) os negócios de locação tiveram essencialmente duas fontes:

“uma, o interesse em encurtar os prazos de substituição dos bens de equipamento por parte de um número substancial de empresários; outra, o desejo do concedente de crédito de se garantir contra a hipótese de incumprimento por meio do direito de propriedade. Da primeira origem apareceu o leasing dito operacional (...) e da segunda nasceu o leasing financeiro”.

A locação pode ser classificada de acordo com a sua finalidade (operacional ou financeiro), de acordo com o procedimento (directo ou indirecto), de acordo com a natureza do bem (mobiliário ou imobiliário cabendo dentro de um e outro várias subclassificações), por classe de equipamentos e pela duração dos contratos (Blanco *apud* Hortinha, 1994, p. 36).

Hortinha refere mais dois autores que estabelecem outro tipo de classificação. Para Gionavali (1980, p. 61-67) a classificação assenta nos factores económicos (privado, público), no momento do financiamento (operação de locação clássica ou lease-back) e as principais modalidades da operação (opções no final do contrato, fórmula de cálculo das prestações periódicas, etc). Já Brealey e Meyers (1992, p. 654) distinguem os contratos de locação em: locação operacional e locação financeira, realçando a ideia que enquanto a locação operacional oferece um serviço, a locação financeira é uma técnica de financiamento¹⁴.

Estes últimos, defendem a existência de dois tipos distintos de leasing: o leasing operacional (“*operating leases*”) e o leasing financeiro (“*financial leases*”). É, alias neste sentido, que Duarte (2001, p. 65) defende que:

“muitos desses financial leases nada mais são, do ponto de vista jurídico, do que alugueres-venda ou locações com opção de compra”. Por outro lado, defende que “os operating leases e alguns dos financial leases são locações verdadeiras (“to lease” significa alugar ou arrendar), ainda que acompanhadas de outras prestações, nomeadamente de serviços”.

O espectro em que se desenvolve a locação é muito vasto, pelo que neste trabalho opta-se por abordar exclusivamente as três “modalidades” com mais aceitação no financiamento automóvel, por parte do tecido empresarial Português, a destacar: a Locação Financeira (*Leasing*¹⁵), a Locação Operacional (ou Aluguer Operacional de Viaturas - AOV¹⁶) e o Aluguer de Longa Duração (ALD).

¹⁴ Ver Anexo L – Locação financeira vs locação operacional.

¹⁵ Embora esta palavra seja derivada etimologicamente de *to lease* (locar, alugar) a palavra leasing será doravante utilizada para designar apenas a locação financeira em conformidade, aliás, com o entendimento do legislador português.

¹⁶ A locação operacional encontra-se associada a vários termos, desde *renting*, aluguer operacional de viaturas (AOV). Assim sendo doravante a sigla AOV será utilizada para designar a locação operacional.

4.3.1 LEASING

4.3.1.1 CONCEITO E BREVE RESENHA HISTÓRICA

“A origem do *leasing* pode encontrar-se em civilizações como a Egípcia (no terceiro milénio a.C., envolvendo terrenos, animais de trabalho e escravos) e a Suméria (2000 a.C.), embora a moderna locação financeira, tal como hoje é encarada, tenha nascido nos Estados Unidos da América (EUA)” (Rodrigues & Martinho, 1990, p. 12).

Os autores são praticamente unânimes em afirmar que o *leasing*, tal como é conhecido nos dias de hoje, teve a sua génese nos EUA no século XIX, mas só nos anos 20 do século XX é que teve grande aceitação pelas grandes companhias norte-americanas, por exemplo a IBM e a Remington-Rand (Campos, 1994, p. 45) (Rodrigues & Martinho, 1990, p. 12) (Reis, 2002, p. 115).

Segundo Campos (1994, p. 46) “o *leasing*, depois de se ter instalado nos EUA, desenvolveu-se na Europa, em parte com a colaboração de sociedades estado-unidenses. Fundaram-se na Inglaterra, em 1960, e em França e na Itália (1961), as primeiras sociedades de leasing europeias.”

Em Portugal, o *leasing* surgiu oficialmente em 1979 através da publicação dos decretos-lei 135/79 e 171/79, que definiram o quadro legal em que se pode desenvolver a actividade e regulamentaram os principais aspectos relativos à operação e ao respectivo contrato (Rodrigues & Martinho, 1990, p. 18).

De acordo com Santos (1999, p.23):

“o contrato de leasing caracteriza-se, usualmente, pela cedência pelo locador ao locatário da utilização do veículo durante um período de tempo que varia entre os 18 meses e a vida útil da viatura, contra o recebimento de uma renda de valor fixo ou variável, com uma periodicidade a acordar entre as partes (calculada com base numa taxa de juro fixa ou variável) transferindo-se, para este último, os riscos e as vantagens inerentes à propriedade do veículo, propriedade essa que poderá ser ou não, objecto de transferência jurídica”.

O contrato de *leasing* assume-se como um **instrumento de financiamento automóvel integral a crédito**.

4.3.1.2 PROCESSAMENTO DE UMA OPERAÇÃO DE LEASING

Segundo Hortinha (1994, p. 45) “uma operação de locação financeira está assente num triângulo cujos vértices são: o **locador** (empresa de leasing); o **locatário** (utilizador do bem a locar); e o **fornecedor do bem**”, que estabelecem um conjunto de relações entre si.

Resumidamente o cliente, ou o fornecedor do bem locado faz entrar na locadora o pedido de financiamento, que será devidamente estudado. Caso o pedido de financiamento seja aprovado, a locadora adquire o bem pretendido e aluga-o imediatamente ao cliente. Depois de celebrado o contrato, o cliente fica obrigado a pagar uma renda, que pode assumir várias

formas e prazos, existindo diversas possibilidades, não só quanto ao vencimento (mensal, trimestral, semestral), como quanto ao tipo de renda (constante, balão, progressiva, degressiva) (Cortes, 1995, p. 27).

Segundo Hortinha (1994, p. 47) no final do contrato, colocam-se três opções ao locatário: adquire o bem pelo valor residual, negocia novo contrato de locação ou entrega simplesmente o bem.

4.3.1.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Diversos autores têm abordado as vantagens e desvantagens do leasing, no entanto não se verifica todavia um consentimento de juízos. Não obstante, enuncia-se as vantagens e desvantagens mais comumente atribuídas ao *leasing*, na perspectiva do locatário.

De acordo com Rodrigues & Martinho (1990, p. 48), o leasing proporciona as seguintes vantagens:

- Financiamento quase 100% - ocasionalmente, é solicitada a antecipação, a título de garantia, de uma ou mais rendas.
- É de fácil acesso e simples em termos processuais – factor contributivo para o sucesso desta forma de financiamento em Portugal.
- Os encargos decorrentes do contrato de *leasing* são aceites como custos de exploração e, portanto, fiscalmente dedutíveis – podendo ser levados a custos valores superiores àqueles que seria normal, caso o bem fosse do locatário.
- Liberta parte do capital circulante para aplicações ligadas ao *core business*.
- Defende a empresa dos riscos de obsolescência técnica dos equipamentos.
- Constitui uma defesa contra a inflação.

Relativamente as desvantagens o mesmo autor refere as seguintes:

- Não fornece a propriedade do bem durante o período contratual.
- Impossibilita a denúncia unilateral do contrato – prevendo cláusulas gerais severas em caso de incumprimento.
- Tem um custo que, em determinadas situações, é superior a outras formas de financiamento.

4.3.1.4 ENQUADRAMENTO FISCAL E CONTABILÍSTICO

Embora este assunto não seja objecto de estudo do trabalho, convém realçar que no quadro fiscal o leasing tem vindo a aproximar-se do crédito bancário, resultando na perda de alguns benefícios fiscais. Segundo a Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting (ALF)

(2007, p. 12) a actual legislação da tributação automóvel permite ao locatário manter todos os benefícios fiscais quando adquire a(s) viatura(s) em locação financeira.

A mesma publicação refere que na contabilização do leasing, o locatário deve:

- Inscrever no seu imobilizado o valor da aquisição dos bens adquiridos em leasing.
- Inscrever igual montante na rubrica: “Fornecedores de imobilizado”.
- Amortizá-los de forma consistente com a política contabilística da empresa; se não existir certeza razoável de que o locatário obtenha a titularidade do bem no fim do contrato, o activo deve ser amortizado durante o período do contrato se este for inferior ao da sua vida útil.
- Os custos incluídos nas rendas, para além da parcela de reembolso do capital que debitará a conta de fornecedores de imobilizado, são considerados custos do exercício de acordo com a legislação geral em vigor” (ALF, 2007, p. 11).

4.3.2 ALUGUER DE LONGA DURAÇÃO

4.3.2.1 CONCEITO

O ALD¹⁷ é “uma extensão da locação normal prevista no artigo 1022.º do Código Civil português, em que no final do contrato de aluguer, o proprietário do bem se obriga a vender” (Duarte *apud* Hortinha, 1994, p. 82).

A maioria dos autores refere que o ALD surgiu nos meados dos anos oitenta, como alternativa as restrições à locação financeira, na medida em que, actividades tidas como modalidades de leasing financeiro só podem ser exercidas legalmente pelas instituições de crédito e sociedades de leasing. As empresas que praticam esta modalidade existem sob a forma de sociedades comerciais, concorrendo indirectamente com as empresas de leasing, as quais estão sujeitas ao controlo do Banco de Portugal.

Segundo Santos (1999, p.21):

“em termos práticos, o recurso ao ALD tem-se revelado a forma mais importante de aquisição de viaturas. Embora ainda assuma, por vezes, em substância, características de locação financeira, a sua utilização continuada tem vindo a adequar-se (também por imperativo legal), de forma crescente, a características mais vincadamente de locação operacional, que se pode caracterizar da seguinte forma: cedência de um veículo por determinado período, mediante uma retribuição fixa mensal (o aluguer), por um prazo e uma quilometragem específicos (podendo estes ser flexíveis, no sentido de permitir o respectivo ajustamento ao longo do contrato e, nessa altura, implicando também o reajustamento do valor da renda), nos termos da qual tanto os riscos financeiros como os do funcionamento ficam a cargo do locador, que de igual modo, reserva para si a propriedade do veículo”.

O ALD consiste numa **prestação de serviços**, onde o cliente tem a possibilidade de utilizar veículos durante um determinado período, confiando todos os encargos inerentes às viaturas à empresa prestadora do serviço.

¹⁷ Do inglês hire-purchase.

Segundo Robalo de Almeida, Secretário-geral da Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis sem Condutor (ARAC), o ALD é mais um serviço especializado do que um produto financeiro. “O principal objectivo desta actividade é um aluguer numa perspectiva de continuidade da relação com o cliente. A aposta das empresas que praticam ALD baseia-se na excelência dos serviços que podem prestar, a fim de garantir a satisfação do cliente e levá-lo, no vencimento do contrato, à substituição do(s) veículo(s) por outro(s) veículo(s)” (Cortes, 1995, p. 26).

O ALD, regra geral, é complementado com a subcontratação de um *package* de serviços especializados, adequado às necessidades específicas de cada organização, abrangendo um leque de serviços: a gestão e assunção do risco de manutenção (reparações, pneus, baterias, etc...), gestão de sinistros, assistência em viagem, viatura de substituição (para reparações, revisões e sinistros) e de viaturas de espera (enquanto a viatura alugada não se encontra disponível), entre muitos outros (Cortes, 1995, p. 26) (Santos, 1999, p. 21).

4.3.2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Segundo Santos (1999, p. 21) as principais vantagens do ALD são as seguintes:

- Possibilita a diminuição substancial das necessidades de investimento sem, contudo, comprometer a capacidade de endividamento das organizações propiciando a canalização destes para aplicações alternativas mais rentáveis ou críticas.
- Permite um planeamento financeiro e uma gestão previsional mais segura e controlada pois assenta no pressuposto de uma renda fixa.
- Permite o acompanhamento da evolução tecnológica.
- Transferência do risco de valor residual para o locador.
- Permite evitar o empolamento dos valores patrimoniais inscritos no balanço e, por essa via, melhorar os rácios de rentabilidade, uma vez que o bem não é revelado contabilisticamente no imobilizado corpóreo do locatário.
- Método de contabilização mais simples.
- Representa, em alguns casos, a única forma de acesso aos serviços prestados por determinadas empresas de gestão de frotas.
- Não incidência de imposto do selo.

O mesmo autor refere que as desvantagens mais comumente mencionadas são:

- A associação, a este tipo de contratos, de um custo mais elevado, quando comparado com algumas outras formas alternativas de aquisição de viaturas.
- Não derogabilidade, ou seja, o carácter irreversível do processo.

- Em termos tributários este método é mais dispendioso. Em sede de Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), e ao contrário do que sucede noutras modalidades (v.g. na aquisição directa ou através de empréstimos – excepção feita ao leasing e ao recurso a viaturas de rent-a-car), a base tributável inclui, não apenas a parte da renda relativa à amortização e juros, mas também a parte relativa aos serviços.

4.3.2.3 ENQUADRAMENTO FISCAL E CONTABILÍSTICO

A revelação contabilística do ALD obedece às regras relativas à revelação contabilística das operações de locação financeira ou de locação operacional. Nestas circunstâncias, se um contrato de ALD for um contrato de locação financeira, então a sua revelação contabilística deverá ser a de uma locação financeira, vulgo “*leasing*”. Se for um contrato de locação operacional a sua revelação contabilística deverá ser a de uma locação operacional (Santos, 1999, p. 223). Em relação ao regime fiscal o ALD apresenta mais contrapartidas, na medida em que, a base tributável não se baseia exclusivamente na amortização e juros do bem.

4.3.3 O ALUGUER OPERACIONAL DE VIATURAS

4.3.3.1 O CONCEITO

Para Santos (1999, p.25) o AOV é:

“um contrato temporário de aluguer e prestação de serviços, derivado do contrato de ALD operacional, relativamente ao qual o cliente paga uma renda mensal fixa, usufruindo assim de uma viatura e de toda uma panóplia de serviços dos quais se destacam: a aquisição, os serviços de manutenção periódica, os seguros, os impostos municipais, gestão de sinistros, troca de pneus, veículo de substituição, assistência em viagem, gestão de combustível, serviço de assistência 24 hora, entre outros. (...) Trata-se de um verdadeiro aluguer operacional de viaturas ou, por outras palavras, de uma verdadeira locação operacional de viaturas”.

O mesmo autor, destaca que o AOV, distingue-se das formas de financiamento tradicionais, não pelos serviços associados, mas pelo facto de se tratar de uma verdadeira locação operacional onde não há, pelo menos à partida, qualquer opção de compra. Caso venha a existir, esta não será com base num valor residual, estimado no início do contrato, mas sim pelo valor de mercado da viatura, no final do contrato de aluguer. Assim sendo nesta modalidade de locação **estamos perante um ALD, ao qual são acrescentados serviços.**

4.3.3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Segundo Pinto (2009, p. 2) as vantagens do AOV são:

- Simplifica todas as tarefas de gestão de frota dos clientes, que é entregue a especialistas com serviços adicionais diversos.
- Utilização de imobilizado de terceiros, em termos jurídicos e económicos.
- Acompanhamento informático por parte da empresa de aluguer operacional: gestão de facturas, de combustível, do número de dias utilizando viatura de substituição.
- O locatário apenas paga a renda fixa: a locadora avisa nas alturas de manutenção.

O mesmo autor destaca as seguintes desvantagens:

- A quilometragem anual tem implicações no que respeita aos encargos de manutenção com o veículo, devendo o locatário pagar uma verba adicional, caso exceda a quantidade de km previamente contratada.
- Caso o prazo do contrato seja abreviado por rescisão da empresa cliente, há lugar a uma penalização, que varia, consoante a locadora.

4.3.3.3 ENQUADRAMENTO FISCAL E CONTABILÍSTICO

De acordo com o Guia Fiscal e Contabilístico (LOCARENT, 2010) os efeitos fiscais do AOV diferem consoante o segmento de cliente a que se destina, onde existe uma panóplia de custos aceites fiscalmente. Importa aqui referir que os organismos públicos não se encontram sujeitos ao Imposto sobre Rendimentos Colectivos (IRC). O guia destaca a simplicidade no tratamento contabilístico do AOV, por comparação com outras formas de financiamento automóvel, uma vez que o bem não é contabilizado no locatário (activo corpóreo/amortizações corpóreas), configurando-se, unicamente numa prestação de serviços - fornecimento e serviços externos (FSE), ou seja, a renda é somente contabilizada num único lançamento.

4.4 CONCLUSÕES

Apesar de em Portugal ainda existir uma forte cultura em torno da propriedade dos bens, nomeadamente automóvel, cada vez mais e, de forma sustentada, a locação tem vindo a afirmar-se. A locação surge como um contrato pelo qual o locador proporciona ao locatário o gozo temporário de um bem, mediante o pagamento de uma renda, assente no ideal do *pay-per-use*, ou seja, o consumidor só paga pela utilização do bem. A ANCP ciente disso, na legislação inicial que produziu, refere que, preferencialmente, o esquema a adoptar na Administração Pública é o AOV, no entanto o Exército não observa este disposto.

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO

5.1 INTRODUÇÃO

Na parte teórica foram expostas as principais definições de viatura administrativa, assim como a sua classificação e distribuição no Exército Português. Seguidamente analisou-se o actual processo aquisitivo, bem como as fontes de financiamentos que o materializam e, por fim abordamos a temática da locação, realçando as três modalidades com mais aceitação no mercado. Feito o enquadramento teórico do tema e dando continuidade a prossecução dos objectivos definidos, segue-se a parte prática.

O objectivo desta parte prática é verificar os conceitos teóricos desenvolvidos na parte teórica e tentar encontrar respostas, tanto para o objecto, como para os objectivos levantados no capítulo 1. Neste sentido, apresenta-se neste capítulo o trabalho de campo efectuado. Inicia-se com a metodologia, posteriormente faz-se referência aos procedimentos e técnicas utilizadas para a obtenção de informação, assim como os meios utilizados nas várias etapas desta investigação e, por último uma breve conclusão.

5.2 METODOLOGIA

Sendo uma investigação definida como um “diagnóstico das necessidades de informação e selecção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis” (Sarmiento, 2008, p. 3), utilizaram-se fundamentalmente três métodos de recolha de informação.

O ponto de partida desta investigação foi a **análise documental**, através de uma exaustiva pesquisa de informação, tanto na DMT, DA, Regimento de Transportes (RTrans) e em diversas bibliotecas de ensino superior.

Baseado no interrogatório escrito ou oral utilizou-se o **método inquisitivo**, nomeadamente através de entrevistas e inquéritos realizados a duas amostras previamente seleccionadas. Existiram também diversas conversas informais com pessoas relacionadas com a temática dos transportes na DMT, na DA, no RTrans, na ALF e na ANCP.

O **método de observação directa (não participante)** também foi utilizado, através do acompanhamento das actividades de manutenção das viaturas, realizadas na área de apoio oficial da secção de manutenção do RTrans.

5.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A realização da presente investigação desenrolou-se inicialmente com uma **pesquisa bibliográfica** em bibliotecas civis e militares. Houve também a preocupação de ir junto da ALF no sentido de recolher informação, resultando numa sessão de esclarecimento¹⁸ que se revelou extremamente importante para a aquisição de novos conhecimentos.

Os principais métodos de investigação utilizados foram os **inquéritos**, as **entrevistas** e o **estudo de caso**. Optou-se pela realização de inquéritos e entrevistas a duas amostras diferentes de modo a permitir obter uma percepção mais alargada sobre as hipóteses de investigação, pois cada instrumento permite obter a opinião dos inquiridos com maior clareza e recolher “elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy, 2005, p. 192).

O método de estudo de caso, em gestão, resulta da “necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa” (Barañano, 2004, p. 102). Este método permite obter uma percepção mais concreta das hipóteses de investigação, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.

5.4 INQUÉRITO

Neste inquérito¹⁹ colocaram-se algumas afirmações relacionadas com as hipóteses de investigação. No final da investigação, estas afirmações irão ajudar a confirmar ou refutar (total ou parcialmente) algumas hipóteses de investigação.

A concepção do inquérito resultou de todo o processo de recolha de informação, mais especificamente da pesquisa bibliográfica e das conversas informais com os especialistas. Este inquérito foi submetido a um **teste de coerência e validação** a “indivíduos pertencentes à população e a especialistas no domínio técnico-científico em investigação” (Sarmiento, 2008, p. 28). A versão final do inquérito resulta assim, dos ajustamentos sucessivos a que foram sujeitas as versões anteriores, bem como dos resultados obtidos do **pré-teste**, onde se mediu o tempo das respostas e se corrigiram os erros resultantes da interpretação das perguntas.

Com base no directório do Sistema de Informação de Organização do Estado (SIOE), que contém os dados das entidades da Administração Pública Directa, aplicou-se o inquérito por

¹⁸ Presidida pela Secretária Geral e pelo Vice-Presidente da ALF.

¹⁹ Ver Apêndice A – Inquérito.

administração directa (Quivy, 2005) via Internet a toda a população em estudo, as 153 entidades, das quais possuímos simplesmente o contacto de atendimento ao público. Duas semanas após o envio do inquérito por e-mail, foram feitas, com carácter sistemático e regular, várias insistências telefonicamente, no sentido de possibilitar o cumprimento das quotas preestabelecidas. Estes contactos telefónicos permitiram clarificar, corrigir e completar o preenchimento de alguns inquéritos.

Após a colecta dos inquéritos procedeu-se a **avaliação das respostas**, através da verificação de erros e da validação das respostas, verificando-se 38 respostas válidas²⁰, o que representa um grau de confiança de 90% e uma margem de erro de 10%²¹. As perguntas foram codificadas e introduzidas numa base de dados, onde os resultados foram analisados²² quantitativamente através de softwares informáticos – SPSS Statistics 17.0 e Microsoft Excel versão 2007.

5.5 ENTREVISTAS

As entrevistas efectuadas eram entrevistas semi-estruturadas, “por vezes chamadas clínicas ou estruturadas” (Ghiglione & Matalon, 2001), em que os entrevistados responderam às perguntas do guião²³ de forma livre “quanto à ordem e à forma como introduziram as diferentes áreas do tema” (Barañano, 2004, p. 93). As perguntas do guião visavam direccionar os assuntos para algumas das hipóteses levantadas na investigação.

As entrevistas realizadas visavam saber a opinião concreta dos entrevistados sobre determinados assuntos, assumindo-se como uma mais valia, pois permitiu a descoberta de informação e auxiliou na resposta às questões da presente investigação. As respostas foram submetidas a uma análise qualitativa (análise de conteúdo) de quadros que Guerra (2006, p.73) define como sinopses de entrevistas que constituem “sínteses dos discursos que contém a mensagem essencial da entrevista e são fiéis (...) ao que disseram os entrevistados.

• CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas a seis indivíduos, tendo a preocupação de entrevistar as entidades responsáveis pela aquisição das viaturas administrativas do Exército e os especialistas, internos e externos ao Exército, que possuem conhecimento detalhado sobre o assunto. O Quadro 5.1 resume as variáveis da amostra à qual se aplicou a entrevista.

²⁰ Taxa de respostas válidas de 25%.

²¹ Ver Anexo P – Definição da amostra.

²² Ver Apêndice B – Análise estatística dos Inquéritos.

²³ Ver Apêndice C – Guião da Entrevista.

Quadro 5.1: Caracterização da amostra.

Entrevistado	Género	Função objecto de estudo	Função Actual
1	M	Chefe da Repartição de Concursos e Contratos/ Direcção de Aquisições	Chefe da Repartição de Concursos e Contratos/ Direcção de Aquisições
2	M	Adjunto da Repartição de Concursos e Contratos/Direcção de Aquisições	Adjunto da Repartição de Concursos e Contratos/ Direcção de Aquisições
3	M	Chefe do Estado-Maior Comando da Logística	Chefe do Estado-Maior Comando da Logística
4	M	Director da Direcção de Veículos do Estado/ ANCP	Director da Direcção de Veículos do Estado/ ANCP
5	M	Vice-Presidente da ALF e Director Geral da LEASEPLAN	Vice-Presidente da ALF e Director Geral da LEASEPLAN
6	M	Chefe Repartição Estudos Técnicos/EME	Chefe do Centro de Finanças do CmdLog

5.6 ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

Segundo Yin (2005, p. 28) o estudo de caso representa uma busca pela verdade através de uma análise profunda de um objecto de estudo, apresentando-se como uma estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”.

O estudo de caso comparativo pretende analisar os custos das viaturas no actual esquema de aquisição comparando-os com o sistema de AOV, pelo que a questão de estudo é: **Qual a solução mais vantajosa na aquisição de viaturas administrativas: Compra ou AOV?**

O alvo deste estudo de caso foi as viaturas do tipo “A”, “B1” e “B2”, num período de 10 anos. Nas locadoras foi feito um pedido de rendas mensais em modalidade de AOV, num contrato com duração de 48 meses, viatura de substituição e seguro de danos próprios. Estes valores foram comparados com os valores estimados no actual sistema, onde se contabilizou o preço de aquisição da viatura, o custo de manutenção, custo do pessoal afecto à manutenção, um seguro de danos próprios e o custo da viatura de substituição.

5.7 CONCLUSÃO

O início da investigação assentou na análise documental, contudo as diversas conversas informais e contactos vieram a tornar-se muito proveitosos na pesquisa de informação. Para a realização da investigação utilizaram-se essencialmente inquéritos, entrevistas, e um estudo de caso. Os inquéritos visam saber as razões pela qual as entidades integrantes da administração pública directa recorrem à locação ou à compra directa das suas viaturas. As entrevistas visam conhecer as opiniões dos especialistas externos e internos do Exército e outros aspectos relacionados com as hipóteses de investigação. O estudo de caso procurou saber qual a modalidade mais económica, a compra ou o AOV. Para tal procurou-se fazer uma quantificação real dos custos no actual esquema, desde custos de manutenção, pessoal, seguros, viatura de substituição comparando-os, com um único valor no AOV, o valor da renda, que já integra todos encargos com as viaturas.

CAPÍTULO 6

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

A organização deste capítulo apresenta uma sequência lógica, analisando-se os inquéritos, as entrevistas e o estudo de caso separadamente, permitindo ao leitor, obter uma percepção mais clara e objectiva.

Na análise dos inquéritos são analisados os resultados de cada pergunta, comentando-se possíveis justificações das respostas, findando com uma conclusão dos inquéritos. Seguidamente apreciam-se os resultados das entrevistas e efectua-se a análise de conteúdo, tendo por base as sinopses das entrevistas²⁴. Por fim faz-se uma conclusão das respostas obtidas nas entrevistas. No estudo de caso apresenta-se os resultados obtidos, apresentando-se no fim a conclusão dos dados obtidos.

6.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

6.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A população inquirida é composta por 38 entidades pertencentes à administração pública directa, agrupadas nos diferentes ministérios, conforme se mostra no Gráfico 6.1. Relativamente ao género dos indivíduos nomeados pelas entidades para responderem ao inquérito, 23 pessoas são do género masculino (61%) e 15 são do género feminino (39%), como se pode verificar no Gráfico 6.2.

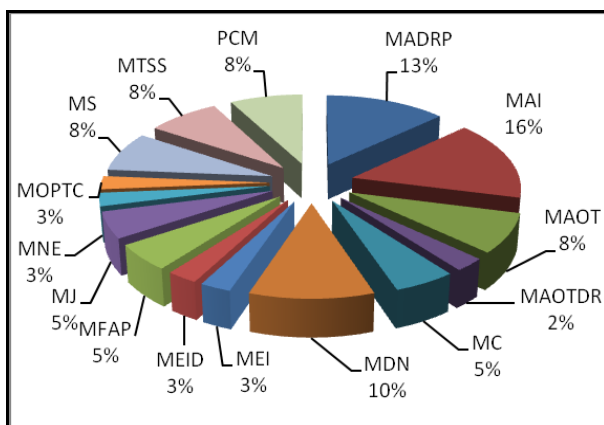


Gráfico 6.1: Distribuição por Ministério.

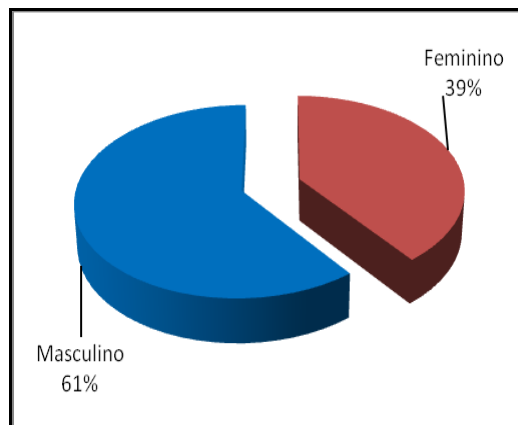


Gráfico 6.2: Distribuição do género.

²⁴ Ver Apêndice E – Sinopses das Entrevistas.

Quanto ao nível etário, de acordo com o gráfico 6.3, 15 pessoas possuem mais de 50 anos (39%), 12 dos inquiridos (32%) situam-se entre os 41 anos e os 50 anos, 10 dos inquiridos (26%) entre os 30 anos e 40 anos e 1 inquirido (3%) tem menos de 30 anos. Quanto ao nível de habilitação, 18 dos inquiridos (48%) são licenciados, 10 dos inquiridos (26%) possuem o ensino secundário, 5 dos inquiridos (13%) são mestres, 3 dos inquiridos (8%) possuem o bacharelato e 2 dos inquiridos (5%) possuem o doutoramento, como se pode verificar no Gráfico 6.4.

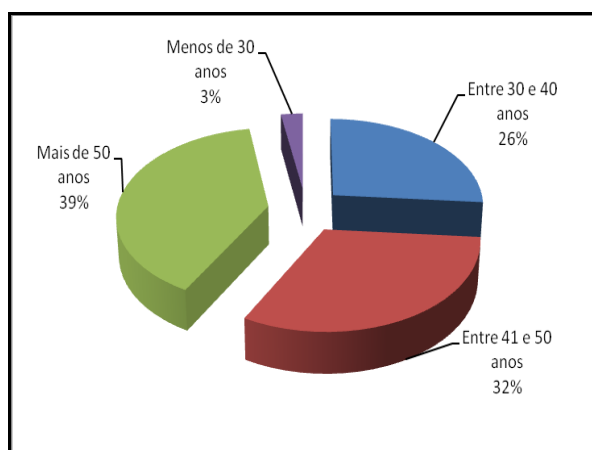


Gráfico 6.3: Distribuição da idade.

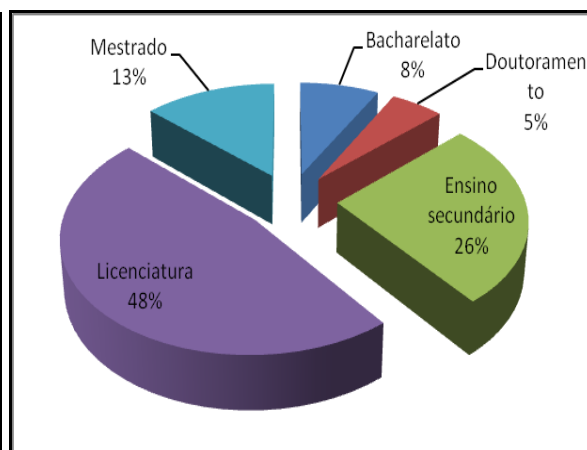


Gráfico 6.4: Distribuição das habilitações literárias.

Relativamente à função, pode-se verificar no Gráfico 6.5 que a maioria desempenha a função de chefe de divisão, cerca de 17 inquiridos (45%), havendo 11 inquiridos (29%) que são assistentes técnicos e 10 inquiridos (26%) que são directores de serviço. Relativamente ao tempo na função, 16 dos inquiridos (42%) encontram-se na actual função há mais de três anos, 9 dos inquiridos (24%) desempenham a função actual entre 2 e 3 anos, 7 dos inquiridos (18%) desempenham a função há menos de 1 ano e 6 dos inquiridos (16%) desempenham a função entre 1 e 2 anos, conforme o Gráfico 6.6.

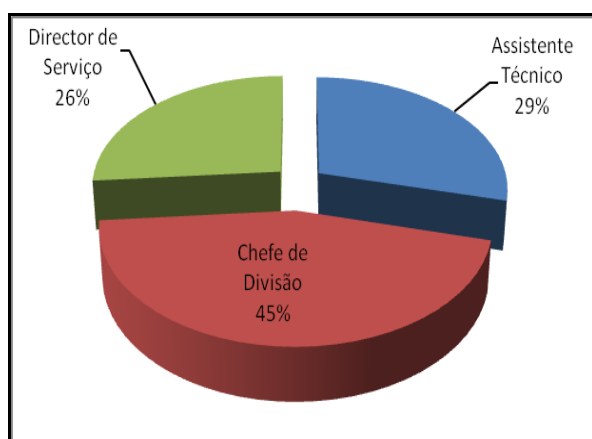


Gráfico 6.5: Distribuição das funções.

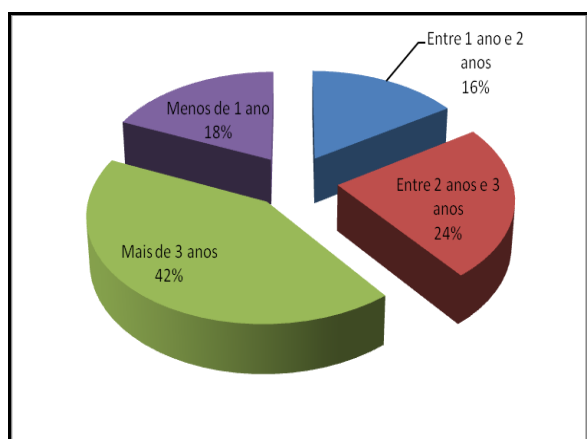


Gráfico 6.6: Distribuição do tempo na função.

O apêndice B apresenta a caracterização detalhada dos inquiridos, nomeadamente através dos outputs emitidos pelo SPPS, complementando os resultados apresentados.

6.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

No que concerne ao número de viaturas utilizadas pelas entidades ao seu serviço, o Gráfico 6.7 permite-nos retirar algumas ilações importantes. Da amostra, 20 entidades (53%) tem até 10 viaturas, 10 entidades (26%) tem mais de 150 viaturas, 4 entidades (10%) tem entre 21 e 20 viaturas, 3 entidades (8%) tem entre 11 e 20 viaturas e 1 entidade (3%) tem entre 76 e 100 viaturas. De acordo com o Quadro 6.8, os factores críticos considerados mais relevantes na escolha da modalidade de aquisição foram: o valor do investimento (23,8%), longevidade do veículo (19,9%), controlo sobre a gestão da frota (14,6%), a propriedade do veículo (13,2%), o pretígio (9,3%) e os aspectos fiscais (7,9%).

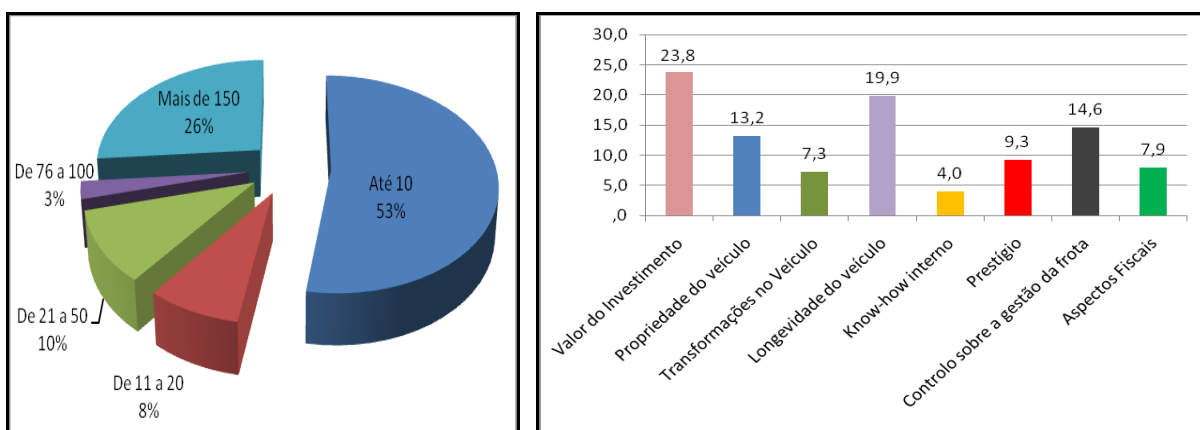


Gráfico 6. 7: Distribuição por número de viaturas. Gráfico 6.8: Distribuição por factores críticos.

Quanto à modalidade de aquisição, 21 entidades (55%) recorrem à locação das viaturas e 17 entidades (45%) recorrem à sua compra, conforme se pode constatar no Gráfico 6.9.

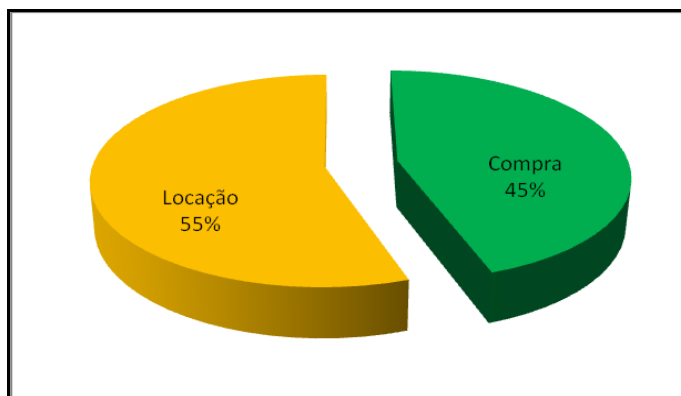


Gráfico 6.9: Distribuição por modalidade de aquisição.

De acordo com a modalidade de aquisição (compra e locação), as entidades saltavam para as questões 11 e 12, respectivamente. As respostas das questões fechadas 11 e 12 foram submetidas a análise estatística, as quais se efectuou o *Alpha de Cronbach*, a fim de verificar a sua consistência, apresentando níveis de $\alpha = 0,68$; $0,743$, respectivamente. Embora os valores sejam aceitáveis, este teste não se justifica neste tipo de questões, uma vez que, em ambas as questões só uma parcela dos inquiridos responde as perguntas. Seguidamente os Gráficos 6.10 e 6.11 apresentam as médias das respostas as questões 11

e 12. Todas as respostas são feitas através de uma escala de 5 níveis: 1 - DT (Discordo Totalmente); 2 – D (Discordo); 3 – NCND (Não Concordo nem discordo); 4 – C (Concordo); 5 – CT (Concordo Totalmente) e NSNR (Não sabe não responde).

As análises dos gráficos serão efectuadas após a apresentação dos resultados relativos à análise dos valores da estatística descritiva, nomeadamente média; desvio-padrão; moda; máximo e mínimo, resultados que figuram nas Tabelas 6.1 e 6.2. O Apêndice B inclui a análise detalhada do resultado das respostas dos inquiridos, completando os resultados apresentados.

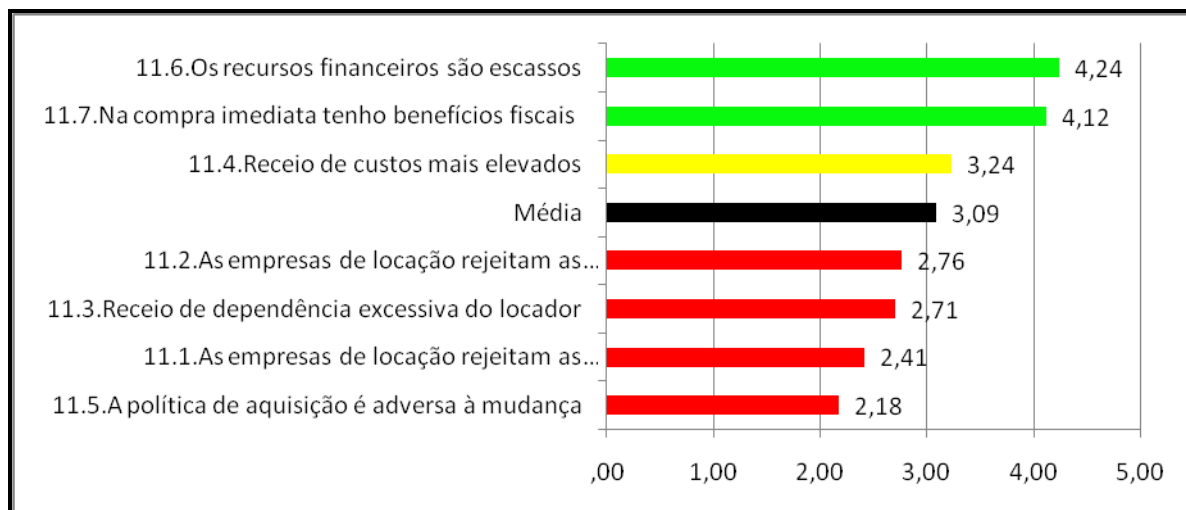


Gráfico 6.10: Média das respostas da questão 11 nos cinco níveis.

Tabela 6.1: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.

Na minha entidade recorre-se à compra porque:	Média (X_m)	Desvio Padrão (s)	Moda (Md)	Max (M)	Min (m)
11.1.As empresas de locação rejeitam as categorias de veículos pretendidos	2,41	1,064	3	4	1
11.2.As empresas de locação rejeitam as transformações de veículos	2,76	1,147	2	5	1
11.3.Receio de dependência excessiva do locador	2,71	1,105	2	5	1
11.4.Receio de custos mais elevados	3,24	1,147	3	5	1
11.5.A política de aquisição é adversa à mudança	2,18	1,074	1	4	1
11.6.Os recursos financeiros são escassos	4,24	0,752	4 ^a	5	3
11.7.Na compra imediata tem benefícios fiscais	4,12	1,111	5	5	1
Valor médio	3,09	1,06	2,29	4,71	1,29

Relativamente à afirmação 11.1, “Na minha entidade recorre-se à compra pois as empresas de locação rejeitam as categorias de veículos pretendidos”, só 2 inquiridos concordaram (11,8%), enquanto que a maioria dos entrevistados (8) respondeu NCND

(47,1%). Contudo os resultados são negativos, pois 5 inquiridos responderam DT (29,4%) e 2 responderam D (11,8%), sendo a média de $x_m=2,41$ e o desvio-padrão de $s=1,064$.

Quando confrontados com a afirmação 11.2, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois as empresas de locação rejeitam as transformações nos veículos”**, as opiniões divergem, pois 2 inquiridos responderam DT (11,8%), 6 responderam D (35,3%) e 4 responderam NCND (23,5%) enquanto 4 responderam C (23,5%) e 1 respondeu CT (5,9%). Contudo a média ($x_m=2,769$) e a moda (2) foram negativas e o desvio padrão atingiu o limite máximo ($s=1,147$). Poderá ter existido esta disparidade de valores, pois as atribuições das entidades são diferentes e, assim sendo os fins das viaturas são igualmente diferentes.

Na afirmação 11.3, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois existe receio de dependência excessiva do locador”**, os resultados foram um pouco semelhantes aos da questão anterior. As opiniões divergem, pois 6 inquiridos responderam D (35,3%), 5 responderam NCND (29,4%), 3 responderam C (17,6%), 2 responderam DT (11,8%) e 1 respondeu CT (5,9%). O desvio padrão foi de $s=1,105$ e a média $x_m=2,71$.

Face à afirmação 11.4, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois existe receio de custos mais elevados”**, a maioria respondeu NCND (7 inquiridos; 41,2%), 5 dos inquiridos responderam C (29,4%), 2 dos inquiridos responderam CT (11,8%), 2 dos inquiridos responderam DT (11,8%) e apenas 1 inquirido respondeu D (5,9%). O desvio-padrão atingiu, a semelhança da afirmação 11.2, o limite máximo ($s=1,147$), contudo a média ($x_m=3,24$) e a moda (3) foram positivas.

No que toca à afirmação 11.5, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois a política de aquisição é adversa à mudança”**, os resultados foram claramente negativos, tendo 6 inquiridos discordado totalmente (35,3%) com a afirmação e 4 discordado (23,5%), perfazendo um total de 58,8% de respostas negativas. Na resposta a esta afirmação 5 dos inquiridos (29,4%) responderam NCND e só concordaram 2 indivíduos (11,8%), pelo que a média ($x_m=2,18$) registou o valor mais baixo, a moda situou-se no nível 1 e o desvio padrão na ordem dos 1,074. A cultura da organização não é, portanto um entrave a mudança.

A afirmação 11.6, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois os recursos financeiros são escassos”**, foi unanimemente respondida. Dos 17 inquiridos 7 responderam C (41,2%) e 7 responderam CT (41,2%), perfazendo quase 85% de respostas positivas. Teve o menor desvio padrão ($s=0,752$) e a maior média ($x_m=4,24$).

Relativamente à afirmação 11.7, **“Na minha entidade recorre-se à compra pois na compra imediata tenho benefícios fiscais”**, a maioria respondeu CT (o inquiridos; 47,1%), 5 responderam C (29,4%), 3 responderam NCND (17,6%) e apenas 1 respondeu DT (5,9%). Na generalidade os inquiridos concordam com esta afirmação (78,5%), situando-se a moda no nível 5 e a média de $x_m=4,12$. O desvio padrão situou-se na ordem dos 1,111.

O valor médio das respostas às afirmações na compra foi $x_m=3,09$ e o desvio padrão de $s=1,06$, encontrando-se entre o NCND e o C, com tendência para o NCND.

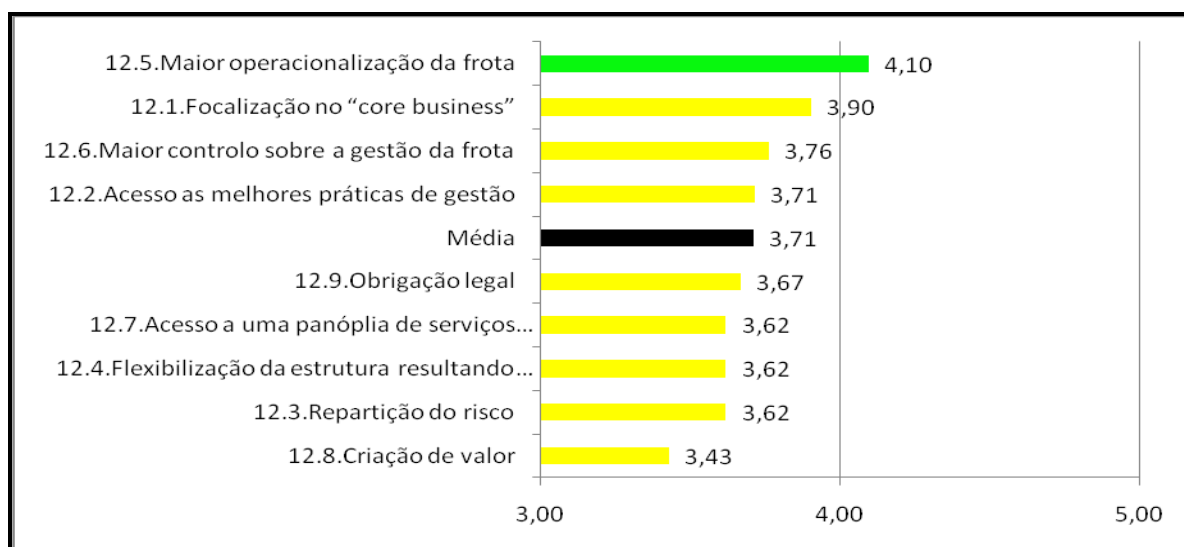


Gráfico 6.11: Média das respostas da questão 12 nos cinco níveis.

Tabela 6.2: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.

Na minha entidade recorre-se à locação pois:	Média (X_m)	Desvio Padrão (s)	Moda (Md)	Max (M)	Min (m)
12.1.Focalização no “core business”	3,90	0,831	4	5	2
12.2.Acesso as melhores práticas de gestão	3,71	1,102	3	5	1
12.3.Repartição do risco	3,62	1,071	4	5	1
12.4.Flexibilização da estrutura resultando numa melhor afectação dos recursos	3,62	0,805	4	5	2
12.5.Maior operacionalização da frota	4,10	0,831	4	5	2
12.6.Maior controlo sobre a gestão da frota	3,76	0,831	4	5	2
12.7.Acesso a uma panóplia de serviços integrados	3,62	0,973	4	5	2
12.8.Criação de valor	3,43	0,870	3	5	1
12.9.Obrigaçao legal	3,67	1,278	5	5	1
Valor médio	3,71	0,95	3,89	5	1,56

Relativamente à afirmação 12.1, “**Na minha entidade recorre-se à locação pois permite a focalização no core business**”, 10 dos inquiridos responderam C (47,6%), sendo que 5 responderam CT (23,8%), perfazendo um total de 71,4% de respostas positivas. A média das respostas ($x_m=3,90$) aproximou-se do C e o desvio padrão foi de $s=0,831$.

No que toca à afirmação 12.2, “**Na minha entidade recorre-se à locação pois permite acesso as melhores práticas de gestão**”, 6 dos inquiridos responderam CT (28,6%), 6 dos inquiridos responderam C (28,6%), 7 dos inquiridos responderam NCND (33,3%) e apenas

um inquirido respondeu D e DT (4,8%). Contudo a média ($x_m=3,71$) e a moda (3) foram positivas, sendo o desvio padrão de 1,102.

Na afirmação 12.3, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois permite repartição do risco”**, 9 dos inquiridos responderam C (42,9%), 4 responderam CT (19%), 5 responderam NCND (23,8%), 2 responderam D (9,5%) e apenas 1 respondeu DT (4,8%). A média ($x_m=3,62$) e a moda (4) foram positivas, contudo o desvio padrão é de 1,071.

Face à afirmação 12.4, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois permite flexibilização da estrutura e uma melhor afectação dos recursos”**, as respostas foram positivas, tendo 11 inquiridos concordado (52,4%) e 2 concordado totalmente (9,5%). A média foi de $x_m=3,62$ e o desvio padrão ($s=0,805$) dos mais baixos de todo o inquérito.

Relativamente à afirmação 12.5, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois permite uma maior operacionalização da frota”**, as respostas foram extremamente positivas, 10 inquiridos responderam C (47,6%) e 7 inquiridos responderam CT (33,3%) perfazendo um total de quase 80% de respostas positivas. A média ($x_m=4,10$) ultrapassou o C e o desvio padrão ($s=0,831$) foi o menor de todos. Na locação beneficia-se de uma frota 100% operacional, sem falhas por inoperacionalidade.

As respostas à afirmação 12.6, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois permite maior controlo sobre a gestão da frota”**, as respostas foram igualmente positivas, registando-se 12 inquiridos que concordaram totalmente (57,1%) e 3 inquiridos que concordaram (14,3%). A média foi de $x_m=3,76$ e o desvio padrão foi igual ao da afirmação anterior ($s=0,831$).

Na afirmação 12.7, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois tenho acesso a uma panóplia de serviços integrados”**, 8 inquiridos responderam C (38,1%), 6 responderam NCND (28,6%), 4 responderam CT (19%) e apenas 3 inquiridos responderam D (14,3%). A maioria dos inquiridos concordaram com a afirmação (58%), embora se verifique uma grande diversidade de respostas, daí a média ser $x_m=3,62$ e o desvio padrão $s=0,973$.

Relativamente à questão 12.8, **“Na minha entidade recorre-se à locação pois permite à criação de valor”**, grande parte dos inquiridos (11) respondeu NCND (52,4%). Tal deve-se ao facto de não haver estudos suficientemente sustentados sobre a vantagem económica da locação em detrimento da compra. Contudo a média está a aproximar-se do C ($x_m=3,43$) e o desvio-padrão foi de $s=0,870$.

Na questão 12.9, **“A minha entidade recorre à locação pois é uma obrigação legal”**, pode-se verificar que existe uma grande divergência nos resultados. Verifica-se que 7 inquiridos responderam CT (33,3%), 6 responderam NCND (28,6%), 5 responderam C (23,8%), 2 inquiridos responderam DT (9,5%) e apenas 1 inquirido respondeu D (4,8%).

Nesta questão foram respondidos todos os níveis, pelo que o desvio padrão ($s=1,278$) foi o mais alto do questionário, contudo a média ($x_m=3,67$) aproxima-se do C.

O valor médio das respostas sobre a locação foi $x_m=3,71$ com um desvio padrão de $s=0,95$, encontrando-se entre o NCND e o C, com tendência para o C pois todas as respostas se cifram acima dos 3 valores (NCND), havendo só a afirmação 12.5 a ultrapassar o valor 4 (C), levando a que o valor médio seja mais elevado.

6.3 CONCLUSÕES DOS INQUÉRITOS

Após a análise das respostas de cada questão, será feita a análise dos Gráficos 6.10 e 6.11, onde se pode visualizar a média das respostas de cada questão do inquérito, quer se trate do recurso à compra ou à locação, respectivamente.

Nas questões direccionadas as entidades que recorrem à compra, a resposta à questão n.º 11.6 surge com a média mais elevada ($x_m=4,24$) e, juntamente com a resposta à questão n.º 11.7 ($x_m=4,12$), são as únicas que ultrapassam os 4 valores da escala (C). Estas médias indicam que os inquiridos consideram que o recurso à compra se deve a **carência de recursos** e aos **benefícios fiscais** que existem na compra. As respostas as questões n.º 11.1, 11.2, 11.3 e 11.5 surgem com médias inferiores a 3 valores (NCND), sendo as únicas respostas negativas de todo o questionário. Estas médias demonstram que o não recurso à locação não se deve à **política de aquisição**, as **rejeições das locadoras** (quanto as transformações dos veículos e quanto as categorias pretendidas) e ao **receio de dependência excessiva do locador**. O valor médio das respostas da questão sobre a compra foi de $x_m=3,09$.

Nas questões direccionadas as entidades que recorrem à locação, a resposta à questão n.º 12.5 surge com a média mais elevada ($x_m=4,10$), sendo a única que ultrapassa os 4 valores da escala (C). Esta média indica que os inquiridos consideram que o recurso à locação permite efectivamente uma **maior operacionalização da frota**. As médias das restantes respostas encontram-se entre os 3 (NCND) e os 4 (C) valores da escala, sendo a média da resposta à questão 12.1 a que mais se aproxima dos 4 valores da escala (C) e a média da resposta à questão 12.8 a que mais se aproxima dos valores 3 da escala (NCND). Estes valores confirmam algumas das vantagens da locação, apresentadas durante a parte teórica, entre elas, **focalização no core business**, **controlo sobre a gestão da frota**, **acesso a melhores práticas de gestão**, **acesso a uma panóplia de serviços integrados**, **melhor afectação dos recursos** e **repartição do risco**.

6.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

De seguida apresenta-se a análise conclusiva das seis entrevistas que foram realizadas. As respostas foram submetidas a uma análise qualitativa, segundo sinopses de entrevistas, conforme mostra o Apêndice E.

Na questão 5 da entrevista (primeira questão da análise de conteúdo), **“Face a situação precária do Parque automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?”**, as respostas divergem, uma vez que dois entrevistados não consideram a locação como uma alternativa sustentável, apontando as restrições orçamentais existentes e os benefícios fiscais que obtém na compra como objecções que justificam a compra imediata. Os restantes entrevistados consideram a locação como alternativa sustentável, partilhando a ideia de que no longo prazo a locação revelar-se-á economicamente mais vantajosa. O Adjunto da Repartição de Concursos e Contratos apresenta um argumento curioso considerando que o recurso à locação “permitiria simplificar toda a cadeia de sustentação logística, mantendo a frota automóvel permanentemente operacional, sem quebras temporárias do uso por inoperacionalidade”.

Quando confrontados com a questão 6, **“Sabendo que o core business do Exército é a defesa, considera que o recurso à locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?”**, três dos entrevistados partilham do ideal que a locação permitirá uma melhor afectação, realçando que essa afectação se materializa em três níveis: financeiro, humano e material. O chefe da Repartição de Concursos e Contratos refere que o Exército não pode ser analisado numa óptica empresarial pura e, assim sendo, a afectação dos recursos não pode ser analisada friamente. Os recursos humanos do Exército são custos fixos, que independentemente do tipo de viaturas, são sempre custos a suportar. O chefe do Estado-Maior do Comando da Logística destaca que os encargos de manutenção das viaturas administrativas são meramente significativos, sendo irrelevantes quando comparados com os das viaturas operacionais. O chefe do Centro de Finanças confessa que, na dificuldade de repor viaturas novas, a DMT vê-se na contingência de mandar reparar viaturas, que na maioria das vezes, a reparação já não é economicamente vantajosa. Destaca ainda que na locação os recursos poderiam ser melhor afectados ou pelo menos não consentiria uma má gestão.

Relativamente à questão 7, **“De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?”** a maioria dos entrevistados considera que o recurso à locação permite a criação de valor essencialmente de duas formas: pela redução dos custos e pela repartição do risco. O Chefe do Centro de Finanças do Comando da Logística revela um facto interessante, pois considera que na locação não se cria valor, mas consiste num instrumento que permite um melhor aproveitamento dos recursos existentes, evitando desperdícios. O Chefe do Estado-Maior do Comando da Logística é mais irresoluto

considerando que a única forma de criar valor na locação das viaturas administrativas, se assim se pode considerar, seria através do factor imagem, ostentação e dignidade.

Na questão 9, **“Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade?”** procura-se determinar quais os critérios de decisão na selecção da modalidade de aquisição: locação ou compra. Todas as respostas evidenciam a dificuldade que existe na escolha da modalidade de aquisição, apresentando diversos factores. Os principais argumentos apontados são o valor inicial de investimento, os aspectos fiscais/legais e as transformações a efectuar nos veículos. No seguimento destes argumentos surgem outros factores, as restrições orçamentais, a propriedade do bem, a durabilidade do veículo e a categoria e tipologia do veículo.

Relativamente à questão 10, **“Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?”** as respostas demonstram que os benefícios fiscais são o factor chave de todo o processo, no entanto, segundo o Entrevistado 5, dentro de pouco tempo esta questão será ultrapassada. Relativamente aos benefícios fiscais o segundo entrevistado refere que o Exército ao comprar as viaturas, “para além do preço, paga o IVA e não paga o ISV, no entanto o valor do IVA retorna ao Exército”. O entrevistado 6 apresenta uma reflexão antagónica afirmando que não existem razões que justifiquem o não recurso à locação das viaturas administrativas, considerando que, os encargos crescentes de manutenção têm de ser contabilizados no processo de tomada de decisão.

Na questão 10, **“As Forças Armadas, no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?”**, nem todos os entrevistados tiveram de acordo que a implementação do AOV nas Forças Armadas seria economicamente mais rentável quando comparado com a compra directa. Esta foi uma pergunta à qual todos os entrevistados deram um contributo especial, tendo cada um acrescentado princípios fundamentais no recurso à locação. O entrevistado 5 menciona que a questão do ISV é uma questão de tempo que será curto, mas, mesmo assim, considera que nas condições actuais o AOV já é economicamente rentável. O entrevistado 3 apresenta um ponto interessante ao mencionar que o Exército recorre a compra directa, fruto da necessidade do cumprimento da sua missão, com base nas fontes de financiamento que lhe são atribuídas.

6.5 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS

A locação afirma-se cada vez mais como uma alternativa **sustentável**, facto partilhado por quatro entrevistados. O recurso a locação permitiria simplificar toda a cadeia de sustentação logística, mantendo a frota automóvel permanentemente nova e operacional, com efeitos expressivos no médio e longo prazo. Os entrevistados adversos a sustentabilidade do

recurso a locação apresentam como argumento as restrições orçamentais do Exército, que dispõem de fontes de financiamento finitas no tempo.

O recurso à locação permitirá uma melhor afectação dos **recursos humanos**, canalizando e concentrando as pessoas afectas às viaturas administrativas, desde a sua gestão até a manutenção, para as actividades ligadas às viaturas tácticas. Os custos de pessoal são custos fixos, que independentemente do tipo de viaturas são custos sempre a suportar, pelo que a sua focalização no “*core business*” devia ser uma linha orientadora. Relativamente aos **recursos financeiros** é necessário fazer uma quantificação séria dos custos no actual esquema de aquisição, comparando-os com o esquema de locação. O sexto entrevistado destaca que os dois sistemas são eficazes, no entanto a sua distinção reside numa questão de eficiência. No que toca aos **recursos materiais**, na locação o locatário tem o privilégio de estar sempre na vanguarda da tecnologia, dispondo de bens recentes, o que não se aplica no sistema de compra directa, onde muitas vezes se efectuam reparações de veículos velhos, cuja reparação já não é economicamente vantajosa, devido à burocracia e morosidade do processo de aquisição.

A maioria dos entrevistados destacou que o recurso à locação permite a criação de valor, fundamentalmente de duas formas, pela **redução dos custos** e **repartição do risco**. O Coronel Rodrigues foi mais auspicioso, pois considera que na locação não se trata de uma redução de custos, mas sim “permite um melhor aproveitamento dos recursos, evitando desperdícios resultantes de uma má utilização”.

Os factores críticos considerados mais relevantes na escolha da modalidade de aquisição são: o **valor do investimento**, os **aspectos fiscais/legais**, a **propriedade do bem**, as **restrições orçamentais**, a **categoria do bem** e as **transformações necessárias efectuar no veículo**.

As razões que justificam o não recurso à locação centram-se em torno dos **benefícios fiscais**. Este facto foi referenciado pelo Vice-Presidente da ALF como uma questão temporária, pelo que a ALF já procedeu a negociações para que os benefícios do locatário sejam garantidos no contrato de AOV, a semelhança do que acontece no contrato de leasing.

A rentabilidade económica da implementação do AOV carece de uma **quantificação séria e real dos custos no actual sistema**. Sabendo os custos, directos e indirectos, do actual sistema torna-se possível comparar as duas modalidades e averiguar qual é a mais vantajosa economicamente. Importa referir que no valor da renda estão incluídos determinados serviços que na compra necessitam de ser avaliados e contabilizados, no entanto essa avaliação, por vezes, é difícil ou quase impossível de se apurar. Esta avaliação e contabilização não é consensual, na medida em que, determinados serviços que existem no AOV, o Exército não é obrigado a tê-los, destaque-se o seguro automóvel.

6.6 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

O estudo de caso comparativo foi construído no contexto académico, mas baseado em dados reais, embora haja alguns que derivem apenas do nosso conhecimento. Resumidamente este estudo assenta na comparação de duas situações, ou seja, comparam-se os custos suportados actualmente pelo Exército na compra das suas viaturas, com os custos, que eventualmente teria, se optasse por ter essas viaturas em AOV.

6.6.1 PRESSUPOSTOS DO ESTUDO DE CASO

A concretização do estudo de caso comparativo baseou-se nos seguintes pressupostos, sem os quais não seria possível comparar as duas situações:

1. O prazo do estudo de caso é de 10 anos.
2. O estudo de caso aborda só três tipologias de viaturas: tipo A, tipo B1 e B2.
3. O valor da renda em AOV das propostas para estas viaturas foi auferido com base num contrato de AOV para um particular, de 48 meses, 80 000Km, manutenção incluída, gestão de sinistros, pneus e viatura de substituição. O valor da renda, para efeitos do estudo considera-se imutável ao longo do prazo do estudo.
4. As viaturas pretendidas na proposta de AOV foram: o Mercedes-Benz Classe E220 CDI (tipo A), o Skoda Superb 1.9 TDI Ambition (tipo B1) e o VW Jetta 1.9 TDI Confortline (tipo B2). Para se conseguir fazer uma comparação com a compra e, não havendo histórico dos custos destas viaturas, optou-se por fazer a comparação com modelos de veículos que antecederam os referidos, dos quais existe registos fidedignos nos seus cadastros²⁵. Assim sendo os modelos utilizados foram: Mercedes-Benz Classe E220 CDI (tipo A), Renault 21 GSD (tipo B1) e o Fiat TIPO 1.7 DS.
5. Actualmente o Exército ao comprar as suas viaturas suporta todos os custos inerentes as viaturas. Uma contabilização real desses custos não foi possível uma vez que não tivemos acesso a tal informação, pelo que os custos que se apresentam neste modelo são minorados. Os únicos custos passíveis de serem contabilizados são o custo de aquisição, o custo de manutenção baseado nos registos das reparações existentes nos cadastros, o custo de pessoal afecto à manutenção, o seguro e o custo de viatura de substituição. Estes custos foram apurados com base em suposições constituindo-se como uma aproximação.
6. O actual sistema de aquisição de viaturas comporta determinados custos, que na modalidade de AOV estão todos incluídos num único valor, a renda. Os custos do actual sistema não se resumem aos custos directos das reparações e da aquisição, pelo que existem outros custos indirectos que são difíceis, se não impossíveis, de

²⁵ Ver Anexo M – Cadastro de uma viatura militar.

determinar porque pressupõem uma resposta quantificada a uma pergunta do tipo “... o que aconteceria se ...”. Como exemplos desses custos destacamos os custos do pessoal afecto à gestão da frota (na DMT), ao processo aquisitivo (na DA), os custos inerentes aos processos de reparação avultados que envolvem pessoal do Centro de Finanças. Não se pode também deixar de destacar o factor tempo que obviamente se repercute num custo, o tempo em que não se tem a viatura resultante da falha de uma viatura, o tempo gasto num processo burocrático para aquisição de uma nova viatura. Tal como num iceberg só se vêem os custos da parte superior, no entanto os custos existentes na parte inferior são evidentemente mais numerosos e dispendiosos.

6.6.2 RENDA EM AOV

Junto das locadoras foram solicitadas propostas de AOV para as tipologias de viaturas em estudo, dos quais só recebemos duas propostas²⁶. As propostas foram elaboradas, com base num contrato de AOV, para 48 meses, 80 000Km, manutenção incluída, gestão de sinistros, pneus e viatura de substituição, de acordo com o Apêndice F.1.

6.6.3 CUSTOS NO ACTUAL SISTEMA

Para a concretização do estudo de caso comparativo optou-se por contabilizar os custos de aquisição, o custo de manutenção, o custo do pessoal afecto à manutenção e o seguro automóvel, por serem os únicos susceptíveis de quantificação.

Para apurar os custos de manutenção no actual sistema recorreu-se à secção de manutenção do Regimento de Transportes, onde existem registos internos da manutenção das viaturas, baseados nos Cadastros das Viaturas²⁷. Uma vez que os modelos solicitados em AOV são relativamente recentes, optou-se por estudar o histórico de modelos que antecederam esses, dos quais existe um historial completo e fidedigno. Os modelos escolhidos foram o Fiat Tipo 1.7 DS (Tipo B2), o Renault 21 GSD (Tipo B1) e o Mercedes-Benz E220 CDI (Tipo A). Com base nos registos existentes destes modelos apurou-se o custo de manutenção total das viaturas ao longo da sua vida e apurou-se um custo de manutenção médio anual para cada viatura. Com base nesses valores apurou-se o valor médio para cada modelo, como se pode ver no Apêndice F.2.

Os valores de aquisição foram obtidos de acordo com o cadastro das viaturas, onde está patente qual o valor de aquisição, para o Exército, dos veículos em estudo, conforme se mostra no Apêndice F.3.

²⁶ Ver Anexo O – Propostas de AOV.

²⁷ Ver Anexo M – Cadastro de uma Viatura.

Com base na relação do efectivo de pessoal da secção de manutenção do RTrans e, de acordo com os valores da remuneração base de cada posto²⁸, apurou-se o custo de pessoal de manutenção ao longo de 1 ano. Esse valor foi imputado ao nº de viaturas que fazem a manutenção nesta secção (409 viaturas) perfazendo um custo de pessoal de manutenção ano por viatura de 1 419,60 €, conforme se verifica no Apêndice F.4.

Os valores respeitantes ao seguro automóvel foram fornecidos pela OkTeleseguro, a Seguro Directo e os Seguros Continente. O seguro pretendido engloba as seguintes protecções: seguro de responsabilidade civil (Capital de 650 000€), assistência em viagem, protecção jurídica, ocupantes de viatura, furto ou roubo, choque, colisão e capotamento e raio ou explosão. Com base nos valores apresentados apuramos um valor médio para cada tipo de viatura, conforme se pode constatar no Apêndice F.5.

O Anexo B da NEP/DMT 40.985/26/CMD LOG estabelece a distribuição das viaturas administrativas pela hierarquia do exército, pelo que existe contemplado um lote de reserva do Exército, que estipula 1 viatura do Tipo “A”, 11 viaturas do Tipo “B1” e 10 viaturas do Tipo “B2”. De acordo com estes efectivos apurou-se um custo total destas viaturas ao longo de 10 anos, extrapolando os custos das viaturas em estudo. Com base nesse resultado apurou-se um custo unitário, pois de acordo com a NEP anteriormente referida existem em todo o Exército, 3 viaturas do tipo “A”, 56 viaturas do Tipo “B1” e 127 viaturas do Tipo “B2”, de acordo com o Apêndice F.6²⁹. Importa aqui referir que os efectivos expressos na NEP não correspondem aos efectivos reais, no entanto face às limitações utilizou-se estes efectivos.

6.6.4 COMPARAÇÃO DO AOV VS COMPRA DIRECTA

Após um apuramento dos custos quantificáveis no actual sistema de aquisição do Exército, procedeu-se a comparação dos custos ao longo de 10 anos nos dois regimes. O Quadro 6.1 demonstra os resultados obtidos.

Quadro 6.1: Quadro resumo do estudo de caso.

Tipo de Viatura	Actual Sistema	AOV	
		ARVAL	ALF
A	125.619,63 €	119.520,00 €	99.128,40 €
B1	69.432,45 €	47.115,60 €	59.286,00 €
B2	63.628,11 €	54.729,60 €	58.880,40 €

Os valores da Quadro 6.1 revelam que os custos das viaturas em AOV, calculados para um período de 10 anos, não são superiores aos custos suportados actualmente pelo Exército, que tem optado pela compra imediata. De facto, em AOV obtém se uma redução de custos,

²⁸ Circular n.º03/2009 da Direcção dos Serviços de Pessoal (DSP) que estabelece os valores de remuneração base dos militares.

²⁹ Apêndice F.6 – Custo de viatura de substituição.

para todos os tipos de viaturas. A proposta da ARVAL permite reduzir 6.099,63 €, 2.2316,85 € e 8.898,51 € para as tipologias A, B1 e B2, enquanto que na proposta da ALF a redução é de 2.6491 €, 10.146 € e 4.747,71 €, respectivamente.

Sabendo que os custos na compra, se encontram minorados e são só uma parcela do global de todos os custos, pois muitos são difíceis ou quase impossíveis de apurar, os resultados obtidos são expressivos.

Neste estudo de caso teve-se o cuidado de não utilizar na comparação «viaturas extremos», ou seja, aquelas que ao longo da sua vida tiveram um custo total de reparações exagerado, no entanto essas viaturas necessitam de ser referenciadas, pois nesses casos, o AOV é garantidamente mais vantajoso. Importa aqui referir que as viaturas antigas, inerente a tecnologia da época, só necessitavam de reparações de mecânica, o que não se verifica nas viaturas actuais, que dispõem de muitos sistemas eléctricos, cujas reparações necessitam de ser efectuadas, exclusivamente, na marca.

6.7 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso visava apurar qual a modalidade de aquisição mais vantajosa. Os dados obtidos na investigação foram terminantes e permitem averiguar que o regime de AOV é, garantidamente mais vantajoso, pois para além dos dados na compra serem valores minorados e parcelares da totalidade dos custos, os valores da renda são superiores, uma vez que as propostas foram solicitadas para um particular. Um pedido fundamentado nas necessidades reais da frota do Exército, quanto aos efectivos pretendidos, conseguiria obter propostas muito mais atractivas nos serviços, com reflexo directo nos valores das rendas.

Na legislação actual os benefícios dos locatários não são aplicáveis no contrato de AOV mas, como disse o Vice-Presidente da ALF, essa é uma situação que será resolvida brevemente. A se confirmar isto, os valores da renda de AOV serão significativamente mais baixos e, portanto mais vantajosos economicamente para o Exército, que beneficiará de isenção do ISV.

Na Força Aérea as viaturas do tipo “B2”, atribuídas aos Cmdt/Dir/Chefes, são conduzidas pelos próprios, pelo que não dispõem de um condutor próprio. Fazendo uma analogia ao Exército, sabendo que supostamente existem 127 viaturas deste tipo e, portanto existem 127 condutores para o efeito, estamos a falar de 127 militares que poderiam ser canalizados para a componente operacional. Estes 127 homens, em termos grosseiros, constituem uma Companhia de Atiradores que no regime de AOV poderiam ser utilizados em prol do *core business* do Exército, pois na modalidade de AOV, todos aqueles com carta de condução (militar ou civil) podem conduzir a viatura. Este benefício é impossível de quantificar mas deve ser relevado na modalidade de compra e tido em conta na tomada de decisão.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

O presente TIA tem o objectivo de verificar se o Exército Português deve repensar a política de aquisição das viaturas administrativas. Após realizar a investigação e retirar as ilações perceptíveis na parte teórica, tornou-se imperativo dissecar e discutir os resultados provenientes do trabalho de campo, com vista a validar ou refutar as hipóteses.

Neste capítulo, procede-se à verificação das hipóteses, ao cumprimento dos objectivos, à resposta às perguntas derivadas e à apresentação das reflexões finais e respectivas recomendações do trabalho. Finalmente são expostas as limitações sentidas ao longo da realização da presente investigação e as propostas para futuras investigações.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Chegando-se ao final da investigação torna-se fundamental verificar as hipóteses formuladas para se conseguir responder às questões de investigação.

Relativamente à primeira hipótese: **“Face as condições precárias do Parque Automóvel do Exército à locação afirma-se como uma alternativa sustentável na gestão da frota automóvel”**, foi parcialmente validada, pela revisão de literatura e pelas respostas à questão n.º 1 das entrevistas. Na revisão de literatura analisou-se, na perspectiva de vários autores, as vantagens e desvantagens do recurso à locação e apurou-se que o ideal do *pay-per-use*, neste tipo de viaturas, é passível de ser aplicado no Exército, com repercussões positivas no médio e longo prazo. A maioria dos entrevistados (67%) considera que a locação é uma alternativa sustentável pois as vantagens inerentes permitem simplificar toda a cadeia de sustentação logística, mantendo a frota automóvel moderna e permanentemente operacional. Os entrevistados que revogam a sustentabilidade apresentam como principais argumentos as restrições orçamentais e os benefícios fiscais na compra.

A segunda hipótese: **“A locação na gestão da frota permite a libertação de recursos e a sua afectação e focalização nas actividades críticas da organização”**, foi parcialmente validada, pelas respostas à questão n.º 2 das entrevistas e às questões n.º 12.1 e 12.4 do inquérito. A maioria dos entrevistados (60%) partilha da ideia que a locação permitirá uma melhor afectação dos recursos a três níveis: financeiro, humano e material, tendo apenas 2

dos entrevistados argumentado contra, invocando as especificidades próprias do Exército. Na resposta à questão 12.1 do inquérito a maioria dos inquiridos (71,4%) respondeu afirmativamente e a média das respostas foi $x_m=3,90$. Na resposta à questão 12.4 a maioria dos inquiridos (62%) respondeu afirmativamente, a média foi de $x_m=3,62$ e o desvio-padrão foi dos mais baixos ($s=0,785$). Em suma, as entidades que recorrem a locação fazem-no para se focalizarem no seu “*core business*” através de uma melhor afectação dos recursos. Na minha opinião, o ponto de partida no recurso à locação reside na definição exacta de prioridades, saber quais as actividades críticas e quais as secundárias e, a partir daí, a organização foca-se nas críticas e deixa as secundárias a cargo de especialistas, exteriores a organização.

Na terceira hipótese: **“O recurso à locação manifesta-se num instrumento de criação de valor para a Administração Pública”**, foi parcialmente validada, pela resposta à questão n.º 3 das entrevistas e pela questão n.º 12.8 do inquérito. A maioria dos entrevistados (66,7%) considera que a locação permite criação de valor de duas formas: redução de custos e repartição do risco, tendo apenas 2 entrevistados (33,3%) considerado que não se trata de criação de valor. Um deles defende que não há uma redução de custos mas sim de um melhor aproveitamento dos recursos existentes, evitando desperdícios e o outro vê unicamente criação de valor pelo factor imagem. Na resposta à questão 12.8 a grande maioria (52,4%) respondeu NCND. Na minha opinião a incerteza relativamente a esta pergunta resume-se à falta de estudos sustentados e creditados sobre o recurso à locação.

Para a quarta hipótese: **“O factor crítico mais relevante na escolha da modalidade de aquisição de uma viatura é o valor do investimento”**, foi totalmente validada, pela resposta à questão n.º 9 do inquérito. Dos vários factores apresentados os inquiridos apontaram o valor do investimento como o mais relevante, com uma percentagem de 23,8%.

A quinta hipótese: **“Na Administração Pública as entidades que não recorrem ao AOV possuem benefícios fiscais significativos”**, foi totalmente validada, pelas respostas à questão n.º 5 das entrevistas e pela questão n.º 11.7 do inquérito. Todos os entrevistados consideram que o factor chave de todo o processo é os benefícios fiscais. A maioria dos inquiridos (76,5%) respondeu afirmativamente, sendo a média de $x_m=4,12$, a segunda mais alta de todo o inquérito. Verificando-se a alteração legislativa que contemple, a semelhança do que acontece na locação financeira, a transferência para o contrato de AOV dos benefícios fiscais do locatário, resultará numa alteração do paradigma, pelo que se hoje já faz sentido questionar a vantagem económica do AOV mais o será nessa altura.

Relativamente à sexta hipótese: **“No Exército, o recurso ao Aluguer Operacional das Viaturas é economicamente mais vantajoso do que a compra imediata”**, foi totalmente validada pelos dados apresentados no estudo de caso comparativo. Apesar da comparação entre a compra e o AOV não ser em termos práticos exequível, o estudo de caso, assente

em determinadas premissas, permitiu apurar um decréscimo de custo no AOV, para todas as tipologias de viaturas, em ambas as propostas.

7.3 CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

Após a validação ou refutação das hipóteses de investigação, pode-se afirmar que os objectivos formulados inicialmente foram alcançados com sucesso. A sua verificação foi faseada e conseguida ao longo do trabalho, através da metodologia de investigação utilizada, aliada à uma exaustiva revisão de literatura.

7.4 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Alcançados os objectivos de investigação definidos inicialmente, pode-se responder as perguntas derivadas, cuja resposta é fundamental para responder a temática levantada.

Relativamente a primeira pergunta derivada: **“Qual a diferença entre uma viatura administrativa e uma operacional?”** A distinção entre os dois tipos de viaturas encontra-se regulamentada pela Portaria 23091, de 27 de Dezembro, do Ministério do Exército, onde se estabelece a distinção na questão da cor, sendo pintadas de preto as viaturas administrativas e de cor “verde-azeitona” as restantes. Esta distinção não é consensual, na medida em que, alguns peritos na área de transporte, realçam a distinção segundo o sistema de eixos, ou seja, as viaturas operacionais possuem tracção 4x4 e as administrativas não.

Face à segunda pergunta derivada: **“Como se processa a aquisição das viaturas administrativas do Exército?”**, Constata-se que o Exército, sendo uma entidade integrante da Administração directa do Estado está vinculado a ANCP, entidade gestora do SNCP e do PVE. O Exército quando pretende adquirir veículos, por intermédio da DA, faz uma consulta na ANCP, verifica qual o AQ que melhor satisfaz as suas necessidades e procede a sua cabimentação orçamental. O restante processo, até à adjudicação, é conduzido pela ANCP.

Quanto à terceira pergunta derivada: **“Quais as modalidades de locação passíveis de serem aplicadas à AP?”**, todas as modalidades de locação são passíveis de aplicação, no entanto a ANCP, na legislação inicial que produziu, estipulou que, preferencialmente, as viaturas do Estado devem ser adquiridas na modalidade de AOV. Todas as outras modalidades podem ser utilizadas no entanto carecem de uma justificação fundamentada.

Relativamente à quarta pergunta derivada: **“Quais os factores que baseiam a preferência pelo AOV ou pela compra imediata?”**, As entrevistas efectuadas revelam que os factores críticos na escolha da modalidade de aquisição são: aspectos fiscais, restrições orçamentais, valor do investimento, as transformações ou alterações necessárias efectuar nos veículos, a propriedade do bem, a durabilidade, os custos de manutenção e a categoria e tipologia do veículo. Através do inquérito apurou-se que os mais relevantes são: o valor do

investimento (23,8%), a longevidade do veículo (19,9%), o controlo sobre a gestão da frota (14,6%), a propriedade do bem (13,2%) e os aspectos fiscais (7,9%).

Quanto à quinta pergunta de partida: **Será economicamente vantajoso o recurso ao AOV nas viaturas administrativas?**, O estudo de caso comparativo revela que o AOV das viaturas administrativas não é mais dispendioso que a compra imediata das viaturas, verificando-se uma redução de custos.

7.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Pode-se agora responder à questão de partida: **“Deve o Exército Português repensar a sua política de aquisição de viaturas administrativas, face às novas modalidades de financiamento, existentes no mundo empresarial?”**.

O Exército, decorrente das missões e compromissos atribuídos, necessita de providir a sua modernização e reequipamento. Sendo os recursos escassos e, as necessidades inadiáveis, as novas formas de financiamento podem assumir-se como uma alternativa atractiva e sustentável. Todas as alternativas, que tragam vantagens ao Exército, devem ser analisadas. Assim sendo, os dados apresentados, evidenciam as vantagens decorrentes do recurso à locação, sendo um sinal para as potencialidades destes instrumentos, pelo que o Exército deve ponderar cuidadosamente a actual política de aquisição.

7.6 REFLEXÕES FINAIS

A locação das viaturas assume cada vez mais protagonismo no mundo empresarial, onde os gastos com os veículos são encarados como consumos básicos, que devem ser pagos em função da utilização. A AP, ciente disso, na legislação inicial que produziu, estipulou que as viaturas do estado devem, preferencialmente, ser adquiridas em AOV.

As viaturas administrativas do Exército, pelas suas particularidades, estão afectas a actividades secundárias e, assim sendo não se lhes aplica o argumento do interesse estratégico do país. Esta investigação visa só alertar para as potencialidades da locação na gestão da frota do parque automóvel do Exército, pelo que o Estado-Maior do Exército através da sua Repartição de Estudos Técnicos deve reflectir nesta temática. A se confirmar o que a ALF prevê, uma alteração legislativa que preveja no contrato de AOV os benefícios fiscais do locatário, um estudo idêntico será mais conclusivo. O Exército não pode ficar acanhado face a estas oportunidades, adoptando uma postura passiva. A ideia de que ninguém aceitaria que o Exército trocasse as suas viaturas de 4 em 4 anos é retrógrada, na medida em que, se locarmos as viaturas e não gastamos mais, significa que os recursos são geridos eficientemente, permitindo ostentar um Exército moderno e operacional.

7.7 RECOMENDAÇÕES

Este trabalho serviu para alertar o Exército para as novas formas de financiamento no processo de modernização. Um estudo comparativo contrapondo o actual esquema de aquisição, envolve muitas variáveis e vários órgãos, pelo que obrigaria a criação de um grupo de trabalho multidisciplinar capaz de fazer uma quantificação séria dos custos no actual esquema. Isto só se será exequível se o Exército efectuar gestão da manutenção.

7.8 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Na realização desta investigação surgiram três grandes obstáculos que condicionaram a profundidade do estudo: o limite de páginas imposto, a baliza temporal e a dificuldade de acesso à informação. O limite de páginas considera-se insuficiente e o tempo reduzido não permitiu efectuar um maior número de entrevistas e inquéritos. Não sendo possível obter a informação informalmente na DMT, foi entregue ao General da DMT um requerimento, solicitando acesso à informação sobre a frota automóvel, desde efectivos, custos de aquisição, custos de manutenção e os custos da gestão da frota automóvel. Este requerimento foi indeferido tacitamente, pelo que o estudo de caso socorreu-se da informação disponibilizada no RTrans.

7.9 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A convicção de que muito mais poderia ser dito e feito é inevitável, pois o tema não se esgotou na elaboração deste trabalho. Seria interessante estudar a temática da gestão da manutenção do Exército, uma vez que os custos de manutenção contabilísticos não exprimem os verdadeiros custos de manutenção.

Uma outra análise interessante seria estudar o plano de renovação da frota automóvel do Exército, caso ele exista, ou na falta dele, propor um plano de renovação da frota das viaturas administrativas que contemple, para cada tipo de viatura, um estudo sobre qual seria o momento exacto, a partir do qual é economicamente mais vantajoso abate-la.

Outra análise interessante seria averiguar quais as vantagens e desvantagens da vinculação das Forças Armadas à ANCP. A centralização das compras públicas na ANCP permitiu a redução da despesa pública através de economias de escala, no entanto esta vinculação, no caso das FA², restringe a capacidade de escolha, pois já não compram as marcas de bens pretendidos mas aquelas que vencem os concursos públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar. (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- ALF. (2007). *O leasing em Portugal*. Lisboa: Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting.
- Almeida, J. R. (2008). *O AOV/Renting em Portugal: Um produto da última Geração*. Retrieved from the web June 14, 2010, from <http://www.arac.pt/documentos/detalhes.php?cat=17&id=111&sessao=1&tipo=2>
- ANCP. (2009). *Manual de Boas Práticas para participação em procedimentos de Contratação Pública*. Agência Nacional de Compras Públicas.
- ANCP. (2010). *Relatório de Actividade do Parque de Veículos do Estado: 1º Trimestre/2010*. Agência Nacional de Compras Públicas.
- Assembleia da República. (2006). Lei Orgânica n.º 4/2006, de 29 de Agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 166, 6232-6235.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 22-A/2007, de 29 de Julho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 124, 4164-(2) - 4164-(30).
- Assembleia da República. (2009). Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 07 de Julho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 129, 4344-(2) – 4344-(9).
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cabral, J. P. (2006). *Organização e Gestão da Manutenção* (6.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Campos, D. L. (1994). *A Locação Financeira (Estudo de uma Reforma Legislativa)*. Lisboa: Lex - Edições Jurídicas.
- Comando da Instrução e Doutrina. (2007). *PDE 4-00: Logística*, Lisboa: Comando da Instrução e Doutrina.
- Cortes, E. M. (1995). *O Financiamento Automóvel: uma abordagem às forças que condicionam a concorrência no sector Financeiro Automóvel, Tese de Mestrado em Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- DA (2008, May). *A adaptação do Exército ao novo Código dos Contratos Públicos (CCP) e a convergência de transformação*, Boletim da Logística. II Serie N.º 1, pp. 44-45.
- DA (2009, June). *O Exército no Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e a celebração de Acordo Quadro ao abrigo do Novo Código dos Contratos Públicos*, Boletim da Logística. II Série N.º 2, pp. 8-13.
- Drucker, P. (1993). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. New York: HarperBusiness.

- Duarte, R. P. (2001). *Escritos sobre Leasing e Factoring* (1.^a ed.). S. João do Estoril: Principia.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principal Editora.
- Hortinha, J. M. (1994). *Locação Financeira em Portugal, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- LOCARENT. (2010). *Guia Fiscal e Contabilístico*. Retrieved from the Web June 21, 2010, from http://www.norte.locarent.pt/Renting/Guia_fiscal/Guia_fiscal.htm
- MDN (2008). *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2008*. Lisboa: MDN.
- Mendonça, R. A. (2004). A Locação Operacional no Quadro da Modernização do Equipamento do Exército: Exequibilidade, Vantagens e Inconvenientes, *Boletim do IAESM*, 60, pp. 137-206.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de Fevereiro. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 35, 1252-1259.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Decreto-Lei n.º 291/2007, de 21 de Agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 160, 5487-5507.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2008). Decreto-Lei n.º 170/2008 de 26 de Agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 164, 5953-5957.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2008). Portaria n.º 772/2008, de 6 de Agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 151, 5291-5293.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2009). Portaria n.º 420/2009, de 20 de Abril. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 76, 2320-2322.
- Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. (2009). Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de Outubro. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 192, 7182-7277.
- Ministério do Exército. (1967). Portaria 23 091, de 27 de Dezembro. *Diário da República*, I Série, n.º 299, 2505-2516.
- NEP DMT.40.985/26 – Classificação, distribuição e utilização de viaturas administrativas no Exército.
- Pinto, A. (2009, April). O Aluguer Operacional ganha terreno ao Crédito e ao Leasing. *Vida Económica: Frota*. Retrieved December 16, 2009, from http://www.vidaeconomica.pt/users/0/39/frotas_72a0194a63022fe15ed2f904e7a2ca17.pdf.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, R. T. (2002). *O contrato de Locação Financeira no Direito Português: Elementos essenciais*. Retrieved December 12, 2009, from http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/GD11/gestaodesenvolvimento11_113.pdf.

- Rodrigues, M. T., & Martinho, R. L. (1990). *Leasing: Uma opção de financiamento* (4.^a ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Santos, A. J. (1996). *Outsourcing : Moda ou instrumento de criação de valor? (O caso específico da Gestão de Frotas de Veículos Automóveis)*, Tese de Mestrado em Gestão/ M.B.A. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Santos, A. J. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI* (1.^a ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Santos, A. J. (1999). *Gestão de Frotas: O Outsourcing como alternativa estratégica* (1.^a ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Soper, D. R., Munro, R. M., & Cameron, E. (1992). *The leasing handbook*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Teodora, A. C., & Afonso, P. J. (2007). *Manual da Cadeira M - 151 - Logística*. Lisboa: Academia Militar.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3.^a ed.). (Daniel Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Trabalho original publicado em 2003). (Escrita original em inglês).

APÊNDICES

APÊNDICE A

INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

INQUÉRITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Fredy Luís Monteiro Henriques

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel INF Luís Miguel Afonso Calmeiro

LISBOA, JULHO DE 2010

Inquérito Nº _____

INTRODUÇÃO

Este questionário é anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração Militar Fredy Luís Monteiro Henriques, subordinado ao tema “*Viaturas administrativas do Exército: compra ou locação*”.

É um questionário dirigido as entidades integrantes do parque de veículos do Estado (PVE) com vista ao levantamento dos razões inerentes na escolha da modalidade de aquisição.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais, e destinam-se somente para a realização deste estudo.

Obrigado pela vossa colaboração.

INSTRUÇÕES

Para responder ao questionário, deverá assinalar com uma cruz (X) a resposta com que mais se identifica. Agradece-se que responda a todas as questões colocadas. Depois de preenchido, o questionário deve ser reenviado para o e-mail abaixo indicado.

Terminologia adoptada no inquérito:

- 1 - Discordo MUITÍSSIMO ou totalmente;
 - 2 - Discordo;
 - 3 - Nem Concordo, Nem Discordo;
 - 4 - Concordo;
 - 5 - Concordo MUITÍSSIMO ou totalmente;
- NS/NR** – Não sabe/Não responde.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos, é favor contactar:

Aspirante de Administração Militar Fredy Luís Monteiro Henriques

Direcção de Aquisições

Avenida Infante Santo Edifício Ceuta, N.º49 2º Andar

1350-177 LISBOA

Telm: 919078421

E-mail: henriques.flm@mail.exercito.com

PARTE 1 - CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO/PESSOA INQUIRIDA

1. Qual o nome da sua instituição? _____

2. Qual o Ministério que integra? _____

3. Qual o seu género?

- Masculino
 Feminino

4. Qual a sua nível etário?

- Menos de 30 anos
 Entre 30 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Mais de 50 anos

5. Qual é o seu nível de habilitação?

- Ensino secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

6. Qual a sua função? _____

7. À quanto tempo desempenha a actual função?

- Menos de 1 ano
 Entre 1 ano e 2 anos
 Entre 2 anos e 3 anos
 Mais de 3 anos

PARTE 2 – COMPRA IMEDIATA vs LOCAÇÃO

8. Quantas viaturas administrativas, utiliza a sua instituição no desenvolvimento das suas atribuições? Inscreva por favor o respectivo número, ainda que aproximado

9. Das variáveis abaixo descritas, indique quatro (e apenas quatro) mais relevantes na escolha do esquema de aquisição.

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Valor de investimento | <input type="checkbox"/> | Know-how interno |
| <input type="checkbox"/> | Propriedade do veículo | <input type="checkbox"/> | Prestígio |
| <input type="checkbox"/> | Transformações no veículo | <input type="checkbox"/> | Controlo sobre a gestão da frota |
| <input type="checkbox"/> | Longevidade do veículo | <input type="checkbox"/> | Aspectos fiscais |

10. Qual o esquema de aquisição utilizado para as viaturas administrativas da Instituição?

- Compra directa (se respondeu “compra directa” salte para a questão 11)
- Locação (AOV, ALD, ...) (se respondeu “locação” salte para a questão 12)

11. Na minha instituição opta-se pela compra directa porque :

	1	2	3	4	5	NS/NR
12.1. As empresas de locação rejeitam as categorias de veículos pretendidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2 As empresas de locação rejeitam as transformações de veículos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.3 Receio de dependência excessiva do locador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.4 Receio de custos mais elevados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.5 A política de aquisição é adversa à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.6 Os recursos financeiros são escassos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.7 Na compra imediata tenho benefícios fiscais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.8 Outros (especifique)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

12. Na minha instituição opta-se pela locação porque permite:

	1	2	3	4	5	NS/NR
12.1 Focalização no “core business”						
12.2 Acesso as melhores práticas de gestão						
12.3 Repartição do risco						
12.4 Flexibilização da estrutura resultando numa melhor afectação dos recursos						
12.5 Maior operacionalização da frota						
12.6 Maior controlo sobre a gestão da frota						
12.7 Acesso a uma panóplia de serviços integrados						
12.8 Criação de valor						
12.9 Obrigação legal						
12.10 Outros (especifique)						

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO

APÊNDICE B

ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

B.1 CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

- QUESTÃO Nº 1 – ENTIDADES

Na Tabela B.1 apresenta-se as entidades que responderam ao Questionário.

Tabela B. 1: Lista das Entidades que responderam ao Questionário.

Sigla	Designação
ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
ANPC	Autoridade Nacional de Protecção Civil
ANSR	Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
CEJUR	Centro Jurídico
DGAIEC	Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo
DGARQ	Direcção-Geral de Arquivos
DGC	Direcção-Geral do Consumidor
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DGOTDU	Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano
DGPA	Direcção-Geral das Pescas e Aquicultura
DGPDN	Direcção-Geral de Política de Defesa Nacional
DGS	Direcção-Geral da Saúde
DGSP	Direcção-Geral dos Serviços Prisionais
DGSS	Direcção-Geral da Segurança Social
DGTF	Direcção-Geral do Tesouro e Finanças
DGV	Direcção-Geral de Veterinária
DPP	Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais
EMGFC	Estrutura de Missão para a Gestão dos Fundos Comunitários
Exército	Exército Português
FAP	Força Aérea Portuguesa
GNR	Guarda Nacional Republicana
GNS	Gabinete Nacional de Segurança
GPP	Gabinete de Planeamento e Políticas
IGAC	Inspecção-Geral das Actividades Culturais
IGAL	Inspecção-Geral da Administração Local
IGAP	Inspecção-Geral da Agricultura e Pescas
IGAS	Inspecção-Geral das Actividades em Saúde
Marinha	Marinha
IGAI	Inspecção-Geral da Administração Interna
PSP	Polícia de Segurança Pública
SGMADRP	Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas
SGMAI	Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna
SGMAOTDR	Secretaria-Geral do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional
SGMNE	Secretaria-Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros
SGMOPTC	Secretaria-Geral do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
Total	38

Esta pergunta serviu apenas para controlo das entidades que responderam ao questionário, não tendo sido alvo de tratamento estatístico.

- QUESTÃO Nº 2 - MINISTÉRIOS

Na tabela B.2 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º2.

Tabela B. 2: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 2.

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
MADRP	5	13,2	13,2
MAI	6	15,8	28,9
MAOT	3	7,9	36,8
MAOTDR	1	2,6	39,5
MC	2	5,3	44,7
MDN	4	10,5	55,3
MEI	1	2,6	57,9
MEID	1	2,6	60,5
MFAP	2	5,3	65,8
MJ	2	5,3	71,1
MNE	1	2,6	73,7
MOPTC	1	2,6	76,3
MS	3	7,9	84,2
MTSS	3	7,9	92,1
PCM	3	7,9	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO Nº 3 - GÉNERO

Na tabela B.3 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º3.

Tabela B. 3: Frequência e percentagem de resposta da questão n.º 3.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Feminino	15	39,5	39,5
Masculino	23	60,5	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO N.4 - IDADE

Na tabela B.4 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º4.

Tabela B. 4: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 4

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Entre 30 e 40 anos	10	26,3	26,3
Entre 41 e 50 anos	12	31,6	57,9
Mais de 50 anos	15	39,5	97,4
Menos de 30 anos	1	2,6	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO N.5 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Na tabela B.5 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 5.

Tabela B. 5: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º5

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Bacharelato	3	7,9	7,9
Doutoramento	2	5,3	13,2
Ensino secundário	10	26,3	39,5
Licenciatura	18	47,4	86,8
Mestrado	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO N.6 – FUNÇÃO

Na tabela B.6 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 6.

Tabela B. 6: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 6.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Assistente Técnico	11	28,9	28,9
Chefe de Divisão	17	44,7	73,7
Director de Serviço	10	26,3	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO N.7 – TEMPO NA FUNÇÃO

Na tabela B.7 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 7.

Tabela B. 7: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 7.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Entre 1 ano e 2 anos	6	15,8	15,8
Entre 2 anos e 3 anos	9	23,7	39,5
Mais de 3 anos	16	42,1	81,6
Menos de 1 ano	7	18,4	100,0
Total	38	100,0	

B.2 APRESENTAÇÃO DETALHADA DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

B.2.1 PERGUNTAS GERAIS

- QUESTÃO N.º 8 – QUANTIDADE DE VIATURAS

Na tabela B.8 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 8.

Tabela B.8: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 8.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Até 10	20	52,6	52,6
De 11 a 20	3	7,9	60,5
De 21 a 50	4	10,5	71,1
De 76 a 100	1	2,6	73,7
Mais de 150	10	26,3	100,0
Total	38	100,0	

- QUESTÃO N.º 9 – FACTORES CRÍTICOS NA ESCOLHA DA MODALIDADE

Na tabela B.9 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 9.

Tabela B. 9: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 9.

Níveis de Escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Valor do Investimento	36	23,8	23,8
Propriedade do veículo	20	13,2	37,1
Transformações no Veículo	11	7,3	44,4
Longevidade do veículo	30	19,9	64,2
Know-how interno	6	4,0	68,2
Prestígio	14	9,3	77,5
Controlo sobre a gestão da frota	22	14,6	92,1
Aspectos Fiscais	12	7,9	100,0
Total	151	100,0	

- **QUESTÃO N.º 10 – ESQUEMA DE AQUISIÇÃO**

Na tabela B.10 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º 10.

Tabela B. 10: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 10.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Compra	17	44,7	44,7
Locação	21	55,3	100,0
Total	38	100,0	

B.2.2 PERGUNTAS - COMPRA

B.2.2.1 TESTE ALPHA DE CRONBACH

Na Tabela B.11 apresenta-se o teste de Alpha de Cronbach efectuado as 8 perguntas direccionadas para as entidades que recorrem à compra.

Tabela B. 11: Teste de Alfa de Cronbach à questão 11.

Alfa de Cronbach	N.º de itens
0,780	7

B.2.2.2 OUTPUTS DO SPSS DAS QUESTÕES

- QUESTÃO N.º 11.1 – AS EMPRESAS DE LOCAÇÃO REJEITAM AS CATEGORIAS DE VEÍCULOS PRETENDIDOS

Na tabela B.12 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.1.

Tabela B. 12: Frequência e percentagem de respostas da questão 11.1.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	5	29,4	29,4
Discordo	2	11,8	41,2
Não concordo nem discordo	8	47,1	88,2
Concordo	2	11,8	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.13 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º11.1.

Tabela B. 13: Valores de estatística descritiva da questão 11.1.

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,41
Moda	3
Desvio Padrão	1,064
Mínimo	1
Máximo	4

- QUESTÃO N.º 11.2 – AS EMPRESAS DE LOCAÇÃO REJEITAM AS TRANSFORMAÇÕES DE VEÍCULOS

Na tabela B.14 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.2.

Tabela B. 14: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.2.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	11,8	11,8
Discordo	6	35,3	47,1
Não concordo nem discordo	4	23,5	70,6
Concordo	4	23,5	94,1
Concordo Totalmente	1	5,9	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.15 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 11.2.

Tabela B. 15: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.2.

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,76
Moda	2
Desvio Padrão	1,147
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 11.3 – RECEIO DE DEPENDÊNCIA EXCESSIVA DO LOCADOR

Na tabela B.16 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.3.

Tabela B. 16: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.3.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	11,8	11,8
Discordo	6	35,3	47,1
Não concordo nem discordo	5	29,4	76,5
Concordo	3	17,6	94,1
Concordo Totalmente	1	5,9	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.17 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º11.3.

Tabela B. 17: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.3.

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,71
Moda	2
Desvio Padrão	1,105
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 11.4 – RECEIO DE CUSTOS MAIS ELEVADOS.

Na tabela B.18 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.4.

Tabela B. 18: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.4.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	11,8	11,8
Discordo	1	5,9	17,6
Não concordo nem discordo	7	41,2	58,8
Concordo	5	29,4	88,2
Concordo Totalmente	2	11,8	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.19 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 11.4

Tabela B. 19: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.4.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,24
Moda	3
Desvio Padrão	1,147
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 11.5 – A POLÍTICA DE AQUISIÇÃO É ADVERSA À MUDANÇA.

Na tabela B.20 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.5.

Tabela B. 20: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.5.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	6	35,3	35,3
Discordo	4	23,5	58,8
Não concordo nem discordo	5	29,4	88,2
Concordo	2	11,8	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.21 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 11.5.

Tabela B. 21: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.5.

Estatística Descritiva	Valores
Média	2,18
Moda	1
Desvio Padrão	1,074
Mínimo	1
Máximo	4

- QUESTÃO N.º 11.6 – OS RECURSOS FINANCEIROS SÃO ESCASSOS.

Na tabela B.22 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.6.

Tabela B. 22: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.6.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Não concordo nem discordo	3	17,6	17,6
Concordo	7	41,2	58,8
Concordo Totalmente	7	41,2	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.23 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 11.6.

Tabela B. 23: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.6.

Estatística Descritiva	Valores
Média	4,24
Moda	4 ^a
Desvio Padrão	0,752
Mínimo	3
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 11.7 – NA COMPRA IMEDIATA TENHO BENEFÍCIOS FISCAIS.

Na tabela B.24 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º11.7.

Tabela B. 24: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 11.7.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5,9	5,9
Não concordo nem discordo	3	17,6	23,5
Concordo	5	29,4	52,9
Concordo Totalmente	8	47,1	100,0
Total	17	100,0	

Na tabela B.25 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 11.7.

Tabela B. 25: Valores de estatística descritiva da questão n.º 11.7.

Estatística Descritiva	Valores
Média	4,12
Moda	5
Desvio Padrão	1,111
Mínimo	1
Máximo	5

B.2.2.3 SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS

- QUESTÃO N.º 11.8 – OUTROS CRITÉRIOS.

Dos 17 inquiridos que recorrem à compra 3 inquiridos apresentaram as seguintes sugestões, conforme indica a tabela B.26.

Tabela B. 26: Sugestões de critérios na compra.

	Frequência
Falta de estudos sustentados	1
Critérios Ambientais	2
Durabilidade	1

B.2.3 PERGUNTAS - LOCAÇÃO

B.2.3.1 TESTE ALPHA DE CRONBACH

Na Tabela B.27 apresenta-se o teste de Alfa de Cronbach efectuado as 9 perguntas direccionadas as entidades que recorrem à locação.

Tabela B. 27: Teste de Alfa de Cronbach à questão 12.

Alfa de Cronbach	N.º de itens
0,843	9

B.2.3.2 OUTPUTS DO SPSS DAS QUESTÕES

- QUESTÃO N.º 12.1 – FOCALIZAÇÃO NO *CORE BUSINESS*.

Na tabela B.28 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.1.

Tabela B. 28: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.1.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	1	4,8	4,8
Não concordo nem discordo	5	23,8	28,6
Concordo	10	47,6	76,2
Concordo Totalmente	5	23,8	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.29 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º12.1.

Tabela B. 29: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.1.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,90
Moda	4
Desvio Padrão	0,831
Mínimo	2
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.2 – ACESSO AS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO.

Na tabela B.30 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.2.

Tabela B. 30: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.2.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	4,8	4,8
Discordo	1	4,8	9,5
Não concordo nem discordo	7	33,3	42,9
Concordo	6	28,6	71,4
Concordo Totalmente	6	28,6	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.31 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 12.2.

Tabela B. 31: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.2.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,71
Moda	3
Desvio Padrão	1,102
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.3 – REPARTIÇÃO DO RISCO.

Na tabela B.32 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.3.

Tabela B. 32: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.3.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	4,8	4,8
Discordo	2	9,5	14,3
Não concordo nem discordo	5	23,8	38,1
Concordo	9	42,9	81,0
Concordo Totalmente	4	19,0	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.33 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 12.3.

Tabela B. 33: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.3.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,62
Moda	4
Desvio Padrão	1,071
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.4 – FLEXIBILIZAÇÃO DA ESTRUTURA RESULTANDO NUMA MELHOR AFECTAÇÃO DOS RECURSOS.

Na tabela B.34 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.3.

Tabela B. 34: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.4.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	2	9,5	9,5
Não concordo nem discordo	6	28,6	38,1
Concordo	11	52,4	90,5
Concordo Totalmente	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.35 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º12.4.

Tabela B. 35: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.4.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,62
Moda	4
Desvio Padrão	0,805
Mínimo	2
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.5 – MAIOR OPERACIONALIZAÇÃO DA FROTA.

Na tabela B.36 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.5.

Tabela B. 36: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.5.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	1	4,8	4,8
Não concordo nem discordo	3	14,3	19,0
Concordo	10	47,6	66,7
Concordo Totalmente	7	33,3	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.37 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 12.5.

Tabela B. 37: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.5.

Estatística Descritiva	Valores
Média	4,10
Moda	4
Desvio Padrão	0,831
Mínimo	2
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.6 – MAIOR CONTROLO SOBRE A GESTÃO DA FROTA.

Na tabela B.38 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.6.

Tabela B. 38: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.6.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	2	9,5	9,5
Não concordo nem discordo	4	19,0	28,6
Concordo	12	57,1	85,7
Concordo Totalmente	3	14,3	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.39 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º12.6.

Tabela B. 39: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.6.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,76
Moda	4
Desvio Padrão	0,831
Mínimo	2
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.7 – ACESSO A UMA PANÓPLIA DE SERVIÇOS INTEGRADOS.

Na tabela B.40 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.7.

Tabela B. 40: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.7.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo	3	14,3	14,3
Não concordo nem discordo	6	28,6	42,9
Concordo	8	38,1	81,0
Concordo Totalmente	4	19,0	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.41 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º 12.7.

Tabela B. 41: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.7.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,62
Moda	4
Desvio Padrão	0,973
Mínimo	2
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.8 – CRIAÇÃO DE VALOR.

Na tabela B.42 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.8.

Tabela B. 42: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.8.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	4,8	4,8
Não concordo nem discordo	11	52,4	57,1
Concordo	7	33,3	90,5
Concordo Totalmente	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.43 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º12.8.

Tabela B. 43: Valores de estatística descritiva da questão 12.8.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,43
Moda	3
Desvio Padrão	0,870
Mínimo	1
Máximo	5

- QUESTÃO N.º 12.9 – OBRIGAÇÃO LEGAL.

Na tabela B.44 apresenta-se a frequência e a percentagem de respostas da questão n.º12.9.

Tabela B. 44: Frequência e percentagem de respostas da questão n.º 12.9.

Níveis de escala	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	9,5	9,5
Discordo	1	4,8	14,3
Não concordo nem discordo	6	28,6	42,9
Concordo	5	23,8	66,7
Concordo Totalmente	7	33,3	100,0
Total	21	100,0	

Na tabela B.45 apresenta-se os valores de estatística descritiva da questão n.º12.9.

Tabela B. 45: Valores de estatística descritiva da questão n.º 12.9.

Estatística Descritiva	Valores
Média	3,67
Moda	5
Desvio Padrão	1,278
Mínimo	1
Máximo	5

B.2.3.3 SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS

- QUESTÃO N.º 12.9 – OUTROS CRITÉRIOS.

Dos 21 inquiridos que recorrem à Locação 1 inquirido apresentou a seguinte sugestão, conforme indica a tabela B.46.

Tabela B. 46: Sugestões de critérios na locação.

	Frequência
Inexistência valor de investimento	1

APÊNDICE C

GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante ADMIL Fredy Luís Monteiro Henriques

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel INF Luís Miguel Afonso Calmeiro

LISBOA, JUNHO DE 2010

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Administração Militar, subordinado ao tema “Viaturas Administrativas do Exército: Compra ou Locação”.

O objectivo da entrevista é recolher dados relativos aos factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição das viaturas e receber informações sobre a rentabilidade da implementação do Aluguer Operacional de Viaturas na Administração Pública”.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas a aquisição das viaturas administrativas do Exército para a realização da parte prática do trabalho de investigação entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Fredy Luís Monteiro Henriques
ASP ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA

Tema: “*Viaturas Administrativas do Exército: Compra ou Locação*”

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Fredy Luís Monteiro Henriques

Entrevistados:

- **Entrevistado 1:** Chefe da Repartição de Compras e Contratos (Direcção de Aquisições)
- **Entrevistado 2:** Adjunto da Repartição de Compras e Contratos (Direcção de Aquisições)
- **Entrevistado 3:** Chefe do Estado Maior da Logística (Comando da Logística)
- **Entrevistado 4:** Director da Direcção de Veículos do Estado (Agência Nacional das Compras Públicas – ANCP)
- **Entrevistado 5:** Subdirector da Associação Portuguesa de Leasing e Factoring (ALF)
- **Entrevistado 6:** Director do Centro de Finanças do Comando da Logística

Objectivos Gerais:

- Conhecer as vantagens do recurso ao AOV para a Administração Pública;
- Verificar quais os factores críticos mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição;
- Verificar quais as razões que justificam o não recurso ao AOV na Administração Pública;
- Recolher informações sobre a viabilidade da implementação do AOV, no caso específico das Forças Armadas;

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de Fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: Vantagens da Locação.

Bloco C: Factores críticos.

Bloco D: Aplicação do AOV no Exército.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Qual a função que desempenha? 	<ul style="list-style-type: none"> -Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho. -Perguntar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Vantagens da Locação	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as vantagens do recurso ao AOV para a Administração Pública; 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável? 6. Sabendo que o core business do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos? 7. De que forma à locação das viaturas será um instrumento de criação de valor? 	
Bloco C Factores críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar quais os factores críticos mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição; - Verificar quais as razões que justificam o não recurso ao AOV na Administração Pública 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição? 9. Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV na Administração Pública? 	
Bloco D Aplicação do AOV no Exército	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informações sobre a viabilidade da implementação do AOV, no caso específico das Forças Armadas; 	<ul style="list-style-type: none"> - As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer no final o facto de ter facultado e dispendido tempo nesta entrevista.

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos

APÊNDICE D

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

D.1 ENTREVISTA 1

Entrevistado 1: Tenente-Coronel Luís Miguel Afonso Calmeiro

Data: 28 de Junho de 2010

Hora de Início: 13h35

Hora de Fim: 14h35

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Direcção de Aquisições

Utilização do Gravador: NÃO

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 1: Luís Miguel Afonso Calmeiro.

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 1: Tenente-Coronel.

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 1: Infantaria.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 1: Chefe da Repartição de Concursos e Contratos/DAq.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso a locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 1: Se o Exército pretendesse ter sempre viaturas novas é claro que o recurso a locação seria claramente uma alternativa adequada. Para tal seria necessário inscrever no Orçamento do Exército um montante disponível para proceder ao pagamento das respectivas rendas. A realidade do Exército Português é um pouco diferente, as aquisições de novas viaturas efectuem-se à medida que se obtêm dotações resultantes na poupança de aquisição de outros bens, isto quer dizer que caso no montante não financiado não exista dinheiro, não se procede a nenhuma aquisição. Estas restrições orçamentais existentes justificam a aquisição directa, isto não quer dizer que a solução mais barata ou

mais económica não seja a locação, mas para as necessidades e possibilidades do Exército não se justifica.

Entrevistador – Sabendo que o *core business* do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 1: A minha experiência militar diz-me que o Exército não pode ser analisado numa óptica empresarial pura e, assim sendo, a afectação de recursos não pode ser analisada friamente. Os recursos humanos do Exército são custos fixos, que independentemente do tipo de viaturas, são custos sempre a suportar. Por exemplo um mecânico que sabe operar com um motor de uma viatura táctica também sabe operar com o de uma viatura administrativa, ou seja, eles treinam numa ou noutra modalidade. É verdade que a Direcção de Material e Transporte nas reparações mais significativas recorre ao mercado civil, mas para tal baseia-se sempre nos pareceres dos seus técnicos. Na óptica dos recursos financeiros é tudo uma questão de contas, no entanto convém lembrar que no Exército não iremos buscar mais recursos para além dos que já temos, o ponto fulcral reside na questão de eles serem englobados no orçamento financiado ou não financiado.

Numa perspectiva teórica, naturalmente que as preocupações exclusivas com o core business seriam mais produtivas pois permitiriam aliviar todo o sistema logístico e concentrá-lo nas tarefas críticas, garantindo-se uma melhor consubstanciação dos recursos financeiros, humanos e materiais.

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 1: A locação, se realmente se verificar mais economicamente vantajosa para o caso específico do Exército, permitirá a criação de valor pela redução dos custos e pela repartição dos riscos.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 1: O Exército opta pela compra directa das suas viaturas, essencialmente devido a dois aspectos, a isenção do Imposto sobre Veículos e o facto de haver dotação disponível nesse ano e poder não haver nos anos subsequentes. O recurso a locação obrigaria portanto o Exército a dispor de uma dotação mensal para pagar a renda das viaturas.

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Entrevistado 1: Do meu conhecimento informal, só a Defesa é que não recorre ao AOV e os motivos que o justificam são os que já referi anteriormente, a isenção no ISV e a questão da dotação disponível em cada ano.

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 1: Nunca fiz esse estudo, até porque a Direcção de Aquisições adquire de acordo com o que a entidade gestora (DMT) e o Estado-Maior do Comando da Logística definem o que deve ser adquirido. A Daq, de acordo com a legislação em vigor e as dotações disponíveis, utiliza o procedimento legal que melhor se adequa a organização. No meu entender se quisermos ter viaturas no Exército por muitos anos, e essas forem fiáveis, com baixos custos de manutenção, a melhor opção é a compra imediata, até porque até aos 6 anos de vida uma viatura, por norma, não dá problemas. Se o objectivo for ter viaturas sempre novas a locação sobrepõe-se à Compra imediata.

D.2 ENTREVISTA 2

Entrevistado 2: Major ADMIL Marçal da Silva

Data: 25 de Junho de 2010

Hora de Inicio: 09:45

Hora de Fim: 10h15

Duração: 30 Minutos

Unidade/Local: Direcção de Aquisições

Utilização do Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 2: Francisco José Domingos Marçal da Silva.

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 2: Major.

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 2: Administração Militar.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 2: Adjunto da Repartição de Concursos e Contratos/DAq.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 2: Eu adoptava a locação para as viaturas de representação (viaturas pretas) e aquelas viaturas de uso diário tipo «pick-up». O recurso a locação destas viaturas permitiria simplificar toda a cadeia de sustentação logística, mantendo a frota automóvel permanentemente operacional, sem quebras temporárias do uso por inoperacionalidade.

Entrevistador – Sabendo que o *core business* do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 2: Para as categorias atrás descritas o recurso a locação permitiria uma melhor afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 2: Se for para criar valor no imobilizado do Exército está fora de questão porque as viaturas não são nossas e também não é para este tipo de viaturas que iríamos ter um acréscimo de valor no imobilizado. Estas viaturas tem um tempo de vida útil normal de 8/10 anos, no caso da viatura do General CEME eu não faço a mínima ideia dos milhares de quilómetros que ela não faz por ano, daqui a seis ou sete anos aquela viatura tem que ser substituída, ela já não aguenta, começa a ter encargos de oficina muito elevados. Se o Exército tivesse aquela viatura em Aluguer Operacional de Viaturas, no final daquele período tínhamos duas opções: compramo-la e fica de reserva ou então fazemos o upgrade para outra.

A aplicação da locação permitiria à redução dos custos para aplicação nas viaturas tácticas e na sua manutenção ou para compra de mais viaturas tácticas. Para além de se simplificar todo o sistema logístico de apoio para as viaturas de operação diária, se calhar comprávamos mais coisas, tínhamos outras coisas, pelo que para estas viaturas o AOV era a melhor opção.

A aplicação da locação permitiria a redução do risco, uma vez que as viaturas adquiridas pelo Exército beneficiam de isenção de seguro. Na locação as próprias locadoras garantem um seguro para as suas viaturas.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 2: Na escolha da modalidade de aquisição os factores mais relevantes são a avaliação dos custos e é depois a sustentação logística posterior. Os serviços subsequentes a locação seriam muito vantajosos para o Exército. Não há razões para que as viaturas administrativas que justifiquem os custos em AOV.

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Entrevistado 2: Não vejo nenhuma. Se eu compra-se as viaturas, para além do preço, pagava o IVA e não pagava o ISV, no entanto o valor do IVA tem retorno para o Exército. Se eu recorrer ao AOV, basicamente estou a contratar um serviço, pelo que a firma que nos vai ceder as viaturas vai alocar as viaturas e cobra uma renda, que é repartida por anos, diluindo o IVA, o ISV, os custos de manutenção, entre outros. Mas, se eu a comprasse também iria ter estes custos, no entanto de outra forma, pois ia pagar a manutenção, as peças, ter de alocar outra viatura, tirar de uma unidade para outra, hipotecar mecânicos, ou seja, o que pago numa forma também iria pagar de outra forma, mesmo que de forma indirecta. Neste momento para as viaturas administrativas, mas sobretudo para as viaturas de representação, as viaturas pretas faz todo o sentido.

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 2: Sim, para as viaturas administrativas. No fim de contas acaba tudo por bater no mesmo, no fim aquelas regalias fiscais imediatas que beneficiamos na compra directa ao fim de 4 anos começamos a paga-las de outra forma, ou seja, ou tem se já as regalias e ao fim de 4 anos começa-se a paga-las ou então começa-se já a pagar tudo, mas de forma mais diluída e simplificada.

No mundo empresarial muitas empresas recorrem o AOV e, se o fazem, é porque há razões económicas por trás que sustentam isso. A detenção da propriedade do bem é uma mentalidade que vem do antecedente, nos ainda não evoluímos. O Exército ainda não tem uma gestão economicamente sustentada e justificada, ainda estamos no tempo dos velhos do Restelo. No AOV caso haja uma avaria ligamos para a locadora e ela procede logo em conformidade, sem pagar mais por isso, pois a manutenção está incluída no serviço. Com o AOV dispomos de uma frota moderna, 100% operacional, sempre disponível, sem preocupações com manutenção, com contratação de peças, com os serviços de manutenção o que permitia concentrar os esforços exclusivamente nas viaturas tácticas.

D.3 ENTREVISTA 3

Entrevistado 3: Coronel ART Ramalhôa Cavaleiro

Data: 29 de Junho de 2010

Hora de Início: 11:15

Hora de Fim: 12h15

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Estado-Maior do Comando da Logística

Utilização do Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 3: Joaquim Ramalhôa Cavaleiro.

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 3: Coronel.

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 3: Artilharia.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 3: Chefe do Estado-Maior do Comando da Logística.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 3: Em primeiro lugar a situação do parque automóvel do Exército não é precária, era precária e, como tudo na vida, quando nós queremos as coisas, as coisas acontecem. Quando o Exército efectivamente considerou, dentro das suas prioridades, que estava na altura de reequipar as viaturas administrativas, reequipou-se. Se a memória não me falha nos últimos dois anos o Exército comprou algumas centenas de viaturas.

Temos de ter a noção que o período de vida e de utilização de uma viatura do Exército é, de uma forma geral, um período mais longo do que na sociedade civil, pelo que os esquemas de financiamento que agora estão muito na moda, designadamente o AOV, o Leasing têm vários problemas para o Exército. Primeiro tem problemas de índole jurídica, ou seja, contempla no serviço determinado tipos de seguros que a lei não prevê para o Exército. Depois estes cálculos destas viaturas estão feitos para se pagar uma prestação, a qual inclui o ISV. A lei dá-nos a prerrogativa de as viaturas que são adquiridas para o património militar serem impostas deste imposto, significa que se transitássemos para uma situação de AOV iríamos ser penalizados nesse montante. Depois existe também o pormenor de que esta prestação estaria calculada para o tempo de vida útil de quatro anos,

apesar de tudo o sistema que nos temos ao fim de 4 anos entregaríamos aquelas viaturas num estado praticamente novo e, ainda por cima temos a consideração que temos a capacidade de fazer a sua manutenção. Depois temos que ter a noção de que as nossas fontes de financiamento são finitas no tempo, geralmente para um ano, o que significaria que teríamos muita dificuldade em enquadrar financeiramente o encargo orçamental que se exigiria para as viaturas de âmbito administrativo que o Exército precisa. Ninguém entenderia que a cada 4 anos, o Exército, na conjuntura difícil que o país vive, renovasse o seu parque automóvel, ainda por cima aos custos que isso acarretaria.

A única vantagem que observo na locação seria a que a cada 4 anos teríamos carros novos. Do ponto de vista político, da observação do contribuinte português, não sei se seria do interesse político, criar uma situação em que o país nos criticasse, por exhibir algum luxo, ostentação e dignidade.

Registe-se também que a própria ANCP, na legislação que produziu, considerou inicialmente o AOV como forma ideal para adquirir as viaturas, no entanto pela informação que disponho, mais ou menos recente, esta a abandonar essa perspectiva porque primeiro não o materializou, depois todas as instituições que são clientes na ANCP chegam a conclusão que é um encargo significativamente elevado e muitas delas confrontam-se com os tais problemas de índole jurídica que nos temos.

Em resumo não me parece que seja uma alternativa sustentável.

Entrevistador – Sabendo que o *core business* do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 3: Não, em meu convencimento o Exército saí prejudicado. O Exército, de acordo com a legislação em vigor, tem de adquirir as suas viaturas, com as suas especificidades próprias, de acordo com as suas capacidades financeiras, fazendo uma programação mais cuidada ao longo do tempo. Efectivamente, embora seja compreensível, não se pode estar 8/10 anos sem adquirir nada ou adquirindo valores residuais porque quando isto acontece a situação agrava-se. É compreensível que o Exército tenha estado tantos anos sem adquirir nada porque primeiro o Exército tinha um parque de viaturas basto, do ponto de vista dos recursos humanos têm vindo a encolher, tem capacidade de manutenção e, enfim tem vindo a aguentar o seu parque de viaturas pois quando a manta é curta não se consegue acudir a tudo (...) Relativamente ao pessoal de manutenção temos fundamentalmente que nos preparar para a guerra e, quando nos preparamos para a guerra, temos que ter a capacidade de sermos autónomos ou pelo menos termos a capacidade que nos permita, minimamente, viver no Campo de Batalha. As estruturas de manutenção são suportadas pelo Orçamento do Exército e tem um determinado encargo de trabalhos a fazer, relativamente ao parque de viaturas administrativas este encargo acaba

por ser meramente residual, com exigências de manutenção significativamente inferiores as viaturas essencialmente militares. Salvaguardando algum tipo de viaturas, nomeadamente as viaturas pretas, que se reconhece que existira a necessidade ser cliente dos especialistas das marcas, as outras de uma forma geral, as nossas capacidades instaladas conseguem suportar os encargos de manutenção que temos.

A grande diferença com o AOV é a isenção do ISV. Claro que de uma forma menos rebuscada também poderemos considerar que as aquisições, para o universo militar, em que o montante seja superior a 250 mil euros o IVA é ressarcido na sua totalidade, o que se generalizamos o AOV não aconteceria.

No meu entender acredito que o património do Exército fica mais bem servido se elas forem adquiridas por compra directa, ao comprarmos uma viatura, garantidamente conseguimos mantê-la, com alguns encargos de manutenção, de uma forma tranquila, durante oito/dez anos. Tenho a perfeita noção de que a partir dessa idade os encargos de manutenção sobram, mas nessa altura, como o Exército está sempre em défice de viaturas, haverá sempre a possibilidade de fazer um balanço do que é economicamente viável e canalizar essas verbas de manutenção para a aquisição de veículos novos. Além do mais, por muito que as pessoas considerem que as viaturas do Exército tem uma quilometragem exagerada, grande parte das vezes isso não corresponde a realidade (...).

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 3: Não sei como, aliás só se o factor imagem, dignidade e ostentação se materializar em criação de valor porque de outra forma não vislumbro. Pela redução dos custos não considero pelos factores anteriormente referidos. Relativamente a repartição do risco, (...) mais especificamente sobre a obsolescência das viaturas, considero que esse factor nas viaturas administrativas não se aplica, porque um carro ao fim de 4 anos não está obsoleto, ao fim de 8 anos também não está, mas talvez ao fim de 20 anos se calhar começa a estar, mas temos que nos basear em aspectos concretos, porque se calhar os padrões ambientais que hoje são exigidos não são condizentes com aquele patamar.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 2: Fundamentalmente existem dois tipos de factores: a vantagem económica e, garantidamente, a falta de capacidade para a assunção de uma renda durante quatro anos porque as nossas fontes de financiamento são finitas. Vejamos esta situação, é curial o Exército comprar uma viatura preta por uma fonte de financiamento como a Lei de Programação Militar (LPM), sabendo que a LPM deverá ser uma fonte de financiamento para bens intrinsecamente militares. Será igualmente curial comprar com base no PIDAC,

este assim tem um período finito de 1 ano destinado ao desenvolvimento dos organismos do Estado, restando assim as outras fontes de financiamento, como as DCCR'S e o OMDN-Ex. Quando nós assumimos um compromisso de pagar uma renda durante 4 anos fora da LPM, que é a única fonte de financiamento que perspectiva os seus encargos a mais do que um ano, como é que se pode fazer um cabimento ou um compromisso, garantindo esse compromisso uma série de anos, é impossível, é irregular. No fim do compromisso, quando tivermos que entregar a viatura e, ao fim de quatro anos, não tivermos dinheiro para a substituir o que é que fazemos? Gastamos o dinheiro, não temos a viatura e quando ela for necessária não a temos, quer dizer no limite quando tivermos que ser chamados a desempenhar o nosso papel na estrutura do estado e tivermos que nos empenhar decisivamente vamos dizer que não podemos porque não temos o equipamento necessário. Em suma os factores críticos são o preço, as fontes de financiamento finitas e o facto de resultar em prejuízo económico para o Exército.

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Entrevistado 3: A lei isenta o ISV para as Forças Armadas e as Forças de Segurança pelo que estas entidades recorrem à compra directa. Os outros organismos da Administração Pública (AP) se tiverem a capacidade de fazer compromissos para anos futuros, com as suas fontes de financiamento é uma questão a estudar, consoante a quilometragem praticada, a capacidade de manutenção que dispõem, a utilização das viaturas ser numa base de uso pessoal e não uma utilização meramente de serviço como nós. Outros organismos da AP, talvez pela incapacidade jurídica de fazerem seguros estão a adoptar a compra directa, tais como o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM) e a própria Autoridade de Protecção Civil. Admito que algumas instituições públicas, no que diz respeito as viaturas dos seus dirigentes, para satisfazer, de alguma forma a vaidade humana, o que se pensa ser a necessidade desses cargos de administração exigirem alguma imagem, dignidade, possam ser tentadas a recorrer ao AOV, mas não tenho elementos que permitam dizer se sim ou não.

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 3: Para o Exército não é rentável pelas razões já apontadas, a isenção do ISV e de segurar as suas viaturas.

Admito que o Exército não tem dinheiro, mas tal como não tem dinheiro para adquirir também não tem dinheiro para pagar rendas em AOV. Se o Exército gasta dinheiro no AOV não lhe permite, como aconteceu, estar dez anos sem comprar viaturas, o que significa que

o dinheiro que não gastou em viaturas gastou-o noutras coisas. Estes são os patamares que temos de pesar, agora admito que um carro com mais de dez anos está na altura de ser substituído, mas por exemplo o carro do General Comandante da Logística, um Mercedes C 220 com dez anos e mais de 200 mil quilómetros, está ainda operacional, não se consegue destruir aquele carro. Claro que compramos agora os Skoda Superb, mas sabemos que, naturalmente este veículo não vai aguentar 15 anos, mas importa referir que alguns deles daqui a um ano não vão ter nem 10 mil quilómetros.

Imaginando uma viatura que esta ao Serviço do Exército a mais de 20 anos. Se essa viatura estivesse em regime de AOV, o somatório das rendas ao longo deste período dava para adquirir, em compra directa, pelo menos período 5 viaturas e se entretanto acabar o dinheiro e não se conseguir pagar as rendas, temos que entregar as viaturas e nem ficamos com uma viatura velha, ficamos sem nada.

A grande questão no Exército é cumprir a missão com base nas fontes de financiamento atribuídas, costuma-se dizer que mais vale um pássaro na mão do que dois a voar e, a situação do AOV, é a situação típica dos dois a voar.

D.4 ENTREVISTA 4

Entrevistado 4: Doutor Fernando Sousa

Data: 01 de Julho de 2010

Hora de Início: Enviada por e-mail em 24 de Junho de 2010

Hora de Fim: Recebida por e-mail em 01 de Julho de 2010

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 4: Fernando Sousa.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 4: Director da Direcção de veículos do Estado da Agência Nacional de Compras Públicas.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 4: O recurso ao aluguer operacional de veículos (AOV), por si só, não é uma alternativa sustentável para melhorar a situação de um parque de veículos, na medida em que a aquisição directa de veículos tem exactamente o mesmo efeito. O efeito da escolha tem um efeito diferente a médio e longo prazo.

A decisão entre as duas opções, resulta de uma análise à tipologia de veículos, em que o AOV não abrange todas as categorias, da quilometragem a percorrer e em que prazo, da comparação financeira quando a aquisição é efectuada com recurso à isenção de ISV e no caso de alguns organismos, quando têm oficinas próprias e os seus respectivos custos associados.

Entrevistador – Sabendo que o *core business* do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 4: A resposta a esta questão deve ser prestada pelo próprio Exército que conhecerá a sua estrutura de custos internos com pessoal afecto à gestão de frota.

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 4: O AOV pode ser considerado um instrumento de valor quando utilizado de forma eficiente e que permita reduzir o risco de custos com a frota, não só financeiros como também operacionais.

Em termos financeiros, consegue-se reduzir o custo de manutenções pela via de um custo fixo que não altera com o número de incidências por manutenção preventiva ou correctiva. À partida, uma empresa que comercialize o serviço de AOV, encontra-se munida de recursos humanos com conhecimentos técnicos que lhes permita obter redução de custos imputados pelos centros de assistência técnica das marcas, algo que os organismos públicos, raramente têm e quando têm, não conseguem por vezes acompanhar a evolução tecnológica das marcas.

O maior risco na aquisição de um veículo é o que tem mais peso na compra, mas nem sempre na decisão, é o valor residual ou valor de revenda. No AOV o risco passa por calcular o preço de um veículo ao fim de 3 ou 4 anos, mas na aquisição directa, esta questão raramente se coloca uma vez que os veículos são normalmente utilizados até ao seu fim de vida ou recuperação inviável em termos financeiros.

Os custos operacionais são por si só custos colaterais e raramente mensuráveis, o que torna a análise difícil mas não impossível. Encontram-se sempre relacionados com a actividade da frota e não com a actividade da empresa ou organismo público. Traduz-se em: quanto tempo foi ocupado por cada pessoa a resolver tarefas que podiam ser tratadas por profissionais do AOV? Trouxe mais-valia à gestão da frota? São questões que devem ser analisadas por via de dados históricos e registo dos organismos.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 4: Categoria do veículo, tipologia, alterações ou transformações a efectuar (as empresas de AOV cobram valores pela colocação e pela remoção de qualquer equipamento e deixando o veículo em condições de ser comercializado no mercado de usados, quilometragem, prazo, custo de aquisição a 8 anos e AOV (sendo que o limite é 4 anos mas pode contemplar-se uma inflação no cálculo a 8 anos).

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Entrevistado 2:

- 1- Benefícios fiscais, como a isenção de ISV;
- 2- Transformação dos veículos não aceites pela empresa de AOV;
- 3- Prazos e quilometragens superiores ou inferiores ao praticado pelo mercado que não justifique recorrer ao AOV (exemplo: percorrer menos de 10.000 km/ano ou mais de 100.000 km/ano);
- 4- Categorias e tipologias não comercializadas pelas empresas de AOV (as empresas de AOV só comercializam os seus serviços nos veículos ligeiros de passageiros e comerciais ligeiros até 3.500 kg).

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 2: Directamente, é economicamente mais rentável porque se consegue uma redução de 15 a 30% do custo do veículo.

D.5 ENTREVISTA 5

Entrevistado 5: António Oliveira Martins

Data: 02 de Julho de 2010

Hora de Início: 10h15

Hora de Fim: 11h35

Duração: 80 Minutos

Unidade/Local: Rua Padre Francisco Alvares 1, 1º DTO A, Lisboa

Utilização do Gravador: NÃO

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 2: António Oliveira Martins.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 5: Vice-Presidente da ALF (Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting) e Director Geral da LeasePlan.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 5: Não tenho dúvidas que a locação é uma alternativa sustentável para a gestão da Frota do Exército. Com a dimensão da frota do Exército parece-me obvio que a locação traz mais-valias significativas, quando a frota não tem relevância para os custos. A dimensão da frota e a necessidade de se aplicar uma gestão especializada é um imperativo para qualquer organização. Os responsáveis de unidade não tem de perceber nada de automóveis, no entanto as empresas de locação são especialistas na gestão de frotas, com pessoas formadas na área. Não é por acaso que as grandes empresas optam pelo recurso à locação, e se o fazem, é porque já fizeram estudos de viabilidade, onde concluíram que é a locação é uma alternativa sustentável. No caso do Exército o recurso a locação das suas viaturas administrativas é apropriado, pois neste tipo de viaturas não se aplica o argumento do interesse estratégico do País, argumento já aplicável as viaturas táticas.

Entrevistador – Sabendo que o “core business” do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 5: O recurso a locação permite uma melhor afectação dos custos a todos os níveis, financeiros, humanos e materiais.

Ao nível financeiro a locação permite uma redução dos custos, pois cada boa prática permite uma boa poupança de recursos financeiros. A título de exemplo, a substituição de viaturas, com recurso ao AOV, conseguir-se-ia reduzir os efectivos da frota, pois pressuponho que existem viaturas para fazer face as avarias. Mantendo ou até melhorando a mobilidade conseguir-se-ia, reduzindo a frota, uma redução de custos.

O sector do AOV responsável pela gestão de mais de 120 mil viaturas em Portugal, parece-me a mim, que logo à cabeça o recurso a locação permite economizar uma panóplia de custos, por exemplo na questão dos pneus uma empresa de locação consegue negociar os pneus em condições mais competitivas.

Ao nível dos recursos humanos a opção pela locação permitirá a médio prazo uma canalização dos recursos para actividades ligadas ao *core business* do Exército. A uns anos atrás desenvolvi um trabalho para a GNR e apercebi-me que 40% dos seus efectivos estavam afectos aos serviços administrativos. Esta situação em determinados países da Europa é impensável, estamos a falar do dinheiro dos contribuintes e, é do interesse de todos, que esse dinheiro seja aplicado de forma eficiente em proveito da nação.

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 5: A locação das viaturas administrativas é um instrumento de criação de valor, essencialmente em dois aspectos, redução dos custos e repartição do risco. A redução dos custos justifica-se pelos argumentos supra mencionados, na locação as preocupações relativamente a frota deixam de existir, os serviços do Exército serviriam apenas de interface com a empresa de locação, funcionando de forma mais estratégica e menos operacional.

O recurso a locação permite ao Exército não ter de preocupar-se com a desvalorização das suas viaturas, mantendo uma frota sempre actual e operacional, o que nem sempre é possível com uma frota própria, com os veículos sujeitos ao envelhecimento e obrigatória troca.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 5: O factor principal na escolha da modalidade de aquisição é o preço do bem ou do serviço, no entanto na maioria das vezes a comparação entre as duas modalidades é feita de forma grosseira e desigual, no entanto há mais factores que condicionam tal decisão.

Em organizações mais conservadoras compreendo que a propriedade dos bens seja um factor crítico, mas cada vez mais com a evolução tecnológica em que vivemos o factor propriedade está a perder importância, as empresas procuram apenas pagar apenas a utilização do bem, sem acarretar com custos desnecessários. Na locação, apesar da viatura não ser propriedade do locatário, ela está alocada a ele e dispõe de total domínio sobre ela. A propriedade é uma questão de mentalidade mas tudo isso é possível de se ultrapassar.

Na administração pública existe a questão dos benefícios legais mas, como já referi anteriormente, dentro de pouco tempo estas questões serão ultrapassadas, permitindo a inclusão dos benefícios legais do locatário no contrato de locação operacional.

Sobre este dilema posso lhe falar do exemplo da Portugal Telecom (PT), com uma frota de 4000 veículos, actualmente é um cliente do AOV. No antecedente a PT disponha de recursos internos capazes de garantirem toda a sustentação da frota, possuindo oficinas e ferramentas de gestão para o efeito. Ao inicio a adesão ao AOV foi encarada de forma conflituosa, falavam que era só problemas, nos dias de hoje eles já não questionam a subcontratação da sua gestão.

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV na Administração Pública?

Entrevistado 5: No meu entender, um dos problemas que eu penso que existe na Administração Pública, é a falta de controlo sobre a gestão da frota, ninguém sabe ao certo os custos da sua frota, quais os encargos anuais suportados com a gestão da frota. Na locação a locadora disponibiliza detalhadamente os custos com a frota, desde pneus, quilometragem, combustível. Este conhecimento detalhado cria conflito com duas áreas numa organização, o sector dos transportes e os motoristas pois esta informação permite averiguar a má utilização das viaturas, os argumentos que utilizam contra o AOV não tem substância.

O grande argumento contra o AOV são os benefícios fiscais, no entanto a ALF encontra-se em esforços para colmatar este assunto junto da Direcção das Alfandegas. Na locação financeira os benefícios do locatário são transferidos para o contrato, pois na altura foi feita uma solicitação, no caso do AOV, não existe porque nunca foi solicitado. Este assunto será resolvido brevemente, pelo que mesmo sem este benefício, tenho sérias dúvidas de que o AOV é mais rentável.

Relativamente a questão dos seguros tenho dúvidas, é algo que carece de verificação, mas considero que seja passível de aplicação, no entanto isso vai se reflectir no preço.

Quanto a cor dos veículos, ela é aceite mas também é reflectida no preço. O risco económico do automóvel está no lado do locador, quando o bem é devolvido tem de ser pintado de novo para ser colocado no mercado dos usados. Por exemplo a *Lease Plan* é fornecedora dos carros da DHL. No preço do serviço está incluído uma pintura e uma repintura com expressão no preço. De origem a viatura é pintada de branco, no entanto para satisfazer as necessidades do cliente são pintadas posteriormente a amarelo. Quando o veículo é devolvido ele necessita de ser pintado de branco, essa pintura já foi prevista no contrato, num custo aceitável que foi diluído durante o contrato, estamos a falar de 500€.

O Estado Português é um estado demasiado conservador, segundo a *leaseurope*, nos países como a França, a Noruega e a Inglaterra, o peso da locação no sector público é de 7,76%, 6,94% e 6,01% respectivamente. Em Portugal o peso é substancialmente inferior, 1,64%. Estes dados revelam que estamos perante um estado tirano, não se pode dizer que os estados supracitados gerem mal os recursos do povo.

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 5: A questão do ISV é uma questão de tempo, que será curto, mas mesmo assim considero que o AOV é economicamente mais rentável. Para tal é necessário fazer uma quantificação séria dos custos reais no actual esquema de aquisição, pois é preciso ter

em conta que na opção pelo AOV não se trata apenas da amortização do veículo, inclui uma panóplia de serviços, desde manutenção, pneus, gestão de sinistros, entre outros que necessitam de ser tidos em conta.

Identificar o processo burocrático da gestão da frota actual, desde as pessoas envolvidas, os custos de manutenção, os custos dos sobressalentes e sobretudo o custo da falta de mobilidade, o facto de poder haver uma redução substancial da frota são custos que devem ser incorporados ao actual sistema e que estão todos previstos no sistema de AOV.

Por exemplo seria importante averiguar quais os encargos anuais do Exército relativamente a sinistros. No actual esquema existe uma panóplia de custos, alguns dos quais difíceis de apurar mas que todos nos sabemos que o seu custo não é zero. Um estudo de caso sobre o tema permitirá tirar conclusões concretas.

D.6 ENTREVISTA 6

Entrevistado 6: Coronel ADMIL Timóteo Rodrigues

Data: 25 de Junho de 2010

Hora de Início: 10:25

Hora de Fim: 11h05

Duração: 40 Minutos

Unidade/Local: Centro de Finanças do Comando da Logística

Utilização do Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 6: António Vicente Timóteo Rodrigues.

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 6: Coronel.

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 6: Administração Militar.

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 6: Chefe do Centro de Finanças do Comando da Logística.

Entrevistador – Face à situação precária do Parque Automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Entrevistado 6: Para as viaturas administrativas deveria haver um plano, que contemplasse uma estimativa de duração ou da longevidade da duração das viaturas e, com base nisso estipulava-se o quantitativo que deveria ser adquirido anualmente, para que não se atingissem situações como a que temos hoje, com viaturas a circular com 20 e 30 anos. Portanto o recurso a locação seria uma alternativa sustentável porque tenho a percepção e, embora um pouco a certeza com dados de a quase 15 anos, que seria economicamente mais vantajoso fazer a locação em vez da aquisição. Numa primeira fase a locação seria mais cara que a aquisição em termos de amortização de equipamentos mas, a longo prazo, estimando que uma viatura durasse 10 anos, tenho a percepção que seria mais económico fazer uma locação, uma vez que esta inclui outros encargos para além da amortização do veículo, desde seguro, manutenção, viatura de substituição e alguns componentes da viatura.

Entrevistador – Sabendo que o *core business* do Exército é a Defesa, considera que o recurso à Locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Entrevistado 6: Em termos de recursos humanos permitiria reduzir o volume de pessoal empenhado na manutenção ou apenas dirigi-lo para as actividades de manutenção afectas as viaturas tácticas. Embora difícil de quantificar, alguns recursos humanos que hoje são empenhados na gestão desta frota velha deixariam de ter este problema, pois quer queiramos ou não, isto envolve empenhamento de pessoal, desde o diagnóstico da avaria, estimação dos custos da avaria, depois de estimado o preço tem que comunicar a DMT os custos, a DMT depois tem que se pronunciar, geralmente sempre pela afirmativa para reparação da viatura. Para tal a unidade tem de elaborar um Pedido de Autorização de Reparação (PAR), o PAR é analisado na DMT e é aprovado. Se o PAR ultrapassar um valor acima dos 5000 euros, que é normalmente a delegação de competências que um comandante tem, a unidade ao receber o dinheiro o PAR por transferência orçamental da DMT, vai ter que elaborar um Pedido de Autorização da Despesa. Este pedido tem que vir ao Centro de Finanças para ser analisado quanto a parte técnica, que após ser despachado pelo General da DMT ou pelo General Quartel Mestre General (QMG) é que é devolvido a unidade. A burocracia que isto envolve, o número de pessoas afecto numa coisa que se as viaturas fossem alugadas nada disto era preciso, portanto este empenhamento do pessoal na actividade administrativa das viaturas, na execução das reparações poderiam resultar em alguns ganhos de eficiência para o Exército através do recurso ao AOV.

Relativamente aos recursos financeiros é preciso fazer contas, mas eu tenho a impressão que os recursos financeiros poderiam ser melhor distribuídos porque fruto da dificuldade em adquirir viaturas, o processo que leva a contratação de viaturas, segundo a lei, na aquisição de uma viatura tem que se abater três viaturas, também pela burocracia e a quantidade de

procedimentos impostos pela ANCP leva a que cada vez seja mais difícil comprarmos as viaturas e até comprarmos as viaturas que queremos porque se o caderno de encargos for feito de tal forma generalista, nos podemos pensar que vamos comprar um Opel e quem acaba por ganhar é a Hunday, ou seja, nos dias de hoje não estamos a adquirir as viaturas que pretendíamos. Com uma locadora isto não se verifica, nos estipularíamos o tipo de viaturas que queríamos entre três ou quatro marcas. Fruto desta dificuldade e o tempo que isto demora até a aquisição conduz a que muitas das vezes se tenham que autorizar reparações que não são economicamente vantajosas, ou seja, se uma unidade tem poucas viaturas e, se dessas poucas algumas estejam avariadas, e a maioria com alguma idade, normalmente e numa situação óptima o que seria aconselhável era abater essas viaturas e comprar novas mas como isto é difícil faz com que a DMT desperdice recursos a reparar viaturas, que deviam ser abatidas, para as colocar em funcionamento. Neste sistema a alternativa é ficar com a viatura e esperar meses até que chegue uma nova, mas uma unidade não pode parar. Numa empresa de locação isto nunca acontece, quando uma viatura tem algum problema é imediatamente substituída por outra. A um desperdício de recursos financeiros porque se tomam decisões de reparar viaturas que não deviam ser reparadas e que simplesmente deviam ser abatidas. Pelo facto de ser difícil repor com viaturas novas por processos aquisitivos a DMT vê-se na contingência de as mandar reparar pelo que a locação permitiria uma melhor afectação dos recursos ou pelo menos ou não permitia uma má utilização dos recursos como agora está a ser feita. Ainda a tempos assiste a um caso de um carro que precisou de ser reparado, cuja reparação autorizada arredondava os 30 mil euros, no entanto eu fui averiguar, até porque estava a decorrer um processo aquisitivo a decorrer, quanto é que custava o autocarro novo e disseram que custava cerca de 50 mil euros, ou seja, não se justifica gastar 30 mil euros num autocarro que tem cerca de 20 anos quando um novo custa 50 mil e, a resposta que me deram foi que se não for reparado não há nenhum para substituir, pelo que tinha de ser reparado. Estes factos sustentam o que disse anteriormente de que a longo prazo, o prolongamento da longevidade das viaturas vai fazer com que os encargos de manutenção aumentem muito o que os custos incorporados desde a aquisição da viatura até ao seu abate seria muito mais barato recorrer a locação.

Entrevistador – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Entrevistado 6: Não considero que seja criação de valor mas sim um instrumento que permite um maior aproveitamento de recursos, ele não cria valor mas sim evita desperdícios. Em ambos os lados a eficácia é sempre atingida mas a eficiência para mim é melhor conseguida com a locação das viaturas. Existe criação de valor pelo simples facto de o sistema de locação incorporar um seguro de todos os riscos vai facilitar a utilização das viaturas por qualquer militar habilitado com carta de condução, libertando assim um

determinado número de condutores, que estão permanentemente empenhados em funções exclusivas de condução e que poderiam ser desviados para funções mais operacionais ou para condução de viaturas tácticas, isto porque o seguro contra todos os riscos, independentemente da franquía, vai permitir uma melhor segurança ao militar que conduz a viatura, que hoje não acontece e nem irá acontecer nunca no regime de compra directa porque a lei só permite, isoladamente, efectuar seguros obrigatórios e o único seguro que é obrigatório é contra terceiros.

Por outro lado ainda a utilização de viaturas em regime de locação, estimo que não ultrapasse o período de longevidade de 3/4 anos, dá a imagem de um Exército moderno e eficaz sem grande aumento de custos.

Entrevistador – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade de aquisição?

Entrevistado 6: Segundo tenho conhecimento os factores críticos a ter em conta na escolha da modalidade são: características técnicas das viaturas. Por exemplo quando estive na Manutenção Militar precisamos de adquirir um furgão, pelo que especificamos tantas características técnicas que poucos foram as entidades capazes de responder as nossas necessidades pois não se tratava de um pedido standard ficando só no final uma entidade capaz de satisfazer o pedido porque a MM está habituada a comprar e depois a proceder a sua modificação nas suas instalações o que não se pode fazer numa viatura alugada. Este processo foi um erro na altura pois a percepção da locação é que nunca se deve pretender ficar com a viatura em nossa propriedade, pois isso só faz aumentar os encargos de manutenção. A perspectiva é utilizar a viatura que melhor satisfaça as nossas necessidades ao mais baixo custo sabendo que ela nunca vai ser nossa, portanto não precisamos que ela seja muito resistente e que dure a vida inteira pois daqui a três ou quatro anos vamos troca-la. Na aquisição temos sempre presente o critério da durabilidade, que seja muito resistente, que não tenha avarias, critérios que não se aplicam a locação, pois se avariar quem paga é a locadora, se a viatura não durar o tempo que está estimado que paga é a locadora. Em resumo na aquisição os factores são as características técnicas, a durabilidade, o baixo consumo, os custos de manutenção.

Importa aqui referir que existem locadoras que não deixam pintar as viaturas de cor verde militar, pois não é uma cor corrente pois as cores que tem mais aceitação no mercado da retoma dos usados são o preta, o azul e o cinzento.

Entrevistador – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Entrevistado 6: Eu não vejo nenhuma, não há razões para mim que justifiquem o seu recurso, pois não é correcto a percepção de que a locação é mais cara. Nos primeiros anos de vida da viatura é verdade que temos poucos encargos de manutenção e, então entende-

se que a viatura não custa nada, o que é certo que a partir do 4 ano (período em que vão a primeira revisão) os encargos de manutenção começam a subir. Estes encargos deviam ser contabilizados e distribuídos em todo o tempo de vida útil e não a partir do 4 ano, mas logo incorporados no primeiro ano pois ela na posse do Exército vai durar 10/15 anos, pois estes encargos crescentes de manutenção no cálculo dos custos tem que ser contabilizados logo quando se compra a viatura e não utilizar aquele raciocínio directo de que estou sempre a pagar todos os anos, independentemente da viatura estar ou não avariada. Importa aqui acrescentar, que no AOV todas as actividades de manutenção obrigatoriamente tem de ser efectuadas na marca, por especialistas da marca, facto que não acontece no nosso Exército, onde se procede a algumas actividades de manutenção, por especialistas menos habilitados, podendo originar a ocorrência de avarias.

Entrevistador – As forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo à isenção no Imposto sobre Veículos. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra imediata?

Entrevistado 2: É uma questão de fazer contas. É verdade que se compraram novas viaturas ligeiras, os Skoda Superb, na razão dos 14 000 euros, resta saber quanto é que custaria alugar uma viatura daquelas em regime de AOV e estimar os encargos de manutenção e, utilizando como historial os encargos de manutenção dos Mercedes pois foram as viaturas que vieram substituir, estipular este veículo teve um preço de aquisição x e durante 15 anos teve estes custos de manutenção. Dividindo estes custos por cinco anos estipulamos um custo médio anual e comparamos com o custo anual de alugar uma viatura poderíamos tirar as conclusões sobre a rentabilidade ou não da locação. Neste cálculo é preciso também incorporar outros custos indirectos, o custo de pessoal afecto a gestão da frota, a sua manutenção, entre outros que caso a viatura fosse alugada não eram empenhados nestas actividades.

Há dez anos fiz um estudo e na altura era mais barato, no ano 2000 foi feito um estudo na Divisão de Logística do Estado-Maior do Exército e a conclusão tirada é que era economicamente viável, vantajoso recorrer ao AOV em detrimento da compra directa. Este estudo foi despachado, eventualmente, pelo CEME e devia ter seguido o seu percurso normal e dar origem ao processo a dez anos atrás por circunstâncias variadas que eu não vou explicar.

APÊNDICE E

SINOPSES DAS ENTREVISTAS

E.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 1

No Quadro E.1 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 1 (equivalente a questão n.º 5 do guião da entrevista) – Face a situação precária do Parque automóvel do Exército, em que medida o recurso à locação será uma alternativa sustentável?

Quadro E.1 – Análise de resultados da questão 1.

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		x	- “Se o Exército pretendesse ter sempre viaturas novas é claro que o recurso a locação seria claramente uma alternativa adequada”; - “As restrições orçamentais existentes justificam a aquisição directa”;
Entrevistado 2	x		- “O recurso a locação (...) permitiria simplificar toda a cadeia de sustentação logística, mantendo a frota automóvel permanentemente operacional, sem quebras temporárias do uso por inoperacionalidade”;
Entrevistado 3		x	- “O período de vida e de utilização de uma viatura do Exército é, de uma forma geral, um período mais longo do que na sociedade civil; - A lei dá ao Exército a prerrogativa “de as viaturas que são adquiridas para o património militar serem isentas de ISV”; - As fontes de financiamento do Exército “são finitas no tempo, geralmente para um ano, o que significaria que teríamos muita dificuldade em enquadrar financeiramente o encargo orçamental”;
Entrevistado 4	x		- “ (...) o efeito da escolha da modalidade de aquisição tem um efeito diferente a médio e longo prazo”; - A decisão resulta de uma análise a vários factores;
Entrevistado 5	x		- “ (...) a dimensão da frota e a necessidade de se aplicar uma gestão especializada é um imperativo para qualquer organização”; - “Neste tipo de viaturas não se aplica o argumento do interesse estratégico do País”;
Entrevistado 6	x		- Necessidade de um planeamento sobre a renovação da frota automóvel; - “Numa primeira fase a locação seria mais cara que a aquisição em termos de amortização do equipamento mas, a longo prazo (...) seria mais económico a locação, uma vez que esta inclui outros encargos para além da amortização do veículo, desde seguro, manutenção, viatura de substituição e alguns componentes da viatura”;

E.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 2

No Quadro E.2 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 2 – Sabendo que o *core business* do Exército é a defesa, considera que o recurso à locação das viaturas administrativas permitirá uma melhor afectação dos recursos?

Quadro E.2: Análise de resultados da questão 2.

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1		x	<ul style="list-style-type: none"> - “ O Exército não pode ser analisado numa óptica empresarial pura e, assim sendo, a afectação dos recursos não pode ser analisada friamente”; - Os recursos humanos do Exército são custos fixos, que independentemente do tipo de viatura, são custos sempre a suportar”; - “Na óptica dos recursos financeiros (...) o ponto fulcral reside na questão de eles serem englobados no orçamento financiado ou não financiado”;
Entrevistado 2	x		<ul style="list-style-type: none"> - “ O recurso à locação permitiria uma melhor afectação dos recursos humanos, materiais e financeiros”;
Entrevistado 3		x	<ul style="list-style-type: none"> - “Fundamentalmente temos que nos preparar para a guerra e, quando nos preparamos para a guerra, temos que ter a capacidade de sermos autónomos ou pelo menos termos a capacidade que nos permita, minimamente viver no campo de batalha”. - Os encargos com o parque das viaturas administrativas acaba por ser “meramente residual, com exigências de manutenção significativamente inferiores as viaturas essencialmente militares”; - “O património do Exército fica mais bem servido se elas forem adquiridas por compra directa”;
Entrevistado 5	x		<ul style="list-style-type: none"> - “Ao nível financeiro a locação permite uma redução dos custos, pois cada boa prática permite uma boa poupança de recursos”; - “Ao nível dos recursos humanos a opção pela locação permitirá a médio prazo uma canalização dos recursos para as actividades ligadas ao <i>core business</i>”;
Entrevistado 6	x		<ul style="list-style-type: none"> - “Em termos de recursos humanos permitiria reduzir o volume de pessoal empenhado na manutenção ou apenas dirigi-lo para as actividades de manutenção afectas as viaturas tácticas”; - “Relativamente aos recursos financeiros é preciso fazer as contas, mas eu tenho a impressão que os recursos financeiros poderiam ser melhor distribuídos devido a todo o processo burocrático”; - “Pelo facto de ser difícil repor viaturas novas a DMT vê-se na contingência de as mandar reparar pelo que a locação permitiria uma melhor afectação dos recursos ou pelo menos não permitiria uma má gestão”;

E.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 3

No Quadro E.3 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 3 – De que forma a locação das viaturas será um instrumento de criação de valor?

Quadro E.3: Análise de resultados da questão 3.

Respostas	Sim	Não	Argumentação
Entrevistado 1	x		- “Se realmente se verificar mais economicamente vantajosa para o Exército, permitirá a criação de valor pela redução do custo e pela repartição do risco”;
Entrevistado 2	x		- “ Redução dos custos para aplicação nas viaturas tácticas e na sua manutenção ou para compra de mais viaturas tácticas”. - “ Redução do risco (...) Na locação as próprias locadoras garantem um seguro para as suas viaturas”;
Entrevistado 3		x	- “Só se o facto imagem, dignidade e ostentação se materializar em criação de valor porque de outra forma não vislumbro”;
Entrevistado 4	x		- “Quando utilizado de forma eficiente e que permita reduzir o risco de custos com a frota, não só financeiros como operacionais”; - “Em termos financeiros, consegue-se reduzir o custo de manutenções pela via de um custo fixo que não altera com o número de incidências por manutenção preventiva ou correctiva”;
Entrevistado 5	x		- “Essencialmente em dois aspectos: redução dos custos e repartição do risco”; - “Os serviços do Exército na locação serviriam apenas de interface com a empresa de locação, funcionando de forma mais estratégica e menos operacional”;
Entrevistado 6		x	- “Não considero que seja criação de valor mas sim um instrumento que permite um maior aproveitamento de recursos, ele não cria valor mas sim evita desperdícios. Em ambos os lados a eficácia é sempre atingida mas a eficiência, para mim, é melhor conseguida com a locação”; - “A utilização de viaturas em regime de locação dá a imagem de um Exército moderno, eficaz e sem grande aumento de custos”;

E.4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 4

No Quadro E.4 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 4 – Quais os factores críticos considerados mais relevantes aquando da escolha da modalidade?

Quadro E.4: Análise de resultados da questão 4.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- Aspectos fiscais; - Restrições financeiras;
Entrevistado 2	- Valor do investimento;
Entrevistado 3	- Restrições financeiras; - Valor do investimento;
Entrevistado 4	- Categoria e tipologia do Veículo - Transformações ou alterações a efectuar; - Valor do investimento
Entrevistado 5	- Valor do investimento; - Propriedade do bem; - Aspectos fiscais;
Entrevistado 6	- Características técnicas do veículo; - Custos de manutenção; - Durabilidade;

E.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 5

No Quadro E.5 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 5 – Quais as razões que justificam o não recurso ao AOV no Exército?

Quadro E.5: Análise de resultados da questão 5.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- A isenção no ISV; - Restrições orçamentais;
Entrevistado 2	- Perda de benefícios fiscais: isenção do ISV e o retorno do IVA;
Entrevistado 3	- A lei isenta o ISV para as Forças Armadas; - Dificuldade de assunção de compromissos futuros;
Entrevistado 4	- Benefícios fiscais, como a isenção de ISV; - As Transformações dos veículos não são aceites pelas empresas de AOV; - Prazos e quilometragens superiores ou inferiores ao praticado pelo mercado que não justifique recorrer ao AOV; - Categorias e tipologias não comercializadas pelas empresas de AOV;
Entrevistado 5	- O grande argumento é os benefícios fiscais; - Os argumentos que utilizam contra o AOV não têm substância; - O estado Português é um estado demasiado conservador;
Entrevistado 6	- “(...) não há razões para mim que justifiquem o seu não recurso, pois não é correcta a percepção de que a locação é mais cara”; - “os encargos crescentes de manutenção, no cálculo dos custos, tem que ser contabilizados logo quando se compra a viatura e não se deve utilizar aquele raciocínio directo de que estou sempre a pagar todos os anos, independentemente da viatura estar ou não avariada”;

E.6 ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO 6

No Quadro E.6 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 6 – As Forças Armadas no âmbito das suas atribuições beneficiam de algumas regalias fiscais/legais, por exemplo a isenção no ISV. Nestas condições considera que a implementação do AOV nas Forças Armadas é economicamente rentável quando comparado com a compra directa?

Quadro E.6: Análise de resultados da questão 6.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- “Se quisermos ter viaturas por muitos anos, e essas forem viáveis, com baixos custos de manutenção, a melhor opção é a compra directa, até porque, até aos 6 anos de vida, uma viatura, por norma, não dá problemas. Se o objectivo for ter viaturas sempre novas a locação sobreposição-se à compra imediata”;
Entrevistado 2	- “No mundo empresarial muitas empresas recorrem ao AOV e, se o fazem, é porque há razões económicas por trás que sustentam isso ...”; - “Com o AOV dispomos de uma frota moderna, 100%operacional, sempre disponível, sem preocupações com manutenção, com contratação de peças, com os serviços de manutenção, o que permite concentrar os esforços exclusivamente nas viaturas tácticas”;
Entrevistado 3	- “Admito que o Exército não tem dinheiro, mas tal como não tem dinheiro para adquirir, também não tem dinheiro para pagar rendas em AOV”; -“A grande missão no Exército é cumprir a missão com base nas fontes de financiamento atribuídas, costuma-se dizer que mais vale um pássaro na mão do que dois a voar e, na situação do AOV, é a situação típica dos dois a voar”;
Entrevistado 4	-“Directamente, é economicamente mais rentável porque se consegue uma redução de 15% a 30% do custo do veículo”;
Entrevistado 5	- “A questão do ISV é uma questão de tempo, que será curto, mas mesmo assim considero que o AOV é economicamente mais rentável. Para tal é necessário fazer uma quantificação séria dos custos reais no actual esquema de aquisição, pois é preciso ter em conta que na opção AOV não se trata apenas da amortização do veículo, inclui uma panóplia de serviços, desde manutenção, pneus, gestão de sinistros, entre outros que necessitam de ser tidos em conta”;
Entrevistado 6	- “É uma questão de contas”; - “Foram adquiridas novas viaturas ligeiras, os Skoda Superb, na razão dos 14 000 euros, resta saber quanto é que custaria alugar uma viatura daquelas em regime de AOV e estimar os encargos de manutenção, utilizando como historial os encargos de manutenção dos Renault 21 pois foram as viaturas que vieram substituir. Estipulando, este veículo teve um preço de aquisição x e, durante 15 anos, teve estes custos de manutenção. Dividindo estes custos por cinco anos estipulamos um custo médio anual e comparamos com o custo anual de alugar uma viatura poderíamos tirar as conclusões sobre a rentabilidade ou não da locação. Neste cálculo é preciso também incorporar outros custos indirectos, o custo de pessoal afecto a gestão da frota, a sua manutenção, entre outros que caso a viatura fosse alugada não eram empenhados nestas actividades.”

APÊNDICE F

DADOS DO ESTUDO DE CASO

F.1 RENDAS EM AOV

O Quadro F.1 apresenta os valores da renda em AOV da proposta das propostas obtidas.

Quadro F.1: Valores da proposta de AOV.

Tipo	Designação	 ARVAL SNP PARIBAS GROUP	 ALF
A	MERCEDES-BENZ E220 CDI	996,0 €	826,1 €
B1	SKODA SUPERB 1.9 AMBITION	392,6 €	494,1 €
B2	VW JETTA 1.9 TDI CONFORTLINE	456,1 €	490,7 €

F.2 CUSTO DE MANUTENÇÃO DAS VIATURAS

No quadro F.2 encontram-se apresentados os valores apurados no custo de manutenção das viaturas alvo.

Quadro F.2: Custo de Manutenção dos modelos.

Tipo	Designação	Matrícula	Custo de Manutenção Total	Idade	Custo Manutenção por ano	Custo de Manutenção Médio Anual
A	Mercedes-Benz E220	MX-09-46	26.920,9 €	9	2.991,2 €	3.174,79 €
		MX-43-59	6.716,8 €	2	3.358,4 €	
B1	AUTO TP 4 RENAULT D 4X2 MF/91 21 GSD	MX-45-93	44.431,2 €	18	2.468,4 €	1.427,06 €
		MX-45-95	17.214,1 €	19	906,0 €	
		MX-45-96	17.724,9 €	19	932,9 €	
		MX-44-21	21.825,6 €	19	1.148,7 €	
		MX-44-16	42.711,8 €	19	2.248,0 €	
		MX-45-97	16.309,4 €	19	858,4 €	
B2	AUTO TP 4 FIAT 4X2 MF/94-96 TIPO 1.7 DS	MX-62-99	31.684,2 €	16	1.980,3 €	2.168,26 €
		MX-62-98	26.795,6 €	16	1.674,7 €	
		MX-62-97	28.419,2 €	16	1.776,2 €	
		MX-62-95	42.653,0 €	16	2.665,8 €	
		MX-62-94	38.420,2 €	16	2.401,3 €	
		MX-63-63	40.181,0 €	16	2.511,3 €	

Estes valores foram obtidos nos cadastros das viaturas que se encontram disponíveis nos arquivos da secção de manutenção do Regimento de Transporte.

F.3 CUSTO DE AQUISIÇÃO

No quadro F.3 encontram-se expressos os valores do custo de aquisição das viaturas para o Exército.

Quadro F.3: Custo de Aquisição.

Designação	Custo de Aquisição
Auto TP4 MERCEDES-BENZ E220 CDI	35.804,56 €
AUTO TP 4 RENAULT D 4X2 MF/91 21 GSD	21.845,55 €
AUTO TP 4 FIAT 4X2 MF/94-96 TIPO 1.7 DS	14.726,13 €

Estes valores foram obtidos de acordo com os registos das viaturas que foram analisadas.

F.4 CUSTO DO PESSOAL DE MANUTENÇÃO

No quadro F4 e F.5 encontram-se expressos os custos do pessoal afecto a manutenção das viaturas da Secção de Manutenção do Regimento de Transporte.

Quadro F.4: Custo de pessoal afecto à manutenção.

Posto	Quantidade	Remuneração Base (posto)	Remuneração Anual (posto)	Custo Total
SAJ	2	1.670,06 €	23.380,84 €	46.761,68 €
1SAR	6	1.530,57 €	21.427,98 €	128.567,88 €
2SAR	1	1.356,21 €	18.986,94 €	18.986,94 €
FUR	2	1.007,47 €	14.104,58 €	28.209,16 €
2FUR	2	895,88 €	12.542,32 €	25.084,64 €
1CAB	5	756,40 €	10.589,60 €	52.948,00 €
2CAB	4	714,55 €	10.003,70 €	40.014,80 €
SOLD	22	644,79 €	9.027,06 €	198.595,32 €
CIVIS	1	963,76 €	13.492,64 €	13.492,64 €
CIVIS	2	998,41 €	13.977,74 €	27.955,48 €
TOTAL	47	Total Anual	147.533,40 €	580.616,54 €

Custo Pessoal por viatura	1.419,60 €
---------------------------	-------------------

Quadro F.5: Quantidade de viaturas que efectua manutenção no Regimento de Transportes.

RTRANS	213
UEO RESPONSABILIDADE DE MANUTENÇÃO	118
UEO APOIO DE MANUTENÇÃO	78
TOTAL	409

Os valores da remuneração foram obtidos de acordo com Circular n.º03/2009 da DSP de 28JAN09, no entanto os valores relativos a cada posto são os do índice mais baixo.

Relativamente ao efectivo da secção foi com base nos dados disponibilizados pelo Chefe da Secção de Manutenção.

F.5 CUSTO DO SEGURO DE DANOS PRÓPRIOS

No Quadro F.6 encontram-se os valores obtidos pelas simulações de seguro.

Quadro F.6: Valores obtidos da simulação de seguro.

Seguradora	TIPO A - MERCEDES-BENZ E220 CDI ELEGANCE	TIPO B1 - SKODA SUPERB 1.9 AMBITION	TIPO B2- VW Jetta 1.9 TDI CONFORTLINE
OK TELESEGURO	1.729,83 €	1.045,20 €	1.015,85 €
SEGURO DIRECTO	1.102,67 €	673,84 €	697,22 €
SEGUROS CONTINENTE	1.762,32 €	1.118,78 €	1.032,49 €
VALOR MÉDIO	1.531,61 €	945,94 €	915,19 €

Estes valores foram obtidos nos sites da internet das companhias através de uma simulação de seguro para um indivíduo do sexo masculino com idade de 22 anos. O seguro pretendido foi um seguro de danos próprios que inclui responsabilidade civil, protecção jurídica, assistência em viagem, ocupantes de viatura, furto ou roubo, choque, colisão e capotamento, raio ou explosão.

F.6 CUSTO DE VIATURA DE SUBSTITUIÇÃO

No Quadro F.7 encontram-se os custos obtidos para viatura de substituição.

Quadro F.7: Custo de Viatura de Substituição.

	A	B1	B2	
Custo de Aquisição	35.804,00 €	21.845,55 €	14.726,13 €	
Custo de Manutenção Ano	3.174,79 €	1.427,06 €	2.168,26 €	
Custo Pessoal Man Ano	360,72 €	360,72 €	360,72 €	
Seguro Anual	1.531,61 €	945,94 €	915,19 €	
	A	B1	B2	
Custo Viatura (10 anos)	86.475,20 €	49.182,75 €	49.167,83 €	1)
Custo das viaturas de reserva	86.475,20 €	541.010,25 €	491.678,30 €	2)
Custo de substituição	28.825,07 €	9.660,90 €	3.871,48 €	3)
	A	B1	B2	
Efectivo de Viaturas		3	56	127 a)
Efectivo de Viaturas de Reserva		1	11	10 a)

- 1) Custo 10 anos = Caq + (Cman X anos) + (CPessManX anos) + (Seg X anos)
 - 2) Custo Viaturas de reserva = Custo Viatura (10anos) x n.º de viaturas de reserva
 - 3) Custo Viatura de substituição = Custo das Viaturas de reserva/nº de viaturas total
- a) De acordo com a ANX B/NEP/DMT 40.985/26/CMD LOG;

F.7 CUSTOS GERAIS

No Quadro F.8 encontram-se os valores apurados para cada custo no actual sistema.

Quadro F.8: Custos anuais quantificáveis no actual sistema.

Designação	Custo de Aquisição	Custo Manutenção (ano)	Custo Pessoal Manutenção (ano)	Seguro Contra Todos Os Riscos (ano)	Custo Viatura Substituição (ano)
Auto TP4 MERCEDES-BENZ E220 CDI	35.804,56 €	3.147,79 €	1.419,60 €	1.531,61 €	28.825,07 €
AUTO TP 4 RENAULT D 4X2 MF/91 21 GSD	21.845,55 €	1.427,06 €	1.419,60 €	945,94 €	9.660,90 €
AUTO TP 4 FIAT 4X2 MF/94-96 TIPO 1.7 DS	14.726,13 €	2.168,26 €	1.419,60 €	915,19 €	3.871,48 €

APÊNDICE G

REQUERIMENTO AO GEN DMT

EX.^{MO} SENHOR DIRECTOR DA DIRECÇÃO DE MATERIAL E TRANSPORTES

FREDY LUÍS MONTEIRO HENRIQUES, ASPIRANTE ADMIL, NIM 04047605, no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, necessário para a conclusão do Mestrado em Ciências Militares – Especialidade Administração Militar, subordinado ao tema: “Viaturas administrativas do Exército: compra ou locação”, venho por este meio requerer a V/. Ex.^a que me seja concedido o acesso a plataforma electrónica de gestão da frota das viaturas do Exército para recolha de dados relativos as viaturas administrativas, desde efectivos por tipos, idade, custos de manutenção. Esta informação é essencial para a realização de um estudo de caso que confronte o actual sistema e o regime de Aluguer operacional de Viaturas (AOV), de acordo com o Regulamento da Academia Militar, aprovado pelo Exmo. GEN CEME.

Lisboa, 01 de Julho de 2010

Pede deferimento,

FREDY LUÍS MONTEIRO HENRIQUES
Asp ADMIL

ANEXOS

ANEXO H

CLASSIFICAÇÃO DAS VIATURAS ADMINISTRATIVAS

CATEGORIA		CILINDRADA (CC)	LOTAÇÃO MÁXIMA (Passageiros)	TIPO	
► Viaturas Ligeiras • Representação • Utilização Pessoal - Especial - Económico • Serviços Gerais ◦ Passageiros ou mistas - Até 5 lugares - Até 9 lugares ◦ Mercadorias - Furgão até 0,8 T - Furgão mais de 0,8 T ► Viaturas Pesadas ◦ Passageiros - Até 28 lugares - Mais de 28 lugares ◦ Mercadorias - Veículo único - Veículo Articulado	(a)	S/Limite	4	A	
	(b)	Até 1990 G / 2200 D	4	B1	
	(c)	Até 1990 G / 2200 D	4	B2	
	(d)	Até 1600 G / 1900 D	S/Limite	4	C1
			S/Limite	8	C2
		S/ Limite	3	C3	
	S/ Limite	3	C4		
		S/Limite	27	D	
		S/Limite	S/Especificação	E	
		S/Limite	S/Especificação	F1	
		S/Limite	S/Especificação	F2	
► Viaturas Especiais	(e)	S/Limite	S/Especificação	G	
Notas: (a) Destinadas a Oficiais Gerais de 4 estrelas. (b) Destinadas a Oficiais Gerais do activo ou da reserva na efectividade de serviço. (c) Destinadas a Oficiais Superiores exercendo as funções de Comando, Direcção e Chefia, previstas no corpo desta NEP. (d) Viaturas destinadas a transporte de carga, de caixa fechada, até 3 lugares. (e) Viatura de utilização específica, nomeadamente auto macas, celulares, fúnebres,					

Figura H.1: Classificação das viaturas administrativas do Exército por «Tipos».

Fonte: Anexo A/ NEP/ DMT. 40.985/26/ CMD LOG

ANEXO I

“CURVA DA BANHEIRA”

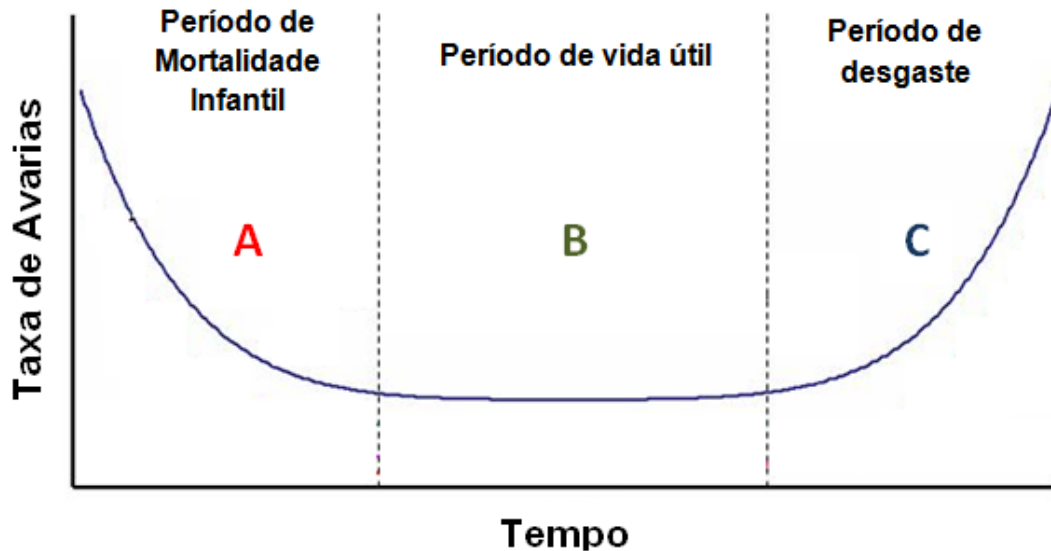


Figura I.1: Curva de vida de um Bem (também conhecida por «Curva da Banheira»).

Fonte: Adaptado de Cabral (2006, p. 60)

De acordo com Cabral (2006, p. 60) a vida de um bem pode ser representada pela taxa de avarias em função do tempo, em que a:

- Zona A - é característica de equipamentos novos ou após reparação (rodagem);
- Zona B - após a rodagem entra-se numa zona de vida útil do equipamento em que a taxa de avarias é praticamente constante.

ANEXO J

COMPRA VS LOCAÇÃO

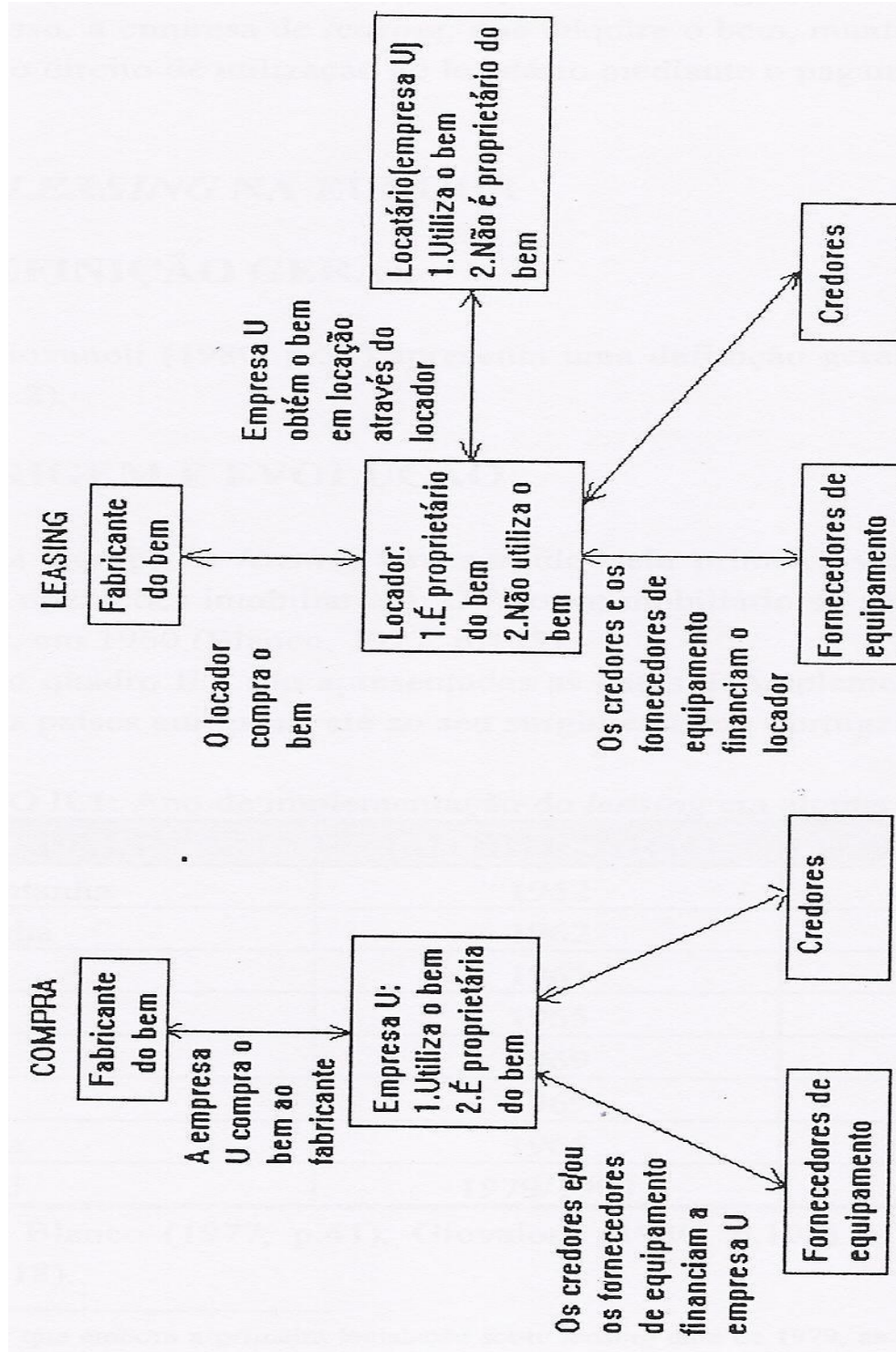


Figura J.1: Compra vs Locação.

Fonte: Hortinha (1994, p. 40)

ANEXO L

LOCAÇÃO FINANCEIRA VS LOCAÇÃO OPERACIONAL

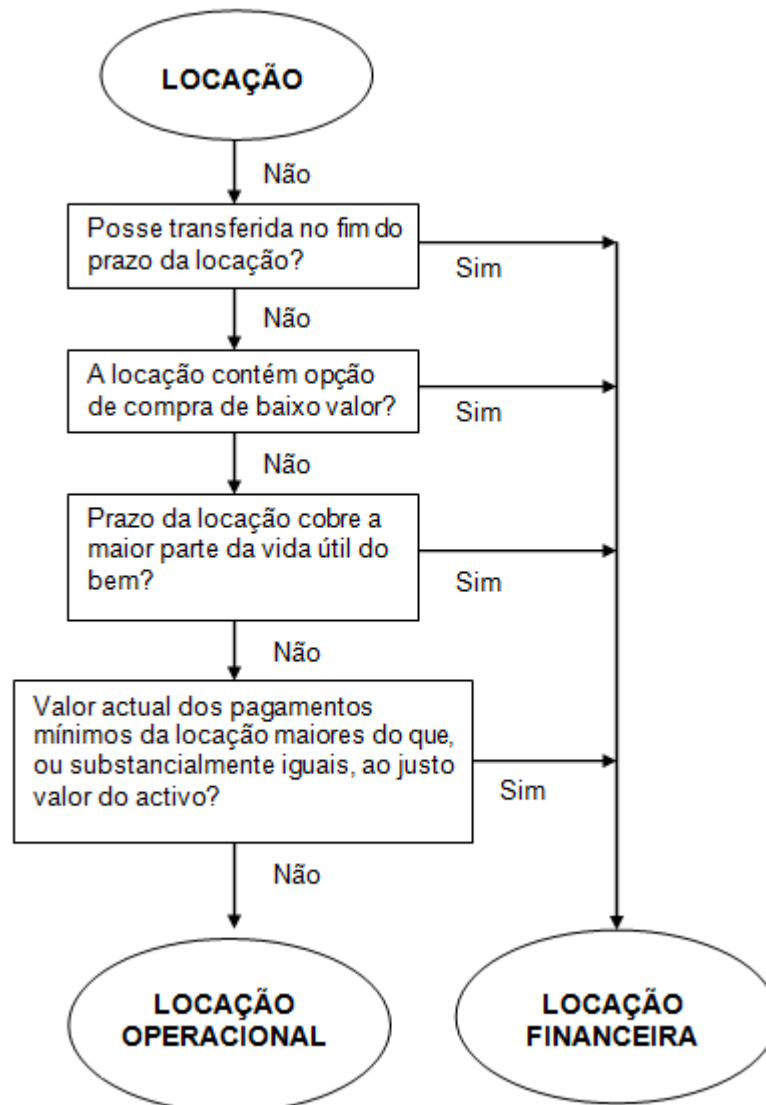


Figura L.1: Locação Operacional vs Locação Financeira.

Fonte: (Santos, 1996, p.218)

ANEXO M

CADASTRO DE UMA VIATURA

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO

CADASTRO

DA

VIATURA Auto T P 1 @ pop 4x2

m 5/74, ASTRA G.L FY 6

N.º MX. 63-21

SPEME

33

Figura M.1: Cadastro de uma viatura.

ANEXO N

DISTRIBUIÇÃO DAS VIATURAS ADMINISTRATIVAS DO EXÉRCITO

Atribuição individual de viaturas	A1	B1	B2	C3
Comando do Exército				
Total Gab CEME	3	3	6	0
Total Gab VCEME	0	6	7	2
Total Órgãos de Conselho	0	6	1	0
Total IGE	0	3	1	1
Total EME	0	2	7	3
Total	3	20	22	6
Órgãos Centrais de Administração e Direcção				
Total Comando de Pessoal	0	5	9	7
Total Lote Reserva do Exército	1	11	10	44
Total Comando da Logística	0	8	16	18
Total Comando da Instrução e Doutrina	0	4	8	4
Total Comando Operacional	0	2	7	3
Total OCAD	1	30	50	76
FOPE				
Total Brigada Mecanizada	0	1	3	9
Total Brigada Reacção Rápida	0	1	4	6
Total Brigada Intervenção	0	1	3	1
Total Zona Militar dos Açores	0	3	5	4
Total Zona Militar da Madeira	0	2	4	3
Total	0	8	19	23
Estrutura Base do Exército				
Total EBE	0	6	46	70
Órgãos de Apoio a mais de um ramo				
Total	0	3	0	8
TOTAL GLOBAL	4	67	137	183

Figura N.1: Distribuição das Viaturas Administrativas do Exército.

Fonte: Adaptado da NEP/DMT.40.985/26/CMD LOG

ANEXO O

PROPOSTAS DE AOV

O.1 PROPOSTA ARVAL

O.1.1 SKODA SUPERB 1.9 TDI AMBITION



	Proposta de AOV Nº: TTI/162599/000456427 22/07/2010 POTENCIAL									
Marca : SKODA Modelo : Superb Diesel 4P 1.9 TDi Ambition Contrato: 48 MESES / 80 000 QUILOMETROS Nível de Emissão CO2: 149 g/km Potência : 105 Cv										
Preço P.V.P :	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">S/IVA</td> <td style="text-align: right;">C/IVA *</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">25 976.72 €</td> <td style="text-align: right;">31 431.83 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">384.00 €</td> <td style="text-align: right;">464.64 €</td> </tr> </table>		S/IVA	C/IVA *		25 976.72 €	31 431.83 €		384.00 €	464.64 €
	S/IVA	C/IVA *								
	25 976.72 €	31 431.83 €								
	384.00 €	464.64 €								
Opções :	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">0.00 €</td> <td style="text-align: right;">0.00 €</td> </tr> </table>		0.00 €	0.00 €						
	0.00 €	0.00 €								
Acessórios :	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">0.00 €</td> <td style="text-align: right;">0.00 €</td> </tr> </table>		0.00 €	0.00 €						
	0.00 €	0.00 €								
<i>P. EXERC. 22.489€</i>										
Aluguer **	Incluído									
Gestão e Serviços										
Manutenção :	Incluído									
Assistência : Assistência em Viagem Inconnu	Incluído									
Pneumáticos : 4 Pneus 2055516R91 H PILOT Opção A	Incluído									
Combustível :	Não incluído									
Via Verde :	Não incluído									
Fee de Gestão de Sinistro :	Incluído									
Fee de Gestão de Risco :	Não incluído									
Honorários de Gestão	Incluído									
Seguro e Danos Próprios										
Garantias : RC/PT/J/APO 5000/500	Incluído									
Flexis : Participação - 2%	Incluído									
Total Mensal	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;">329.25 €</td> <td style="text-align: right;">392.63 €</td> </tr> </table>		329.25 €	392.63 €						
	329.25 €	392.63 €								
100 Km adicionais : 5.85 € IVA excl.	Forma de Pagamento : Débito em Conta									
100 Km não percorridos : 2.03 € IVA excl.	Prazo de Pagamento : Imediato									
* IVA 21 %										
** IUC incluído										
Os valores são válidos enquanto se mantiverem os preços que lhes serviram de base. A presente proposta é válida durante 14 dias.										
Caso, durante o período de vigência da presente proposta, se verifique um acréscimo da taxa de juro Euribor (EUR 1Y) superior a 10pb a proposta será revista reflectindo o valor da subida da taxa de juro. Caso o veículo seja entregue depois de decorridos 30 dias sobre a data de encomenda e a taxa Euribor (EUR 1Y) tiver sofrido um acréscimo superior a 25pb, a Arval actualizará as condições contratuais reflectindo o valor da subida da taxa de juro.										
A presente proposta apenas produzirá efeitos após a respectiva aprovação pelo Comité de Risco da ARVAL.										
No caso de o cliente pretender desistir da Proposta de Aluguer de Viatura em AOV ora acordada fica obrigado a pagar a ARVAL a quantia correspondente a 25 % do preço de aquisição do veículo, a título de cláusula penal. A cláusula penal aqui convenionada não prejudica o direito de a ARVAL exigir indemnização pelo dano excedente.										
Local Entrega : _____	Cór Veículo : _____									
Nº de Veículos : _____	Restituição de veículo : <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;"> Aceite pelo Locatário _____ Data </td> </tr> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;"> _____ Assinatura e Carimbo </td> </tr> </table>			Aceite pelo Locatário _____ Data		_____ Assinatura e Carimbo					
	Aceite pelo Locatário _____ Data									
	_____ Assinatura e Carimbo									
 Sabia que são necessários 331 pinheiros para o sequestro do CO2 emitido por este veículo para a duração e quilómetros contratadas ?										
<small>LISBOA - ARQUIPARQUE, Rua Dr. António Loureiro Borges, Edifício 1 Piso 4, Miraflores 1695-131 Alges Tel: 21 470 94 00 Fax: 21 470 94 83 PORTO - Av. da Boavista Nº 3323, 4100-139 Porto Tel: 22 609 03 90 Fax: 22 609 03 95</small>										

Figura O.1: Proposta da ARVAL – Skoda Superb 1.9 TDI Ambition.

Fonte: ARVAL

O.1.2 VW JETTA 1.9 TDI AMBITION




		Proposta de AOV Nº: TTI/162601/000456430 22/07/2010	
Marca : VOLKSWAGEN Modelo : Jetta Diesel 4P 1.6 TDi Confortline Contrato : 48 MESES / 80 000 QUILOMETROS Nível de Emissão CO2: 122 g/km Potência : 105 Cv		POTENCIAL	
Preço P.V.P :		S/IVA	C/IVA *
		22 547.66 €	27 282.67 €
Opções :		233.33 €	282.33 €
Pintura METALIZADA Acessórios :		0.00 €	0.00 €
		<i>P. Exent 23.330€</i>	
Aluguer **		Incluído	
Gestão e Serviços		Incluído	
Manutenção :		Incluído	
Assistência :	Assistência em Viagem Inconnu	Incluído	
Pneumáticos :	4 Pneus 2055516R91 H PILOT Opção A	Incluído	
Combustível :		Não incluído	
Via Verde :		Não incluído	
Fee de Gestão de Sinistro :		Incluído	
Fee de Gestão de Risco :		Não incluído	
Honorários de Gestão		Incluído	
Seguro e Danos Próprios		Incluído	
Garantias :	RC/PTJ/APO 5000/500	Incluído	
Flexis :	Participação - 2%	Incluído	
Total Mensal		381.69 €	456.08 €
100 Km adicionais :	5.42 € IVA excl.	Forma de Pagamento : Débito em Conta	
100 Km não percorridos :	2.01 € IVA excl.	Prazo de Pagamento : Imediato	
* IVA 21 % ** IUC incluído Os valores são válidos enquanto se mantiverem os preços que lhes serviram de base. A presente proposta é válida durante 14 dias. Caso, durante o período de vigência da presente proposta, se verifique um acréscimo da taxa de juro Euribor (EUR 1Y) superior a 10pb a proposta será revista reflectindo o valor da subida da taxa de juro. Caso o veículo seja entregue depois de decorridos 30 dias sobre a data de encomenda e a taxa Euribor (EUR 1Y) tiver sofrido um acréscimo superior a 25pb, a Arval actualizará as condições contratuais reflectindo o valor da subida da taxa de juro. A presente proposta apenas produzirá efeitos após a respectiva aprovação pelo Comité de Risco da ARVAL. No caso de o cliente pretender desistir da Proposta de Aluguer de Viatura em AOV ora acordada fica obrigado a pagar a ARVAL a quantia correspondente a 25 % do preço de aquisição do veículo, a título de cláusula penal. A cláusula penal aqui convencionada não prejudica o direito de a ARVAL exigir indemnização pelo dano precedente.			
Notas Local Entrega : _____ Cór Veículo : _____ Nº de Veículos : _____ Restituição de veículo : S <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/>		Aceite pelo Locatário _____ Data	
		_____ Assinatura e Carimbo	
 Sabia que são necessários 271 pinheiros para o sequestro do CO2 emitido por este veículo para a duração e quilómetros contratadas ?			
<small> LISBOA - ARQUIPARQUE, Rua Dr. António Loureiro Borges, Edifício 1 Piso 4, Miraflores 1495-131 Alglés Tel: 21 470 94 00 Fax: 21 470 94 83 PORTO - Av. da Boavista Nº 3523, 4100-139 Porto Tel: 22 608 03 90 Fax: 22 608 03 95 </small>			

Figura O.2: Proposta da ARVAL – VW Jetta 1.9 TDI Confortline.

Fonte: ARVAL

O.1.3 MERCEDES-BENZ CLASSE E220 CDI



Proposta de AOV Nº: TTI/162597/000456423
22/07/2010

POTENCIAL

Marca : MERCEDES
 Modelo : Classe E Diesel 4P 220 CDI Elegance BlueEfficiency
 Contrato: 48 MESES / 80 000 QUILOMETROS
 Nivel de Emissão CO2: 142 g/km Potência : 170 Cv
 Preço P.V.P :
 Opções :
 PINTURA METALIZADA
 Acessórios :

S/IVA	C/IVA *
47 881.68 €	57 936.83 €
900.00 €	1 089.00 €
0.00 €	0.00 €

P. ESP. EXCETO 49.375,99 €

Aluguer **	Incluido	
Gestão e Serviços		Incluido
Manutenção :		Incluido
Assistência : Assistência em Viagem Inconnu		Incluido
Pneumáticos : 4 Pneus 2255516R95 VPILOT Opção A		Incluido
Combustível :		Não incluído
Via Verde :		Não incluído
Fee de Gestão de Sinistro :		Incluido
Fee de Gestão de Risco :		Não incluído
Honorários de Gestão		Incluido
Seguro e Danos Próprios		
Garantias : RC/PT/J/APO 5000/500		Incluido
Flexis : Participação - 2%		Incluido

Total Mensal	827.97 €	996.08 €
100 Km adicionais : 7.43 € IVA excl.	Forma de Pagamento : Débito em Conta	
100 Km não percorridos : 3.04 € IVA excl.	Prazo de Pagamento : Imediato	

* IVA 21 %
 ** IUC incluído

Os valores são válidos enquanto se mantiverem os preços que lhes serviram de base. A presente proposta é valida durante 14 dias.

Caso, durante o período de vigência da presente proposta, se verifique um acréscimo da taxa de juro Euribor (EUR 1Y) superior a 10pb a proposta será revista reflectindo o valor da subida da taxa de juro. Caso o veiculo seja entregue depois de decorridos 30 dias sobre a data de encomenda e a taxa Euribor (EUR 1Y) tiver sofrido um acréscimo superior a 25pb, a Arval actualizará as condições contratuais reflectindo o valor da subida da taxa de juro.

A presente proposta apenas produzirá efeitos após a respectiva aprovação pelo Comité de Risco da ARVAL.

No caso de o cliente pretender desistir da Proposta de Aluguer de Viatura em AOV ora acordada fica obrigado a pagar a ARVAL a quantia correspondente a 25 % do preço de aquisição do veiculo, a titulo de cláusula penal. A cláusula penal aqui convencionada não prejudica o direito de a ARVAL exigir indemnização pelo dano excedente.

Notas


Local Entrega : _____ Cór Veículo : _____

Nº de Veiculos : _____ Restituição de veiculo : S N

Aceite pelo Locatário

_____/_____/_____
Data

Assinatura e Carimbo

 Sabia que são necessários 631 pinheiros para o sequestro do CO2 emitido por este veiculo para a duração e quilometragens contratadas ?

LISBOA - ARQUIPARQUE, Rua Dr. António Loureiro Borges, Edifício 1 Piso 4, Miraflores 1495-131 Algés Tel: 21 470 94 00 Fax: 21 470 94 83
 PORTO - Av. da Boavista Nº 3523, 4100-139 Porto Tel: 22 608 03 90 Fax: 22 608 03 95

Figura O.3: Proposta da ARVAL – Mercedes-Benz Classe E220 CDI.

Fonte: ARVAL

O.2 PROPOSTA DA ALF

Nº da Proposta	Veículo	Opções e Extras	CO2 (g/km)	Prazo do Aluguer	Quilometragem Contratada	Custo de Locação/mês	IUC	Manutenção	Pneus	N.º de Pneus	Veículo de Substituição Manutenção	Veículo de Substituição	Avaria Veículo de Substituição	Sinistro Veículo de Substituição	Roubo	Categoria de V.S. (Manutenção) (Avaria) (Sinistro) (Roubo)	Nº de Dias de V.S. Manutenção (por ano)	Avaria (por ocorrência)	Sinistro (por ocorrência)	Roubo (por ocorrência)	Honorários de Gestão/ mês	Custo Total/ Mês s/ Iva	IVA	Custo Total/ Mês c/ Iva	Suplemento por Km a Mais (s./IVA)	Dedução por Km a Menos (s./IVA)	
Viaturas de Representação																											
3178696	MERCEDES E 220 E 220CDI BlueEF Elegance 4p 2.1 170 Cv	Pintura metalizada	142	48	80.000	542,92	23,48	33,60	17,25	Ilím	13,78	18,71	21,88	2,10	P/P/P/P	Ilm/Ilm/Ilm/Ilm	9,00				9,00	682,72	143,35	826,07	0,07443	0,06578	
Viaturas de Utilização Pessoal Especial																											
3179864	SKODA Superb TDI 105cv Ambition 5p 1.9 105 Cv	Pintura metalizada	149	48	80.000	313,97	23,48	19,02	10,94	Ilím	9,67	10,28	11,03	1,66	L/L/L/L	Ilm/Ilm/Ilm/Ilm	9,00				9,00	409,05	85,90	494,95	0,04965	0,04095	
Viaturas de Utilização Pessoal Económico																											
3178856	VW Jetta TDI DPF Confortline 4p 2.0 140 Cv	Pintura metalizada	135	48	80.000	310,69	23,48	20,50	10,94	Ilím	7,87	10,09	11,73	1,22	G/G/G/G	Ilm/Ilm/Ilm/Ilm	9,00				9,00	405,52	85,15	490,67	0,04845	0,04055	

Os valores relativos ao imposto sobre veículos, IVA, ecovalor e ecolub têm natureza indicativa, podendo sofrer alterações mediante a escolha de determinados opcionais ou a definição de determinadas especificações.

O valor do Imposto Único de Circulação é uma estimativa, sujeito a acerto no final do contrato.

A todos os valores apresentados acrescerá a taxa legal em vigor (21%)

* Viaturas de Substituição equivalentes às propostas com n.º de dias ilimitados por intervenção.

Figura O.4: Proposta de AOV da ALF.

Fonte: ALF

ANEXO P

DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Segundo Sarmiento (2008) para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção (p), utiliza-se a expressão (1) referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança (λ) e um nível de precisão (D).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (1)$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de entidades da Administração Pública Directa existentes no universo, ou seja $N=153$ unidades. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1 - p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista. Como não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda = 95\%$ e o nível de precisão $D = \pm 10\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} = 1,96$ conforme mostra a Tabela P.1. A Tabela P.1 apresenta a validade do estudo, em função do nível de confiança e da margem de erro.

Figura P. 1: Validade do estudo.

Validade do Estudo	Nível de Confiança (λ)	Normal estandarizada $Z_{\alpha/2}$	Nível de significância ($\alpha = 1 - \lambda$)	Margem de erro (ε)
Muitíssimo Importante	99%	$\pm 2,58$	1%	2% ou 5%
Importante	95%	$\pm 1,96$	5%	5% ou 10%
Pouco Importante	68%	$\pm 32\%$	32%	5% ou 10%

Fonte: Sarmiento (2008, p.27)

A dimensão da amostra foi calculada para o nível de confiança de 95%, o nível de erro de $\pm 10\%$ e a proporção 0,5, considerando o total de unidades existentes na população, ou seja 153 entidades. Para este nível de confiança, a amostra tem a dimensão de 38 inquéritos.