

GESTÃO ESTRATÉGICA DOS CUSTOS DE MANUTENÇÃO EM EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS

Themyo Weber Fernandes Salgado

Gleíza Guerra de Assis Braga

RESUMO:

O presente artigo abordará uma temática extremamente desafiadora e comentada nos dias atuais diante do cenário econômico-financeiro de nosso país. Gestão Estratégica de custo ganha um conceito diferenciado por tratar de um assunto que garante o nível de competitividade da empresa, e a sustentabilidade do negócio. Em uma empresa de transporte de passageiros o desafio parece ser ainda maior, onde inúmeras variáveis impactam diretamente no resultado e ser assertivo para a tomada de decisões passa por processos fundamentais de gerenciamento e controle de resultado. Direcionado a uma empresa de transportes de passageiros atuante no estado do Ceará, o artigo desenvolverá em tópicos uma pesquisa científica citando teóricos, comparando a realidade da empresa em nível de gestão, planejamento, controle e manutenção, identificando rupturas e possíveis melhorias a serem introduzidas pela organização para melhorar sua performance e números relacionados a gestão.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Administração de Custos, Planejamento e Controle de Resultado, Planejamento de Manutenção.

1 INTRODUÇÃO

O transporte é, em geral, responsável pela maior parcela de custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na participação dos gastos logísticos. Para que as empresas obtenham uma boa margem de lucro num mercado cada vez mais concorrido, no qual vencer significa derrotar os concorrentes, é necessária uma otimização de custos.

A importância da gestão e controle de custos é cada vez mais importante dentro das organizações para que possam se sustentar no mercado. Nesse contexto, empresas públicas e privadas buscam se superar em planejamentos de curto, médio ou longo prazos, buscando garantir os melhores processos operacionais e almejando os objetivos estratégicos.

No âmbito privado, as organizações que atuam no ramo de transporte de passageiros, possuem a possibilidade de fazer concessões públicas. Como característica do negócio, atendendo a regulamentação vigente, é cobrado um valor pelo serviço ofertado de forma tarifada e fixa, e os custos se formulam em fixos e variáveis, desafiando a melhor forma de gestão que possa garantir o sustento do negócio, não perdendo a qualidade do serviço ofertado aos clientes.

Dessa forma, a necessidade de transportes de passageiros carece da exigência do uso de técnicas gerenciais que auxiliem o seu desenvolvimento e melhoria nos serviços. A gestão estratégica dos custos de manutenção aparece com excelentes resultados quando se tenta ajustar os serviços às condições atuais de locomoção.

Nesse contexto, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: qual o modelo de gestão mais adequado, visando à redução dos custos de manutenção, mantendo a qualidade do serviço prestado?

Logo, este artigo tem como objetivo geral, o de identificar o modelo de gestão mais adequado, visando o controle e redução dos custos de manutenção. Como objetivos específicos tem-se: 1) descrever os processos de manutenção em uma empresa que atua no transporte de passageiros; 2) verificar a formulação dos custos de manutenção na cadeia de valor do negócio; e 3) mapear as rupturas que impactam de forma estratégica o processo manutenção da frota.

A literatura aponta que a vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio consiste no bom desempenho de todas as atividades, uma vez que o produto final é composto de todos os custos das mesmas (MA LAUSCHER, 2009).

Esse trabalho está estruturado em cinco seções, iniciando pela introdução onde será exposto todo o desenvolvimento do artigo, logo em seguida iremos abordar sobre Gestão Estratégica, desenvolvendo o tópico trazendo Gestão de Estratégica de Custos de Manutenção, direcionando o trabalho de pesquisa abordando Manutenção, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico e Controle de Resultado e Planejamento Estratégico de Manutenção. Em seguida abordaremos a Metodologia no Trabalho Científico, logo adiante a Análise de Dados e por fim a Conclusão e as Referências Bibliográficas.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Assunto sempre atualizado em diversos segmentos e modelos de negócio, a Gestão Estratégica é uma importante “metodologia” que visa assegurar a melhor forma de sucesso em um cenário atual e projeções futuras. Afim identificar situações diversas do ambiente de gestão como; fatores de risco do negócio, previsão de cenários, identificação de pontos fortes e fracos da organização, monitoramento e ações para controlar a concorrência, e tomada de ações para qualificar e melhor conceituar os produtos serviços ofertados no mercado, são os principais fundamentos do modelo de gestão citado.

A Gestão Estratégica contempla no mínimo três elos de suma importância para que a estrutura esteja bem definida, sendo: estratégico, tático e operacional, conforme bem descreve imagem abaixo:



Figura 1 – Elos da gestão estratégica

Fonte: Disponível em: <negociosecarreiras.com.br>

O planejamento estratégico, a primeira etapa da gestão estratégica, está relacionado com os objetivos de longo prazo, as principais decisões que podem mudar os rumos da organização e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido.

Num segundo nível, o planejamento tático está relacionado aos objetivos de curto prazo, normalmente é onde está concentrado número maior de indicadores e às ações que afetam somente determinada área da empresa. Ele tem como objetivo aperfeiçoar determinada área e não a empresa como um todo, sendo desempenhados á nível organizacional por gerentes, coordenadores, encarregados e supervisores.

E em um terceiro nível, o planejamento operacional, por sua vez, pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesse nível se encontram, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Como o planejamento estratégico trata a empresa como um todo e, perante seu ambiente, ele deve ser analisado quando se pretende estudar as estratégias traçadas, pois tem como objetivo a geração de vantagens competitivas para a empresa.

A Intenção Estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio. (HAMEL; PRAHALAD, 2006, p. 13).

Conforme os autores Hamel e Prahalad (2006), um alinhamento entre os níveis estratégicos da organização, somando-se ao planejamento bem definido com recursos a serem estimulados e metas atingíveis, pode aumentar o nível de competitividade da organização no mercado, sendo essa menos passível de surpresas em um mercado de mudança constante.

Por fim, o planejamento estratégico – o primeiro passo da gestão estratégica de uma organização- é parte essencial do pensamento empresarial. No entanto, esse modelo de gestão estratégica ainda está pouco difundido no Brasil, principalmente em empresas do ramo de transporte e passageiros, onde os negócios surgem muito mais por uma questão de oportunidade que um planejamento de longo prazo para atingir tal objetivo.

2.1 Gestão Estratégica de Custos de Manutenção

2.1.1 Manutenção

Como conceito manutenção é a ação de **manter, sustentar, consertar, reparar** ou **conservar** alguma coisa ou algo. A manutenção é constituída por um plano de ação com foco em um conjunto de ações que definem o bom e correto funcionamento de algo.

A manutenção também pode ser classificada em preventiva, corretiva ou preditiva, estando relacionada com a conservação periódica, ou seja, com os cuidados e consertos que são feitos entre determinados períodos de tempo com o intuito de preservar.

Um dos principais objetivos da manutenção é reparar ou repor algo que está estragado ou que não funciona corretamente, consertando para que volte a desenvolver a função requerida inicialmente, sendo eficiente quando realizado no menor prazo e custo o possível, garantindo a qualidade do serviço prestado.

2.2.2 Custos de Manutenção

A Gestão Estratégica de Custos é um conceito que se baseia nas diretrizes da globalização do mercado, onde influi na reestruturação de uma empresa, assim como seus processos produtivos, diante de um cenário de acirramento da concorrência. Essa mudança de conceito deixa de ser uma opção, e passa a ganhar importância para garantir a sobrevivência do negócio, garantindo o desenvolvimento econômico e social, com isso dinamizar seu crescimento.

De acordo com Silva e Chistian (ano, p. 2),

A Gestão Estratégica de Custos ocupa esse espaço, fundamentando-se na importância de analisar o contexto para se entender melhor as estratégias e decisões no nível empresarial. Assim, a Gestão Estratégica de Custos analisa os custos sob um contexto mais amplo, visando desenvolver vantagens competitivas e ser suporte à tomada de decisões no ambiente de globalização.

Conforme os autores, as decisões estratégicas são de suma importância para se ganhar vantagem competitiva diante de seus concorrentes, onde em um cenário de concorrência bastante acirrada, será mais eficiente, a empresa que apresentar melhores mecanismos e modelo de gestão voltado para controle de custos.

A Administração de Custos em uma organização tem como um pilar base para sustentar suas premissas o controle. Ferramentas, tecnologia, padronização de processos, são algumas etapas para se buscar o melhor desempenho no controle de informação. Desenvolver pessoas para implantação de metodologia com foco em traduzir todas essas informações em diretrizes no desenvolvimento de gestão e controle é fundamental para se aperfeiçoar conceitos na padronização de processos, por consequência, definir a melhor estratégia para as tomadas de decisões.

Nas empresas de transporte público, o controle voltado para gestão de custos, é também garantia de não deixar seu negócio vulnerável a instabilidade do mercado.

Um dos principais impactos sofridos é a regulamentação do estado sobre o valor a ser cobrado nas passagens de transportes. No Brasil, pode-se analisar estes aspectos através de dois aspectos: existe o aspecto técnico, onde é decidido de acordo com um estudo realizado para em um histórico, verificando reajuste de custos fixos e variáveis.

Porém, existe aspecto político, onde não há aspecto científico para cálculo de tarifa, e sim, interesses fortes aflorados principalmente em movimentos eleitorais.

Por serem dessa forma, empresas do transporte público de passageiros, praticamente não influenciam diretamente em suas receitas, com isso, seu foco fica especialmente direcionado para contenção de despesas.

Portanto, justifica-se o estudo da temática em questão na busca de manter a empresa competitiva e rentável nesse cenário, se faz necessário um modelo de gestão voltado para administração e controle de custos, planejamento, análise de tendência, buscando o amadurecimento da organização. Custos fixos e variáveis, insumos de maior peso na cadeia de custo, mão-de-obra, deve ser acompanhado com um perfil gerencial devidamente direcionado aos objetivos da organização.

A administração dos custos dentro das organizações cada vez mais ganha força, por seu poder de mudar a estrutura do seu negócio, algumas empresas setorizam uma gestão voltada somente para custo, diante de sua estratégia e importância, em um cenário de margens de lucro apertadas, onde a redução dos custos é uma grande saída para sobrevivência do negócio.

Assim, as empresas definem orçamentos e metas para que seus custos sejam geridos da melhor forma possível, nesse contexto, o desenvolvimento de um exercício financeiro se faz necessário para que as estratégias definidas para redução ou

manutenção de custos estejam alinhadas com as estratégias definidas para o negócio.

Esses orçamentos deve conter um bom desafio, fazer mais com menos é sempre uma opção buscada pelas organizações.

No entanto, isso não pode tornar o negócio vulnerável, com isso limites são impostos, estratégias para redução criadas, planejamento para buscar meios de desenvolver canais que possibilitem um bom nível de operação sem aumentar por consequência os custos do processo envolvido, é a eficiência buscada pelas organizações que busca manter ou torna-se competitiva.

O Conceito de custos orçados[...] sugere que tais custos devem representar objetivos potencialmente atingíveis dentro de circunstâncias operacionais esperadas. Os custos orçados devem ser relativamente "apertados", pois deve-se pressupor a realização operações eficientes ao serem estabelecidos as estimativas orçamentárias. Por conseguinte, os custos orçados representam custos reais esperados em condições normais de operação, supondo-se um nível de eficiência elevado, mas potencialmente atingível.

Nesse sentido, manter o gerenciamento dos custos em um nível orçamentário com metas estabelecidas, sendo estimadas, bem definidas e de forma atingível é uma maneira eficiente de garantir o controle dos custos reais de sua organização, fazendo com que toda a equipe assuma o compromisso.

1.2 Planejamento Estratégico

Em um mercado de constante mudança, alta concorrência, grandes exigências por excelência operacional, se faz necessário que a organização busque uma estratégia de longo prazo. De fato, é um verdadeiro plano de voo, onde a organização define quais os próximos passos e objetivos no qual deve ser vislumbrado e definido meios para que alcance.

Com o uso de algumas metodologias, é possível identificar possíveis ameaças e oportunidades ao negócio em um ambiente externo, forças e fraquezas que devem ser corrigidas ou potencializadas dentro da organização, com isso, torna-se mais assertiva a análise na condição de desenvolver uma linha de tendência, normalmente define-se contrato de resultado, esses contratos podem ser anuais, contando que um objetivo macro seja definido como meta para longo prazo.

Segundo Kotler e Amstrong (2004, p. 52).

Cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos, e seus recursos específicos. Esse é o planejamento estratégico - o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades [...] O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam dos negócios atuais da empresa e de como mantê-los em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico envolve adaptar para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança.

Segundo Kotler, desenvolver um alinhamento para identificar as oportunidades de mercado, buscar crescimento, definindo objetivos e recurso para que sejam alcançados é uma questão de sobrevivência para o negócio, um bom planejamento irá direcionar a um modelo de gestão que servirá como guia na segurança de administrar na busca dos objetivos.

1.2.1 Planejamento Estratégico e Controle de Resultado

Compreende-se que o planejamento é uma etapa importante para gestão de qualquer negócio, e deve ser explorada ao máximo, sempre com monitoramento constante reajuste, para possíveis reajuste no modelo, sempre que necessário de acordo com as mudanças constante no mercado.

Ressalta-se que outra etapa não menos importante é o controle de resultado, onde a organização desenvolve mecanismo com a definição de processos bem alinhados, para gerenciamento e controle do resultado operacional, normalmente definido em indicadores.

Assim, segurança e precisão da informação são vitais para que as decisões a serem tomadas diante do resultado obtido seja a mais correta possível, os ajustes necessários em uma operação para que seu resultado seja mais eficiente, depende muito das informações fornecidas pelo controle de resultado. Atendendo a um ciclo muito bem definido, planejamento e controle de resultado caminham junto para que as organizações melhorem seu resultado operacional.

De acordo com Welsch (1983 p. 21),

O planejamento e controle de resultado pode ser definido, em termos amplos, como enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da Administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultado a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para vários níveis de responsabilidade. O conceito de planejamento e controle de resultados implica elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle de administração.

Segundo Welsch (1983), planejamento e controle de resultado implicam na criação de mecanismos sistemáticos para tornar os objetivos acompanhados e gerenciados periodicamente, através de um plano de resultado em diversos níveis de relatório, direcionando responsabilidade e atenção permanente.

2.2.2 Planejamento Estratégico de Manutenção

O setor de manutenção em uma empresa de transportes de passageiro tem como base principal a manutenção do imobilizado da empresa ativo, nas melhores condições operacionais o possível.

Nesse contexto, um bom planejamento de manutenção deve garantir que esses objetivos sejam alcançados, em um modelo de gestão com ferramentas de controle avançadas, programações para intervenção nos veículos sistemáticas, mão-de-obra qualificada para atuar sempre que necessário, com estrutura suficiente para que sua

demanda seja contemplada em sua totalidade.

Esses são predicados importante para que os veículos atuantes na frota se mantenha em perfeitos estados de manutenção, por consequência ofertando a melhor segurança possível para seus usuários, com isso garantindo o bom resultado do negócio, viabilizando economicamente a gestão da empresa.

A manutenção em empresas de transportes de passageiros consiste, principalmente em manter veículos e equipamentos em boas condições de uso, evitando assim, sua imobilização. Uma manutenção realizada de acordo com um cronograma bem planejado representa uma importante redução de custos e aumenta a segurança dos clientes com relação á qualidade e regularidade dos serviços, o que se reflete no aumento da lucratividade da empresa.

Logo, uma boa manutenção em veículos consiste plano de manutenção desenvolvido, sendo sistemático atendendo um cronograma de intervenções no veículo que assegura a melhor performance do equipamento, impedindo que o mesmo fique imobilizado, garantindo a segurança na operação, no menor custo possível.

3 METODOLOGIA

O presente artigo terá como natureza de pesquisa um estudo qualitativo, onde teremos a fonte direta como material de estudo em um ambiente natural. Segundo a literatura considera que há uma relação dinâmica ente o mundo e o sujeito, isto é, existe um vínculo indissociável entre o mundo e o objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em número ((PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

O desenvolvimento do arquivo terá os seguintes tipos de pesquisa: Descritivo, onde o pesquisador irá descrever sobre o fenômeno da gestão de custos em empresas de transporte de passageiros em forma de levantamento estabelecendo relações entre suas variáveis, onde conforme a literatura tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena os dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS,

2013, p.52), do ponto de vista de pesquisa exploratória o pesquisador busca aprofundar o conhecimento e investigar sobre o gerenciamento do custo na empresa pesquisada, onde a literatura aponta que a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, em geral, envolve, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013), quanto ao procedimento técnico será documental, buscando analisar dados da empresa que ainda não foram tratados, que podem ser reelaborados para contribuir nos objetivos da pesquisa, onde a literatura indica que a pesquisa documental pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou se caracterizar como o único delineamento utilizado para tal (BEUREN, 2006, p.).

O presente artigo terá como instrumento de coleta a exposição de documentos da empresa investigada quando a disposição dos custos, assim como um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado na empresa atuante no ramo de transporte de passageiros, onde a amostra será em todos os níveis hierárquicos que influenciam no controle e gestão dos custos de manutenção, distribuídos da seguinte forma: mecânicos, controle, suprimento, gestão de manutenção e gestão administrativa, conforme a literatura quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Aplicando um questionário com 15 perguntas relacionadas à gestão de custos, quando a sua formulação e mecanismo de controle até a alocação efetiva do custo na oficina, onde o autor aplicará como técnica de análise dados da pesquisa a análise conteúdo, buscando uma relação entre os dados obtidos da entrevista, onde será desenvolvida uma interpretação dos dados através das evidências observadas, conforme a literatura essa etapa representa o momento em que o pesquisador obtém os dados coletados por meio da aplicação de técnicas de pesquisa, usando instrumento específico para o tipo de informação que deseja obter, de acordo com o objeto de pesquisa em análise (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Os processos de manutenção em uma empresa que atua no transporte de passageiros

Atualmente está diretamente relacionadas condições para uma boa manutenção da frota, dispor de informações acuradas sobre cadastro de equipamentos, histórico de ocorrências, programação e planejamento de atividades, aplicação de mão-de-obra, cronograma de atividades, emissão de ordens de serviço e gestão de suprimentos, que auxiliam em muito a programação, a execução e o controle da "função manutenção".

Os setores de manutenção geralmente adotam os planos preventivos para manutenção da frota de acordo com recomendados pelos próprios fabricantes dos veículos, levando em consideração o serviço no qual será submetido o veículo, modelo de chassi e capacidade de carga, ou desenvolve os seus a partir deles.

Estes planos quase sempre sugerem inspeções, lubrificações e substituições periódicas de determinados componentes mecânicos. A vida útil dos itens se limita a alguns componentes, normalmente controlados por quilometragem ou tempo de vida útil, não levando em fatores externo relacionados a operação dos veículos na frota, com isso, normalmente as empresas adequem a sua realidade e incorporam outras peças que requer controle absoluto.

Conforme entrevistado nº1, a empresa pesquisada desenvolve seus planos de manutenção baseado nas informações fornecidas pelos fabricantes dos veículos. Sendo a quilometragem a principal variável para controle e diferenciação das revisões entre sim, separadas em múltiplos de acordo com cada necessidade estabelecida a ser contemplada.

Guerra (1991) afirma que considerável variação é percebida para os intervalos de troca de óleo lubrificante numa mesma cidade, onde se encontram empresas trabalhando com valores bem distintos para lubrificantes de classes iguais e condições de serviço equivalentes. Isso porque poucas empresas adotam o uso de laboratórios para

análise de óleo lubrificante com fins de pesquisa com relação a possível dilatação dos intervalos de substituição do fluido. Quando as análises ocorrem, são feitas apenas para acompanhamento da vida do motor.

Silva e Ferraz (1991), destacam que outra grande variação detectada é a que se verifica quanto aos intervalos de substituição das lonas de freio. Naturalmente, o consumo de lonas é influenciado por uma grande variedade de fatores, entre os quais figura a topografia das cidades e estradas, bem como o modo de operar o veículo.

Não existe um banco de dados para a manutenção, que permita pesquisas aprofundadas com relação aos intervalos de substituição de itens para as diversas situações de operação dos veículos.

De acordo com o entrevistado nº2, Primeiramente, analisar a frequência de manutenção sugerida pelo fabricante e comparar com as reais necessidades do cliente, visto que as condições de definição desta frequência de fábrica é determinada em um ambiente adverso à realidade do cliente, fatores como condição de pista, fatores térmicos, de carga de pressão entre inúmeros outros.

Conforme entrevistado nº3, após a chegada veículo novo, a manutenção do veículo fica ligada á concessionária, devido o mesmo ainda se encontrar em garantia, após esse período é estudado o manual de manutenção para elaboração de um Plano de Manutenção para atender de forma satisfatória e viável.

De acordo com o entrevistado nº1, os tipos de manutenção são vários, sendo distribuídos na empresa pesquisada da seguinte forma; MP – Manutenção Preventiva, LB – Lubrificação, MT – Troca do Óleo de motor e Filtro Lubrificante, DF – Troca do Óleo Diferencial – CX – Troca do Óleo de Caixa de Marcha, AC – Ar Condicionado, CC – Check List, todas obedecem a um intervalo de quilometragem de acordo com o plano de manutenção direcionado aquele modelo de veículo, levando em consideração o perfil operacional de cada carro e suas características.

Segundo o entrevistado nº2, Inspeção e Revisão, sendo que as inspeções devem ser realizadas de acordo com um *check-list* bem elaborado cumprindo sempre o seu prazo de inspeção e fornecer tais informações para mensurar as datas corretas para a revisão que é bem mais apurada e minuciosa do que a inspeção.

Conforme entrevistado nº3, manutenção preventiva onde são verificados planos e serviços programados conforme frequência e períodos estabelecidos conforme manual do veículo. Manutenção corretiva realizada no ato da chegada do veículo á garagem após triagem feita por vistoriadores e mecânicos.

De acordo com o entrevistado nº1, o grande desafio é a profissionalização e integração dos setores para que desenvolver um processo operacional padrão para que a logística da manutenção seja desenvolvida sem influências externas capazes de fazer com que etapas do processo sejam esquecidas, sendo obrigado a apagar incêndio, deixando de lado o rigor a qualidade, controle e gerenciamento, em detrimento de uma necessidade operacional quanto a disponibilidade do veículo.

Segundo o entrevistado nº2, O cumprimento das revisões preventivas, sempre acompanhando de forma rigorosa o plano de manutenção. Geralmente, ocorre que o foco principal acaba sendo as manutenções corretivas devido a falta de planejamento e gerenciamento das RP's que entende-se que tenham um prazo para a próxima RP, e dentro desse prazo entre uma RP e outra, alocar a manutenção de outros veículos.

Conforme entrevistado nº3, É preciso uma flexibilidade maior junto ao trafego, pois com a alta demanda de horários, ainda existem casos de cancelamentos de revisões.

4.2 A formulação dos custos de manutenção na cadeia de valor do negócio

Pesquisa documental

O ponto de partida para desempenhar um bom gerenciamento e controle de custos de manutenção parte de uma boa formulação de um plano de contas bem definido, onde todos os gastos, custo e despesas são passivos de acompanhamento para

as devidas análises de desempenho. O objetivo é ter informações concretas para compreender em um contexto mais amplo de tudo o que ocorre em nível de custos diariamente, visando desenvolver vantagens competitivas e dar suporte à tomada de decisões, em ações mais assertivas.

É de suma importância que a empresa conheça e acompanhe o destino de para despesas geradas, assim como os valores e linha de tendência de cada um. Esse tipo de controle facilita o acesso rápido quando alguma despesa foge da normalidade, e a identificação da razão desse desvio se torna mais rápida e segura, com isso atitudes podem ser tomadas de imediato para correção desses desvios. De acordo Martins (2006, p.305), controlar significa conhecer a realidade, compará-la ao que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e tomar medidas para correção de tais desvios.

A literatura segundo Martins (1998, p.318), contribuí afirmando que numa visão mais abrangente, a Gestão Estratégica de Custos reque análises que vão além dos limites de empresa para se conhecer toda a cadeia de valor: desde a origem dos recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos que utiliza, até o consumidor final.

A empresa pesquisada apresenta um plano de contas bem estruturado onde é possível identificar a aplicação da tecnologia no suporte ao gerenciamento de informações como uso de ERP para gestão de frota. Nesse contexto a empresa é segura de conseguir apurar em tempo real toda despesa que está sendo realizada no dia a dia. No ambiente de manutenção, basicamente mão-de-obra e insumos para aplicação no operacional direto, ou seja, nos veículos, são os responsáveis por todos dos gastos, sendo que esses devem ser divididos para melhor apuração do resultado e criação de planos de ações direcionados.

A partir da criação dos cadastros de veículos da frota e o plano de contas e despesas, é parametrizado cada insumo a uma conta, ficando basicamente dividida da seguinte forma sua estrutura de custos: Combustível, Lubrificantes, Peças, Carroceria, Pneus, Serviços Terceiros e Mão-de-Obra, sendo esses subdivididos em contas menores que favorecem o acompanhamento mais preciso. Essas divisões também são aplicadas

nos veículos da frota, onde é de suma importância o acompanhamento daquele modelo de chassi está com o melhor e o pior custo, distribuídos na empresa pesquisa por marca e modelo de chassi, hoje nas seguintes marcas: MERCEDES-BENZ, VOLKSWAGEM, SCANIA E AGRALE.

Abaixo figuras com dados fictícios vão ilustrar como a empresa pesquisada realiza sua gestão sobre o custo de manutenção, diante de diversos relatórios que devem ser analisados um a um para que o diagnóstico seja o mais correto o possível, com isso a associação a indicadores estratégicos.

O direcionamento das análises de custos deve acontecer diante de vários aspectos, como: custo global, custo por natureza, custo por chassi, custo por sistema de peça. Apresentados de forma horizontal e vertical para que possa realizar os melhores comparativos e com isso identificar linhas de tendências de alguma variável que possa estar fugindo do controle, com isso traçar com os planos de ações direcionadas a esse indicador o mais breve possível.

A figura 1.1 ilustrada na sequência evidência como está formatado os centros de custos da empresa pesquisa, como podemos observar, a figura abaixo mostra os custos por natureza de serviço em grandes grupos de peças e seus respectivos sistemas de peça, também apresenta a relação entre entrada e saída de valores, para que assim os gestores também possam observar o desempenho do setor de suprimentos diante do cenário de reposição de itens.

GRUPO: PEÇA MECÂNICA			
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
1	PÇ. MOTOR	R\$ 25.585,94	R\$ 19.632,86
3	PÇ. EMBREAGEM	R\$ 13.740,49	R\$ 7.679,04
7	PÇ. CÂMBIO	R\$ 11.525,71	R\$ 12.650,95
12	PÇ. TRANSMISSÃO	R\$ 1.114,10	R\$ 947,16
13	PÇ. DIFERENCIAL	R\$ 185,87	R\$ 127,93
15	PÇ. ALIMENTAÇÃO COMBUSTIVEL	R\$ 12.928,18	R\$ 15.113,67
16	PÇ. ARREFECIMENTO	R\$ 7.473,70	R\$ 7.562,09
18	PÇ. SIST. PNEUMÁTICO	R\$ 3.500,54	R\$ 4.624,71
19	PÇ. DIREÇÃO	R\$ 3.213,22	R\$ 1.956,73
20	PÇ. EIXO DIANT.	R\$ 1.993,36	R\$ 1.552,78
21	PÇ. EIXO TRAS.	R\$ 2.222,12	R\$ 2.714,50
22	PÇ. FREIO	R\$ 13.856,52	R\$ 14.508,21
23	PÇ. SUSPENSÃO	R\$ 15.739,53	R\$ 11.930,64
25	PÇ. BILHETAGEM/MONITORAMENTO ELET.	R\$ -	R\$ 162,00
26	PÇ. PARAF./AFINS	R\$ 2.270,35	R\$ 1.096,22
92	PÇ. ELÉTRICA	R\$ 38.341,23	R\$ 33.340,16
118	PÇ. RECONDICIONADA	R\$ 26.223,45	R\$ 20.943,18
TOTAL	PEÇAS MECÂNICA	R\$ 179.914,31	R\$ 156.542,83
GRUPO: COMBUSTÍVEIS			
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
86	ÓLEO DIESEL	R\$ 1.039.170,65	R\$ 1.683.063,20
87	GASOLINA	R\$ 100,01	R\$ -
TOTAL	COMBUSTÍVEIS	R\$ 1.039.270,66	R\$ 1.683.063,20
GRUPO: LUBRIFICANTES			
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
27	LUB. MOTOR	R\$ 8.104,54	R\$ 10.881,07
30	LUB. DIFERENCIAL	R\$ 1.665,68	R\$ 2.614,22
32	LUB. HIDRAULICO	R\$ -	R\$ 858,92
33	LUB. GRAXA	R\$ 1.349,73	R\$ 3.088,02
35	LUB. OUTROS	R\$ -	R\$ -
85	LUB. CX. DE CÂMBIO	R\$ -	R\$ 3.306,28
113	LUB. ADITIVO	R\$ -	R\$ 26.928,06
TOTAL	LUBRIFICANTES	R\$ 11.119,95	R\$ 47.676,57
GRUPO: PNEUS			
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
17	PNEUS NOVOS	R\$ 71.001,20	R\$ 70.554,70
47	MATERIAIS BORRACHARIA	R\$ 262,58	R\$ 460,28
84	PNEUS RECAPADOS	R\$ 38.925,45	R\$ 35.318,82
TOTAL	PNEUS	R\$ 110.189,23	R\$ 106.333,80
GRUPO: CLIMATIZAÇÃO			
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA

24	CLIMATIZAÇÃO(ELET)	R\$ 9.978,28	R\$ 7.814,99
90	CLIMATIZAÇÃO(LUB)	R\$ 1.547,00	R\$ 889,00
91	CLIMATIZAÇÃO(MEC)	R\$ 11.142,51	R\$ 10.673,00
TOTAL	CLIMATIZAÇÃO	R\$ 22.667,79	R\$ 19.376,99
GRUPO:	PEÇAS CARROCERIA		
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
37	CARROC. ESTRUTURA	R\$ 1.869,33	R\$ 2.766,13
40	CARROC. PEÇAS/ACESSÓRIOS	R\$ 35.537,66	R\$ 30.690,72
41	CARROC. VIDRAÇARIA	R\$ 12.144,07	R\$ 11.214,13
42	CARROC. PINTURA	R\$ 13.219,20	R\$ 11.911,58
43	CARROC. ESTOFAMENTO	R\$ 12,75	R\$ 4,95
121	CARROC. CAMINHAO	R\$ -	R\$ -
TOTAL	PEÇAS CARROCERIA	R\$ 62.783,01	R\$ 56.587,51
GRUPO:	LIMPEZA/LAVAGEM		
CÓDIGO	SISTEMA	ENTRADA	SAÍDA
108	LIMPEZA/LAVAGEM	R\$ 27.184,13	R\$ 20.537,51
TOTAL	LIMPEZA/LAVAGEM	R\$ 27.184,13	R\$ 20.537,51
TOTAIS GERAIS:		R\$ 1.453.129,08	R\$ 2.090.118,41

Figura 2 – Resumo de custos – valores contábeis (analítico)
Fonte: Dados da empresa pesquisada (2016)

A empresa também realiza suas análises na perspectiva de observar a evolução dos custos por centro de custo resumido, no cenário do último semestre, levando em consideração os dados operacionais de cada mês, só assim a empresa consegue esclarecer qual a melhor performance naquele período. De acordo com a figura abaixo 1.2, pode-se observar informações apresentadas em uma linha horizontal dos últimos seis meses, onde já nesse cenários os dados de custo são confrontados com os dados operacionais para melhor diagnóstico. Nesse tipo de análise, a empresa pesquisada acredita possível acompanhar em uma visão micro e evolução de todos os centros de custos e suas variáveis, com isso pode se criar algumas cadeias de relações como: rodando uma menor km, o que justificaria um aumento de custo, ou porque determinado grupo teve seu custo acima da média sem que algum fator justifique tal evento.

INDICES	ABR 16	MAI 16	JUN 16	JUL 16	AGO 16	SET 16	MÉDIA
FROTA OPER.	94	94	94	94	96	101	95,5
KM RODADO	570.285	587.874	595.110	572.665	604.925	585.146	586.000,9
CONS.DIESEL	201.316,7	205.744,9	207.999,6	202.470,0	207.132,3	210.995,3	205.943,1
REPOS.LUBRIF.	147,0	180,0	117,0	118,0	179,0	160,0	150,2
KM /CARRO	6.066,86	6.253,98	6.330,96	6.092,18	6.301,30	5.793,53	6.136,13
DIESEL/CARRO	2.141,67	2.188,78	2.212,76	2.153,94	2.157,63	2.089,06	2.156,47
LUB/CARRO	1,56	1,91	1,24	1,26	1,86	1,58	1,57
LUB/DIESEL	0,073	0,087	0,056	0,058	0,086	0,076	0,073
KM/COMB.	2,83	2,86	2,86	2,83	2,92	2,77	2,83
DIESEL (R\$)	493.829,86	515.637,86	514.674,13	503.542,86	518.244,99	531.644,83	512.929,09
CUSTO/CARRO	R\$ 5.253,51	R\$ 5.485,51	R\$ 5.475,26	R\$ 5.356,84	R\$ 5.398,39	R\$ 5.263,81	R\$ 5.370,99
CUSTO/ KM	R\$ 0,8659	R\$ 0,8771	R\$ 0,8648	R\$ 0,8793	R\$ 0,8567	R\$ 0,9086	R\$ 0,8753
LUBRIF.(R\$)	9.873,51	11.448,86	11.119,25	11.150,25	8.863,07	10.648,75	10.517,28
CUSTO/CARRO	R\$ 105,04	R\$ 121,80	R\$ 118,29	R\$ 118,62	R\$ 92,32	R\$ 105,43	R\$ 110,13
CUSTO/ KM	R\$ 0,0173	R\$ 0,0195	R\$ 0,0187	R\$ 0,0195	R\$ 0,0147	R\$ 0,0182	R\$ 0,0179
PEÇAS MEC.(R\$)	89.300,49	87.134,89	93.650,36	80.832,84	80.733,56	68.158,81	83.301,83
CUSTO/CARRO	R\$ 950,01	R\$ 926,97	R\$ 996,26	R\$ 859,92	R\$ 840,97	R\$ 674,84	R\$ 872,27
CUSTO/ KM	R\$ 0,1566	R\$ 0,1482	R\$ 0,1574	R\$ 0,1412	R\$ 0,1335	R\$ 0,1165	R\$ 0,1422
CARR./PINT.(R\$)	25.325,01	27.582,98	27.065,25	31.203,00	32.498,95	33.575,08	29.541,71
CUSTO/CARRO	R\$ 269,42	R\$ 293,44	R\$ 287,93	R\$ 331,95	R\$ 338,53	R\$ 332,43	R\$ 309,34
CUSTO/ KM	R\$ 0,0444	R\$ 0,0469	R\$ 0,0455	R\$ 0,0545	R\$ 0,0537	R\$ 0,0574	R\$ 0,0504
PNEU (NV)(R\$)	25.974,22	42.900,00	24.220,00	3.460,00	24.220,00	48.431,11	28.200,89
CUSTO/CARRO	R\$ 276,32	R\$ 456,38	R\$ 257,66	R\$ 36,81	R\$ 252,29	R\$ 479,52	R\$ 295,30
CUSTO/ KM	R\$ 0,0455	R\$ 0,0730	R\$ 0,0407	R\$ 0,0060	R\$ 0,0400	R\$ 0,0828	R\$ 0,0481
PNEU REC.(R\$)	19.630,00	13.718,87	21.892,85	14.361,67	8.332,93	11.818,47	14.959,13
CUSTO/CARRO	R\$ 208,83	R\$ 145,95	R\$ 232,90	R\$ 152,78	R\$ 86,80	R\$ 117,01	R\$ 156,64
CUSTO/ KM	R\$ 0,0344	R\$ 0,0233	R\$ 0,0368	R\$ 0,0251	R\$ 0,0138	R\$ 0,0202	R\$ 0,0255
SERVIÇO (R\$)	3.157,66	7.400,60	6.150,06	10.533,22	7.627,87	4.015,56	6.480,83
CUSTO/CARRO	R\$ 33,59	R\$ 78,73	R\$ 65,43	R\$ 112,06	R\$ 79,46	R\$ 39,76	R\$ 67,86
CUSTO/ KM	R\$ 0,0055	R\$ 0,0126	R\$ 0,0103	R\$ 0,0184	R\$ 0,0126	R\$ 0,0069	R\$ 0,0111
TOTAL (R\$)	667.090,75	705.824,06	698.771,90	655.083,84	680.521,37	708.292,61	685.930,76
CUSTO/CARRO	R\$ 7.096,71	R\$ 7.508,77	R\$ 7.433,74	R\$ 6.968,98	R\$ 7.088,76	R\$ 7.012,80	R\$ 7.182,52
CUSTO/ KM	R\$ 1,1698	R\$ 1,2008	R\$ 1,1742	R\$ 1,1439	R\$ 1,1250	R\$ 1,2105	R\$ 1,1705

Figura 3 – Evolução de custo da empresa
Fonte: Dados da empresa (2016).

Para que se possa desenvolver um plano de ação para redução de custo sem a perda da qualidade do serviço prestado, é necessário controle absoluto em cada insumo aplicado na frota, porém alguns requerem um tratamento com absoluta prioridade devido ao seu impacto que é extremamente relevante na cadeia de valor, nesse contexto encontrasse o combustível, principal custo na empresa pesquisada, responsável por 99,99% dos custos mensais, pra isso é dedicado esforço no desempenho de cada veículo

quanto ao seu consumo, sendo acompanhado diariamente.

Pneu também é um insumo que tem uma grande relevância na formação dos custos, além disso, requer um cuidado especial por sua particularidade, quando ao melhor desenho direcionado ao tipo de pavimentação, banda de rodagem, calibragem e etc., por ser tão diferenciado, a empresa pesquisada dispõe de um setor direcionado somente para o acompanhamento e análise de desempenho dos pneus da frota.

No controle dos insumos direcionados a peças mecânicas, o acompanhamento rigoroso em cima de garantias e a análise de desempenho dos componentes, podendo comparar marcas que apresentam o melhor custo benefício, é muito válido, pois auxilia a manutenção quando com a sua performance, nesse quesito, a empresa pesquisa ainda busca desenvolvimento, já definida uma estrutura de trabalho, porém requer mais atenção quanto ao desempenho de peças para sua liberação, e identificação dos melhores componentes disponíveis no mercado.

4.3 As rupturas que impactam de forma estratégica o processo manutenção da frota

Segundo o entrevistado nº1, um bom planejamento estratégico pode garantir a viabilidade do negócio, direcionando para a manutenção, pode ser dividido em quatro grandes pilares: 1º Aquisição de Equipamento, é fundamental uma pesquisa de mercado para identificar os equipamentos disponíveis, aquele que melhor vai encaixar e ter o desempenho mais agradável em seu tipo de operação, buscar viabilidade financeiro para aquisição dos melhores equipamentos, pode acabar tendo o melhor custo benefício durante todo o período daquele veículos em seus cuidados. 2º Renovação de Frota, é sempre importante manter regular e sempre alto o índice de renovação da frota, assim você poderá usufruir dos veículos sempre em seu melhor estado físico, e quando começar a apresentar falhas, sinaliza que requer renovação, assim evitando o custo de manutenção quando aquele equipamento já estiver bastante deteriorado. 3º Estrutura Física, é fundamental dispor de uma estrutura física capaz de suprir sua demanda de atendimento, tanto na disponibilidade de espaço físico, ferramentas modernas, estrutura de almoxarifado, assim como um sistema de gerenciamento voltado para o controle de

informação capaz e atender suas necessidades, de preferência integrado com os demais setores da empresa facilitando a confiança e velocidade da informação. 4º Qualificação da Mão-de-Obra, investimento na qualificação do material humano é fundamental para garantir o bom resultado do negócio, muito na área e gestão e controle, mais principalmente no operacional direto, mecânicos, eletricitas, borracheiros, lavadores, esses é que estão na ponta, desenvolvendo suas atividades diretamente nos equipamentos que serão utilizados pelo consumidor final, então são peças extremamente estratégicas na empresa.

De acordo com o entrevistado nº2, Orientação dos condutores, capacitação dos mecânicos, fortalecimento, capacitação e orientação do grupo gestor que formam a base para o "just in time" das RP's dentro de uma organização. Este último fator, deve ser levado em consideração pois é a partir deste grupo que será elaborado as ideias de manutenção, o plano, a redução de custo, detectar necessidades para a melhoria das operações pois possuem uma visão holística da forma de operar e de como está operando a manutenção.

Conforme entrevistado nº3, é feita uma programação antecipada junto aos tráfegos, realizamos campanha de trocas de lubrificantes fora da revisão para amenizar o alto numero de manutenções atrasadas.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o trabalho de pesquisa desenvolvido, conclui-se que a empresa pesquisada apresenta um bom planejamento e controle dos custos de manutenção, enfatizando sempre a segurança dos veículos.

No entanto, a referida empresa enfrenta alguns desafios que devem ser analisados de forma micro pela organização, são os seguintes: 1º Viabilidade do Negócio, por se tratar de um modal consorciado em licitação pública, onde as determinações e

regras do jogo são estabelecidas pelo poder público, a falta de revisão tarifária de forma técnica acaba onerando o negócio, com isso o foco fica voltado para redução de custos, o que pode ser extremamente perigoso quando se trata do transporte de pessoas, no que pese a qualidade do serviço prestado deve ser sempre o melhor possível, a empresa pesquisada se guia muito por esse mérito.

Sugere-se outros trabalhos com empresas do mesmo ramo para verificar se há uma tendência na área de transporte urbano.

REFERÊNCIAS

- MA Lauscher, IMBeuren. **Contabilidade vista & revista**, São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Chistian Luiz da Silva. **Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de vamos**, São Paulo, 2008.
- Kotler, P; Amstrong, G. **Princípios de Marketing**, 12 Edição, São Paulo: Person, 2008.
- PRADANOV; C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed, Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1983.
- IDAQ- Instituto Desenvolvimento Assistência Técnica e Qualidade em Transporte). **Módulo 3- Gestão Administrativa e Financeira**, São Paulo.