

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO, PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E MELHORIA DOS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO – CASE NUMA EMPRESA DE TRANSPORTES¹

MARIANA TOMÉ KOVAC²

RESUMO

Atualmente, a demanda por produtos e serviços aumenta na mesma proporção que novas empresas adentram ao mercado, acentuando a rivalidade entre as organizações. Para manterem-se no mercado com uma margem de lucro rentável, as empresas estão buscando alternativas para aperfeiçoar seus processos, remanejar suas estruturas e viabilizar a redução de custos para aumento da margem de lucro. A Implantação de sistema de gestão para o remanejamento dos processos de uma organização e obtenção dos resultados é caracterizado atualmente com alto grau de importância. Neste estudo dar-se-á atenção ao serviço realizado por uma empresa de consultoria numa empresa do setor de transportes de passageiros, verificando a funcionalidade de um sistema de gestão focado na redução de custos da empresa contratante, possibilitando um melhor posicionamento no setor em que atua. Este estudo, mostra que um sistema de gestão aplicado numa empresa pode melhorar seus processos, rentabilizar as áreas e atingir melhores resultados para a mesma. Verificando os aspectos estudados neste trabalho, a condução do projeto, execução e o embasamento didático dos temas levantados, verifica-se que os administradores precisam cada vez mais desenvolver projetos visando o remanejamento interno da organização para a obtenção de resultados.

Palavras-chave: Redução de Custos, Sistema de Gestão, Resultados.

ABSTRACT

Currently the demand for products and services increases in the same proportion that new companies penetrate in the market thus accentuating the competition between companies. To remain in the market with a profitable markup, the companies are seeking alternatives to improve their tactics, relocate their structure and cost-cutting practices to increase the markup. Currently, the implantation of management systems to tactics relocation for an organization while obtaining results is characterized with a high degree of importance. This study will concentrate on the services provided by a consulting company to a passenger transportation business and ensure the management function system is focused in cost-cutting thus enabling them to hold a better position in the market. This study demonstrates how one company improved their tactics within profitable areas and achieved better results by applying a management system. While testing the aspects in this study, the project lead, the execution, and the didactic foundation of the issues mentioned, we can confirm that a management constantly needs to develop projects by reshuffling the organization internally to achieve better results.

Keywords: Cost-cutting, Management System, Results

¹ Trabalho apresentado ao 1º Simpósio de Iniciação Científica da Faculdade Integral Cantareira-SP no ano de 2013.

² Bacharel em Administração Geral – Faculdade Integral Cantareira 2012 - São Paulo-SP.

INTRODUÇÃO

O objetivo da realização deste estudo é verificar a funcionabilidade de um sistema de gestão em uma organização de acordo com os objetivos esperados por esta.

O estudo para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso foi realizado na forma de um “case”, ou seja, uma empresa real de médio porte do ramo de prestação de serviços de transporte de passageiros será estudada para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

Atualmente, as empresas buscam a implantação de sistemas que visem a redução de seus custos, e através da contratação de Consultorias Empresariais, uma empresa pode viabilizar a aplicação desses sistemas em suas instalações e alcançar seus objetivos.

A empresa estudada passou por um processo de Consultoria Empresarial com objetivo de levantar os custos mais significativos da empresa, trabalhar sobre os mesmos em diversas áreas da empresa e, por fim, tomar ações que viabilizassem sua redução.

A Consultoria trabalhou aplicando um Sistema de Gestão que visa à implantação de mudanças para otimização dos processos e seu gerenciamento nos aspectos operacionais visando a otimização da produtividade e a obtenção dos resultados para a redução de custos.

Para tanto, aplicou ferramentas administrativas para verificação de cada área e levantamento de indicadores, tornando-se possível a verificação imediata de problemas, logo o estudo e planejamento para a tomada de ação, com objetivo de melhorar os resultados e principalmente diminuir os custos mais significativos da empresa. Pode-se ressaltar que, para esse planejamento, foi utilizado, em cada área

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

da empresa, o Ciclo PDCA.

Através deste estudo, foi possível observar a funcionabilidade do referido Sistema de Gestão, o conceito das ferramentas administrativas aplicadas na empresa, o projeto para execução de suas implantações em cada área, os resultados de cada área e o resultado geral alcançado pela empresa através do trabalho realizado pela Gestão da Consultoria Empresarial.

Fundamentação Teórica

Para que se possa compreender o trabalho contratado pela empresa estudada, se faz necessária a compreensão do que é um sistema de gestão, bem como dos conceitos correlacionados.

Sistema de Gestão

Ao usar um sistema de gestão comprovado, a empresa é capaz de renovar continuamente sua missão, estratégias, operações e níveis de serviço³.

As atividades que integram a tarefa empresarial a cargo da administração podem ser auxiliadas por instrumentos de gestão. Estes instrumentos são compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados, aplicados e aprimorados na história da administração e cobrem todas as necessidades da tarefa empresarial. Eles dão suporte a questões institucionais, gerenciais, operacionais, de organização, de comunicação, de informação e ajudam a administração a criar estados futuros, definir caminhos, conduzir ações em direção a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados desejados. Eles auxiliam a administração também em seus esforços de definir procedimentos e os métodos para a execução das atividades, a fixar e compartilhar os papéis e as responsabilidades entre a equipe, a promover as relações e o entendimento comum.

Os instrumentos de gestão constituem um ferramental extremamente útil e contribuem para a eficácia e a eficiência da administração, mas eles não são a administração em si. Os instrumentos de gestão são coisas uteis para a administração, eles, porém são meios que auxiliam a tarefa empresarial a cargo da administração. O objetivo do sistema de gestão empresarial deve ser entendido como: constituir-se num efetivo instrumento de suporte à ação da administração e não como a administração em si. (ARANTES: 1998, p. 86)

De acordo com Arantes (1998), conforme a evolução da empresa, o Sistema

³ BSI Brasil. O que são sistemas de gestão? Publicações, disponível em http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/visao_geral/sistemas_gestao/ acesso em 10/04/2012

de Gestão deve ser revisado e adaptado aos interesses da empresa. Cada novo desafio deve ser suportado pelo Sistema de Gestão.

O Sistema de Gestão aplicado à empresa estudada foi criado pela Empresa de Consultoria Empresarial contratada e é baseado no Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act – Planejar, Executar, Verificar, Agir).

PLANEJAMENTO

Conforme Arantes (1998), usando adequadamente objetivos, metas, políticas, estratégias e outros tipos de planos, a administração torna-se mais eficaz, ágil e mais focada em resultados.

Um planejamento abrange toda a empresa em várias amplitudes e diferentes impactos nas operações e desempenho.

Um processo que me parece eficaz – e que reflete a tendência de planejamento nas empresas – é aquele que garante a junção das decisões da alta administração com a contribuição dos demais níveis gerenciais da organização. (ARANTES; 1998, p. 155).

MUDANÇA

O número de mudanças nas empresas tem crescido assustadoramente nas últimas duas décadas. Fusões, programas de reengenharia, programas de qualidade continuam pressionando as empresas para reduzir custos, aumentar a produtividade e identificar novas oportunidades de crescimento. Em muitas situações, grandes partes das melhorias são desapontadoras, repletas de desperdícios de recursos e de funcionários frustrados.⁴

A Administração da Mudança é um desafio que está diante de toda organização. O modo como as organizações administram a mudança – ou deixam de administrá-la – será o que inevitavelmente distinguirá a vitória da derrota em um mundo ultracompetitivo. Os gerentes que conseguirem explorar a mudança poderão capitalizar as oportunidades ilimitadas geradas por ela. (ROBBINS; 2000, p. 455)

⁴ SILVEIRA, André. Liderando Mudanças – John P. Kotter. Artigos, disponível em: http://www.expleo.com.br/pdf/livro_liderando_mudan%C3%A7a-kotter.pdf, conforme consulta em 14/04/2012.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA CUSTO X LUCRO

Segundo Porter (1986), uma empresa pode viabilizar vantagem competitiva por meio de redução de custos, diferenciação de seus produtos perante a concorrência ou enfoque em determinado grupo comprador. Porter ressalta que, mesmo quando a empresa opta pela diferenciação, os custos não podem ser esquecidos.

Uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas. (PORTER, 1986, p. 50).

De acordo com Arantes (1998), o objetivo das organizações é o de gerar lucro para garantir sua sobrevivência, crescimento e continuidade, contribuindo para o progresso social.

O lucro é a diferença entre o valor econômico produzido por um empreendimento e o seu custo. Ele é resultado das receitas obtidas pelo valor pago pelos clientes menos todos os custos necessários para a operação do empreendimento, para a inovação, para a preservação do patrimônio, para a expansão. (ARANTES, 1998, p. 62).

BALANCED SCORECARD (BSC)

BSC (Balanced Scorecard) é uma sigla que, traduzida para a língua portuguesa, significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

Esta metodologia é voltada para a gestão estratégica e suporta-se na questão de que a organização deve traçar indicadores em todas as áreas, mas estes indicadores não se devem restringir a apenas informações financeiras e econômicas.

Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. (KAPLAN ; NORTON, 2001, p. 81).

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que pode ser usada para diversos objetivos numa organização. Normalmente se houve falar do PDCA em práticas de melhoria contínua, que, aliás, é o seu foco.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para realização deste estudo é um estudo de caso sobre uma organização, indicada com nome fictício neste, que contratou os serviços de uma consultoria externa, com objetivo de melhorar seus resultados e fortalecer sua competitividade no setor.

CONCEITOS APLICADOS NAS ÁREAS

Para a efetivação da redução de custos, algumas ferramentas foram aplicadas nas áreas (Financeiro, Comercial, Suprimentos, Tráfego e Manutenção). Tais ferramentas fazem parte de um conceito teórico representado a seguir.

PLANEJAMENTO-MESTRE DA PRODUÇÃO

Conforme Tubino (2000), o objetivo do planejamento mestre da produção é desmembrar os planos produtivos estratégicos de longo prazo em planos específicos de produtos acabados para médio prazo, direcionando as atividades das áreas operacionais da empresa. Com o resultado deste, elabora-se o Plano-Mestre da Produção (PMP), que indicará as decisões a serem tomadas nas áreas com contatos mais diretos com a manufatura, seja no sentido de fornecer subsídios para a tomada de decisões, como no sentido de usar as informações do PMP.

TEORIA DA BUROCRACIA

Conforme Maximiano (2004), Max Weber destaca que, para uma organização alcançar eficiência, torna-se necessário aplicar a Burocracia, pois ela detalhará antecipadamente como as coisas devem acontecer.

CONTROLE DE HORAS EXTRAS

Através de um documento de caráter legal de normas e regulamentos, o colaborador só poderá realizar horas extras a partir da autorização de seu superior. O objetivo desse controle é acompanhar a rotina dos colaboradores, eliminar horas extras desnecessárias e, conseqüentemente, reduzir custos.

CHECK-LIST DE VIAGENS

Através de um documento de caráter formal das comunicações, é possível eliminar erros nas autorizações de viagens e documentos enviados para as mesmas, pois os documentos serão conferidos antes de seguir com a viagem, comprovando que a viagem seguirá com todos os documentos em ordem, de acordo com o solicitado. Os erros causados antes da aplicação de tal *check-list*⁵ poderiam resultar em multas abusivas para a empresa e, conseqüentemente, em gastos desnecessários.

RELATÓRIO DE BORDO

Através de um documento de caráter legal de normas e regulamentos, é possível controlar mais precisamente o consumo de combustível da organização, apurando erros que podem ocasionar desperdício de combustível e,

⁵ Check List (em português: lista de verificação) : Trata-se de uma relação elaborada para verificar se cada item previsto em tal relação foi realizado.

consequentemente, custos para a organização.

CONTROLE DE LAVAGEM DE VEÍCULOS

Através de um documento que especifique as rotinas e procedimentos, o controle de lavagem de veículos objetiva a redução de reclamações por parte dos clientes e garante a manutenção da qualidade e padrão da organização, pois os colaboradores da área devem se guiar pelo controle elaborado pelo gestor da área.

CONTROLE DE CALIBRAGEM DE PNEUS E MEDIÇÃO DE SULCAGEM

Através do controle de calibragem de pneus e medição de sulcagem (rotinas e procedimentos standardizados), a organização poderá reduzir seus custos de pneus e combustível, pois, um pneu que tenha sua calibragem de acordo com seu manual e sulco adequado tem sua vida-útil prolongada, consequentemente reduz o consumo de combustível e minimiza as chances de uma manutenção corretiva.

FICHAS DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA

Através dos manuais dos veículos, foram elaboradas fichas de manutenção preventiva (rotinas e procedimentos standardizados), que têm como objetivo avaliar o veículo de acordo com a sua quilometragem. A manutenção preventiva reduz as chances de uma manutenção corretiva repentina, que, além de ser mais cara, pode resultar na insatisfação do cliente, pois poderá acontecer durante a execução dos serviços.

AUTORIZAÇÃO DE COBRANÇA DE EXCEDENTES

A cobrança de excedentes é um documento de caráter de rotinas e

procedimentos estandardizados, pois objetiva cobrar extras nos serviços prestados aos clientes, desde que autorizado pela gerência da área de vendas.

RELATÓRIOS GERENCIAIS

Os relatórios gerenciais são documentos preenchidos por gerentes das áreas e tem o objetivo de demonstrar de forma rápida, simples e prática os resultados alcançados por determinada área da empresa. Os relatórios são preenchidos por participantes profissionalizados das áreas e apresentados aos diretores para que ações necessárias sejam tomadas. Os diretores orientam os gestores das áreas à alcançarem os resultados necessários; os gestores, por sua vez, devem orientar suas equipes para chegar ao objetivo traçado.

PROCEDIMENTOS

Os procedimentos são documentos de caráter formal das comunicações, pois visam a comprovação adequada das tarefas da organização, seja dentro de um setor, seja para um determinado cargo. Através de procedimentos, o colaborador é capaz de se orientar nas tarefas a executar.

REUNIÕES (COMUNICAÇÃO)

Conforme Brunt (1992), as organizações atingem tamanhos que algumas vezes exigem muita comunicação e controle, mas alguns tipos de comunicação desnecessária acabam acompanhando a organização no seu crescimento. Portanto, uma característica que possibilita a redução de custos é controlar o número de reuniões.

ESTUDO DAS ROTINAS DE TRABALHO

Conforme Brunt (1992), as pessoas podem estar fora das reais atividades de negócios da empresa, tornando-se parte de uma estrutura que não condiz com a estrutura da organização. É necessário analisar tal estrutura para verificar se a pessoa não poderia estar fazendo algo mais aproveitável.

Um estudo acerca das rotinas de trabalho, possibilita a realocação de recursos humanos em atividades mais rentáveis para a organização, diminuindo a chance de tempo ocioso do colaborador.

CLASSIFICAÇÃO ABC

Segundo Tubino (2000), a classificação ABC dos estoques é um método de classificar os estoques de acordo com menor ou maior abrangência com relação a determinado fator.

Este método também pode ser utilizado para outras questões que envolvam importâncias relativas, por exemplo, dividir e priorizar problemas dentro de um sistema, classificar clientes, dentre outros.

ESTOQUE

De acordo com Tubino (2000), o controle de estoque é feito com base no plano-mestre de produção, e a programação da produção é encarregada de definir quanto e quando comprar, fabricar ou montar cada item necessário para finalizar o produto.

Cada empresa trabalha com um tipo de estoque, que precisa ser administrado, centralizado em um estoque ou distribuído pela empresa.

As principais funções para as quais os estoques são criados são:

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

- Garantir a dependência entre etapas produtivas;
- Permitir uma produção constante;
- Possibilitar o uso de lotes econômicos;
- Reduzir os *lead times*⁶ produtivos;
- Para obter vantagens de preço.

Tendo em vista que os estoques não agregam valor aos produtos, quanto menor o nível de estoque, mais eficiente o sistema será.

Dessa forma, a administração dos estoques tem um papel importante a cumprir. Ela é responsável pela definição do planejamento e controle dos níveis de estoques. No planejamento e controle dos estoques, há necessidade de equacionar os tamanhos dos lotes, a forma de reposição e os estoques de segurança do sistema (TUBINO; 2000, p. 108).

TAMANHO DO LOTE DE REPOSIÇÃO

De acordo com Tubino (2000), verificar a importância dos itens que compõem um estoque é a primeira questão relacionada à administração dos estoques. Depois se deve definir o tamanho dos lotes de reposição dos itens por compra ou fabricação, estabelecer um sistema de controle de estoque que permita a reposição dos itens dentro do lote e finalmente estabelecer sistemas de segurança que poderão comportar as variações aleatórias do sistema.

A determinação do tamanho dos lotes de compra ou fabricação é obtida através da análise dos custos que estão envolvidos no sistema de reposição e de armazenagem dos itens. O melhor lote de reposição, conhecido como “lotes econômicos”, é aquele que consegue minimizar os custos totais. (TUBINO; 2000, p. 111)

LOTE ECONÔMICO DE COMPRA (LEC)

Em resumo, o lote econômico de compra é a quantidade a ser adquirida que tem o menor custo de estocagem e aquisição.

Para que o LEC seja considerado, algumas suposições precisam ser

⁶ Lead Time (tempo de provisionamento, em português) é o tempo entre o momento de entrada do material até a sua saída do inventário.

atendidas:

- A demanda considerada é conhecida e constante;
- Não há restrições quanto ao tamanho dos lotes;
- Os custos envolvidos são apenas de estocagem (por unidade) e de pedido (por ordem de compra);
- O “*lead time*” é constante e conhecido;
- Não é considerada a possibilidade de agregar pedidos para mais de um produto do mesmo fornecedor.⁷

As modernas técnicas de gestão da produção dão ênfase a necessidade de reduzir-se os custos de preparação. Seja o “*setup*”⁸ das máquinas através do emprego de troca rápida de ferramentas, seja o custo da ordem de compra através da melhora no relacionamento com os fornecedores. (TUBINO; 2000, p.123).

Estoque De Segurança

Segundo Tubino (2000), os estoques são projetados para absorver as variações de demanda durante o tempo de ressuprimento, mas é exatamente nesse período que os estoques podem acabar e gerar problemas.

Estas variações determinam o tamanho do estoque de segurança em função dos seus tamanhos. Os estoques de segurança têm como objetivo amortecer os erros causados pelo *lead time* interno ou externo dos itens.

Determinar os estoques de segurança leva em consideração dois fatores que devem ser equilibrados: os custos decorrentes do esgotamento do item e os custos de manutenção dos estoques de segurança.

ESTOQUES OBSOLETOS

⁷Lote econômico de compra (LEC). Publicações. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/entendendo-o-lote-economico-de-compras-lec-ou-eoq/> conforme consulta em: 21 abr. 2012.

⁸ Setup (em inglês: arranjo) é o tempo necessário para a troca de um processo em execução até a inicialização do próximo processo.

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

Estoque obsoleto é aquele que não tem e não terá utilidade e também não será vendido de maneira usual.

Um estoque obsoleto pode gerar custos de armazenagem desnecessária.

De acordo com Brunt (1992), a área contábil determina o estoque definitivamente obsoleto e invendável.

PROPOSTAS SUGERIDAS

Questionário de Satisfação do Cliente

Atualmente, a organização recebe aproximadamente 10 reclamações de clientes por semana. Estas reclamações se referem principalmente à limpeza do veículo e conduta do motorista. Todas as reclamações são verificadas e solucionadas através de orientações aos motoristas e/ou advertência de acordo com o grau da reclamação e comprovada sua culpabilidade.

Aplicando o questionário de satisfação aos clientes (abaixo demonstrado), a organização poderá levantar o que agrada e desagrada ao cliente e as áreas que podem ser melhoradas para garantir a satisfação do mesmo, além de verificar qual é a visão que eles tem da empresa no mercado, auxiliando esta para trabalhar em busca da satisfação dos clientes, agregando credibilidade à organização e impulsionando o crescimento do negócio.⁹

Com a aplicação destes questionários, a organização poderá trabalhar em prol da solução de problemas que aconteceram na realização do serviço e se precaver para que eles não se repitam, buscando atingir a qualidade plena na prestação dos serviços, satisfazendo às necessidades do cliente, agregando valor aos serviços e conquistando novas fatias do mercado.

⁹ SURVEY MONKEY. **Serviços Oferecidos** – Questionários de Satisfação dos Clientes. Disponível em: <http://pt.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/> Acesso em: 21 out. 2012

O custo para aplicação destes questionários é relativamente baixo, visto que a própria organização poderá imprimir-los para os usuários e colocar nos veículos, sem necessidade de contratação de uma empresa terceirizada. O questionário dos contratantes poderá ser enviado via e-mail pelas consultoras comerciais após a prestação do serviço.

CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES PARA MANUTENÇÃO INTERNA DOS VEÍCULOS

Atualmente, a limpeza dos veículos (interna e externa) deve ser feita pelo motorista que utiliza o carro, porém, na maioria das vezes, ele termina serviço de madrugada, estando impossibilitado de realizar a higienização em função do cansaço. A organização conta com dois lavadores no período noturno, porém nota-se que, além de não serem profissionais específicos da área de limpeza, não são profissionais designados apenas a zelar pela limpeza dos veículos, os mesmos possuem outras obrigações, como por exemplo, abastecer e manobrar os veículos.

Com objetivo de minimizar as chances de reclamações em função da limpeza do veículo, e conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço prestado mediante a apresentação de um veículo limpo, sugere-se que a organização contrate profissionais especializados da área de limpeza para realizar a higiene interna dos veículos no período noturno (horário das 22h00 às 06h00 com uma hora de intervalo, já adequado à CLT), visto que é o horário em que há maior concentração de veículos na garagem.

Estima-se que o total de gastos por colaborador seja de, aproximadamente, R\$2.000,00; portanto, para a contratação de dois novos colaboradores para compor a área de limpeza noturna a organização terá um custo de aproximadamente R\$ 4.000,00 mensais. Em contrapartida, estima-se que o índice de reclamação e

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

insatisfação dos clientes em função da limpeza dos veículos diminua 90%, restando apenas 10% referentes aos veículos que pernoitam em estacionamentos terceirizados em função da distância da realização dos serviços diários.

TRADE-OFF PARA AUMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Caracteriza-se como trade-off algo que será feito na organização que elevará o seu custo, mas gerará uma grande vantagem competitiva, ou seja trata-se de uma compensação.

Conforme Severo Filho (2006), a análise de trade-off pode possibilitar o aumento do lucro da organização, visto que poderá promover a redução de custos no sistema como um todo e aumento da receita de venda devido às diferenciações agregadas aos serviços.

Antigamente, a empresa estudada oferecia, como cortesia, mantas, travesseiros e filmes para viagens longas e café em todos os serviços, porém, com o tempo, estas cortesias foram perdidas, pois as mantas e travesseiros não possuíam controle e eram perdidas, os filmes ficaram ultrapassados e os clientes não os queriam mais, e os motoristas se esqueciam de abastecer as cafeteiras, o que gerava alto índice de reclamação.

Contudo, estes serviços agregam valor e agradam aos clientes, portanto sugere-se que a organização volte a aplicá-los.

Novas mantas e travesseiros deverão ser adquiridos para compor o estoque que hoje está desfalcado. O custo para essa aquisição ocorrerá conforme abaixo descrito:

Preço da unidade da manta: R\$ 18,00

Preço da unidade do travesseiro: R\$ 5,85

Para compor o estoque para atendimento de elevado número de viagens longas num final de semana, é necessária a aquisição de 200 mantas e 200 travesseiros, gerando um custo de R\$ 3.600,00 + R\$ 1.170,00, totalizando R\$ 4.770,00, mas que, por outro lado, agregará valor ao serviço prestado, superando as expectativas do cliente, que poderá viajar com maior conforto.

Os colaboradores do estoque serão responsáveis por liberar os itens aos motoristas.

INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Atualmente, o programa de integração de novos colaboradores está ineficiente, ou seja, os novos integrantes da organização ingressam sem nenhum tipo de treinamento específico para se integrar às culturas, e assim, poder desempenhar seu papel de maneira que atenda aos anseios da organização e, principalmente, atendendo às expectativas dos clientes excedendo-as. Esta ineficiência ocorre, principalmente, em função da urgência da ocupação dos cargos em aberto, com atenção especial ao cargo de motorista, que se trata de uma mão de obra escassa no mercado, visto que requer algumas condições específicas, tais como: Carteira Nacional de Habilitação categoria D e para atividade remunerada; Curso Oficial de Transporte Coletivo de Passageiros; Carteirinha de Saúde válida e em dia com as vacinas e experiências anteriores, assim, os colaboradores motoristas acabam conhecendo os clientes da empresa antes mesmo de conhecê-la.

A falta deste treinamento inicial se reflete em problemas de conduta dos motoristas na realização do serviço, como, por exemplo, motoristas que reclamam da rotina de trabalho aos clientes, mantêm condutas inadequadas durante a

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

realização do serviço, falam mal da empresa, entre outros fatores que denigrem a imagem da organização e do próprio profissional perante os clientes.

Como proposta para a solução deste impasse, sugere-se que a organização remaneje seu processo de contratação, incluindo nos trâmites a confecção de um manual para o motorista e, principalmente, uma apresentação institucional, apresentando a organização ao longo dos 25 anos de existência no mercado, incluindo um dia antes de o profissional começar a desempenhar suas funções.

O objetivo do manual é integrar, de forma clara e objetiva, os colaboradores motoristas à política da organização, para que, assim, possam ter um material em mãos para guiá-los.

Aparentemente, o investimento é elevado, porém com este investimento a organização terá mais confiança nos profissionais que está colocando para atender seus clientes. Os colaboradores tenderão a se sentir mais motivados, visto que serão bem recebidos, acolhidos, bem informados sobre a empresa contratante e, por fim, sentirão que fazem parte de um time que está unido em busca de bons resultados para todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as organizações se encontram num ambiente totalmente competitivo; ao mesmo tempo em que a demanda aumenta, o número de empresas também aumenta, elevando a rivalidade no mercado. Para se diferenciarem, estas empresas buscam estratégias que possam atrair mais clientes, ou, então, buscam remanejamento interno que possibilite a redução de custos para ganhar uma estratégia competitiva no mercado e, conseqüentemente, se diferenciar das demais empresas e conseguir o aumento de lucro.

Afim de efetivamente alcançar esta estratégia competitiva de redução de custo, as organizações estão recorrendo a empresas de consultorias terceirizadas, pois, elas são compostas por consultores com vasta experiência e ampla visão de mercado que podem agregar novos métodos de trabalho para a empresa contratante objetivando atingir o efeito desejado, que, no caso estudado, se trata de redução de custo, através do remanejamento interno, para viabilizar o aumento do lucro.

A empresa estudada contratou os serviços de uma empresa de consultoria terceirizada com objetivo de, através da implantação de um sistema de gestão que trabalhasse em todas as áreas da organização, diminuir os custos levantados em cada uma e, conseqüentemente, atingir melhores resultados para a organização, principalmente no que diz respeito à redução de custos.

Com a implantação do sistema de gestão ministrado por uma consultoria terceirizada, é possível identificar, analisar e minimizar os problemas de cada área de uma organização, como foi observado durante a realização deste estudo, ou seja, buscando novos métodos de trabalho para as áreas, resultando na reestruturação

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

destas e atingindo a redução de custos em cada uma e, conseqüentemente, bons resultados para a organização.

Com a implantação das ferramentas apresentadas pela empresa de consultoria, a organização modificou alguns de seus processos internos para que o objetivo esperado fosse efetivamente alcançado. O sucesso só foi atingido com o auxílio e integração de todos os colaboradores, principalmente os líderes de cada área, corroborando com os anseios da organização.

Novas ferramentas foram propostas e implantadas pela equipe da consultoria terceirizada, gerando melhora dos resultados das áreas e da organização conforme demonstrado a seguir.

Através da implantação de relatórios gerenciais em cada área, a organização melhorou em 99% a visão do trabalho executado por cada colaborador, visto que os serviços realizados são apontados no relatório pelo líder da área, podendo assim implantar novas ferramentas de acompanhamento e controle, reduzindo custos, como por exemplo, o Formulário de Autorização de Horas Extras, que reduziu em 77,3% o custo com horas extras no departamento administrativo dentro de 7 meses de sua implantação e em 43,26% o custo com horas extras na manutenção no mesmo período.

A apuração de excedentes dos serviços do turismo realizada através do departamento financeiro com o documento de Autorização de Cobrança de Excedentes promoveu o aumento de aproximadamente 120% dos excedentes efetivamente cobrados dos clientes, correspondendo a 1,82% do faturamento da organização. Esta melhora ocorreu no segundo mês da aplicação do controle.

Ao implantar as novas propostas sugeridas neste estudo, a organização resolverá os problemas relacionados a reclamações geradas pelos clientes, tais

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

como conduta do motorista e limpeza do veículo, diminuindo as chances de novas reclamações e insatisfação dos clientes, através da aplicação de questionários simples e objetivos de baixo custo e contratando uma equipe de limpeza especializada para atuar no período noturno e dedicar-se à manutenção da limpeza do veículo, cujo valor estimado é de aproximadamente R\$ 4.000,00 por mês, em contrapartida estima-se que haja uma redução de 90% das reclamações dos clientes.

Poderá, também, agregar novos valores aos serviços prestados mediante aquisição de alguns trade-offs para diferenciar-se das empresa concorrentes no mercado, agregando valor aos seus serviços prestados, como, por exemplo, oferecer mantas, travesseiros, cafés e filmes de acordo com o tipo de serviço a ser prestado, cujo investimento estimado é de R\$ 4.770,00 iniciais e aproximadamente R\$ 1.600,00 por mês. Por fim, ao aplicar a integração aos novos colaboradores, a organização estará treinando uma equipe mais comprometida, motivada e adepta aos valores da organização, transmitindo segurança e confiança aos clientes, através de uma alternativa de baixo custo, visto que os próprios líderes poderão, em conjunto, planejar a integração dos novos colaboradores.

Conclui-se que gerir uma organização baseada no controle realizado por um sistema de gestão pode beneficiar todas as áreas de uma empresa, visto que todas elas aprimorarão seus processos com objetivo de atender a um resultado comum, reestruturando e melhorando seus métodos de trabalho, executando suas funções com maior eficiência, foco e comprometimento, bem como motivar os colaboradores a trabalharem em equipe.

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Nélio. **Sistema de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BSI BRASIL. **Publicações**. Disponível em:

<http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/visao_geral/sistemas_gestao/> Acesso em: 10 de Abr. 2012.

BRUNT, Peter. **Como reduzir custos**: controlando gastos, eliminando desperdícios, trabalhando com eficiência. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1992.

EXPLEO. **Artigos**. Disponível em:

<http://www.expleo.com.br/pdf/livro_liderando_mudan%C3%A7a-kotter.pdf> Acesso em: 14 abr. 2012.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **Organização orientada para a Estratégia**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001.

LOGÍSTICA DESCOMPLICADA. **Lote Econômico de Compras**. Disponível em:

<<http://www.logisticadescomplicada.com/entendendo-o-lote-economico-de-compras-lec-ou-eoq/>> Acesso em: 21 abr. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEVERO FILHO, João. **Administração de Logística Integrada**: materiais, PCP e marketing. 2. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SURVEY MONKEY. **Serviços Oferecidos** – questionários de satisfação dos

Implantação de sistema de gestão, para redução de custos e melhoria dos resultados de uma organização – case numa empresa de transportes 2013(E)	Mariana Tomé Kovac
--	--------------------

clientes. Disponível em: <<http://pt.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/>> Acesso em: 21 out. 2012

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.