



**FÁBIO HERCULANO DOS SANTOS**

## **INCREMENTO DA RECEITA ANUAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba-PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Incremento da receita anual das empresas de transporte público**, elaborado por (Fábio Herculano dos Santos) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fábio Herculano dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma (GEE 1/16) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE-FGV, no período de 14/02/16 a 05/05/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (**Incremento da receita anual das empresas de transporte público**), é autêntico e original.

Curitiba, Data

---

Fábio Herculano dos Santos

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a toda à turma de MBA de Gestão Estratégica de Empresas 01/16 do ISAE/FGV por contribuírem com discussões e sugestões em sala de aula ao longo do curso.

Um agradecimento ao nosso coordenador acadêmico José Carlos de Abreu e aos professores da Fundação Getúlio Vargas pelos conhecimentos transmitidos; ao Professor Gianfranco com suas observações, orientações, aconselhamentos e pela dedicação, paciência e orientação ao longo desse trabalho.

Ainda, quero agradecer principalmente a Deus, minha família, principalmente minha esposa Karla Japp pelo apoio e compreensão pelas várias horas dedicadas para esse MBA.

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de incrementar a receita anual das empresas de transporte público, aumentar o impacto social e reduzir o impacto ambiental em relação a atualidade. A proposta de assessoria da AFS veículos vai além da venda do chassi, identificando e classificando as necessidades da empresa de transporte, direcionando as ações de aprimoramento dentro de cada equipe da organização e buscando o nível de excelência. Dentro dos objetivos são aplicadas novas estratégias de abordagem junto ao cliente, inovando em relação ao praticado na atualidade, compartilhando técnicas e soluções empregadas dentro da fábrica e na rede autorizada, a qual fornece apoio especializado e com um responsável técnico para a gestão desse processo. Focando na redução dos custos variáveis, com a eliminação de ações incorretas e desperdícios, elevando o nível da operação dos veículos através da reciclagem e profissionalização dos motoristas, treinando as equipes de manutenção e equipe de compras de peças, transformando a operação como um todo, provendo um transporte público à população com qualidade superior a atual, contribuindo para o meio ambiente através de uma menor emissão de poluentes, menos consumo de combustível e um menor descarte de peças. Dessa forma identifica-se um nicho de grande potencial para uma ação especializada, gerando um retorno financeiro com percentual significativo ao operador, principalmente com a economia de combustível e ganhos com a extensão de vida útil dos componentes dos chassis da frota, eliminando a necessidade de aquisição de novos equipamentos e veículos.

**Palavras Chave:** chassis, combustível, consumo, emissão.

## ABSTRACT

This work has the objective of increasing the annual revenue of public transport companies, increasing the social impact and reducing the environmental impact in relation to the present time. An AFS evaluation proposal goes beyond the sale of the chassis, identifying and classifying as needs of the transportation company, directing as improvement actions within each team of the organization seeking the level of excellence. Within the specific objectives are applied new strategies of approach to the customer, innovating in relation to the current practice, sharing techniques and solutions employed within the factory and the authorized network, a specialized technical support and appointed a technical responsible for a management process. By focusing on reducing variable costs, eliminating incorrect actions and waste, increasing transport operations through retraining and driver professionalization, training as maintenance equipment and parts procurement team, transforming an operation as a whole, providing an average public transport with higher quality than current, contributing to the environment through a lower emissions of pollutants, less fuel consumption and less waste of parts. In this way, a niche of great potential for a special action is identified, with a saving of fuel and gains with an extended life of the components of the chassis of the fleet, eliminating a need to acquire new equipment and vehicles.

**Key Words:** consumption, costs, environmental, innovating, revenue.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Sistemas de abordagem junto ao cliente. ....	14
Figura 4 – Evolução e Benefícios das Reuniões Periódicas.....	18
Figura 2 – Distribuição do Custo Operacional.....	21
Figura 3 – Percentual dos custos e influência do condutor.....	22
Figura 5 – Custos anteriores e posteriores a assessoria.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise SWOT para estratégia da assessoria.....	15
Tabela 2 – Novos intervalos em km para alguns componentes.....	24
Tabela 3 – Custo por km de itens Genuínos x Itens Paralelos.....	24
Tabela 4 – Receita, Retorno, Custos Variáveis por veículo.....	26
Tabela 5 – Ganho por veículo após o trabalho de assessoria.....	27
Tabela 6 – Economia com a manutenção no período de 12 meses.....	27
Tabela 7 – Economia com pneus no período de 12 meses.....	28
Tabela 8 – Economia no consumo de diesel no período de 12 meses.....	28



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
<b>3 APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA À CONDIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
<b>4 CRIAR INCREMENTO DO RENDIMENTO FINANCEIRO NA OPERAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 INSUMOS .....</b>	<b>22</b>
4.1.1 COMBUSTÍVEL.....	22
4.1.2 COMPONENTES .....	23
4.1.3 PNEUS.....	25
<b>4.2 RECEITAS COM A OPERAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>5 PRODUZIR IMPACTO SOCIAL E SERVIÇO DE QUALIDADE .....</b>	<b>29</b>
<b>6 MODIFICAR O IMPACTO AMBIENTAL COM CONSUMO DE DIESEL E DESCARTE DE PEÇAS.....</b>	<b>30</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo proposto tem como objetivo geral elevar a receita anual das empresas de transporte público, através de mecanismos que maximizem o retorno da operação, ou seja, que a saúde financeira possa crescer percentualmente sem a necessidade de novos investimentos e aumento da frota atual.

Para a viabilidade do trabalho, define-se como etapas a serem cumpridas os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as necessidades da empresa;
- Aplicar a estratégia à condição da empresa;
- Criar incremento do rendimento financeiro na operação;
- Produzir impacto social e serviço de qualidade;
- Modificar o impacto ambiental com consumo de diesel e descarte de peças.

Para uma evolução do cenário atual da empresa, o foco está na mudança de cultura em todos os níveis da organização, aonde todos os envolvidos trabalhem com objetivo na melhoria continua, buscando sempre a excelência em todas as atividades do processo no dia-a-dia, fazendo o melhor em cada atividade, porém objetivando o sucesso como equipe e empresa como um todo, deixando para trás a ideia de que somente o trabalho básico individual importa, é necessário ir além.

Obviamente a direção da empresa precisa readequar alguns profissionais nas posições das quais os mesmos possam extrair a sua máxima eficiência, através do mapeamento das competências existentes e deficiências a serem trabalhadas.

As equipes reúnem pessoas com habilidades complementares, focadas com os mesmos objetivos pelos quais se consideram corresponsáveis.

Segundo Moscovici (2008), um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar, incorpora à sua

dinâmica as habilidades de diagnose e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

Outro ponto importante é a criação de valor, que é a capacidade da empresa buscar resultados financeiros acima dos níveis atuais.

O objetivo desse trabalho é apresentar métodos e ações de um novo serviço de assessoria a ser empregado em diversas áreas da empresa, suportando as necessidades das equipes, orientando sobre a forma de evitar ações incorretas, eliminando falhas diárias e desperdícios durante as atividades.

O trabalho contempla as etapas seguidas pela empresa AFS, com o foco em atender as necessidades da empresa de transporte público ASB, como objeto de estudo que se deu através de pesquisa in loco no período de Janeiro de 2014 a Janeiro de 2017, para atingir de forma estratégica a eficiência nos processos ligados à operação da empresa, com ações visando o aproveitamento dos recursos atuais e redução do nível de desperdício atual com a frota já circulante.

Atualmente no mercado não há opções para esse tipo assessoria ligada à solução de problemas nas empresas desse segmento, nas quais há um grande potencial de redução de desperdícios e de crescimento de receita.

## **2 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA**

Uma busca por colaboração e integração dos processos diários dentro da operação das empresas desse segmento tem sido a base para a execução de tarefas com resultados positivos, principalmente em ambientes com elevado nível de interações, nos quais se evidencia uma grande possibilidade de geração de conflitos, devido à complexidade das relações envolvidas nas diversas áreas da empresa de transporte público.

Em razão das rápidas mudanças e a crescente interdependência entre as áreas nas quais as pessoas atuam, de acordo com Carvalho (2005), isto requer posicionamentos cada vez mais sólidos, no sentido de favorecer a integração entre os indivíduos envolvidos com outros grupos e organizações.

Por outro lado, as energias presentes nas situações de conflito podem transformar-se em fatores motivadores de inovação e criatividade, se forem adequadamente desenvolvidas.

No padrão atual, os clientes procuram por produtos que atendam suas necessidades, demandas de transporte, exigências dos órgãos gestores e dos consumidores, porém uma abordagem diferenciada e focada nem chega a ser ofertada aos mesmos na maioria dos casos, resultando em perdas consideráveis geradas no processo como um todo.

Tomando como referência, prioriza-se uma abordagem com os clientes de forma a motivar a integração na qual essa relação traga benefícios para ambos, na qual os conflitos e problemas gerados das discussões técnicas e comerciais sejam corretamente equacionados, no qual o cliente visualize a agregação de valor.

Dessa maneira cria-se a transferência de conhecimento da área de serviços, peças e rede autorizada para dentro das próprias instalações do cliente, na garagem ou base de operação da empresa de transporte público.

Segundo Alvarez (2015), as empresas devem garantir a plena satisfação de seus principais clientes, sem nenhum tipo de conflito, que sejam muito bem atendidos e principalmente que propiciem rentabilidade.

Esse nível de atendimento é definido como o conceito de atendimento total do negócio de pós-vendas, disponibilizado pela empresa AFS ao cliente que possui a necessidade de transformar seu negócio, obtendo uma rentabilidade acima da atual sem investimento em sua frota circulante.

A empresa ASB, a qual é o elemento de estudo desse trabalho, possui uma frota total de 940 veículos urbanos, transportando aproximadamente 11 milhões de passageiros/mês, com 530 colaboradores, percorrendo 4.671.147 km/mês e consumo médio de combustível de 2.577.000 litros de diesel.

A ASB atualmente busca as seguintes ações:

- Elevar o nível de qualidade dos serviços ofertados;
- Não descartar de componentes em condições de uso;
- Estabelecer o consumo de diesel;
- Definir novo patamar de emissões de poluentes;
- Enumerar a quantidade de acidentes;
- Elevar o nível de qualidade de entrega das equipes;

Segundo Mathias e Capon (2003), os clientes podem ser gerenciados de três maneiras: maximizando os volumes no curto prazo, maximizando a rentabilidade no médio-curto prazo ou otimizando o valor do cliente no longo prazo.

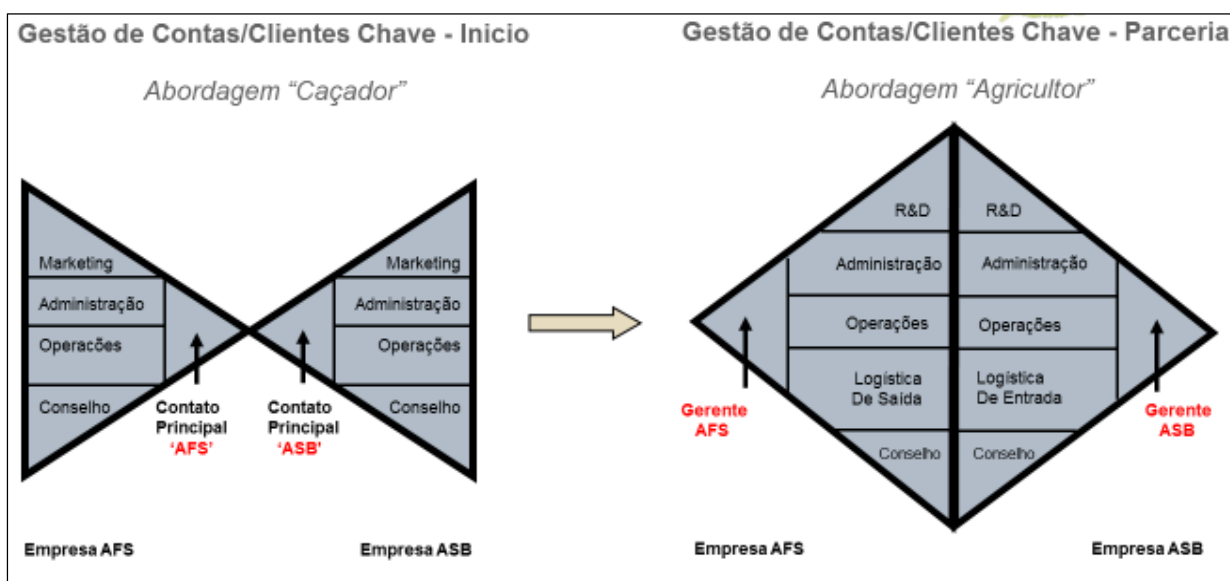
### 3 APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA À CONDIÇÃO DA EMPRESA

Atualmente a forma de atendimento adotada, nos raros casos de suporte técnico aonde as empresas de transporte são atendidas, é a tradicional através da interação de apenas um responsável da empresa fabricante com um responsável da empresa de transporte em questão.

Comprovadamente esse modelo não é eficiente, trazendo resultados não expressivos e na maioria das vezes cria insatisfação e frustração. Por essa razão, faz-se necessário uma mudança na estratégia e no formato da abordagem com o cliente para que se possa obter o sucesso nesse tipo de projeto.

Para tal, deve-se sair da abordagem conhecida como formato Borboleta para o formato Diamante, conforme a figura 1 abaixo:

**Figura 1** – Sistemas de abordagem junto ao cliente.



Fonte: McDonald, M, Millman, AF, and Rogers, B (1996) Key Account Management.

Com esse novo formato, passa-se a direcionar as necessidades de cada área da empresa ASB para os respectivos responsáveis na empresa AFS, eliminando a condição de baixa eficiência.

Para produzir o nível esperado e aplicar a resolução dos temas apresentados, todos os itens são classificados segundo as seguintes áreas de responsabilidades, conforme exemplo:

- Estratégico
- Vendas e Engenharia de Vendas
- Técnicas compartilhadas de RH
- Pós-vendas Serviços e Peças
- Engenharia do produto e Telemática

Uma análise que deve ser detalhada de acordo com cada cliente, antes da aplicação desse trabalho, são os pontos fortes e oportunidades, tal como as ameaças e fraquezas, utilizando a matriz da análise SWOT, conforme a tabela 1 abaixo:

**Tabela 1** – Análise SWOT para estratégia da assessoria.

FORÇAS	FRAQUESAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande experiência no segmento;</li> <li>- Presença em toda América Latina;</li> <li>- Equipe de Profissionais Especializados;</li> <li>- Rede autorizada muito abrangente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente não visualizar agregação de valor;</li> <li>- Estrutura do cliente muito abaixo do mínimo necessário;</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversos clientes com potencial de crescimento;</li> <li>- Renovação de frota;</li> <li>- Inovações Tecnológicas;</li> <li>- Crescente busca dos clientes por maior produtividade;</li> <li>- Aumentar o negócio em conjunto com os clientes estratégicos;</li> <li>- Conquistar novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os concorrentes iniciarem o mesmo trabalho ainda não implementado por eles.</li> </ul>

Fonte: o Autor.

Estrategicamente para o pleno funcionamento de um serviço personalizado de assessoria nesse segmento, é indispensável à presença constante de um profissional altamente qualificado da rede de concessionários junto à empresa de transporte, com o qual o cliente identifique e confie plenamente todos os assuntos e novas demandas ligadas a marca do chassi em questão.

Cada concessionário que tenha um cliente em potencial para o qual pretenda prestar esse tipo de assessoria, obrigatoriamente deverá ter no seu quadro de funcionários um profissional como o descrito acima.

Principais funções do Representante do Concessionário:

- Endereçar temas relacionados às necessidades do Cliente;
- Atuar como porta voz do cliente na rede e para a fábrica;
- Garantir o correto diagnóstico de falhas e apoio emergencial;
- Coordenar as questões técnicas relacionadas com o veículo;
- Coordenar reuniões periódicas com Cliente;
- Planejar e monitorar a melhoria contínua do atendimento.

Esse profissional é extremamente importante no mecanismo de atuação personalizada fornecido pela fábrica e principal canal de comunicação diário junto ao frotista.

Clientes estratégicos exigem uma especialidade na aproximação e no serviço prestado, nas quais para se criar uma oportunidade de crescimento é necessária à priorização de recursos e treinamentos eficientes.

Enquanto um produto perde gradativamente a sua vantagem competitiva devido às equivalências de tecnologias e opcionais ofertados pelos concorrentes, as relações entre fornecedores e clientes passam a ser cada vez mais valorizadas, através de novas práticas de compra e processos de tomada de decisão altamente elaborados.

Sabe-se que os grandes frotistas representam uma parte muito importante das vendas de qualquer fabricante, dessa forma o qual sair na frente com a visão de ser líder em "soluções sustentáveis de transporte" e



não apenas focando na venda do produto, certamente estará à frente de seus competidores.

Em grandes centros urbanos, muitas vezes os órgãos gestores e fiscalizadores determinam o uso de uma nova tecnologia, as quais os operadores ainda não dominam.

Potencializa-se assim o problema de perdas e desperdícios, abrindo-se oportunidade para a aplicação de um trabalho especializado de assessoria.

Mesmo considerando as informações e orientações básicas fornecidas pelos fabricantes, seja via manuais ou treinamentos rápidos, os mesmos não são suficientes para prover detalhamentos que possam ser potencializados somente pelo time do cliente.

Atualmente são poucas as empresas que criam, desenvolvem e mantem profissionais altamente qualificados e especializados na atividade de potencializar os ganhos com as frotas existentes.

Através da redução dos ciclos de vida dos produtos e serviços, assim como das organizações, em decorrência do acelerado ritmo de inovação tecnológica, e conforme descrito por Ferreira (2001), com intervalos de tempo cada vez menores, zonas de ruptura e transformação são criadas, nas quais as mudanças geram situações de discordância, produzindo conflitos que necessitam ser frequentemente controlados.

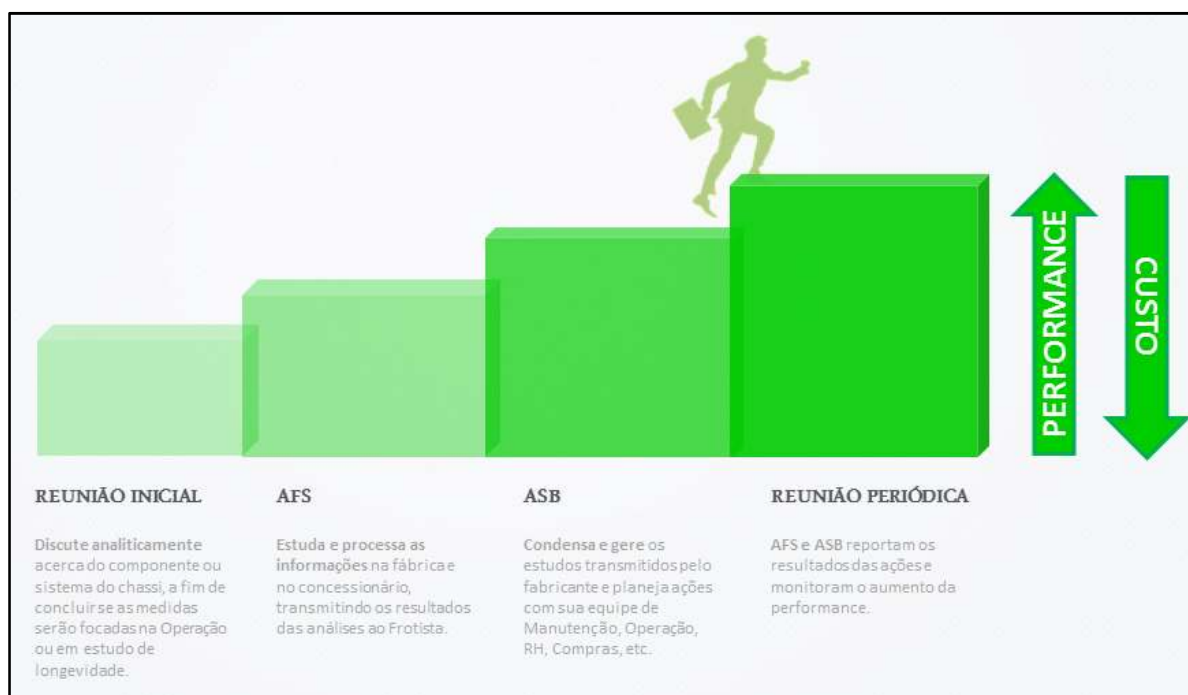
Quando qualquer problema surgir durante a operação, o fabricante precisa estar de prontidão para prestar o suporte necessário, seja solucionando a falha ou fornecendo a informação específica que solucione a ocorrência apresentada.

Normalmente essa ação ocorre durante o primeiro ano, de uma maneira generalizada para todos os níveis de clientes, mas após esse período a operação diária começa a enfrentar problemas, deixando de ter a rentabilidade ideal.

Através da integração entre as empresas, as reuniões periódicas exploram as particularidades da operação dos veículos, motivando ações customizadas de acordo com a aplicação do chassi.

Após discussão técnica, planos de ações são traçados de acordo com cada responsabilidade, conforme a figura 2 abaixo:

**Figura 2 – Evolução e Benefícios das Reuniões Periódicas.**



**Fonte: O Autor.**

As reuniões periódicas motivam medidas imediatas, respeitando os critérios de Planejamento, Execução, Análise e Ações.

É de extrema importância o acompanhamento do veículo na operação, com análises de campo que confirmam se o veículo está submetido aos efeitos da severidade operacional, bem como os monitoramentos do veículo em manutenção que possibilitam estudar o comportamento do componente medido.

Na análise de “Causa e Efeito” e/ou “Detecção Analítica de Falhas” pela equipe de manutenção e compartilhada com a AFS, consolida-se o incremento de vida útil dos componente.

Os resultados dessas análises de campo municiam os treinamentos operacionais para obter o melhor rendimento do chassi.

Com a aproximação “Marca & Cliente” é assegurado o tratamento à tecnologia de modo eficaz, trazendo agilidade nas soluções associadas ao desempenho do produto.

Será o cliente quem terá a palavra final, se pronunciando durante a reunião se o tema aberto anteriormente foi devidamente tratado e finalizado, e nos casos ainda em aberto, o mesmo relata o que ainda resta no seu ponto de vista para o devido encerramento.

O Planejamento, conforme descrito (BRAGA, 2016), é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada decisão e que é fundamental nas ações seguidas.

O cliente será orientado e acompanhado no decorrer dos meses, com ações de treinamento dos seus motoristas, desde a forma correta de operar os veículos, bem como a maneira de extrair o máximo potencial, no qual é fornecido informações e técnicas desenvolvidas exclusivamente com o objetivo de melhoria dos serviços ofertados aos passageiros, elevando o nível de conforto e segurança (técnica de direção defensiva se antecipando as ações de risco).

Ligado diretamente a esse objetivo inicial recomenda-se que a empresa estabeleça a premiação mensal dos motoristas com as melhores pontuações referenciadas em consumo de combustível, garantindo a conscientização e participação de todos eles nessa busca pela melhoria contínua.

Essa ação trará como consequência o controle das ocorrências de acidentes, quantidades de quebras de componentes por uso indevido abaixo do atual e ganho de vida útil, redução de consumo de diesel e finalmente a emissões de gases e descarte de peças reorganizadas.

#### **4 CRIAR INCREMENTO DO RENDIMENTO FINANCEIRO NA OPERAÇÃO**

A proposta de incremento do rendimento financeiro com a operação está diretamente ligada aos itens e ações que compõem os custos dessa atividade, por essa razão é extremamente necessário identifica-los para o correto direcionamento das medidas que potencializarão os ganhos.

No momento da compra de um veículo de transporte de passageiros, diversos parâmetros devem ser considerados para que sejam potencializados os ganhos com este equipamento:

- Custo de operação do veículo;
- Disponibilidade do veículo;
- Ganho gerado pelo bem.

O custo operacional é o fator mais importante dentro de uma empresa de transporte, sendo este determinante para o sucesso da operação.

Também é crucial para a tomada de decisão em relação ao lucro ou prejuízo, bem como o que determina a escolha para a compra do chassi da marca A, B ou C para aquela operação.

Dentro do custo operacional estão todos os recursos consumidos na operação, que estão divididos em custos fixos e custos variáveis:

Custos fixos – Os quais não dependem de quanto o ônibus roda:

- Depreciação, Remuneração e Impostos;
- Custos Administrativos;
- Monitoramento via satélite.

Custos variáveis – ligados à quantidade de quilômetros rodados/mês:

- Combustível;
- Manutenção;
- Pneus.

Exatamente nos custos variáveis que o trabalho proposto tem influência, pois nessa parcela há um grande potencial de redução de gastos

e descartes, objetivando incrementar em até 5% o rendimento financeiro anual com a operação.

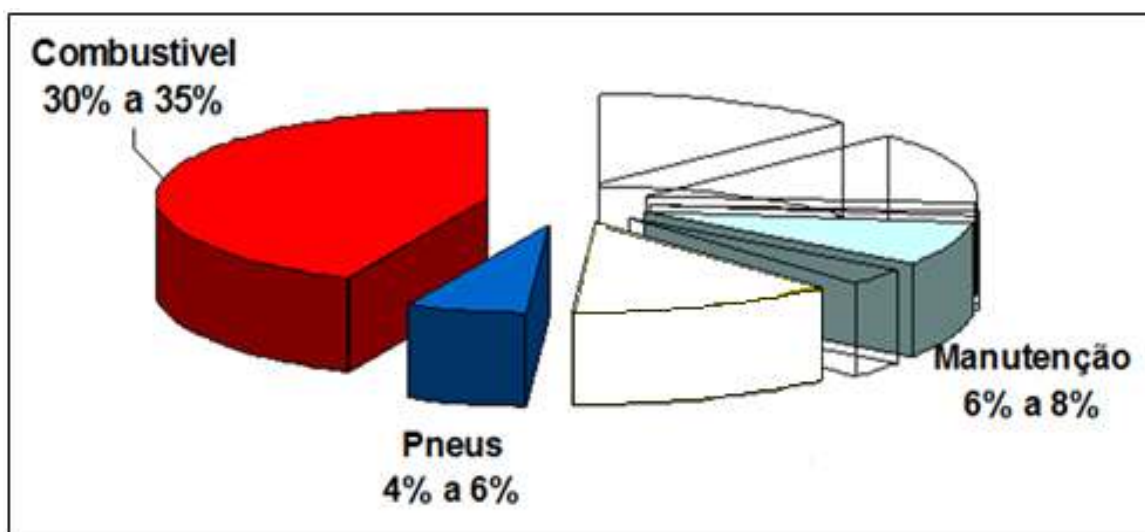
Figura 3 – Distribuição do Custo Operacional



Fonte: O Autor.

Identificando as parcelas dos custos variáveis conforme figura 3, comprovadamente há ações do grupo formado pelos condutores dos veículos, os quais representam a parte com maior responsabilidade sobre as despesas operacionais, tendo influência direta nos custos evidenciados abaixo e estes correspondem acima de 40% dos custos totais conforme figura 4.

**Figura 4** – Percentual dos custos e influência do condutor.



Fonte: O Autor.

Nesse trabalho de assessoria, uma das ações mais importantes está ligada ao aprimoramento e especialização dessa mão de obra de acordo com o equipamento que operam, objetivando extrair produtividade, disponibilidade e controle do número de ocorrências com incidentes operacionais.

## 4.1 INSUMOS

Os insumos envolvidos na operação balizam toda a rotina da empresa, são os itens monitorados detalhadamente e o que acaba por direcionar as decisões estratégicas das empresas de transporte.

### 4.1.1 COMBUSTÍVEL

O consumo de combustível é o mais importante item dentre toda a lista de insumos, pois representa mensalmente o gasto mais expressivo dentro das empresas desse segmento, que além de impactar financeiramente também possuem um apelo ambiental, uma vez que aonde mais se gasta

combustível conseqüentemente mais poluição é gerada, assim empresas que investem em tecnologias e redução de consumo, acabam por se tornarem ambientalmente corretas.

Para incrementar o rendimento dos veículos, algumas ações são necessárias e coordenadas por especialistas, envolvendo além do treinamento operacional já citado anteriormente, bem como uma correta configuração dos veículos da frota de acordo com a aplicação no ato da venda e entrega técnica.

Posteriormente conforme as empresas passam a operar em novas rotas, uma customização dos veículos se faz necessário para que o mesmo possa ser utilizado em sua totalidade e com produtividade máxima.

#### 4.1.2 COMPONENTES

Os componentes de desgaste dos veículos seguem atrás do consumo de combustível, não sendo menos importante, mas também representam um montante nos gastos mensais das empresas.

Quebras prematuras são inaceitáveis, portanto entender e prevenir as mesmas são tarefas muitas vezes complexas e que as empresas não conseguem resolver sem uma ajuda especializada.

Através da orientação e treinamentos aplicados às equipes, pode ser alcançado um excelente nível de diagnóstico de falhas dos veículos, evitando que componentes sejam substituídos incorretamente antes do tempo devido a ações equivocadas, o que eleva custo operacional e causa o descarte excessivo no meio ambiente.

Abaixo na tabela 2 é possível identificar alguns resultados de incremento de vida útil de componentes ligados ao correto diagnóstico e manutenção:

**Tabela 2** – Novos intervalos em km para alguns componentes

Componente	Intervalo de manutenção praticada pela empresa ASB	Intervalo sugerido e acompanhado pela AFS	% de ganho
Compressor de AR	200000 km	500000 km	<b>150%</b>
Sistema de Injeção	300000 km	450000 km	<b>50%</b>
Filtro de Ar	150000 km	270000 km	<b>80%</b>
Barra da suspensão	180000 km	300000 km	<b>67%</b>

Fonte: O Autor

Além do que já foi mencionado até esse momento, deve-se realizar um trabalho junto ao time de compras das empresas. Na maioria dos casos as informações de durabilidade e confiabilidade dos itens, tal como os tipos de fabricantes, não chegam da forma correta até o time responsável pelas compras de componentes, cria-se dessa forma um foco equivocado no qual somente a busca pelo menor preço seja considerado e não pela qualidade, o que sabidamente eleva os custos da operação.

Como exemplo dessa ação, podem-se visualizar na tabela 3 abaixo os custos e vida estimada de itens paralelos x itens genuínos:

**Tabela 3** – Custo por km de itens Genuínos x Itens Paralelos

Componentes	Custo	Vida estimada	Custo/km de item/veículo
<b>Paralelos</b>	R\$	km	Centavos
Bolsa de ar	232,00	60000	0,39
Bomba d'água	526,00	120000	0,44
Reservatório de aditivo	290,00	90000	0,32
<b>Genuínos</b>	R\$	km	Centavos
Bolsa de ar	349,00	110000	0,31
Bomba d'água	733,00	300000	0,24
Reservatório de aditivo	410,00	230000	0,18

Fonte: O Autor

Na média, o custo por quilômetro do item genuíno é inferior em 57% em relação aos itens paralelos.



#### 4.1.3 PNEUS

Os pneus são componentes que muitas vezes recebem somente parte da atenção necessária, pois o correto dimensionamento e conservação dos mesmos colaboram para a redução do consumo de combustível, elevam o tempo de vida dos componentes de suspensão e principalmente ajudam a evitar acidentes.

Comprovadamente há um ganho de 18 % na quilometragem total dos pneus nas empresas de transporte que mantêm a correta manutenção e conservação dos mesmos, se comparado com as demais empresas.

#### 4.2 RECEITAS COM A OPERAÇÃO

Esse trabalho não tem como objetivo prover um novo negócio partindo do zero, mas sim uma assessoria junto à operação já existente, para aperfeiçoar os ganhos relacionados aos custos variáveis ligados à operação dos veículos da empresa. Portanto não serão abordados os custos fixos existentes na empresa de transporte sobre os quais a assessoria não terá influência, bem como as planilhas dos cálculos de fluxo de caixa, DRE e impostos.

Considerando o modelo de chassi HS7500, toma-se como base a receita bruta mensal de uma unidade que é na ordem de R\$52000,00 conforme tabela 4.

Atualmente 12% desse montante é o retorno líquido da operação, dos 88% restantes 44% estão ligados aos custos dos quais a consultoria tem o objetivo de reduzir, migrando esse percentual para fatia de retorno líquido.

O investimento anual da empresa ASB junto a AFS é 21,5% do ganho obtido com a economia gerada através das ações, durante o período dos 36 meses iniciais.

**Tabela 4 – Receita, Retorno, Custos Variáveis por veículo.**

Valores já descontados dos Impostos						
<b>Cenário medido antes da Acessoria</b>	Receita Bruta por veículo	12% Retorno Líquido da Operação	44% Custos Variáveis	30% Diesel	6% Pneus	8% Manutenção
Mensal / Veículo	R\$ 52.000,00	R\$ 6.240,00	R\$ 22.880,00	R\$ 6.864,00	R\$ 1.372,80	R\$ 1.830,40
Anual / Veículo	R\$ 624.000,00	R\$ 74.880,00	R\$ 274.560,00	R\$ 82.368,00	R\$ 16.473,60	R\$ 21.964,80

Fonte: O Autor.

Com os resultados obtidos no período de 24 meses, em razão do trabalho entre AFS e ASB, evidencia-se a eficiência do projeto e quanto há de potencial para ser explorado nesse segmento.

Alguns pontos são quantitativos e outros qualitativos, ambos podem ser descritos como:

- Ganho em disponibilidade e redução de falhas;
- Componentes Genuínos Novos e Remanufaturados x Paralelos;
- Extensão da km do intervalo de troca preventiva de peças;
- Redução consumo Diesel pelas ações customizadas na ordem de 7,97%;
- Redução com custos totais de manutenção em 3,8%;
- Redução dos acidentes em 37% (corresponde a 40% da manutenção);
- Ganho de 19% no índice confiabilidade dos chassis assessorados, elevando o fator MKBF (Mean Kilometer Between Failures) dos mesmos. Quanto se eleva o MKBF, se ganha em disponibilidade e produtividade, refletindo na contenção da manutenção e dos gastos desnecessários.

Através dos treinamentos e ações específicas, pode-se analisar cada ponto específico que requer ganho de desempenho e traçar medidas exclusivas para evolução de cada aspecto avaliado, sempre tendo como meta os ganhos propostos na totalidade, não somente financeiro.

Após o emprego dessa estratégia de trabalho, foi possível classificar os motoristas em três níveis, sendo que motoristas do nível A chegaram a ter

uma economia de combustível na mesma rota e com mesmo veículo na ordem de 12% superior em relação a novos motoristas do nível C.

O número de reclamações efetuadas pelos passageiros foi reduzido em mais de 28% no primeiro ano e totalizando 36% no final dos 24 meses, refletindo todo trabalho realizado com a mão de obra operacional, que resultou em uma operação mais tranquila, confortável e segura para o usuário, propiciando renda extra aos motoristas através da premiação pelos bons resultados, impactando positivamente nos demais aspectos da operação.

Após os 12 meses do início do trabalho, a ASB atingiu um ganho de retorno líquido de 3,76% por veículo/mês, correspondendo a R\$1956,24 conforme tabela 5:

**Tabela 5 – Ganho por veículo após o trabalho de assessoria**

<b>Após 24 meses de Acessoria</b>	Receita Bruta por veículo	15,76% ↑ Retorno Líquido da Operação	40,23% ↓ Custos Variáveis	27,6% ↓ Diesel	4,9% ↓ Pneus	7,68% ↓ Manutenção
Mensal / Veículo	R\$ 52.000,00	R\$ 8.196,24	R\$ 20.923,76	R\$ 14.367,60	R\$ 2.558,40	R\$ 3.997,76
Anual / Veículo	R\$ 624.000,00	R\$ 98.354,88	R\$ 251.085,12	R\$ 172.411,20	R\$ 30.700,80	R\$ 47.973,12

Fonte: O Autor.

Considerando que a frota desse mesmo modelo é de 350 unidades dentro do total de 940 veículos, o trabalho resultou em um ganho/ano com a economia gerada na ordem de R\$ 8.216.208,00 para a empresa ASB conforme tabela 6, tabela 7 e tabela 8:

**Tabela 6 – Economia com a manutenção no período de 12 meses**

<b>Economia de Manutenção na frota em 12 meses</b>			
veículo		Frota 350 unid	
mês	ano	mês	ano
R\$ 162,24	R\$ 1.946,88	R\$ 56.784,00	<b>R\$ 681.408,00</b>

Fonte: O Autor.

**Tabela 7** – Economia com pneus no período de 12 meses

Economia de Pneus na frota em 12 meses			
veículo		Frota 350 unid	
mês	ano	mês	ano
R\$ 561,60	R\$ 6.739,20	R\$ 196.560,00	<b>R\$ 2.358.720,00</b>

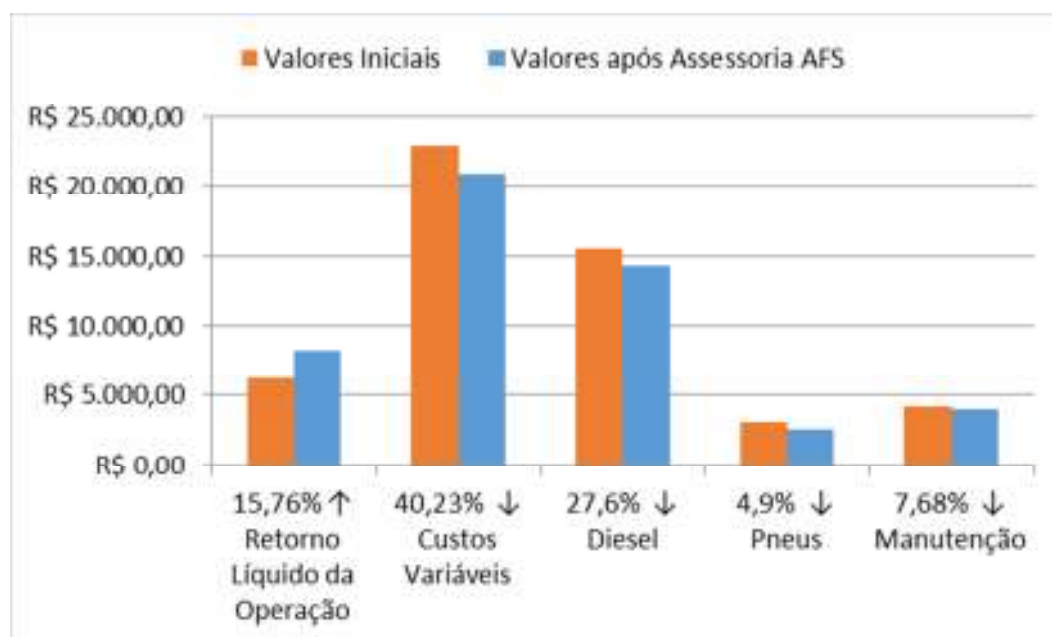
Fonte: O Autor.

**Tabela 8** – Economia no consumo de diesel no período de 12 meses

Economia de Diesel na frota em 12 meses			
veículo		Frota 350 unid	
mês	ano	mês	ano
R\$ 1.232,40	R\$ 14.788,80	R\$ 431.340,00	<b>R\$ 5.176.080,00</b>

Fonte: O Autor.

Conforme a figura 5, nota-se o retorno com a operação e redução dos itens de consumo.

**Figura 5** – Custos anteriores e posteriores a assessoria.

Fonte: O Autor.

## **5 PRODUZIR IMPACTO SOCIAL E SERVIÇO DE QUALIDADE**

O usuário do transporte público é a principal vítima dos acidentes e da má qualidade dos serviços prestados pelas empresas do segmento, causados diretamente pelos condutores e indiretamente pelas empresas devido à falta de ações direcionadas à capacitação da mão de obra que operam os veículos.

Nesse sentido, orientando e executando a reciclagem e treinamento dos condutores, bem como recomendando à empresa de transporte ASB à adoção da remuneração variável para os condutores com desempenho elevado, a ação da assessoria AFS estabelece dessa forma a construção de mecanismos para a reorganização das atividades e composição de um ganho real superior ao atual e geral na operação, uma vez que os condutores motivados a potencializar o rendimento da frota conseqüentemente precisam conduzir os veículos com nível de perícia superior ao anterior, produzindo excelentes médias de consumo de combustível, evitando manobras bruscas e acidentes, elevando a durabilidade do conjunto.

O somatório de todas as ações mencionadas acima acaba por produzir um serviço final à comunidade com qualidade superior ao encontrado antes das medidas propostas pela assessoria, produzindo um impacto social elevado com menos riscos aos usuários desse serviço.

## **6 MODIFICAR O IMPACTO AMBIENTAL COM CONSUMO DE DIESEL E DESCARTE DE PEÇAS.**

As emissões de gases poluentes são um dos fatores negativos na atividade de transporte público principalmente em grandes centros, nos quais cada vez mais as legislações buscam restringir os níveis de poluentes na atmosfera buscando elevar a qualidade de vida para a população.

Os veículos movidos à combustão diesel geram níveis consideráveis de poluentes que são lançados na atmosfera, portanto as empresas têm como um dos objetivos encontrar formas de reduzi-los.

Veículos com novas tecnologias contribuem para essa ação, porém o uso incorreto dos mesmos acaba por lançar na atmosfera níveis mais elevados que o normal em virtude da má conservação e da manutenção da frota, bem como a condução incorreta por parte dos motoristas.

Reduzir o impacto ambiental é um dos pontos nos quais a medida da assessoria proposta tem como objetivo.

Não diferente dos demais pontos abordados, modificar o impacto ambiental está diretamente ligado aos resultados das ações de orientação e treinamentos direcionados às diversas equipes mapeadas dentro da empresa de transporte.

Como consequência da redução do consumo de combustível e correta manutenção dos veículos da frota, conforme já detalhado ao longo do trabalho, a empresa de transporte reduzirá os níveis de poluentes lançados na atmosfera, bem como evitará o descarte de peças antes do final da vida útil, reduzindo a necessidade de reciclagem e descarte desnecessários no meio ambiente.

Essas ações propostas e adotadas rigorosamente estabelecem um impacto ambiental muito abaixo do encontrado previamente na empresa.

## 7 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido teve como objetivo principal o incremento da receita anual da empresa de transporte público, agindo no aperfeiçoamento das equipes existentes na empresa após o levantamento inicial das necessidades de cada setor, ouvindo o cliente em cada detalhe e necessidades do dia-a-dia.

Foram exploradas as deficiências existentes, mapeando-as, analisando-as e corrigindo os diversos processos executados pelos times dentro da empresa, para que os mesmos pudessem funcionar como uma só equipe, através do emprego de treinamentos direcionados por especialistas em cada segmento, focando no desenvolvimento humano e na melhoria contínua de todos os processos envolvidos na operação diária de transporte público de passageiros.

Vale ressaltar que nenhum novo recurso ou novo equipamento foram desenvolvidos ou empregados nesse trabalho, apenas foram potencializados as habilidades de cada área, com o emprego do conhecimento e técnicas já estabelecidos na equipe de assessoria.

Seguindo a proposta inicial, foi alcançado o objetivo geral de:

- Aumentar a receita anual com a operação;

Para tal atingimento, os objetivos específicos foram cumpridos através de:

- Identificar as necessidades da empresa através do levantamento inicial de cada equipe, mapeando e identificando as deficiências das mesmas e classificando seus níveis;
- Aplicar a estratégia à condição da empresa com uso da experiência e técnicas com o produto e seus processos, empregando-os no aprimoramento das equipes em suas atividades diárias, transferindo o conhecimento da fábrica para o cliente, bem como alterando a forma de abordagem padrão de

um responsável da assessoria com um contato do cliente, para uma nova abordagem na qual diversos integrantes de cada lado das empresas interagem simultaneamente;

- Criar incremento do rendimento financeiro com a operação, com o emprego das técnicas utilizadas pela rede autorizada e fábrica, promovendo uma economia de combustível e aumento de vida útil dos veículos, agindo diretamente sobre os custos variáveis da operação, gerando no final de cada período um retorno financeiro com incremento percentual significativo em relação ao porte da empresa de transporte;
- Produzir impacto social e serviço de qualidade através da melhoria do nível de condução dos veículos e sua manutenção, promovendo ao usuário um serviço de melhor qualidade, mais conforto, pontualidade e maior segurança;
- Modificar o impacto ambiental com o consumo de diesel e descarte de peças, reduzindo os volumes através do atingimento do nível de excelência dos trabalhos realizados por cada equipe dentro da empresa de transporte, diminuindo perdas e potencializando os ganhos.

Diante dos fatos reportados nesse trabalho, conclui-se que a proposta inicial é viável, sendo empregada na prática em uma grande empresa do segmento urbano, com ganho real anual significativo diante do cenário total da empresa.

Com base nos dados apresentados, fica evidenciado a existência de um nicho de atuação de grande potencial para empresas especializadas no setor, podendo alcançar excelentes níveis de retorno financeiro através de uma correta assessoria.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Gestão Estratégica de Clientes**. Saraiva, São Paulo, 2015.

BRAGA, A.J.A. **Apostila de Planejamento Estratégico**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

CARVALHAL, Eugenio do. **Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. Vision, Rio de Janeiro, 2005.

FERRAZ, V.N. **Apostila de Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

HOFFMANN, G. **Apostila de Negociação e Administração de Conflitos**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

MATHIAS, P. F.; CAPON, N. **Managing strategic customer relationship as assets: developing customer relationship capital**. New York, 2003.

MAZZALI, R. **Apostila de Governança Corporativa**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. São Paulo: José Olympio, 2008.