

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME JOSÉ PALEVODA

VIAGEM RUMO AO LUCRO: OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM DESLOCAMENTOS
TÉCNICOS



CURITIBA

2025

GUILHERME JOSE PALEVODA

VIAGEM RUMO AO LUCRO: OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS EM DESLOCAMENTOS
TÉCNICOS

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Edicreia Andrade dos Santos.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este projeto interdisciplinar tem como objetivo propor estratégias de otimização dos custos operacionais relacionados às viagens técnicas realizadas por uma empresa prestadora de serviços, tais deslocamentos, embora essenciais para a execução de manutenções, instalações e suporte aos clientes, representam gastos significativos que, se não forem devidamente controlados, podem comprometer a rentabilidade da operação. A pesquisa considera a classificação contábil dos custos e despesas, destacando a importância do controle financeiro detalhado como ferramenta para a eficiência operacional, por meio de um diagnóstico com base na matriz SWOT, são identificadas as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a atual gestão de deslocamentos. Como proposta de solução, o trabalho sugere a adoção de ferramentas digitais, automatização de processos, capacitação da equipe e estabelecimento de indicadores de desempenho que permitam avaliar a viabilidade econômica de cada viagem, e espera-se, com isso, promover uma gestão mais eficiente dos recursos, reduzir desperdícios e potencializar os lucros da organização.

Palavras-chave: Otimização de Custos. Eficiência Operacional. Rentabilidade.

TABELAS

Tabela 1- Matriz SWOT8

Tabela 2- Etapas..... 10

Tabela 3- Indicadores Gerais de Viagens Técnicas (2024) 12

Tabela 4- Distribuição de custos 13

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
5 REFERÊNCIAS	15

1 APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os custos operacionais relacionados às viagens técnicas realizadas por uma empresa para atender seus clientes. As viagens técnicas são essenciais para os serviços prestados, envolvendo deslocamentos dos técnicos para manutenções, instalações e suportes. No entanto, esses deslocamentos geram custos elevados, como refeição, combustível, estadias, transporte de veículos e diárias, que, muitas vezes, não são controlados. A partir dessa análise, busca-se entender como esses custos impactam diretamente no faturamento, identificando se está gerando lucro ou prejuízo.

Ressalta-se aqui, que neste caso, custo está relacionado diretamente à produção ou execução de serviços, ou seja, é um valor gasto para entregar um produto ou serviço ao cliente (MARION, 2009). No caso das viagens técnicas para conserto, os gastos com transporte, hospedagem, alimentação, entre outros, podem ser classificados como custos, pois estão diretamente ligados à realização do serviço (MARION, 2009; BORNIA, 2010).

Vale mencionar também que há outros gastos que não estão diretamente relacionados a estes para a realização dos serviços, mas são importantes. Esses gastos são as despesas que não têm relação direta com a produção ou execução do serviço, mas com o funcionamento da empresa de maneira geral (MARION, 2009; BORNIA, 2010). Dentre alguns exemplos, pode-se citar como despesas administrativas, *marketing*, aluguel, salários de pessoal não envolvido diretamente com a produção, entre outros.

O controle detalhado desses gastos é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e maximizar a rentabilidade. Isso porque são significativos os custos operacionais, especialmente no que diz respeito a viagens, em que o gasto com combustível, hospedagens e deslocamentos é um desafio para a sustentabilidade financeira. Ademais, a falta de indicadores precisos para medir a relação entre os gastos e os ganhos provenientes dos serviços dificulta a identificação de pontos de ineficiência.

A automatização do controle de estoque e a expansão de serviços digitais são soluções que podem reduzir significativamente a necessidade de deslocamentos, ajudando a diminuir os custos logísticos. Ao fortalecer as parcerias estratégicas com fornecedores e investir em capacitação interna, é possível melhorar a eficiência

operacional, além de que a capacidade de avaliar a rentabilidade de cada viagem permitirá otimizar a alocação de recursos e tomar decisões mais assertivas sobre quais deslocamentos são viáveis, eliminando desperdícios e identificando oportunidades de melhoria, ao aprimorar a gestão das viagens e controlar as despesas, o projeto visa alcançar um equilíbrio financeiro, nos quais os custos com deslocamento são justificados pelo retorno gerado, garantindo um processo mais eficiente e rentável.

Assim, a seguir apresentar-se-á o diagnóstico da empresa e a proposta para a solução técnica do problema.

2 DIAGNÓSTICO

A empresa analisada é do setor industrial, especializada no fornecimento de soluções e tecnologias para processamento de alimentos. Presente no mercado brasileiro há mais de 25 anos, atua com foco na excelência técnica, oferecendo equipamentos e suporte especializado para empresas de diversos portes em todo o território nacional. Sua estrutura organizacional conta com uma equipe técnica altamente qualificada, responsável por realizar instalações, manutenções e atendimentos em campo. O elevado volume de deslocamentos técnicos, essencial para a operação, tem gerado desafios relacionados aos custos operacionais, sendo este o foco central da análise proposta neste projeto.

Para a realização do diagnóstico da situação na empresa, fez-se o uso da matriz Swot com a aplicação dos seus 4 elementos. Iniciando com as *forças* destaca-se como a qualidade dos serviços e a equipe qualificada podem ser aproveitadas para garantir que a redução de custos não comprometa a qualidade do serviço. A empresa já possui um atendimento pós-venda estruturado, que pode ser adaptado para incluir formas de atendimento remoto, minimizando a necessidade de deslocamentos,

No tocante as *fraquezas* citam-se os altos custos operacionais e a falta de controle sobre os custos das viagens, os quais serão abordadas com a implementação de um sistema de monitoramento detalhado e a criação de indicadores específicos para medir a relação entre despesas e lucros gerados por cada viagem técnica. Isso permitirá otimizar os recursos, evitando deslocamentos desnecessários.

Para as os elementos de *oportunidades* destacam-se a automação do controle de estoque e a expansão de serviços digitais que representam alternativas viáveis

para reduzir a necessidade de viagens físicas. Ademais, o projeto de implementação de sistemas digitais pode ser expandido para o suporte remoto, ajudando a reduzir custos de transporte e aumento de eficiência.

Por fim, como elementos identificados como *ameaças* destacam-se como a concorrência crescente e os custos de viagens elevados exigem uma abordagem rápida e eficaz. Por isso, a empresa entende que a proposta de otimização visa garantir que ela permaneça competitiva, controlando os custos e melhorando a rentabilidade das viagens, com uma boa gestão de riscos logísticos, garantindo que atrasos e imprevistos não impactem negativamente o serviço prestado.

Deste modo, com base nos argumentos acima, apresenta-se a Tabela 1 com os elementos identificados para cada item da Matriz Swot.

Tabela 1- Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
<i>Qualidade e confiabilidade dos serviços</i>	Altos custos operacionais, especialmente com viagens
<i>Equipe qualificada</i>	Falta de controle preciso sobre os custos das viagens técnicas
<i>Portfólio diversificado</i>	Falta de indicadores claros para avaliar a relação custo-benefício das viagens
<i>Atendimento pós-venda estruturado</i>	Impossibilidade de medir a rentabilidade das viagens de forma eficaz
Oportunidades	Ameaças
<i>Automatização do controle de estoque</i>	Concorrência crescente, que pode ter custos menores com operações
<i>Expansão de serviços digitais</i>	Aumento dos custos de viagens devido a aumento de tarifas de transporte
<i>Parcerias estratégicas</i>	Insatisfação dos clientes, causada por atrasos ou custos alto de viagens
<i>Capacitação interna</i>	Riscos logísticos, que podem impactar a pontualidade e a eficiência das viagens técnicas

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Com base na Tabela 1 destaca-se que no item força a empresa destaca-se pela qualidade e confiabilidade dos serviços prestados, o que fortalece sua reputação no mercado e garante a confiança dos clientes. No contexto das viagens técnicas, manter esse padrão é essencial para assegurar que a otimização de custos não comprometa a excelência do atendimento. A equipe qualificada é um diferencial competitivo, pois profissionais bem treinados conseguem implementar novas tecnologias e processos de otimização sem comprometer a qualidade do serviço, permitindo a manutenção do alto padrão estabelecido pela empresa. O portfólio

diversificado possibilita a maximização dos deslocamentos, garantindo que as viagens técnicas atendam a múltiplas necessidades em um único deslocamento, promovendo maior eficiência operacional. Além disso, um atendimento pós-venda estruturado permite que o suporte remoto seja incorporado ao serviço, reduzindo a necessidade de deslocamentos sem comprometer a satisfação do cliente.

Quanto as fraquezas, ressaltam-se os altos custos operacionais com viagens representam um desafio significativo para a empresa, sendo essencial identificar e eliminar desperdícios relacionados a transporte, combustíveis, alimentação e estadias. A falta de controle sobre os custos das viagens técnicas dificulta a gestão financeira eficiente, tornando necessária a implementação de sistemas de monitoramento detalhado para analisar cada deslocamento e sua relação custo-benefício. A ausência de indicadores claros para avaliar a relação custo-benefício das viagens impede uma análise precisa da viabilidade desses deslocamentos, tornando essencial o desenvolvimento de metodologias para mensuração efetiva desses fatores. Além disso, a impossibilidade de medir a rentabilidade das viagens compromete a tomada de decisão estratégica, exigindo a implementação de ferramentas que permitam calcular com precisão o impacto financeiro de cada deslocamento.

No tocante às oportunidades observa-se a automatização do controle de estoque pode reduzir a necessidade de deslocamentos frequentes para reposição, minimizando custos com transporte e armazenagem e melhorando a previsibilidade do fornecimento de materiais. A expansão de serviços digitais possibilita a adoção de soluções como suporte técnico remoto, diminuindo a dependência de visitas presenciais e otimizando a eficiência operacional. O estabelecimento de parcerias estratégicas pode contribuir para a redução dos custos de viagem por meio de melhores acordos com fornecedores e prestadores de serviço. Além disso, a capacitação interna permite aprimorar a gestão de custos e tornar as viagens mais eficazes e rentáveis, garantindo que a equipe esteja preparada para atuar de forma otimizada.

Quanto as ameaças observam-se a concorrência crescente que impele com que a empresa busque continuamente a otimização de suas operações, evitando a perda de clientes para concorrentes que apresentam custos logísticos mais baixos. O aumento dos custos com viagens devido a flutuações cambiais ou elevação das tarifas de transporte pode impactar diretamente a rentabilidade da empresa, tornando

essencial a busca por alternativas mais econômicas e eficientes. A insatisfação dos clientes, gerada por atrasos ou custos elevados decorrentes de uma logística ineficiente, representa um risco para a reputação da empresa, tornando crucial a implementação de estratégias para melhorar o controle das viagens e oferecer soluções digitais eficazes. Além disso, os riscos logísticos, como problemas de transporte, condições climáticas adversas e dificuldades na distribuição de materiais, podem elevar custos e comprometer a qualidade dos serviços, demandando um planejamento mais robusto para mitigar esses impactos.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com base na análise diagnóstica anteriormente apresentada, propõe-se a implementação de um sistema integrado de controle e análise de custos operacionais voltados às viagens técnicas realizadas pela organização. Essa proposta visa não apenas monitorar os gastos associados aos deslocamentos, mas também fornecer subsídios consistentes à tomada de decisão gerencial, promovendo a otimização dos recursos e o aumento da rentabilidade operacional por meio de uma abordagem estruturada e orientada por dados.

3.1 Plano de Implementação:

O plano de ação está estruturado em quatro etapas interdependentes, com foco na transformação da cultura organizacional no que tange à gestão de viagens técnicas:

Tabela 2- Etapas

Etapas	Descrição
Mapeamento e padronização	1-Identificação detalhada dos centros de custo vinculados a cada categoria de despesa (combustível, alimentação, hospedagem, pedágios, manutenção veicular, entre outros), 2- Elaboração de instrumentos padronizados para o registro diário das informações pelos técnicos. 3-Organização sistemática dos dados históricos e atuais, em uma base de dados estruturada e auditável, permitindo a classificação por viagem, colaborador, cliente e região de atendimento.
Desenvolvimento de indicadores de	Será desenvolvido um painel gerencial de indicadores-chave de desempenho, contemplando métricas relevantes para a gestão eficiente das viagens técnicas, tais como:

desempenho (KPIs):	•Custo médio por viagem (R\$/viagem); •Relação custo/receita por viagem (margem de lucro ou prejuízo em percentual); •Distribuição percentual dos tipos de gastos (% por categoria); •Custo médio por quilômetro rodado; •Proporção de viagens com margem de lucro inferior a 30%.
Análise crítica dos dados e simulações de cenários	Devem ser aplicadas técnicas estatísticas e analíticas com o intuito de identificar padrões sazonais, variações regionais e oportunidades de agrupamento de atendimentos, com vistas à racionalização de recursos. Além disso, serão elaboradas simulações de cenários de economia (com reduções estimadas de 10%, 20% e 30%), baseadas em hipóteses realistas e sustentadas por dados empíricos. Como parte do processo, também será realizada a comparação entre indicadores históricos (benchmarking interno) e médias do setor, quando disponíveis (benchmarking externo).
Implementação de soluções digitais e operacionais	Sugere-se a adoção do Power BI como ferramenta de Business Intelligence, a fim de viabilizar a visualização dos dados por meio de dashboards dinâmicos e interativos, acessíveis à alta gestão e às lideranças operacionais. Adicionalmente, serão propostas diretrizes para o escalonamento das viagens com base em critérios de rentabilidade e performance. Para garantir a efetividade do sistema, a equipe técnica e os supervisores serão capacitados em boas práticas de registro e interpretação de indicadores.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Como parte das iniciativas voltadas à melhoria da gestão de custos com viagens técnicas, a empresa implementou a plataforma VExpenses, uma solução digital destinada à automação e ao controle de despesas corporativas. A ferramenta possibilita que os colaboradores registrem seus gastos em tempo real por meio de aplicativo móvel, anexando comprovantes digitalizados, classificando as despesas por categoria (como alimentação, hospedagem, combustível, pedágios, entre outros) e vinculando os lançamentos a centros de custo específicos.

Adicionalmente, o sistema permite a criação de fluxos de aprovação personalizados, alinhados às diretrizes internas da organização, bem como o controle de adiantamentos e quilometragem, com cálculo automático de rotas com base em mapas integrados. Tais funcionalidades têm se mostrado fundamentais para a padronização dos registros, o aumento da transparência nas prestações de contas e a disponibilização tempestiva de dados estruturados para a análise gerencial.

Desde a sua adoção, observou-se uma evolução significativa na confiabilidade das informações financeiras, na possibilidade de auditoria dos lançamentos e na redução de despesas não justificadas. A plataforma também contribuiu para o fortalecimento do controle interno e para o suporte às decisões estratégicas, ao oferecer dados consolidados e acessíveis por meio de dashboards. Assim, o VExpenses consolidou-se como uma ferramenta essencial no apoio à controladoria,

contribuindo diretamente para os objetivos de otimização de custos propostos neste trabalho.

3.2 Indicadores de Desempenho

Com o objetivo de proporcionar maior controle gerencial e facilitar a tomada de decisões estratégicas, foram definidos indicadores de desempenho específicos para o acompanhamento das viagens técnicas. Estes indicadores foram elaborados com base nos dados operacionais referentes ao ano de 2024, considerando-se a separação dos custos e receitas por contas/clientes atendidos, conforme registrado nos sistemas internos da empresa.

Durante o ano de 2024, a empresa realizou, em média, 120 viagens técnicas por mês, totalizando aproximadamente 1.440 atendimentos no período. Estas viagens foram distribuídas entre os principais clientes da empresa, conforme contrato de prestação de serviço ou demanda eventual. A consolidação desses dados permitiu construir uma visão mais clara da rentabilidade por atendimento, ajudando a identificar quais contas geram maior retorno financeiro e quais demandam otimização de custos.

A seguir, são apresentados os principais Indicadores Gerais de Viagens Técnicas (2024), com o objetivo de medir o desempenho financeiro e logístico das operações de campo:

Tabela 3- Indicadores Gerais de Viagens Técnicas (2024)

Indicador	Valor
Custo Médio por Viagem	R\$ 1.263,15
Receita Média por Viagem	R\$ 2.500,00
Lucro Médio por Viagem	R\$ 1.236,85
Rentabilidade por Viagem (%)	49,47%
Custo por KM Rodado (média)	R\$ 1,20

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Com base nas metas definidas para 2024, os indicadores apresentados estão dentro do esperado. O custo médio por viagem ficou abaixo do limite previsto de R\$ 1.300,00, e a rentabilidade de 49,47% superou a meta de 45%, confirmando o avanço na gestão dos custos operacionais.

Com base na consolidação dos dados operacionais de 2024, foi possível apurar a distribuição média dos principais custos associados às viagens técnicas. A

seguir, apresenta-se a Tabela 3, que demonstra o percentual médio de cada categoria de custo sobre o total das despesas com deslocamentos técnicos, considerando todas as contas atendidas no período analisado.

Tabela 4- Distribuição de custos

Custos	Percentual sobre o Total
Hospedagem	31%
Combustíveis	22%
Alimentação	18%
Pedágios	12%
Manutenção Veicular	10%
Despesas diversas	7%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Na sequência a descrição dos resultados esperados.

3.3 Resultados Esperados

Com a implementação da proposta técnica, projetam-se os seguintes resultados para o curto e médio prazo: *Redução de até 20% nos custos com viagens no período de 12 meses, com foco na economia com hospedagem e otimização de rotas; Melhoria de até 15% na rentabilidade geral das operações técnicas; Maior agilidade na tomada de decisões operacionais, com base em dashboards atualizados semanalmente; Aumento da previsibilidade de custos e definição de metas realistas para cada equipe de campo; Fortalecimento da cultura de desempenho, por meio da realização de reuniões mensais para revisão dos indicadores.*

Adicionalmente, o uso do VExpenses dentro do projeto tem se mostrado uma ferramenta de grande valor na otimização do controle de despesas com viagens. A plataforma contribuiu significativamente para uma gestão mais precisa e eficiente, permitindo o acompanhamento em tempo real dos gastos, e auxiliando na redução de custos com a organização de itinerários e análise de relatórios detalhados. Sua integração com os processos operacionais garantiu um impacto positivo, aumentando a visibilidade sobre os gastos e promovendo uma alocação mais eficiente de recursos financeiros.

Além da análise da rentabilidade e da eficiência operacional, torna-se relevante considerar a classificação temporal das obrigações e direitos da empresa, especialmente no que se refere aos conceitos de curto prazo (CP) e longo prazo (LP).

Conforme estabelecido pelo Pronunciamento Contábil CPC 26 e pela Lei nº 6.404/76, a classificação é definida da seguinte forma: (1) Curto Prazo (CP): valores a pagar ou a receber com vencimento em até 12 meses a partir da data do balanço patrimonial; (2) Longo Prazo (LP): valores cujo vencimento ou realização ocorre em prazo superior a 12 meses.

Tal distinção é fundamental para a análise da liquidez da empresa, o planejamento financeiro e a organização do fluxo de caixa. Por exemplo, as parcelas de financiamentos com vencimento nos próximos doze meses devem ser classificadas no passivo circulante (CP), enquanto as parcelas com vencimento posterior integram o passivo não circulante (LP).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência operacional por meio do controle de custos é amplamente discutida na literatura contábil e gerencial. Segundo Bornia (2010), o detalhamento e acompanhamento constante dos custos permitem intervenções rápidas na gestão. Marion (2009) reforça que a classificação adequada entre custos diretos e indiretos é essencial para a precisão das análises de rentabilidade.

Ademais, a utilização de indicadores de desempenho como instrumento de gestão é fundamentada por Kaplan e Norton (1997), autores do Balanced Scorecard, que defendem a integração de dados financeiros e operacionais para a tomada de decisões. A introdução de ferramentas de business intelligence, como Power BI, permite a leitura rápida e intuitiva de dados, contribuindo para uma gestão orientada a resultados (Turban et al., 2015).

Portanto, a proposta apresentada não apenas visa à redução de custos, mas à construção de um sistema de controle duradouro, mensurável e alinhado à estratégia corporativa da empresa, com base nas melhores práticas de controladoria moderna.

5 REFERÊNCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise e Gestão de Custos**: uma abordagem quantitativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; DELEON, Dursun; KING, David. **Business Intelligence: a managerial approach**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

VEXPENSES. **Gestão de despesas corporativas**: reembolsos, adiantamentos e cartões em um só lugar. Disponível em: <https://www.vexpenses.com>. Acesso em: 02 maio 2025.