

PLANEJAMENTO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVES EM UM AMBIENTE DE FUSÃO: IDENTIFICAÇÃO DE MÉTODO DE SUCESSO

MAINTENANCE PLANNING OF AIRCRAFT IN A FUSION ENVIRONMENT: IDENTIFICATION OF METHOD OF SUCESS

Paula Ventura Yasuda¹

Artigo recebido em novembro de 2017

Resumo

O presente trabalho objetiva analisar os processos de planejamento de manutenção de empresas aéreas em um ambiente de fusão, para propor um método que facilite a construção de um processo único. A metodologia usada foi relato de caso. O mercado globalizado faz com que a competição entre as empresas seja cada vez maior, dessa forma o gerenciamento de processos e o planejamento tornam-se estratégicos para que a empresa se mantenha competitiva. Nesse mercado também está cada vez mais frequente fusão e aquisição de empresas. Dentro desse contexto o presente trabalho analisa a definição dos processos de planejamento de manutenção de uma empresa aérea que vive um momento de fusão por meio de um relato de caso, com a finalidade de propor um método que garanta a eficácia da unificação dos processos. O resultado da análise mostra que é possível definir método para a definição dos processos de planejamento de manutenção de aeronaves para que esta seja uma implementação de sucesso, em um caso de fusão. O método é composto de quatro etapas, definição de cultura, envolvimento da alta gerência, mapeamento dos processos e definição dos processos.

Palavras-chave: Processos. Empresa aérea. Definição.

Abstract

The proposal of this paper is to analyze the airlines maintenance planning processes in a merger environment, in order to propose a method that enables the construction of a single process. The methodology used was a case report. The competition between companies is increasing by the globalized world, consequently process management and planning become strategic for the company to remain competitive. In this globalized world is also increasingly the amount of cases of merger and acquisitions. In this context, the present paper analyzes the definition of the airline maintenance planning processes in a moment of merger, with the purpose of recommending a method that guarantees the efficiency of the unification of the processes. The result of the analysis confirms that it is possible to define a successful method for an aircraft maintenance planning processes in a merger case. The method is composed of four steps, definition of culture, involvement of top management, process mapping and process definition.

Key words: Process. Airline company. Definition.

¹ Pós-graduada do curso de MBA em Excelência em Projetos e Processos do Centro Paula Souza. E-mail: paula.yasuda@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais é possível observar processos de fusão ou aquisição acontecendo no mercado. Empresas adquirem suas concorrentes como uma das estratégias de crescimento, ou de entrada em novos mercados. Segundo relatório divulgado pela PricewaterhouseCoopers (PwC), em 2016 se realizou 597 transações no Brasil, destas 182 tiveram seu valor divulgado, totalizando uma movimentação de US\$ 37,65 bilhões.

Neste cenário de fusões e aquisições, as empresas devem adaptar seus processos para que se tornem um único negócio. São os processos organizacionais que definem a forma de trabalho de uma empresa. A gestão de processos é um diferencial competitivo, para que uma empresa continue competitiva no futuro será necessário que se organize em torno de seus processos não fabris.

Segundo Fabro (2003), a globalização permite que produtos de qualquer lugar do mundo concorram com os produtos nacionais, os diferenciais competitivos deixam de ser somente a qualidade, hoje um requisito básico, e passam desafiar as outras áreas da empresa. Neste cenário, a manutenção passa a ter um papel importante na garantia da competitividade das empresas.

Este trabalho analisa a definição dos processos de planejamento de manutenção de aeronaves em um ambiente de fusão e aquisição e verificar as possibilidades de metodologias aplicáveis nessas situações.

O objetivo deste artigo é analisar os processos de planejamento de manutenção de empresas aéreas e como o ambiente de fusão influencia no processo de planejamento, a fim de definir um método que facilite a construção de um processo único.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se a fundamentação teórica pelos processos.

2.1 Processos

Para Hammer e Champy (1994) processo é um grupo de atividades que gera um bem ou serviço, que possui valor para um grupo de clientes. Processo também pode ser definido como um fluxo de trabalho que possui tarefas e sequencias discretas, claramente definidas e dependentes uma das outras, uma abordagem advinda do racional da engenharia (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000).

Porém, existem outras definições para processo que completam a definição dada por Harrington, explica Gonçalves (2000). Há processo que não possuem um fluxo claro de início e fim. Assim, os processos foram classificados em cinco modelos que abrangem desde um processo concreto e mais objetivo até um processo abstrato, pois nem sempre os processos empresariais são constituídos de atividades claramente delineadas. Os principais modelos de processos são: fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas e mudança de estado.

Ainda para Gonçalves (2000), a utilização dos conceitos de processo é possível desenhar um modelo descritivo que permite ter uma visão gerencial, muito mais integrada e abrangente, e possibilita uma análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, estes essenciais para o funcionamento de uma empresa.

Para que uma empresa continue competitiva no futuro será necessário que esta deixe de enxergar os processos apenas na área industrial e organize-se em torno de seus processos não fabris. O gerenciamento de processos é uma das razões pelas quais as empresas japonesas tiveram vantagens competitivas em relação às suas concorrentes norte-americanas, pois estas implementaram o gerenciamento de processos muito antes das demais (DAVENPORT, 1994).

O conhecimento da gestão de processos permite que as empresas tenham um vasto conhecimento de todo o seu funcionamento, facilitando o controle e a tomada de decisão, pontos importantes para que se mantenha competitiva no mercado.

Segundo Rotondaro (2010, p.78), “O gerenciamento por processos é uma metodologia que avalia continuamente o desempenho dos processos-chave do negócio com a visão do cliente”. O gerenciamento por processos busca a integração de todas as áreas e um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que gera um produto / serviço que está mais próximo das expectativas do cliente.

Rotondaro (2010) especifica que a organização da empresa de forma funcional não é mais adequada para o modelo competitivo atual. Para que as empresas continuem a conquistar um processo de melhoria adequado a sua sobrevivência no mercado é necessário que sua organização seja em torno dos seus processos-chaves e não mais em uma estrutura funcional.

O gerenciamento por processos implica em uma visão horizontal do negócio e em uma participação da voz e perspectiva do cliente em todas as fases de execução. A metodologia operacional do gerenciamento por processos é composta pelas seguintes etapas:

- a) Identificação do processo;
- b) Definição do responsável pelo processo;
- c) Definição das fronteiras do processo;
- d) Desenho do fluxograma do processo;
- e) Estabelecimento de indicadores;
- f) Análise das células unitárias;
- g) Verificação dos indicadores; normatização;
- h) Melhoria constante.

2.2 O Planejamento de manutenção

A globalização permite que produtos de qualquer lugar do mundo concorram com os produtos nacionais, os diferenciais competitivos deixam de ser somente a qualidade, hoje um requisito básico, e passam desafiar as outras áreas da empresa. Neste cenário, a manutenção passa a ter um papel importante na garantia da competitividade das empresas (FABRO, 2003).

O mesmo autor declara ainda que, tendo em vista a importância da manutenção para a competitividade da empresa, a manutenção deve estar orientada para atingir as metas estipuladas no planejamento estratégico. O planejamento é um conjunto de decisões, para a

formulação de objetivos e dos cursos a serem seguidos. O aspecto mais crucial de um planejamento é que este deve ser participativo, coordenado e integrado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

De acordo com Fabro (2003), para garantir que a manutenção seja tenha seu papel de destaque e alinhe-se com o planejamento estratégico, é necessário definir seus objetivos e metas. Assim faz-se necessário que seja elaborado um planejamento de manutenção. Devido as suas características é possível compartilhar os conceitos de planejamento da produção com o planejamento de manutenção.

Para Vollmann et al. (1997), o objetivo do Planejamento e Controle da Produção é atender as necessidades do mercado e suportar a estratégia da empresa. Quando bem estruturado, fornece informações para a tomada de decisões mais eficientes em relação ao fluxo de materiais, a melhor utilização de pessoas e equipamentos e uma melhor comunicação com os desejos do mercado.

Para Fernandes e Godinho Filho (2010), o Planejamento da Produção está ligado às tarefas de médio prazo, onde são tomadas decisões com considerável antecedência para prevenir situações inesperadas. Já o Controle da Produção é definido como atividade responsável por coordenar, no curto prazo, as atividades do sistema de produção. Nas duas situações, as decisões a serem tomadas estão relacionadas ao que, quando e quanto produzir, comprar e entregar e quem, onde e como produzir.

Segundo Fabro (2003), O objetivo do planejamento de manutenção é garantir maior confiabilidade, manutenibilidade e conseqüentemente disponibilidade ao equipamento. Para isto deve ser desenhado um plano de manutenção orientado em função da criticidade dos processos. A atividade de planejamento de produção que auxilia no desenho do plano é a previsão de demanda.

No entendimento de Sipper e Bulfin (1997), a previsão da demanda é um método definido de tentativa de “adivinhar” o que acontecerá no futuro. A importância da previsão de demanda vem aumentando, pois, nos dias atuais, as boas e as más recompensas podem ter enormes impactos sobre as empresas. Os métodos de previsão variam de acordo com o problema que a empresa enfrenta.

Como citado anteriormente, o processo de manutenção, cada vez mais tem importância no atingimento dos objetivos globais da organização. O processo de manutenção deve servir de apoio para que a atividade que produz o bem ou serviço principal da empresa consiga atingir seus objetivos, ou seja, ele deve estar adequado às suas necessidades (FABRO, 2003). Assim, temos que o planejamento de manutenção é uma etapa importante para que a empresa mantenha seus níveis de competitividade no mercado.

2.3 Fusões e aquisições

Fusão e aquisição (F&A) é a estratégia que possibilita a expansão em novos mercados, que permite o crescimento por meio de uma combinação entre duas empresas. Empresas adotam a estratégia de F&A como maneira de abordar o mercado que antes não era possível, e assim procuram aumentar ou melhorar seu negócio.

Estratégia competitiva é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Escolher atividades diferentes do demais concorrentes é a essência do posicionamento estratégico. Fusões e aquisições podem fazer parte da estratégia competitiva de algumas empresas (PORTER, 1998).

No processo de fusão as empresas combinam-se por meio de uma permutação de ações e criam uma nova empresa. Já no processo de aquisição somente uma das empresas mantém a identidade, pois é realizado um processo de compra da outra parte envolvida (CAMARGOS, 2005).

O mesmo autor relata que, os motivos das fusões e aquisições estão fundamentados em duas teorias das firmas, a primeira a Teoria Neoclássica da Maximização dos Lucros da Firma e a segunda Teoria da Maximização da Utilidade Gerencial.

Para Wood Junior (2004), as fusões e aquisições estão entre as mais relevantes e dramáticas formas de mudança organizacional. Porém, muitas vezes esse processo torna-se traumáticos e destrói valor, isso devido a uma falha do entendimento no processo de integração pós F&A (WOOD JR., 2004).

O mesmo autor salienta que, a maneira como o processo de fusão e aquisição é conduzido determina o impacto sobre o resultado. Empresas com melhor resultado em termos de impacto gerado foram empresas que apresentaram um processo de F&A menos coercitivo, com melhor comunicação, menos demissões, mais respeito com os funcionários e que melhor realizaram as atividades de integração.

Segundo estudo realizado por Ukon (2017), os gestores entrevistados apontaram três fatores chaves para uma transação bem-sucedida. A preparação para transação, a proximidade com o vendedor e o envolvimento sênior no processo de integração.

Separando em fases do processo de aquisição os principais fatores de risco e sucesso, foram apontadas em três etapas, antes da transação, execução e pós-aquisição:

- a) Antes da transação: a preparação foi o principal fator apontado pelos gestores, não só para identificar os riscos, mas também para não negligenciar oportunidades de geração de valor;
- b) Execução: criar uma proximidade com o vendedor, não só em casos em que o vendedor permanece como acionista, é apontado como um fator essencial. A falta de proximidade pode acarretar até mesmo em aquisição de informações inconsistentes, o que pode levar a erros estratégicos;
- c) Pós-aquisição: a integração das companhias e a execução adequada do plano estratégico são fatores determinantes para o sucesso do investimento. A integração das culturas é apontada como o fator crítico, monitorar o clima organizacional e garantir a comunicação transparente com colaboradores, identificar e integrar rapidamente os talentos da empresa adquirida sem deixar de implantar a cultura essencial do comprador, são apontados como pontos essenciais.

O grau de aplicação de uma abordagem muito simplificada, ou uma deturpação do reducionismo, é um dos fatores que explica a diferença entre o sucesso ou não de um processo de F&A. Muitas empresas ou mesmo consultorias envolvidas no processo tendem a serem vítimas da tendência de simplificação dos processos (WOOD JR., 2004).

Fusão e aquisições é um processo complexo e que exige uma habilidade na condução, bem como depende de adotar uma perspectiva correta. Adotar uma perspectiva reducionista é o primeiro passo rumo ao desastre. Wood Jr. (2004), argumenta que para que o processo rume ao sucesso seja importante adotar a perspectiva correta como primeiro passo.

3 MÉTODO

Um trabalho científico busca, além de alcançar seus objetivos, ter uma estrutura bem organizada, para permitir um melhor entendimento por outros pesquisadores que possam vir a utilizar deste trabalho para o desenvolvimento de novas pesquisas. Neste momento, de acordo com Miguel (2010), se torna perceptível a importância da metodologia de pesquisa, que oferece aos autores a oportunidade de dar a seu trabalho o caráter científico apropriado.

Uma característica que precisa ser definida para a pesquisa está ligada aos objetivos que esta busca. Para este atributo, serão apresentados três enfoques. O primeiro, de caráter exploratório, visa um maior contato com o objeto de estudo para a construção de novas hipóteses sobre o assunto. O segundo, caráter descritivo, objetiva a descrição de características do objeto de estudo. O terceiro, o caráter explicativo, além da análise de fenômenos, a identificação das variáveis que influenciam no problema estudado, buscando, assim, o aprofundamento do conhecimento da área (ANDRADE, 2002).

Marcondes et al (2017) declara que na abordagem sobre o objetivo da pesquisa, este trabalho se qualifica como pesquisa aplicada para a decisão, uma vez que esta não é intervencionista e sua natureza é supletiva, pois apresenta recomendações e informações.

A estrutura da pesquisa é dividida em seis fases:

- a) Entendimento da oportunidade;
- b) Elaboração do projeto de pesquisa;
- c) Trabalho de campo;
- d) Tratamento e análise dos dados;
- e) Conclusão da pesquisa;
- f) Avaliação final do projeto.

Quanto à caracterização do método de pesquisa, este trabalho será desenvolvido por meio de um relato de caso. Uma vez que, segundo Yoshida (2007), o relato de caso consiste em uma forma de apresentação científica mais simplificada. A estrutura básica do relato de caso inclui título, resumo, uma introdução com objetivo, a descrição do caso, técnica ou situação, uma discussão com revisão da literatura e conclusão. Esta também pode ser classificada como qualitativa em relação ao método, este método compreende a coleta e tratamento e análise de dados (MARCONDES et al, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Discutem-se os resultados e as discussões começando pela empresa.

4.1 A empresa

A empresa em que foi realizado o estudo (aqui denominada Alfa) é uma companhia aérea com atuação em mais de sete países e uma das líderes de mercado no país de origem. Uma empresa que se diferencia pela qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

A empresa Alfa tem 33% do mercado em passageiros-quilômetros transportados, enquanto sua maior concorrente possui 38% deste mercado.

Em 2012 a empresa passou por um processo de fusão, tornando-se a maior companhia aérea da América Latina. Após esse processo a empresa passou a contar com 27 destinos internacionais e 108 destinos nos países em que possui operação.

Além dos destinos nos quais a empresa opera esta também faz parte de uma das maiores alianças entre companhias aéreas do mundo, composta por outras 13 companhias, o que eleva a quantidade de aeroportos atendidos a 1016 em 160 diferentes países.

Em 2017 a empresa Alfa alterou sua estrutura organizacional, com a finalidade de simplificar e facilitar os processos. A reestruturação está baseada em quatro grandes áreas que serão subordinadas diretamente ao CEO, área de clientes, operações e frota, comercial e finanças.

A unidade em que foi feito o relato de caso foi o planejamento de manutenção de aeronaves. A manutenção de aeronaves tem papel estratégico na organização, servindo de apoio aos negócios, já que o controle de manutenções de aeronaves, é objeto de órgãos reguladores nacionais ou internacionais, não é uma tarefa simples e, qualquer falha, pode resultar em impactos incalculáveis a sociedade.

O planejamento central de manutenção (PCM) é a área responsável por determinar quando, onde, como e por quem a manutenção preventiva e corretiva de cada aeronave deve ser realizada. Para realizar o planejamento das manutenções, o PCM é organizado da seguinte forma, um gerente, dois coordenadores, três supervisores e vinte e nove analistas.

A empresa Alfa possui 140 aeronaves dentre os modelos Airbus A319, Airbus A320, Airbus A321, Airbus A350, Boeing 767 e Boeing 777. Estas aeronaves são utilizadas tanto para rotas nacionais quanto internacionais. O PCM é responsável por realizar o planejamento e programação da manutenção preventiva de curto, médio e longo prazo, bem como das manutenções corretivas.

Para executar o planejamento e programação das manutenções a empresa Alfa conta com uma rede de oito bases de manutenção e aproximadamente 430 mecânicos de manutenção de aeronaves.

As manutenções preventivas são determinadas pelo manual do fabricante e devem se realizar dentro o período estipulado. Já as para as manutenções corretivas, há um manual que determina o prazo máximo para a execução da tarefa. Os prazos de realização das manutenções são controlados pelos órgãos regulamentares de cada país. Dessa forma uma premissa para que a empresa Alfa continue operando no país é manter em dia as manutenções bem como os registros de execução das mesmas.

O objetivo do planejamento central de manutenção é garantir a execução das tarefas de manutenção de forma eficiente, ou seja, respeitando a legislação e gastando o menor valor financeiro possível.

4.2 A situação de análise

O planejamento central de manutenção da unidade de estudo é responsável pelo controle das aeronaves que operam na empresa de estudo, ou seja, todo controle, planejamento e programação de manutenção da empresa Alfa estava sob a responsabilidade do PCM analisado neste relato de caso.

Como já relatado, a empresa Alfa passou por um processo de fusão em 2012, passando ser parte de um grupo. Após a fusão a empresa Alfa reestruturou sua forma de organização, criando uma estrutura matricial para a qual as unidades pertencentes ao grupo passaram a reportar. Dessa forma o PCM passou a ter mais uma hierarquia de reporte.

A estrutura matricial de manutenção passou a ter duas grandes áreas responsáveis pelo controle, planejamento e programação de manutenção de aeronaves, sendo uma a unidade de estudo e a outra a unidade da empresa que fundiu com a empresa Alfa. Cada uma das unidades possuía uma forma e um processo distintos de planejamento de manutenção, além de sistemas de controle completamente únicos.

Durante os primeiros dois anos os processos de planejamento de manutenção foram mantidos, ou seja, o processo de fusão em nada havia afetado o setor do planejamento de manutenção.

Na empresa Alfa o processo de planejamento de manutenção era estruturado da seguinte maneira: planejamento de longo prazo, planejamento de médio prazo e planejamento de curto prazo. O planejamento de longo prazo é responsável por desenhar os itinerários de programação de manutenção juntamente com a equipe de planejamento de malha, determinar as necessidades de recursos, e manter um banco de dados com as informações relacionadas às tarefas de manutenção. O planejamento de médio prazo é responsável por desenhar a estratégia de manutenção, por garantir que os recursos necessários estejam disponíveis no prazo e nos locais determinados para a realização das tarefas de manutenção e por retroalimentar o banco de dados. O planejamento de curto prazo é responsável por garantir a programação das tarefas próximo à data de execução, e pelas contingências relacionadas à programação de manutenção.

Para determinar a estratégia de programação das tarefas preventivas de manutenção de aeronaves, a empresa Alfa trabalha com o método de intervalo de programação com base no intervalo de repetição da tarefa. Ou seja, uma data planejada de execução da tarefa era desenhada com base no tamanho do intervalo, a data planejada é 10% do tamanho do intervalo desde que seja menor que 60 dias e maior que 10 dias. Por exemplo, se uma tarefa de manutenção deve ser executada a cada 300 dias a data planejada será 30 dias antes do vencimento da tarefa.

Para a estratégia de priorização de tarefas era utilizado o conceito de risco, ou seja, de intervalo de tempo entre a data planejada e o vencimento da tarefa, quanto mais próximo do vencimento maior o risco de não execução da tarefa antes de seu vencimento legal. Caso a tarefa não seja executada até seu vencimento a aeronave fica impedida de realizar voos, impactando na disponibilidade de aeronaves para garantir o atendimento dos voos da companhia. Para determinar o risco foram criadas faixas alto, médio e baixo, facilitando a tomada de decisão na priorização de tarefas.

Para controlar as tarefas que devem ser realizadas e sua execução, a empresa Alfa possuía um sistema desenvolvido especialmente para sua necessidade. Neste sistema era possível encontrar as informações de cada aeronave e de suas tarefas de manutenção, tanto preventiva quanto corretiva.

É também de responsabilidade do planejamento central de manutenção fazer a interface com a equipe de *supply chain*, a fim de garantir as disponibilidades dos materiais necessários à execução de cada tarefa de manutenção. Para isso o PCM utiliza ferramenta em Excel desenvolvida internamente para informar à equipe de *supply chain* da necessidade de materiais em um determinado período.

Em 2014 iniciou o período de fusão dos processos de planejamento de manutenção. A empresa Alfa passou por um processo de mudança do modo de trabalho e das ferramentas utilizadas para a realização do planejamento de manutenção. A alta gerência do planejamento central de manutenção não se envolveu em nenhum dos processos de mudança pela qual a área estava passando, na verdade a alta gestão atuou como detratora de todo o processo, criticando de forma destrutiva todas as mudanças, o que resultou na queda de confiança dos colaboradores e gerou uma maior resistência a toda implementação que viria pela frente.

A primeira etapa de mudança foi a integração dos sistemas que controlam as tarefas de manutenção. Para isso foi criada uma equipe de projeto para a implementação dessa nova ferramenta na empresa Alfa. Era uma equipe multidisciplinar que tinha como objetivo implementar uma ferramenta robusta que substituiria mais de uma ferramenta utilizada pela empresa Alfa.

Nesse momento não seriam alterados os processos de planejamento de manutenção em nenhuma das empresas, seria somente uma alteração de sistema de controle. Foi apresentado um sistema que integraria as informações das tarefas de manutenção das aeronaves bem como as informações de disponibilidade de materiais e ferramentas necessários à execução das tarefas, facilitando assim os processos da empresa Alfa.

Durante a fase de transição dos sistemas foi identificado que não seria possível implementar a funcionalidade de controle de materiais e ferramentas do sistema de manutenção. A implementação do sistema foi adiada mais de uma vez na tentativa de contemplar todas as funcionalidades, porém foi decidida a implementação parcial do sistema. Ou seja, seria necessário manter os sistemas paralelos de controle utilizados para garantir as funcionalidades que não contemplava o sistema já existente na empresa Alfa. Essa alteração afetou a confiança da equipe do PCM, os colaboradores não acreditavam que o sistema seria implementado e que não traria benefícios ao processo de planejamento de manutenção.

Em 2015 iniciou-se a transição de cultura da empresa devido ao processo de fusão, foram desenhadas a nova missão, visão e valores da empresa. Assim, os colaboradores do PCM estavam passando por duas mudanças simultâneas, a mudança de processo de planejamento e mudança de mentalidade e comportamento cultural. Essa mudança simultânea fez com que não ficasse claro para os colaboradores do PCM nenhum dos objetivos desse processo.

No segundo semestre de 2015 foi dado início ao processo de implementação do sistema de controle de manutenção. O processo envolveu a definição de colaboradores líderes do projeto, visitas à empresa que já utilizava o sistema para entender in loco e treinamento de todos os colaboradores no novo sistema. O treinamento foi feito em sala, em períodos distintos do período de trabalho e com uma avaliação ao final.

A implementação do sistema de manutenção foi dividido em duas fases, a primeira fase a inclusão das aeronaves *widebody*, que representam 10% do total de aeronaves da empresa, para depois a inclusão das aeronaves *narrowbody*. Em outubro de 2015 foi feita a transição das primeiras aeronaves para o novo sistema de controle, foi um período de reaprendizado, uma vez que havia passado mais de um mês entre o treinamento e a implementação.

Durante a primeira fase de implementação houveram muitas dificuldades relacionadas ao uso do sistema, além de divergências de informações. A equipe do PCM não estava preparada para trabalhar com dois sistemas distintos de operação. Houve bastante resistência por parte dos colaboradores, o período de aprendizagem foi maior do que o desenhado pela equipe de projetos.

Devido às dificuldades encontradas na primeira fase de implementação, a segunda fase foi adiada e iniciou-se uma frente de trabalho entre o PCM e a equipe do projeto de implementação do novo sistema, que até então não existia. Foi elaborado um plano de mitigação de falhas, baseando-se nos problemas encontrados na primeira fase, esse plano era acompanhado semanalmente para garantir que as ações fossem executadas e que a nova data de implementação da fase dois pudesse ser cumprida.

No início do ano de 2016 foi divulgada a campanha de mudança de marca, onde o grupo que a empresa Alfa estava inserida se tornaria uma única empresa com um único propósito. Como já citado neste capítulo, a missão e os valores já haviam passado por uma transformação, agora era uma mudança tanto interna quanto para o cliente externo. Todo o processo de mudança foi elaborado por uma aérea corporativa e dependia que cada gestor de área incentivasse o comportamento favorável à nova companhia que estava surgindo. No PCM houve pouca participação da gestão e a percepção dos colaboradores em relação à mudança cultural que se iniciava foi baixa, não estavam engajados para a criação de uma nova empresa.

Após a mudança da marca e a mudança cultural implementada, foi dado início a segunda fase do processo de transição de sistemas, a fase mais crítica de todo o processo. O desafio foi imenso, porém foi menos traumático que o primeiro uma vez que os principais gaps foram identificados na primeira fase. Contudo ficou mais evidente a divergência no modo de trabalho entre as unidades que formam a empresa analisada.

O processo de unificação de sistemas foi o primeiro passo para a padronização dos processos de planejamento de manutenção de aeronaves entre as duas unidades, porém as mudanças que foram necessárias para a implementação na empresa Alfa distanciaram a unificação dos processos. Ainda hoje não foi feita uma completa padronização do processo de planejamento de manutenção.

4.3 Análise do relato de caso

Retomando o conceito de processos, Hammer (1994) informa que processo é um grupo de atividades que gera um bem ou serviço. Assim, a sequência de atividades que compõem o planejamento de manutenção determina seu processo. A metodologia utilizada pelo PCM para determinar quando, onde, como, quem e com o que fazer cada tarefa de manutenção é o que determina o processo de planejamento de manutenção.

Como citado no início do deste trabalho, o conhecimento da gestão de processos permite que a empresa tenha conhecimento de sua funcionalidade e facilita o controle e a tomada de decisão para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Por isso a importância da padronização dos processos entre as unidades de planejamento de manutenção.

A empresa Alfa começou o processo de manutenção por meio da padronização dos sistemas de controle de tarefas de manutenção. Porém este teve início antes da mudança de cultura, esta foi implementada depois da primeira fase de transição. Isso prejudicou o engajamento dos colaboradores do PCM no projeto, o propósito não ficou claro para todos.

Segundo pesquisa feita pelo BCG em 2017, os gestores apontam como uma causa de sucesso em processos de fusão é definição dos valores da empresa formada por este processo.

Além do fato de o processo ter iniciado antes do sugerido pela literatura, o processo de padronização focou-se somente na implementação do sistema, deixando de lado as atividades de planejamento de manutenção. Isto levou a um descontrole das tarefas de manutenção, ou seja, a definição de quando fazer foi deixada de lado em prol da unificação dos sistemas. O resultado dessa ação foi o aumento do custo de manutenção, uma vez que as oportunidades de execução não foram aproveitadas e era necessário solicitar uma parada da aeronave. Além disso, o não planejamento de quando realizar uma tarefa impacta no controle de estoque de peças, o que encarece o processo de manutenção.

Na revisão bibliográfica deste trabalho foi levantado que cada vez mais o processo de manutenção tem importância para atingir os objetivos globais da organização. Particularmente para a indústria de aviação civil, o processo de manutenção é uma etapa importante para que a empresa mantenha sua competitividade uma vez que os custos atrelados a manutenção representam a maior fatia dos custos de uma empresa de aviação, logo após os custos com combustível. A Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) fez um levantamento dos custos das empresas aéreas entre os anos de 2002 e 2015 e nesse período mais de 60% dos custos de uma empresa aérea era composto por arrendamento, manutenção e seguro das aeronaves, combustível, custos indiretos e depreciação de equipamento de voo.

É possível observar que a empresa Alfa não se baseou nas teorias disponíveis para desenhar e projetar a padronização do processo de planejamento de manutenção. Também é possível identificar que esta padronização não teve êxito em curto prazo, uma vez que este processo teve início no PCM em 2015 continua em andamento. Além disso, houve um retrocesso no processo de planejamento de manutenção na empresa Alfa uma vez que houve um aumento dos custos atrelados a manutenção.

Uma das maiores dificuldades encontradas foi a de aceitação de uma nova forma de trabalho de uma nova cultura, a alta gestão do planejamento central de manutenção não se envolveu com o processo é criticava as mudanças de forma destrutiva. Esse comportamento impactava diretamente a confiança dos colaboradores em relação a todo o processo de mudança pelo qual estavam passando.

A empresa adotou uma forma reducionista de unificar e padronizar os processos de planejamento de manutenção. Como apresentado por Wood Jr, (2004), adotar uma postura reducionista é o primeiro passo para o fracasso da operação. Ainda hoje a empresa Alfa está colhendo os resultados de uma má padronização de processos e procedimentos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os processos de planejamento de manutenção de aeronaves e propor um método que facilite a construção de um único processo em um cenário de fusão.

O referencial teórico deste presente trabalho mostra que existe uma metodologia para a unificação e processos após a fusão de duas ou mais companhias. Os principais pontos levantados pelos teóricos são a criação de uma única cultura, o envolvimento da alta gerencia em todo o processo e evitar uma abordagem reducionista.

O relato do caso mostra que a empresa Alfa não aderiu a nenhuma das teorias apresentadas, e mesmo após três anos do início da unificação dos processos de planejamento de manutenção, não foi possível finalizar a consolidação para que a empresa trabalhasse de uma única forma. Sendo assim, é possível concluir que os pontos chave levantados realmente são decisórios para que o processo seja eficiente e chegue a resultados positivos para a companhia.

Dessa forma é possível identificar um método para a definição de processo de planejamento de manutenção de aeronaves em caso de fusão de empresas. O primeiro passo do método é a definição e implementação de uma única cultura empresarial, para que todos tenham o mesmo objetivo como empresa. O segundo passo é garantir o envolvimento da alta gestão, com o envolvimento da alta gestão a importância do processo é percebida por todos. O terceiro passo é identificar os processos atuais e mapear todas as etapas evitando a simplificação. O quarto passo é dar início a definição dos processos que farão parte da nova empresa formada após a fusão.

As teorias destacam que o primeiro passo é a implementação de uma única cultura, porém alterar ou unificar uma cultura organizacional não é um processo simples ou de rápida execução. Dessa forma, nem sempre é possível garantir que o primeiro passo seja executado antes de dar início ou segundo passo, sendo assim, para garantir um bom resultado é importante garantir que os demais passos sejam cumpridos.

O presente trabalho atinge o objetivo de definir um método que facilite a construção de um único processo em um cenário de fusão por meio da apresentação do relato de caso. Em vista deste, foi possível definir uma metodologia de definição de processos de planejamento de manutenção de aeronaves.

É possível concluir que, para que a definição de processos seja eficaz é necessário seguir a metodologia de trabalho, mesmo que de forma adaptada à realidade do momento no qual se situa a empresa. Caso contrário, a empresa não atingirá seu objetivo de uma forma eficiente e no prazo desejado.

6 REFERÊNCIAS

- ABEAR. **Panorama da aviação brasileira**. Disponível em: <<http://panorama.abear.com.br/dados-e-estatisticas/custos-das-empresas>>. Acesso em: 02 Out. 2017.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CAMARGOS, M.A. **Análise empírica da hipótese de maximização da riqueza dos acionistas nos processos de fusão e aquisição, ocorridos no mercado de capitais brasileiro pós-plano real**. Revista Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 33-53, Out/Dez 2005.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo, Blucher, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
FERNANDES, F.C.F.; GODINHO FILHO, M. **Planejamento e Controle da Produção: Dos fundamentos ao essencial**. São Paulo, Atlas, 2010.

FABRO, Elton. **Modelo para Planejamento de Manutenção Baseado em Indicadores de Criticidade de Processo**. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 06-19, Jan/Mar 2000.

MARCONDES, R. C. [et al.]. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados** [livro eletrônico]: Administração e contabilidade. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1998.

PWC. **Fusões e aquisições no Brasil: dezembro 2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/2016/pwc-fusoes-aquisicoes-dezembro-2016.pdf>> Acesso em 13/05/2017.

SIPPER, D.; BULFIN JR, R.L. **Production planning, control and integration**. New York: McGraw-Hill, 1997.

UKON, M.; LE CORRE, J.; AYRES, M.; JORGE, P. **Made in Brazil: análise da geração de valor em duas décadas de fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://image-src.bcg.com/Images/M-A-Made-In-Brazil_tcm15-170565.pdf> Acesso em 15/09/2017.

VOLLMANN, T.E.; BERRY, W.L.; WHYBARK, D.C. **Manufacturing Planning and Control Systems**. New York: McGraw-Hill, 1997.

WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P.. **Fusões e aquisições no Brasil**. GV-executivo, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 41-45, out. 2004. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34989/33767>>. Acesso em: 27 Ago. 2017.

YOSHIDA, W.B. **Redação do relato de caso**. J Vasc Bras, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 112- 113, 2007.