

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado atual estão cada vez mais aceleradas. Em função da globalização e das novas tecnologias, o mercado está passando por constantes mutações, onde a competitividade prevalece. No entanto muitas organizações ainda não se adaptaram a essas transformações, pois, algumas ainda possuem uma cultura ultrapassada, e estão acostumadas a vivenciar o presente, esquecendo a importância de delinear uma estratégia para o futuro.

De acordo com Porter (1992, p. 22) “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho”. Sendo assim, é fundamental que as empresas estejam sempre atentas para o aprendizado e para a criação de novas estratégias competitivas em função das mudanças do mercado que consequentemente geram maior competitividade

As organizações que não param de aprender serão as organizações do futuro. Aquelas que são formadas por pessoas que expandem constantemente suas capacidades em criar novos e eficientes resultados, e aspirações coletivas, ou seja, essas corporações estão bem mais a frente e propícias para alcançar o sucesso, sendo que, aprendem e empreendem invariavelmente.

Segundo Drucker (1987), o indivíduo ou a empresa que age de maneira empreendedora é aquele que vê a mudança de forma sadia.

Geralmente esses indivíduos estão sempre buscando oportunidades.

Uma empresa existente [...] sabe como administrar, mas precisa saber aprender como ser empreendedora e como inovar, mas acima de tudo, aprender como administrar de forma empreendedora (DRUCKER, 1987, p.27)

Contudo, em um mundo totalmente globalizado os clientes exigem muito mais que inovação exige que as organizações sejam eficientes, criativas, e que não apenas os conquistem, mas os encante.

Para que para isso aconteça é necessário conhecer bem o mercado, saber quais os desejos e necessidades dos clientes, saber como agem os concorrentes, quais são as novidades a serem lançadas, e acima

de tudo, quais são os pontos fortes que a empresa deve destacar e os pontos fracos que deve aperfeiçoar ou eliminar. É importante ainda, aproveitar as oportunidades externas que o mercado oferece, e estar atento as possíveis ameaças.

Para tanto, insere-se o planejamento estratégico, que é parte fundamental para qualquer organização seja qual for o seguimento, pois o planejamento colabora para que a empresa alcance seus adjetivos e metas, por meio de uma visão sistêmica.

Drucker (2004) descreve que as empresas sofrem em se manter no mercado altamente competitivo justamente pelo fato de não desenvolverem um planejamento na administração. Entretanto observa-se o que planejamento assume cada vez mais um papel primordial para as tomadas de decisões.

O planejamento deve ser feito com base na análise organizacional da empresa, que quando bem elaborada, dispõe de informações cruciais para orientar o empreendedor em que caminho seguir.

Diante deste contexto, o presente estudo irá desenvolver uma análise organizacional da empresa JBV Transportes com intuito, analisar estrategicamente a empresa e apresentar sugestões de melhorias, por meio de uma análise interna e externa da organização, utilizando a matriz SWOT como ferramenta.

Considerando que este foi o primeiro estudo voltado especificamente para uma análise organizacional da empresa, face o exposto, esta pesquisa buscará diagnosticar “Quais as melhorias que podem ser implantadas na empresa JBV Transportes Rodoviários?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar um diagnóstico organizacional da empresa JBV Transportes Rodoviários Ltda – ME.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a empresa objeto de estudo;

- Analisar estrategicamente a empresa;
- Realizar um diagnóstico organizacional da empresa a partir da descrição das atividades dos setores;
- Propor sugestões de melhorias para a empresa, caso necessário.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o procedimento que busca a informação, para o desenvolvimento de um determinado assunto, e ainda sugere o aprendizado e desenvolvimento do tema abordado.

Marconi e Lakatos (2000) conceituam método como uma forma de selecionar técnicas e avaliar alternativas para a ação científica. Por isso, escolher o método e a técnica que melhor se adéquam no estudo é de grande importância para estabelecer sua direção.

Roesch (1999) afirma que um direcionamento mal feito, pode comprometer todo o processo de pesquisa e, por conseguinte, afetar imensamente os resultados finais. Sendo assim, será feito primeiramente, uma análise organizacional da empresa com intuito de conhecer seus processos e costumes, e entender como funciona o ambiente da empresa.

Levando em conta os conceitos acima, o método escolhido para o desenvolvimento deste estudo é o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

O estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único, quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Quanto à classificação da pesquisa, toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Segundo Lakatos e Marconi (2009, pag.161) “definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos”. Na formulação de um problema deve haver clareza, concisão e objetividade. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa.

Para tanto, observa-se que:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA e MENEZES 2001, p.20).

A pesquisa qualitativa será demonstrada por meio de teorias que enfatizam a importância de uma análise organizacional para uma empresa

Quanto a coleta dos dados de acordo com Yin (2001) é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-las de forma a facilitar uma posterior análise.

A coleta de dados ajuda a analisar ponto a ponto os fatos ou fenômenos que estão ocorrendo em uma organização, sendo o ponto de partida para a elaboração e execução de um trabalho. Neste estudo a coleta se dará por meio de observação e apreciação de documentos. Para Pereira (2008), os estudos observacionais são conduzidos sem a ação do investigador, ele simplesmente observa e mede o objeto de estudo, sem intervir ou modificar qualquer aspecto que esteja estudando. Já os dados coletados através de documentos, Gil (1995, p. 158) menciona que “as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a investigação social através de documentos”.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas da atualidade estão em busca de aprendizado, pois sabem que para se manter no mercado, devem expandir a capacidade de criar o futuro e aprender continuamente, visando a sua sobrevivência. Em um mercado globalizado que muda e se transforma a todo o

momento é fundamental que as pessoas e as empresas estejam dispostas a aprender e a se adaptarem as novas tecnologias

Nenhuma empresa sobrevive sem lucro e conseqüentemente, não sobreviverá sem investimentos, e mapear a real situação e desenvolver um planejamento, baseado em modelos estratégicos e pesquisas, é o caminho para ligar realidade com o futuro almejado. Uma das formas mais eficazes para a realização de um mapeamento ou análise organizacional eficaz, se da através de um diagnóstico estratégico.

De acordo com Oliveira (2009), a análise organizacional está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. Em outras palavras, para visualizar a real situação de uma empresa através de um diagnóstico estratégico, é necessária o cumprimento de algumas etapas. E o conhecimento do desempenho, aliado às projeções futuras será base para que o diagnóstico seja bem planejado e acompanhado, corrigindo tendências ao longo do tempo.

Desta forma, justifica-se este estudo como um tema apropriado, pois estará utilizando as ferramentas da administração para buscar os resultados almejados em suas intervenções permitindo uma análise interna da qualidade do atendimento da empresa e o relacionamento entre cliente e organização. Este trabalho poderá também, promover estratégias para o desenvolvimento da empresa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Para uma abordagem clara do estudo, o mesmo foi dividido e elaborado em capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, os objetivos, o procedimento metodológico utilizado e a justificativa, mostrando a relevância do tema para as organizações e sociedade, bem como os autores pesquisados e citados.

O segundo capítulo mostrará o diagnóstico organizacional da empresa JBV Transportes expondo as principais características da organização, apresentando suas funções e planos: de recursos humanos, operacional, financeiro e mercadológico.

O terceiro capítulo descreverá a análise estratégica da empresa que será dividida por funções onde serão apresentadas as sugestões de melhorias para empresa através do resultado obtido pela análise SWOT.

No quarto será apresentando o prognóstico e sugestões de melhorias para a empresa.

E no quinto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Conforme Oliveira (1997) o diagnóstico organizacional incide na primeira fase de um planejamento estratégico, em que se determina como está a organização. A real necessidade e amplitude, segundo o autor, deverão ser determinadas no momento em que já se conheça o ambiente onde a empresa está inserida. Em seguida, pela determinação da missão, que dará a resposta à questão crucial que envolve qual é o negócio da empresa, e assim propiciar o estabelecimento de objetivos, onde as ações deverão ser monitoradas para serem alcançados.

Entende-se desta forma, o diagnóstico estratégico possui a finalidade de apontar a situação atual da empresa, levantando informações sobre o modelo de gestão da organização, tais como seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

O diagnóstico estratégico ainda proporciona informações básicas para começar a usufruir das vantagens do planejamento estratégico, através do tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, bem como das oportunidades e ameaças ambientais.

Todo planejamento deve ser elaborado pelo nível estratégico da empresa e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro. O planejamento realiza-se em duas funções: a estratégica e a operacional.

Na função estratégica é que se introduz a nova empresa (FIGUEIREDO e FABRI, 2000; p. 56).

Considera-se que o planejamento é uma atividade importante não apenas para as organizações, mas para toda e qualquer atividade humana.

Sendo assim, este capítulo apresentará o diagnóstico organizacional da empresa através da sua caracterização, apresentação dos setores, o plano de Recursos Humanos, Operacional, Financeiro, Mercadológico e ainda, apresentará um plano estratégico e a matriz SWOT da empresa

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

De acordo com Hall (2001), uma organização é um conglomerado estrutural, técnico e social que promove o desenvolvimento social a partir de um conjunto de objetivos que envolvem pessoas, tecnologias de base estrutural, processos e, sobretudo, uma dinâmica estratégia que envolve um horizonte temporal.

(Lacombe, 2003) entende que uma organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros,

Neste mesmo sentido:

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (Moraes 2004, p.91).

Pode-se afirmar, convenientemente, que objetivos e recursos são fatores decisivos os quais determinam as organizações, fazendo-se compreender que a sociedade a qual cerca é feita de disposições e que são elas que fornecem os mecanismos para suprir das necessidades humanas.

2.1.1 Breve Histórico

A empresa JBV Transportes Rodoviários Ltda, foi fundada no ano 2006, e está sediada as margens da Rod. BR 101, km 320 no bairro km 37 no município de Pescaria Brava/SC. A Empresa foi fundada pelo Sr. Joacy Bitencourt Venâncio com o objetivo de ter seu próprio negócio, já que sua profissão por durante 13 anos foi caminhoneiro autônomo, desde então, com a oportunidade surgida e inesperada, com uma vasta experiência no segmento, e um capital de giro suficiente para

começar a empresa, foi se adaptando ao novo ambiente de trabalho e iniciou suas atividades no ramo de transportes.

Com responsabilidade e dedicação, exerce a função de gerenciar o comercial e processos administrativos gerais. Em Julho de 2006 o registro na Junta Comercial foi realizado e assim, a empresa vem prosperando e crescendo no mercado.

Com a ampliação da empresa suas atividades e serviços estavam ficando excedidas, foi então que na oportunidade o seu filho e sócio Rodrigo Eufrázio Venancio por estar terminando o ensino médio, começou a operar o setor financeiro e controle de frota da empresa.

Sendo assim, Rodrigo ingressou na faculdade no curso de Administração de Empresas para obter um aprendizado e maior experiência, a fim de aplicar seus conhecimentos administrativos na empresa.

A JBV Transportes presta serviços nas áreas de transportes rodoviários de cargas fechadas como: rejunte, argamassas e matéria prima e atua nas regiões de Bahia, Pernambuco, Belo Horizonte, Espírito Santo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

A JBV Transportes possui uma filial que localizada -se na Rod. Engenheiro Miguel Melhado Campos, km 82, bairro Rio da Prata no município de Itupeva/SP. Esta filial tem como atividade todos os carregamentos por ela praticada, onde também são emitidos os conhecimentos de transportes de cargas (CTRC).

Através do empenho e dedicação, a empresa conta atualmente com 10 colaboradores, que vem conseguindo garantir a satisfação de seus clientes, devido a alta qualidade dos serviços prestados, sempre cumprindo os objetivos traçados dentro das condições e dos prazos estabelecidos. A empresa hoje conta com uma frota de 6 (seis) caminhões próprios, anexo II.

2.1.2 Missão, Visão e Valores

Saber definir com exatidão a missão da empresa é uma tarefa terminante, e deve envolver as pessoas que fazem parte dela, pois a missão da empresa representa o motivo da sua existência.

De acordo com Drucker (2004), a missão deve ser simples, clara e objetiva, e busca de melhores resultados é fundamental para que as

organizações da atualidade se mantenham no mercado. Nesse contexto a missão de uma empresa é vista como um fator de extrema importância. Pode-se entender desta forma, que a essência de uma organização baseia-se em sua missão.

No caso da empresa em estudo sua missão é: Contribuir para o sucesso de nossos clientes, transportando com segurança e responsabilidade dentro dos padrões profissionais, honrando nossos compromissos.

Além de uma missão estratégica que traga bons resultados, toda organização deve ter sua visão e salientar seus valores.

De acordo com Oliveira (2009, p. 18), “A visão de uma organização deve objetivar o futuro almejado...” Ou seja, em uma empresa a visão deve ser percebida como o caminho que uma empresa deseja percorrer, pois permite organizar e direcionar estes caminhos. Segundo Chiavenato (2005), “a elaboração da visão e negócios é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização”.

Desta forma, a empresa JBV Transportes tem como visão: “Tornar-se uma empresa referencial em excelência nos serviços prestados no segmento de transportes rodoviário de cargas à nível Nacional”.

Quanto aos valores de uma organização, esses, devem estar de acordo com as ações de conduta da organização baseados na ética e princípios. Na concepção de Drucker (2004), os valores advêm das convicções que motivaram as escolhas por um modelo ou conduta de uma organização.

Para Andrade (2002), os valores sobrevivem das convicções que fundamentaram as escolhas por um modelo ou conduta de uma organização.

Os valores adotados pela empresa em estudo são:

- Ética
- Compromisso com o cliente
- Honestidade
- Disciplina
- Crescimento Sustentável

2.1.3 Elementos de Diferenciação

O maior diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes é a localização da sua filial que se situa ao lado da empresa onde saem todos os carregamentos, o que proporciona agilidade no embarque e na entrega das cargas ao motorista da JBV e aos demais motoristas terceirizados.

Esse procedimento diminui o tempo do processo de carregamento e faz com que as encomendas cheguem mais rápido ao destino.

2.1.4 Forma Jurídica e Enquadramento Tributário

Em seu aspecto legal, a empresa se apresenta como Sociedade Empresarial Limitada ME.

Razão Social: JBV Transportes Rodoviários Ltda Me.

Nome Fantasia: JBV Transportes

CNPJ: 07.953.073/0001-47

IE: 255.176.007

Ramo de atividade: Transportes rodoviários

Porte da empresa: Micro Empresa

Número atual de empregados: 10 (pesquisa atualizada em 01/04/2014)

Horário de atendimento: 07h00min às 21h00min (Segunda à Sexta feira) e 08h00min às 13h00min (Sábados)

Região de atuação: Pescaria Brava

A contabilidade da empresa é terceirizada pela FACC Assessoria e Consultoria Contábil de Tubarão- SC, a Transportadora é optante pelo lucro real. De acordo com o Portal Tributário (2013) o Lucro Real é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica. Ao mesmo tempo em que é o “regime geral” também é o mais complexo. Neste regime, o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes

(positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir:

- Lucro (Prejuízo) Contábil
- (+) Ajustes fiscais positivos (adições)
- (-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)
- (=) Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real pode haver, inclusive, situações de Prejuízo Fiscal, hipótese em que não haverá imposto de renda a pagar. Olhando somente pelo lado do imposto de renda, para uma empresa que opera com prejuízo, ou margem mínima de lucro, normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém, sempre é prudente que a análise seja estendida também para a Contribuição Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS, pois a escolha do regime afeta todos estes tributos (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2013).

As trocas de informações, pagamentos de honorários e demais serviços são de responsabilidade dos Sócios da empresa JBV Transportes.

A empresa em estudo se caracteriza como uma Sociedade Empresarial Limitada - Micro Empresa.

Sociedade Limitada é aquela que reúne dois empresários ou mais para a exploração de uma ou mais atividades econômicas, Empresário Individual é aquele que exerce em nome próprio uma atividade empresarial, e a nova categoria, micro-empendedor Individual, nada mais é do que um empresário que trabalha por conta própria e fatura até R\$ 60.000,00 por ano, podendo ter até um empregado contratado. Sociedade Limitada Empresarial tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado. (CC art. 982 e parágrafo único). (SEBRAE, 2013).

Ou seja, é aquela onde se desempenha profissionalmente atividades econômicas estabelecidas para a produção ou movimentação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa.

2.1.5 Capital Social

Normalmente, o capital social refere-se ao valor subentendido das vinculações internas e externas de uma organização. No entanto, é comum encontrarmos uma grande variedade de definições inter-relacionadas com o termo.

Contudo, todas as definições podem aumentar a produtividade de indivíduos e organizações, os contatos sociais e a maneira como estes se relacionam também são fatores de desenvolvimento econômico. Existem vários conceitos que definem capital social como a parte que cada sócio deverá confiavelmente contribuir para o crescimento da empresa.

Figueiredo (2000) integra a idéia de capital social à noção de cultura. Dessa forma, capital social pode ser definido como um conjunto de valores ou normas informais partilhados por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si.

Para Kotler (2002), o capital social representa a somatória das contribuições pessoais declaradas pelos sócios para o desenvolvimento da atividade empresarial, tendo como função primordial servir de base para a distribuição do poder do voto de cada sócio.

Sendo assim, pode-se dizer que o capital social é o artigo da confiança e da colaboração entre os atores igualitários, que lhes atribui organização, competência de participação e poder de ação.

2.2 APRESENTAÇÃO DAS FUNÇÕES

A seguir serão descritas as funções executadas na empresa. Cada função será especificada de acordo com as tarefas a elas atribuídas no dia a dia da organização, que devem garantir a atividade do planejamento, a gestão, e controle de todas as operações as quais, os recursos são administrando para atingir os objetivos almejados.

2.2.1 Função Administrativa

A empresa JBV Transportes adota uma estrutura administrativa familiar. O conceito de empresa familiar pode ser entendido como:

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia o seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Neste contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar. (OLIVEIRA, 1999, p.15).

Entende-se que a empresa familiar é toda aquela que esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família.

Corroborando, o (SEBRAE, 2013) explica que as empresas familiares são empreendimentos geridos por uma ou mais famílias onde a sucessão do poder decisório é hereditária.

Os proprietários da organização estudada consideram que a empresa é bem administrada, sendo que, os sócios proprietários são responsáveis por todas as atividades relativas à administração financeira, patrimonial, comercial e recursos humanos.

De acordo com Sanvicente (1987) a função financeira tem como objetivo assessorar a empresa como um todo e proporcionar os recursos monetários necessários, e não, quais aplicações devem ser feitas pela empresa, pois isso decorre dos objetivos e das decisões da administração ou dos proprietários em um nível mais alto, ou seja, o nível estratégico.

Na visão de Drucker (2004, p. 31) “a administração é o órgão da entidade. Não tem função em si mesma, e, na verdade, não tem

existência em si mesma. A administração divorciada da entidade a que serve não é administração”.

Na empresa as funções administrativas são realizadas pelas secretárias, que desempenham o processo de transportes da empresa na filial de São Paulo, onde são realizados todos os embarques diários. Esta função é de grande importância e responsabilidade, pois, são responsáveis pela autorização de abastecimentos dos caminhões nos postos, adiantamentos de frete e preenchimento e entrega do CTRC (conhecimento de transportes de cargas) ao motorista.

Toda comunicação com a matriz é feita por e-mail ou telefone. Os benefícios/salários são feitos a cada primeira semana do mês por meio de comissão conforme o faturamento mensal.

2.2.2 Função Financeira

Uma administração financeira eficaz e organizada pode transformar uma empresa, em uma empresa de “sucesso”. Com o grande número de empresas que fracassam em suas operações, fica claro que a função financeira tem grande responsabilidade no desenvolvimento e permanência de uma organização do mercado.

Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

De acordo com Braga:

O administrador financeiro está constantemente envolvido com cálculos de taxas e juros relativos a aplicações financeiras e empréstimos contratados. As decisões de investimentos em ativos fixos requerem avaliação dos fluxos de pagamento e de recebimentos projetados para diversas alternativas (BRAGA, 1995, p. 253).

Diante desta proporção é importante compreender que independente do seguimento de uma organização, a função financeira tem um papel fundamental no planejamento andamento das demais

atividades operacionais, contribuindo ou não, para o sucesso da empresa.

Na JBV Transportes o setor financeiro fica localizado na empresa matriz no estado Santa Catarina, onde o sócio proprietário da empresa é responsável pelas contas a pagar e receber, o pagamento de frete para veículos terceirizados controla o fluxo de caixa e recebimentos de serviços e frete prestados.

A empresa estudada não possui todos os setores estruturados, porém, as funções administrativas ocorrem e serão apresentadas a seguir. Além disso, a função financeira realiza também o controle de estoque, e compras de mercadorias e materiais, e prestação de contas. Cabe ao financeiro aprovar pedidos de aquisições de compra das demais áreas.

As atividades financeiras desempenhadas são todas que envolvem o fluxo financeiro da empresa. É uma das funções que exige grande responsabilidade, pois através do controle e análises no fluxo financeiro que são retiradas as informações necessárias para auxiliar nas tomadas de decisões e também no planejamento estratégico da organização.

De acordo com Braga (1992, p.230), “o planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”. Ou seja, planejar o setor financeiro de uma empresa é traçar metas, elaborar planos com objetivos pretendidos que signifiquem a obtenção de valores (moeda).

Sanvicente (1987) afirma que a função financeira, tem a finalidade de assessorar a empresa de um modo geral oferecendo-lhe os recursos monetários definidos, não tendo à competência de definir quais aplicações a empresa deve realizar. Essas tomadas de decisões devem ser realizadas pelos administradores e/ou proprietários da empresa, restando para administração financeira conseguir os recursos para financiar tais decisões com o custo mais baixo possível. Desta forma, o planejamento financeiro mostra-se não apenas como uma ferramenta para a boa gestão de uma organização, mas também como uma ferramenta necessária para a sobrevivência da empresa.

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiros interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros. (GITMAN, 1997, p.588).

De acordo com estes conceitos, planejar é traçar metas, elaborar planos direcionados as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica, para que se atinjam os objetivos que podem ser de curto ou longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível. Com este planejamento, a empresa poderá obter crescimento financeiro estruturado e planejado com maior facilidade para auxiliar na sustentabilidade dos empreendimentos.

2.2.2.1. Tributação

A empresa é optante pelo Lucro Real e paga todos os impostos através de guias de pagamentos, conforme o faturamento contábil dos últimos 12 meses.

2.2.2.2 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é constituído pelo ativo, pelo passivo e pelo Patrimônio Líquido. De acordo com Nunes (2012), é considerado um quadro contabilístico de representação do patrimônio da entidade, ou seja, uma representação do conjunto de valores utilizados pela entidade (organização, empresa ou unidade econômica no exercício da sua atividade) num determinado momento (por exemplo, no final de determinado semestre ou de determinado ano). Como o patrimônio é um

conjunto de valores heterogêneo, existe a necessidade de agrupá-los em conjuntos homogêneos (tais como equipamentos, dívidas de terceiros, dívidas a terceiros, disponibilidades em caixa, depósitos bancários, mercadorias etc).

Nunes (2012) explica que no patrimônio podemos distinguir duas classes de elementos patrimoniais distintos: por um lado aquilo que se tem e que se pode utilizar na atividade da empresa (ou seja, um conjunto de bens e um conjunto de direitos) e, por outro lado, aquilo que se deve (ou seja, um conjunto de obrigações para com terceiros). O primeiro conjunto designa-se por Ativo; o segundo conjunto designa-se por Passivo. É desta forma fácil perceber que a diferença entre o Ativo e o Passivo representa o valor líquido do patrimônio da empresa, tecnicamente designado por Capital Próprio.

Além desta perspectiva essencialmente jurídica do Balanço (representação de um conjunto de bens e direitos por um lado e de um conjunto de obrigações por outro), Nunes (2012) ressalta que o Balanço também pode ser analisado numa perspectiva mais financeira, ou seja, como um conjunto de aplicações por um lado, e um conjunto de fontes de financiamento por outro. De fato, os ativos, onde se incluem os bens e direitos detidos pela empresa não são mais do que diferentes aplicações efetuadas com vista ao desenvolvimento da sua atividade. Por seu lado, os Passivos que incluem as obrigações perante terceiros (ou seja, as dívidas da empresa) e o Capital próprio que inclui as entradas de capital dos sócios e os resultados presentes e passado da empresa, podem ser interpretadas como o conjunto das fontes de financiamento que financiaram as aplicações efetuadas. A seguir acompanharemos os valores do capital circulante líquido da empresa JBV Transportes.

CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$1.638,015.82
PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 513.096.61
TOTAL	R\$ 1.124,919. 21

2.2.2.3 DRE

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses. De acordo com Nunes (2012) o artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), foi o qual instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício.

De acordo com a legislação mencionada, as empresas deverão na Demonstração do Resultado do Exercício discriminar:

- A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- O resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- O lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

A demonstração do resultado do exercício do ano de 2011 mostra que a JBV Transportes Ltda obteve lucro.

DRE 2011	R\$
Receita bruta de vendas	2.100,968.63
(-) Impostos	252. 116.24
(=) Receita líquida de vendas	1.1848,852. 39
(-) Custos no período	1.425,293.00
(=) Lucro bruto	423.559.39
(-) Despesas	161.718,00
(=) Lucro operacional	261.841,39
(=) Lucro a. Do irpj e contr. Social	261.841.39
(=) Lucro líquido	261.841.39

2.2.2.4 Custos Fixos – CF

Segundo SEBRAE (2009) os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Nunes (2012) complementa explicando que os investimentos que se caracterizam por um forte grau de imutabilidade, são denominados ativos fixos como, por exemplo: imóveis, equipamentos e utensílios. Seguem desta forma, os custos fixos da empresa em estudo:

2.2.2		MENSAL R\$	ANUAL R\$
5	Salário Diretores	5,000.00	66.650.00
Preço	Salário/Colaboradores	12,000.00	159.960.00
de	Encargos Sociais	4,760.00	63.450.80
venda	Equipamentos	25,200.00	302.400.00
a	Material Escritório	160.00	1.920.00
da	Água, luz, internet	140.00	1.680.00
empres	Benefícios	\$680.00	8.160.00
sa,	Revisões de Frota	40,000.00	48.,000.00
seja	Total		857.610.80

industrial, comercial ou de serviços, precisa determinar, com precisão, seus preços de venda, sob pena de perder mercados (por praticar preços acima da concorrência) ou sofrer prejuízos pela venda de seus produtos, mercadorias e serviços abaixo do custo.

De acordo com o SEBRAE (2009) a formação do preço de venda pode ser simplificada pela equação $\text{Custo} + \text{Lucro} + \text{Despesas Variáveis} = \text{Preço de Venda}$. A apuração dos custos se faz pelos próprios elementos da contabilidade, com auxílio de informações extra-contábeis, como controles de estoques, rateios de custos indiretos, horas de produção, etc.

Desta forma, a contabilidade de custos pode ser definida como um conjunto de registros específicos, baseados em escrituração regular (contábil) e apoiada por elementos de suporte (planilhas, rateios, cálculos, controles) utilizados para identificar, mensurar e informar os custos das vendas de produtos, mercadorias e serviços. A seguir, serão descritos os preços de vendas da empresa JBV Transportes.

		PV 1	PV2
Preços de Venda	R\$	R\$	
	4.000,00	5.000,00	

2.2.2.6 Custo Variável (CV) - com 2 opções de preços

Conforme o Sebrae (2009), classifica-se como custos ou despesas variáveis aquelas que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Alguns exemplos são: matérias-primas, comissões de vendas, insumos produtivos (água, energia) etc. Segue os custos variáveis da empresa em estudo com duas opções de preço.

PREÇO DE VENDA (PV)		R\$ 4.000,00	R\$ 5.000,00
Comissão	5%	200,00	R\$ 250,00
Encargos	28%	56,00	R\$ 70,00

Impostos	12%	480.00	R\$ 600.00
Total		736.00	R\$ 920.00

PREÇO DE VENDA (PV)		R\$ 4,000.00	R\$ 5,000.00
Comissão	5%	R\$ 200.00	R\$ 250.00
Encargos	28%	R\$ 56.00	R\$ 70.00
Impostos	12%	R\$ 480.00	R\$ 600.00
Total		R\$ 736.00	R\$ 920.00

2.2.2.7 Margem de Contribuição (MC)

A margem de contribuição é o valor em dinheiro que sobra do preço de venda do produto ou serviço. Padoveze (2005, p. 139) estabelece que “a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço”. De acordo com o SEBRAE (2009) a margem de contribuição tem um significado igual ao termo ganho bruto sobre as vendas. Isso indica para o empresário o quanto sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucro. A margem de contribuição da empresa JBV Transportes está descrita na tabela que segue:

MC	R\$ 4,000.00	R\$ 5,000.00
MC = PV-CMD-CV	R\$ 3,264.00	R\$ 4,080.00

2.2.2.8 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa a quantidade de unidades de um determinado produto ou a quantidade de serviços que precisam ser prestados e/ou vendidos para pagar todos os custos da empresa em um determinado período.

Segundo Gitman (1997) devem-se concentrar todos os seus esforços para que o empreendimento ultrapasse o ponto de equilíbrio, pois, somente assim, você irá obter lucro. O Ponto de Equilíbrio (PE) informa ao empresário o faturamento anual e mensal mínimo necessário para cobrir seus custos (fixos e variáveis).

PE	R\$ 4,000.00	R\$ 5,000.00
PE = CF/MC	147	118
Mês	12	10

Conforme demonstrado o PE em relação ao serviço (frete) mostra que a empresa JBV Transportes precisa ter no mínimo 147 embarques ao ano e ao mês 12 embarques para que ela não tenha prejuízo, sendo que o preço de venda da maquina é R\$ 4.000,00.

2.2.2.9 Meta de rentabilidade

A rentabilidade apresenta a velocidade com que o capital investido pela empresa retornará. É um dos indicadores de atratividade do negócio e é obtida geralmente sob forma de valor percentual por unidade de tempo como: mês, ano etc.

Desta forma, com base nos valores de saídas e entradas já identificados na empresa, a organização poderá utilizar uma planilha para identificar o demonstrativo de resultados e posteriormente identificar a rentabilidade. Para Padoveze (2005) um dos temas mais complexos é a análise de rentabilidade de produtos. Este procedimento, que é feito toda hora, é vital para o acompanhamento das atividades e dos resultados das empresas.

Pode-se dizer que a rentabilidade é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha para cada quantia investida. Ou seja, o índice de rentabilidade do ativo revela o potencial de geração de lucros por parte da empresa, ou seja, o quanto a empresa obteve de lucro líquido para cada real de investimentos totais. Abaixo segue o percentual desejado de lucro da empresa em estudo.

META - 25% DO CS	25%	R\$ 22,500.00	CS = CAPITAL SOCIAL R\$90,000.00
Meta - 50% do CS	50%	R\$ 45,000.00	

2.2.2.10 Lucro com Imposto de Renda + CSSL

Toda organização deseja o lucro em seu empreendimento. Na prática a lucratividade pode significar pontualidade nas obrigações financeiras, pontualidade nos pagamentos e benefícios dos colaboradores, recuperação do capital investido, investimentos etc.

Segundo SEBRAE (2009) lucratividade é o indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se a empresa analisada tem uma boa lucratividade, ela está apta a ser mais competitiva no mercado em relação aos seus concorrentes, pois poderá investir mais em qualidade de produtos e serviços. No caso da empresa JBV rentabilidade de 0,76.

Meta - 25%	R\$ 13,157.89
Meta - 50%	R\$ 26,315.79

IR 15% + CSSL 9% = 24%

2.2.2.11 Meta de rentabilidade/produção pós PE

PE c/ lucro = Lucro com imposto/MC

PV 1		PV 2	
Meta 25%	4	Meta 25%	3
Meta 50 %	8	Meta 50 %	6

2.2.2.12. Meta total de unidades produzidas

META DE PRODUÇÃO = PE + PE C/LUCRO			
PV 1	Quantidade	PV 2	Quantidade
Meta -			

25%	151	Meta - 25%	121
Mês	13	Mês	10
Meta - 50%	155	Meta - 50%	124
Mês	13	Mês	10

2.2.3 Análise dos pontos fortes e fracos do Financeiro

Para o desenvolvimento de um plano de ação para a empresa JBV Transportes com ênfase no seu crescimento e aperfeiçoamento, foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos da função financeira:

Quadro 1: Pontos Fortes e Fracos Financeiro

PONTOS FORTES FINANCEIRO	PONTOS FRACOS FINANCEIRO
Baixo índice de inadimplência	Falta de Capital de giro
Recebimento dos serviços prestados em curto prazo (Max. 30 dias)	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.4 Função Comercial

A função de vendas é considerada por muito como mais importante da empresa, porque consideram, e com razão, que sem vendas a empresa não se manteria muito tempo. As vendas são, por conseguinte, o motor da empresa.

De acordo com Chiavenato (2005) A função comercial ou de vendas pretende atingir, fundamentalmente, os seguintes objetivos:

- Fazer o estudo do mercado de forma a adotar as características dos bens, ou seja, a sua forma, qualidade, funcionalidade,

estética, embalagem e preço, às características dos potenciais compradores.

- Elaborar uma política coerente de vendas, tentando prever o mais corretamente possível o volume de vendas da empresa por produto, zonas geográficas, tipos de clientes e períodos de tempo que medeiam entre duas vendas sucessivas.

- Fazer uma administração das vendas da empresa, para o que: deverá executar, em devido tempo, as encomendas recebidas, manter um contacto dinâmico com o departamento fabril, de forma a orientar a produção, para que não se verifique nem um excesso de bens nos armazéns de produtos fabricados nem a sua falta; providenciar para que os produtos vendidos o sejam nas melhores condições de embalagem e transporte; enviar catálogos, tabelas de preços e amostras aos potenciais compradores, em devido tempo.

Sendo assim, entende-se que a função comercial deverá seguir atentamente o caminho percorrido pelo produto, desde a fábrica até as mãos do consumidor, estudando atentamente todas as etapas do caminho, para que não só o consumidor se sinta atraído e satisfeito com o produto adquirido, mas também que a empresa obtenha o máximo proveito com o bem produzido.

Para tanto, as atividades dos gestores dependem da forma como a empresa trabalha e como estão organizadas as funções. Nas grandes empresas, existe normalmente um departamento comercial e outro de vendas, cada um deles dirigido por um gestor.

Em resumo, como as empresas estruturam a sua função comercial de diferentes maneiras e as atividades, é difícil definir claramente quais são as tarefas que pertencem a uma ou a outra área e quais os profissionais que as levam a cabo, principalmente quando se trata de uma empresa pequena.

Contudo, de maneira global o gestor comercial pode ser considerado o responsável pela definição da política e das estratégias comerciais. Ou seja, é ele quem determina o plano de ação comercial que a empresa deve seguir de forma a maximizar a sua quota de mercado e os seus lucros, garantindo ao mesmo tempo a satisfação dos clientes.

Nesta função são realizadas ligações para contatos de veículos de determinadas regiões, e de acordo com o destino da carga, caso não encontre caminhões disponíveis o comercial passa as cargas para um agenciador, que ao realizar o processo de contratação, recebe uma comissão pelo seu serviço de agenciamento.

Também controla a frota própria de caminhões e realiza cotações de serviços de frete e faz visitas de pelos menos uma vez a cada mês na filial de São Paulo.

2.2.5 Função dos Serviços

Algumas organizações oferecem uma combinação equilibrada de bens tangíveis e de serviços, desde produtos essencialmente tangíveis, até o outro extremo de puros serviços de bens intangíveis. A empresa em estudo oferece serviços intangíveis.

Conforme Las Casas (2004), a administração da produção e operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou a prestação de um serviço. É o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção ou operações.

Algumas organizações entendem que na prestação de serviços são os colaboradores que exercem responsabilidades particulares em administrar alguns, ou todos os recursos envolvidos pela função produção. Essas responsabilidades também implicam em mão de obra, principalmente no caso de empresas prestadoras de serviços.

Para Kotler e Armstrong (2007) produto/serviço é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Na JBV Transportes os prestadores de serviços diretos (mão de obra) são os motoristas próprios da empresa, que realizam os embarques pela transportadora. Estes motoristas estão sempre disponíveis a seguir viagem para qualquer destino, conforme a previsão de cargas. São remunerados por comissões em relação ao frete bruto por viagem.

De acordo com Slack (2002, p. 69) “todo o contexto para o processo decisório da produção provém dos objetivos mais amplos que as operações produtivas têm que é satisfazer seus *stakeholders*”. Contudo, em condição estratégica, a organização necessita identificar os

stakeholders, que são grupos ou indivíduos que são influenciados ou podem influenciar as atividades da função produtiva.

2.2.6 Objetivos de desempenho

Para a função da produção são necessários objetivos bem definidos, que segundo Slack (2002) são cinco os objetivos de desempenho básicos, que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas. Há vários autores que tratam dos objetivos de desempenho, de muitas formas, porém este estudo abordará exclusivamente dos cinco objetivos de desempenho descritos por Slack et al (2002) que são: custo, qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

Qualidade: Slack et al (2002) defende que qualidade é ‘fazer certo as coisas’, entretanto essas “coisas” se transformam de acordo com o tipo do negócio. Entende-se que a qualidade é um objetivo que deve ser utilizado em todas as operações, afinal ela pode ser um atrativo para que os consumidores se tornem fieis. Segundo Slack et. al (2002, p.70-71) “a qualidade de um produto ou serviço é facilmente percebido numa organização.

A empresa estudada procura sempre atender as necessidades do serviço e do cliente, aonde vai a busca para oferecer serviços com qualidade, trabalha de forma eficaz, para que a mercadoria chegue no seu destino dentro do prazo estipulado pelo cliente e sem avarias ao longo do percurso.

Rapidez: Para o Slack et al (2002, p. 71) rapidez significa “quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços”. Sendo assim, quanto mais rápida a disposição de um produto ao consumidor, maior será a possibilidade de compra, “este é o principal objetivo da rapidez” entregar os bens e serviços para o consumidor.

A empresa segue uma exigência de seus clientes por uma data de agendamento, sendo obrigatório, a carga chegar ao destino conforme a data marcada, para isso a transportadora está sempre apta a contratar o veículo para transporte de forma rápida.

Confiabilidade: Neste item o consumidor só terá condições de julgar a confiabilidade de uma operação depois do produto ser entregue. Slack et al (2002) considera que a confiabilidade se refere como sendo a entrega dos bens e serviços dentro do prazo prometido. A JBV procura sempre manter o mesmo nível de qualidade do transporte prestado, para assim conquistar e manter a confiabilidade dos clientes. Outra forma de ela manter sua confiança com o cliente é o atendimento, flexibilidade e cronograma de entrega.

Flexibilidade: Já a flexibilidade acordo com Slack et al, (2002) expressa a capacidade da organização em se ajustar a uma nova operação. A empresa possui uma alta flexibilidade, pois ela é disposta a atender qualquer região do Brasil.

Custo: Conforme Slack et. Al, (2002) os custos de produção podem ser divididos em custo de funcionários; no custo de instalações, tecnologia e equipamento; no custo de materiais. A representatividade dos três diferentes tipos de custos de produção dependerá do ramo da empresa, e o enfoque que ela vai dar a cada um deles.

A empresa em estudo está sempre buscando serviços de qualidade, bom preço e satisfação dos clientes. Hoje o mercado está em busca disso, exigindo produtos e serviços de ótima qualidade, mas que tenham um custo baixo, e na empresa não seria diferente, para manter seus clientes e conquistar outros.

2.2.7 Função de Recursos Humanos

A gestão da função de recursos humanos compreende em um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, desenvolver e ater seus talentos humanos. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores ou dirigentes.

Para Gil (2001) a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da administração que compreendem todas as ações que tem como objetivo o trabalhador no âmbito da organização e o aumento da sua capacidade de produtividade. Segundo Toledo (1999) ela pode ser definida como a área de estudos e ações que atua com os aspectos relacionados ao elemento humano em geral, nas

empresas. Em outras palavras, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

Para Souza (2006) a administração de recursos humanos incide no planejamento da empresa, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas. Entende-se desta forma, que a ARH organiza e planeja as funções e ações de pessoal usando a sensibilidade para contribuir no processo de gerenciamento e desenvolvimento de uma organização.

Chiavenato (2002, p.148) contribui mencionando que com a evolução da administração de recursos humanos, criaram-se várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e comportamento organizacional.

Toledo (1999) corrobora observando que a missão inicial do órgão de recursos humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuinte para a modernização constante das organizações como um todo. Ou seja, seu papel é além de *staff* de apoio na organização, é também prestar ajuda nas questões de administração de RH aos empregados de linha, ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de bens e serviços da organização.

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente (TOLEDO, 1999, p. 24).

Chiavenato (2002, p. 19) explica que “a administração de recursos humanos teve sua origem no século XX, após o forte impacto com a revolução industrial, com a denominação das relações industriais”. Assim o RH passou a existir como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, com intuito de amortecer ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Esses objetivos, até então eram considerados conflitantes e totalmente irreconciliáveis.

Outro fator importante foi o fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. Toledo (1999, p. 23), ressalta que “o fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela primeira guerra mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de recursos humanos”.

Contudo, com a chegada do terceiro milênio, a competitividade cada vez mais acirrada, e a globalização, pode-se observar que a grande tendência nas empresas bem sucedidas, é de não mais administrar mais RH ou administrar pessoas, mas sim, administrar com pessoas, envolvendo-as e tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo, dotados de grande importância, inteligência, criatividade, habilidades mentais, e não só, habilidades manuais ou físicas.

Segundo Chiavenato (2010) “Talentos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional. A competitividade da empresa depende basicamente deles. Há uma verdadeira guerra para conquistar e reter talentos”. Luz (1996, pag. 44) propõe que as empresas deveriam estimular a geração de idéias, de sugestões ou, pelo menos, deveriam ser receptivas às novas idéias, melhorias e inovações.

De acordo com Luz (1996, pag. 44) “as pessoas gostam e têm necessidade de participar, de sugerir, de ajudar. Em contrapartida, esperam pelo reconhecimento de suas contribuições. Portanto, cabe à administração de recursos humanos treinarem as chefias no sentido de estimularem e serem receptivas às sugestões, bem como reconhecerem estas contribuições que são tão importantes para o clima organizacional”.

Chiavenato (2010) ressalta que “as organizações não funcionam sem as pessoas e as pessoas não vivem sem as organizações”. A mudança organizacional é um paradigma que as empresas enfrentam no dia-a-dia, pois os seres humanos não gostam de mudança eles têm uma resistência muito grande, e uma frase muito utilizada é “em time que esta ganhando não se mexe”.

Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade as pessoas deixaram de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. (CHIAVENATO, 2010, pag.87).

Na empresa em estudo, por se tratar de uma pequena organização não existe setor exclusivo de Recursos Humanos. Contudo, existem funções que são exercidas pelos sócios proprietários da empresa, sendo que os mesmos são responsáveis por gerenciar a operacionalidade e por executar ações que visam o comprometimento, desenvolvimento e integração entre os funcionários. Garantindo desta forma, melhor aproveitamento de suas capacidades.

Os sócios também são responsáveis pelas informações prestadas a órgãos legais, governamentais, e fiscalizadores, pelo recolhimento de encargos referentes à folha de pagamento, pelos informes de rendimentos, gerenciamento do ponto eletrônico, e ainda exercem a função de realizar procedimentos específicos para a contratação de novos colaboradores. Esta contratação é feita exclusivamente por entrevistas diretamente com o proprietário da JBV Transportes. Além disso, é de competência dos sócios toda orientação, aplicação e apresentação do resultado final da avaliação de desempenho, instrumento que visa avaliar a atuação individual do colaborador, dando-lhe ferramentas para melhoria ou manutenção de seu desempenho.

A empresa procura trabalhar pela melhoria de qualidade de trabalho do funcionário já na seleção de novos colaboradores analisando e equilibrando a relação entre funcionários e organização. Partindo desta análise e da busca de equilíbrio, desenvolvem-se ações que

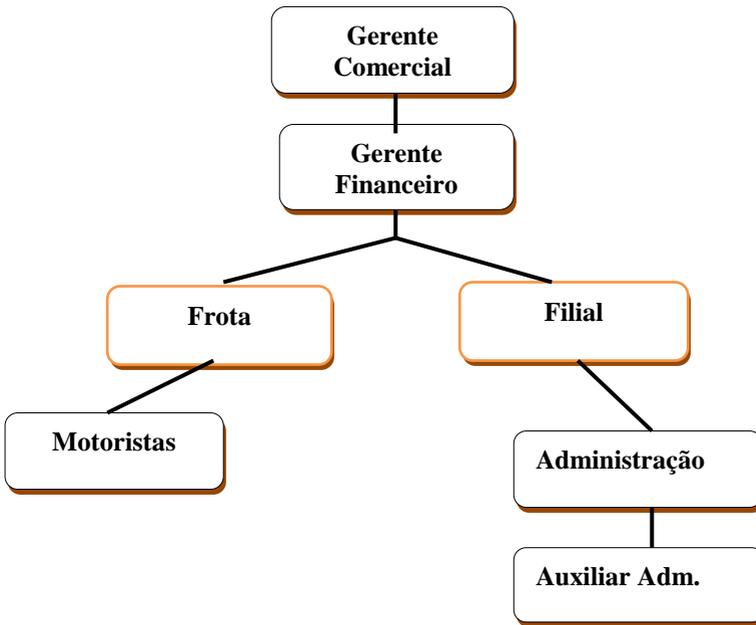
aprimorem e estimulem a integração entre funcionário, empresa e sociedade. Como resultado, obtém-se um aproveitamento maior e coerente das habilidades de cada integrante da empresa, para que assim, os funcionários estejam sempre aptos e encorajados a enfrentar os desafios exercidos pelo mercado.

Por fim, é importante enfatizar que independente do tamanho da organização os gestores devem conseqüentemente elevar o nível de desenvolvimento da empresa solidificando a imagem de uma instituição bem estruturada organizada, por meio dos membros da empresa, bem como a manutenção do clima organizacional, recrutamento e seleção interno

2.2.7.1 Organograma

No plano de Recursos Humanos da empresa JBV, procurou-se identificar também, a estrutura organizacional da empresa, ou seja, demonstrar como as decisões e atividades são operacionais. Isto pode ser identificado através do organograma da empresa, que mesmo possuindo um número pequeno de funcionários atualmente, composto por 10 (dez) colaboradores, será possível desenhar o organograma da empresa, conforme segue:

Figura 1: Organograma da empresa JBV



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.7.2 *Subsistemas de Recursos Humanos*

As organizações são necessariamente compostas por pessoas que efetuam atividades de acordo com os objetivos definidos pela própria organização sendo necessário que por menor que seja a organização ela possua pelo menos um responsável para gerir essas pessoas dentro desses objetivos organizacionais.

Nesse sentido Ribeiro (2005) considera que o profissional de recursos humanos pode aplicar e gerir o processo de avaliação do perfil de cada um dos funcionários e candidatos, de acordo com as características necessárias que a organização deseja. Na empresa em estudo são os dois sócios que realizam as atividades de gestão de

peças, onde de acordo com indagações realizadas para este estudo, os mesmos acreditam que conseguem realizar de forma habilidosa e coerente as funções de recursos humanos.

Porém os gestores admitem que se houvesse um profissional qualificado e especializado atuando, muito mais poderia ser feito, principalmente nas questões de qualificação, clima organizacional e avaliação de desempenho.

Dentro das funções essenciais de recursos humanos a empresa destaca algumas ações que ela executa:

- Desenvolvimento de pessoas;
- Processo de seleção;
- Acompanhamento do desenvolvimento pessoal e profissional dos membros (coaching);
- Planejamento de recursos;
- Administração de conflitos;
- Trabalhar com sistemas de reconhecimento e motivação.

Segundo Chiavenato (2002, p.155) “os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas”. O autor ressalta que “em uma visão sistêmica, os cinco processos podem ser divididos em cinco subsistemas, que são eles: processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas”. Na seqüência apresenta-se a descrição das funções de gestão de pessoas da empresa em estudo com relação a estes cinco subsistemas.

1- Provisão

O subsistema de provisão são os processos que envolvem pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas de forma integrada as atividades organizacionais. Para Marras (2000), o subsistema de provisão é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, para posteriormente a seleção e encaminhamento dos mesmos a empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p.14) “são processos de agregar pessoas utilizadas para incluir novos colaboradores na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluindo recrutamento e seleção”. Ou seja, corresponde a um conjunto de técnicas e métodos que objetivam a atrair candidatos com perfil para ocupar determinados cargos e desenvolver tarefas pré-definidas em uma empresa.

De acordo com Gil (2001) para que o processo de recrutamento aconteça de forma adequada, se faz necessário que o agente recrutador tenha acesso à descrição da função a ser ocupada e com base nessas informações deve definir um perfil do ocupante, a seguir através deste perfil que o selecionador buscará o lugar mais adequado para realizar o recrutamento.

Na organização em estudo o processo de recrutamento e seleção funciona através de pesquisas no mercado, como ela atua em uma região onde a demanda de motoristas profissionais de caminhões é alta, pode optar por escolher aquele funcionário que mais se encaixa a sua necessidade e assim em diante realizar uma entrevista com esse profissional. As relações empresa e empregado, não ocorrem sempre, pois, ocorrem situações em que somente o empregador trabalha, e fica impossível a comunicação pessoalmente, neste caso a relação é feita através de ligações telefônicas.

Porém, considera-se que, havendo a contratação de um funcionário, existe um cuidado especial, por parte da prestação de serviços, pois, as relações trabalhistas são um tanto quanto complexas, sendo que na JBV a seleção de pessoal, faz-se apenas uma entrevista juntamente com o currículo deixado e perguntas relacionadas ao cargo proposto.

O recrutamento na instituição ocorre de maneira informal, sendo que quem os realiza são os proprietários da empresa não havendo exigências pré-definidas.

2 - Aplicação

Segundo Chiavenato (2008, p. 211) o subsistema de aplicação “envolve os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do

desempenho no cargo”. Em outras palavras, esse subsistema de Recursos Humanos abrange o enquadramento das pessoas nos cargos e a avaliação desempenhada por cada um dentro dos seus respectivos cargos. Após passarem pelo processo de provisão (recrutamento e seleção) o colaborador deverá ser integrado na empresa.

Chiavenato (2004, p. 14) apresenta esse subsistema como “processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desenvolver na empresa.” Ou seja, nesse processo o colaborador deverá ser orientado sobre exatamente quais funções e responsabilidades deverá desenvolver na organização e o cargo a ser ocupado através da descrição do cargo. A integração de um novo colaborador na empresa é realizada pelos próprios sócios que apresentam a empresa de forma geral e explicam a função que o novo colaborador irá exercer e a forma de atuar da organização.

A isso se define descrição de cargos que conforme Chiavenato (2002, p. 287) além de grande importância dentro do processo de aplicação trata de um “detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas, os objetivos do cargo”. Ou seja, é basicamente um detalhamento de todas as atividades executadas dentro de um determinado cargo. Sua utilização serve tanto para a inserção de um novo funcionário, fazendo o uso como uma espécie de roteiro das atividades a serem desempenhadas. Como também, pode ser utilizado pela empresa para analisar o desempenho dos seus colaboradores através das atividades levantadas neste documento.

A avaliação de desempenho é um processo de apreciar o desempenho dos papéis de cada indivíduo e quando se é bem utilizada beneficia todos os envolvidos (organização, colaboradores e direção). Chiavenato (2002) define a avaliação de desempenho como uma análise metódica do comportamento de cada indivíduo no seu cargo e o potencial desenvolvimento deste dentro da organização.

Na empresa em estudo, segundo informações da adquiridas pelos proprietários esta avaliação é realizada de modo informal, por eles mesmos no seu dia a dia, percebendo e avaliando critérios como desenvolvimentos nos cargos, comportamento, desempenhos produtivos, metas alcançadas, responsabilidade e comprometimento dos colaboradores junto aos objetivos da organização. Entretanto, percebe-

se a carência de *feedback* mais profundo entre empresa e funcionários quanto à avaliação do seu desempenho.

É importante que o colaborador conheça ainda, além da descrição de cargos, a missão e os valores da empresa, para que ele possa desenvolver suas tarefas em comunhão com o posicionamento social e organizacional da empresa. Algumas empresas priorizam e valorizam seu capital humano, e criam ações específicas quando do advento de um novo colaborador, além, da apresentação formal ao novo ambiente de trabalhos e novos colegas (CHIAVENATO, 2002, p. 289).

Chiavenato (2002), ainda menciona, que a descrição de cargo “permite subsídios para recrutamento e seleção de pessoas para os cargos, treinamento, administração de salários, avaliação do desempenho, higiene e segurança do trabalho.” O autor completa que a descrição de cargo pode oferecer informações ao superior/gerente referente ao conteúdo e particularidades dos cargos de sua área. Neste sentido, entende-se que o plano de cargos salários é um dos principais instrumentos de gestão, que garante o equilíbrio interno (relação entre cargos e salários) e externo (realidade de mercado). Ele possui o objetivo de estabelecer políticas e critérios claros de remuneração essenciais à captação e retenção de talentos, delineamento de carreira, gestão de custos, desenvolvimento de pessoal e melhoria do clima organizacional.

Na JBV os cargos dos sócios proprietários são estabelecidos um valor X de salários com expectativa de aumento a cada ano, medida implantada para poder obter um controle e padrão. São responsáveis por todas as atividades relativas à administração financeira, patrimonial, comercial e de recursos humanos.

As secretarias na filial de São Paulo trabalham por comissões com base o total de cargas ao mês emitidas pelo CTRC (conhecimento de transportes de cargas) e a cada ano possui um aumento estipulado em 17%. São responsáveis pela autorização de abastecidas no posto,

adiantamentos de frete, preenchimento e entrega do CTCR (conhecimento de transportes de cargas) ao motorista. Toda comunicação com a matriz é feita por e-mail ou telefone. Seus salários são feitos a cada primeira semana do mês

Os motoristas profissionais da frota são remunerados com 12% em relação ao frete bruto total de todas as viagens. São os motoristas próprios da empresa, que realizam os embarques pela transportadora, estão sempre disponíveis a seguir viagem para qualquer destino.

Todos esses critérios de remunerações foram adotados por meio de pesquisa da atual realidade do mercado para trabalhar de acordo com os critérios empregados na instituição e a área de trabalho que é transporte rodoviário de cargas.

3 - Manutenção

Este subsistema é responsável por manter os colaboradores na organização. Também decide questões referentes a benefícios sociais, medicina, e segurança do trabalho.

São os processos de recompensar pessoas, utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais. Estas questões podem ser variáveis de acordo com cada organização. Trata-se de negociação e uma visão da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 14).

A manutenção de recursos humanos de acordo com Chiavenato (2008) estabelece uma linha de cuidados específicos, que entre eles destacam os planos de compensação salarial, os benefícios sociais e higiene e segurança do trabalho. O salário compõe a relação entre as pessoas e a organização.

Quando uma pessoa aceita trabalhar em uma organização ela se propõe em exercer as atividades e rotinas pré-estabelecidas e, para

tanto, recebe um salário. Contudo, em tempos de agitações emocionais causadas pelo trânsito, corre-corre do dia a dia e diversos outros fatores, o ser humano não tem somente a necessidade de receber uma boa remuneração, mas também, de se sentir útil, capaz e valorizado dentro de uma organização. Isso pode se ocorrer por meio de elogios, motivações, prêmios, descontos no comércio local através de convênios, planos de saúde, assistência odontológica entre outros.

Algumas organizações, geralmente, de grande porte disponibilizam de um plano de cargos e/ou salários, o que incentiva ainda mais, seus colaboradores. O plano de cargos e salários pode ser utilizado como uma ferramenta eficaz para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização.

Conforme Silva (2001) O plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. Ou seja, são decisões a respeito da remuneração, incentivos e benefícios concedidos criando condições para que as pessoas estejam motivadas a trabalhar, protegidas de possíveis riscos inerentes ao trabalho e devidamente representadas em seis anseios legítimos. Na JBV os sistemas de recompensas e incentivo adotados na empresa são:

- Comissões
- Planos de benefícios sociais
- Higiene e segurança do trabalho

Os incentivos salariais, de acordo com Chiavenato (2002), são programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados. Podem ser: bônus, participação nos resultados, e outros.

Já os benefícios, conforme Chiavenato (2002) são componentes da remuneração são os adicionais que buscam trazer ao funcionário maior facilidade e conveniência, evitando que o mesmo tenha preocupações com alguns assuntos. As organizações podem conceder os benefícios total ou parcialmente.

Para os funcionários, um programa de benefícios além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar seu nível mínimo de qualidade de vida. Atualmente, algumas empresas

estão adotando os planos de benefícios flexíveis. Já a comissão que é um meio de recompensas empregado pela empresa, prevê que o colaborador se sinta motivado e beneficiado através de seu empenho, além, do salário base já existente.

Os objetivos dos planos de benefícios sociais na empresa em estudo estão voltados para vantagens tanto para a empresa, como, principalmente, para os empregados. Todos são beneficiados com gratificações, seguro vida, auxílio doença, auxílio funeral, prêmios de produção, bônus e outros.

Para Chiavenato (2002, p. 415) os benefícios sociais “são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação”. O autor ainda afirma que esses benefícios além de facilitar para a competitividade no mercado de trabalho, atuam no cuidado físico e mental dos funcionários.

Quanto a Higiene e segurança do trabalho Chiavenato (2002) conceitua como um estilo preventivo, pois tem como objetivo segurar a saúde e o conforto do funcionário, impedindo que fique doente e se ausente de modo provisório ou definitivo da empresa. A este propósito a empresa em estudo trata de forma clara com os funcionários, para que busquem deixar seus ambientes de trabalho organizados e limpos. Por se tratar de uma empresa de transportes envolve altos riscos, tantos físicos como morais, pois se trata da vida no trânsito, a empresa conta com seguro de vida e assistência funeral disponibilizada a todos os funcionários (motoristas) e ainda, seguro veicular que é feito por meio de corretora de seguros.

A frota de caminhões é assegurada por uma cooperativa de proprietário de caminhões cujo nome é APROCAT (Associação dos Proprietários de Caminhões de Tubarão), onde para cada sinistro ou roubo dos veículos é feito um rateio entre todos para cobrir os danos materiais causados, com os preços exorbitantes de companhias de seguro, esta opção é mais viável e segura.

Além disso, o ambiente de trabalho dos funcionários é bem estruturado, com os veículos da frota, por serem sempre renovados constantemente garante ao empregado que trabalhe de forma confortável e com segurança. Segue o quadro dos colaboradores que recebem benefícios e incentivos oferecidos pela empresa JBV.

Quadro 2: Benefícios e incentivos

CARGO	INCENTIVOS	BENEFÍCIOS
GERENTE FINANCEIRO	SIM	SIM
GERENTE COMERCIAL	SIM	SIM
ADMINISTRATIVO	SIM	SIM
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SIM	SIM
MOTORISTAS	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4 - Treinamento e Desenvolvimento

O subsistema de treinamento e desenvolvimento implica na capacitação e crescimento profissional de pessoas. Dessler (2003, p.140), conceitua o treinamento como “um conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. O autor ainda destaca que: o treinamento no trabalho não serve apenas para não gerentes: é um método popular de desenvolvimento gerencial também, ou seja, é de grande relevância que o treinamento atinja desde a base até mais alto posto da empresa.

Chiavenato (2002) complementa afirmando que o treinamento é um processo que envolve transmissão de conhecimento relativo ao trabalho, no qual as pessoas recebem informações e desenvolvem habilidades e atitudes frente aos aspectos da organização. Ou seja, treinamento e desenvolvimento (T&D) de recursos humanos estão diretamente ligados no preparo e no desenvolvimento de pessoas. Dentre as atividades desenvolvidas por este setor estão o treinamento e o desenvolvimento organizacional. Contudo, não basta apenas descobrir novos talentos, é fundamental investir no treinamento e no desenvolvimento deste talento.

Segundo Chiavenato (2002) é necessário ressaltar ainda que, o treinamento deve ser aplicado não apenas para os novos colaboradores, mas para toda a equipe da empresa, para não somente qualificar, mas requalificar todos os profissionais. Esta amplitude obtida no processo de

desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser avaliada de acordo com a seguinte informação:

A globalização e o aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento de liderança organizacionalmente relevantes e efetivos. Há, por exemplo, maior ênfase no esclarecimento dos objetivos de negócio e dos resultados esperados do programa; ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa; envolvimento dos gestores de alto escalão; especificação de competências e conhecimentos concretos em lugar de simples atitudes; e complementação dos métodos tradicionais de desenvolvimento (como palestrar, grupos de estudo de case simulações) com métodos mais realistas, como os projeto de aprendizagem de ação (DESSLER, 2003, p. 150).

Para tanto, deve-se observar a importância de qualificar e desenvolver pessoas, visando também o sucesso da organização. Na empresa em estudo esse processo ocorre da seguinte forma: a empresa exige que profissional que já tenha no mínimo 4 anos de experiência no mercado de transportes, para não precisar ter um treinamento mais aprimorado. Os trabalhos de desenvolvimento e treinamento são feitos por ligações telefônicas realizadas pelos gestores, pois na transportadora os motoristas estão sempre viajando, por isso fica inviável realizar esse processo na empresa.

Mesmo havendo certa distância a administração da empresa procura estar sempre em contato com seus colaboradores, auxiliando e organizando. Por outro lado os gestores da empresa entendem que o treinamento é de suma importância para o empregador e empregado, com ele ajuda o funcionário a realizar sua tarefa de acordo com as normas da empresa. Os objetivos praticados na forma de treinamento da empresa são:

- Impulsionar a eficiência
- Incrementar e aumentar a produtividade.

- Elevar os níveis de qualidade.
- Promover a segurança no trabalho.
- Diminuir refugos e re-trabalhos.

Acompanhando a necessidade de transformação, assim como os outros subsistemas, a área de desenvolvimento de recursos humanos também vem se modificando na atualidade, passando de um modelo do empregado ao cargo, para o desenvolvimento de competências. Ou seja, nos dias de hoje o ideal é se falar em educação e não mais em treinamento.

No entanto, independentemente, que este preparo seja conceituado como educação ou treinamento, é fundamental que as organizações desenvolvam seus colaboradores freqüentemente, pois este preparo com certeza resultará no desenvolvimento do funcionário em relação a sua capacidade profissional, e consecutivamente, em crescimento para a empresa.

5 - Monitoração (controle)

A monitoração está diretamente ligada ao processo de controle de funcionários. Este processo abrange o controle das tarefas e atividades das pessoas na organização. Conforme Chiavenato (2004, p.15), “são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados”. Inclui banco de dados e sistemas de informação gerenciais.

Ainda de acordo com o autor, esse controle pode ser baseado a partir das informações obtidas através do processamento de dados. Com este banco de dados, torna-se possível desenvolver um sistema de informações como suporte para a tomada de decisões. Estes aspectos são de grande relevância e estabelecem atenção especial do setor de RH. As ações são preventivas, o que muitas faz que a organização não considere sua importância. Comumente apresenta custos, o que implica na empresa a não dar prioridade a estes itens, o que faz que a tomada de decisão não seja regrada, mas sim determinada pelo gestor.

A auditoria de Recursos Humanos é uma análise sistemática das políticas e práticas/procedimentos de RH e a respectiva avaliação de seu funcionamento, objetivando tanto a correção de possíveis desvios, como

a melhoria de quantidade, qualidade, tempo e custo, permitindo avaliar e controlar através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

De acordo com (Chiavenato, 2009) o sistema de informação de RH constitui a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e serve para análises e ações da área de Gestão de Pessoas. Portanto, atende às necessidades dos especialistas de RH. O primeiro passo consiste em saber exatamente quais as necessidades de informação que a gestão de pessoas tem. Geralmente, o sistema de informação para a ARH cobre os seguintes aspectos:

1. Total alinhamento com o planejamento estratégico de RH, como base informacional para que ele possa ser devidamente implementado.
2. Formulação de objetivos e programas de ação de RH.
3. Registros e controles de pessoal para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atrasos, disciplina etc.
4. Relatórios sobre remuneração, incentivos salariais, benefícios, dados de recrutamento e seleção, planos de carreiras, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, área médica, como base para o processo decisório gerencial.
5. Relatórios sobre cargos e seções.
6. Outras informações gerenciais relevantes para a organização e para as pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 139).

Algumas organizações mais conservadoras restringem certas informações exclusivamente ao órgão de ARH, enquanto outras mais inovadoras abrem totalmente as informações para todos os usuários, inclusive os funcionários. Estas atividades quando focadas no cargo em tempos atrás, eram utilizadas apenas para fins de controle e garantia do cumprimento das tarefas, porém, na busca de desenvolvimento de competências e foco no indivíduo, estas atividades, além de possibilitarem controles necessários à gestão, proporcionam

informações gerenciais para tomadas de decisão e planejamento organizacional.

Na empresa a avaliação de desempenho é realizada de modo informal, verificando as metas a serem alcançados em determinados períodos de tempo. É a melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico etc., é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da avaliação de desempenho do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

2.2.7.3 Necessidade de Pessoal

No quadro de necessidade de pessoal da empresa em estudo, serão demonstrados os cargos e a quantidade de funcionários existentes e contratados na organização.

O quadro também apontará os possíveis cargos que ajudaria no processo de crescimento da empresa em relação à administração de recursos humanos. Esses cargos serão destacados no quadro, conforme segue:

Quadro 3: Necessidade de Pessoal

CARGO	Nº FUNCIONÁRIOS
GERENTE COMERCIAL	01
GERENTE FINANCEIRO	01
ADMINISTRATIVO	01 + 01
AUX. ADMINISTRATIVO	01
MOTORISTA	05
GERENTE- RECURSOS HUMANOS	01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.8 Análise dos Pontos Fortes e Fracos do RH

É importante que para o aprimoramento de uma empresa seja imprescindível que a mesma identifique os seus pontos fortes e fracos, e arrume meios para aperfeiçoar e melhorar essas questões. Abaixo se

apresentam considerações referentes ao ponto forte e pontos fracos das funções de recursos humanos.

Quadro 4: Pontos Fortes e Fracos do RH

PONTOS FORTES RH	PONTOS FRACOS RH
Pagamento dos salários dos funcionários realizado de forma pontual.	Poucos funcionários na administração
Benefícios espontâneos aos funcionários	Treinamento e capacitação
Reconhecimento da necessidade de mudanças	Avaliação de desempenho informal
Existência de normas e cartilha do motorista	Descrição de cargos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.9 Função Operacional

Ao se tratar de plano operacional, consideram-se questões relacionadas ao conceito de Chiavenato (2002) o qual afirma que o planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

É fundamental que toda organização constitua um plano operacional para desenvolver suas atividades, principalmente, nos quesitos de capacidade produtiva e processos operacionais, funcionais e produtivos.

As principais contribuições da estrutura organizacional para as empresas referem-se à melhor identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, organização das responsabilidades e níveis de autoridade, melhor estruturação do processo decisório e relatórios gerenciais, aprimoramento das comunicações internas e externas, adequados indicadores de desempenho, bem como incremento motivacional e de comprometimento (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

Segundo Oliveira (2009, p. 19) “o planejamento operacional pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida”. Sendo assim, compreende-se que o plano operacional consiste em planejar e executar o passo a passo do setor para que as tarefas e funções sejam cumpridas.

Oliveira (2009) menciona ainda que o planejamento operacional é frequentemente desenvolvido, por meio dos coeficientes organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa. O planejamento operacional é bastante utilizado pelas empresas, pois é executado em curto prazo, o que desperta, o interesse do gestor na obtenção de rápidos resultados.

De acordo com o autor os planejamentos operacionais devem conter:

- a) Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos; e
- e) Os responsáveis por sua execução e implantação (OLIVEIRA, 2009, p.20)

Portando, o plano operacional deve conter particularidades que facilitam e organizam a maneira que uma empresa executa suas atividades diariamente. No plano operacional da organização em estudo, será mostrado o espaço físico/layout por meio de imagens, o qual, a empresa realiza seus serviços, sua capacidade produtiva, e os processos operacionais.

A JBV Transportes, que se trata de uma empresa familiar de pequeno porte, atua no ramo de transportes rodoviários de cargas e procura sempre prestar serviços de qualidade. A JBV possui uma frota própria de 6 (seis) caminhões, conforme anexo A, sendo que esta frota está sempre disponível para atender a demanda, com agilidade nas entregas e preços negociáveis de acordo com a necessidade do cliente. Garante pontualidade nas entregas juntamente com a garantia das mercadorias transportadas.

Na empresa a parte dos embarques é efetuada por meio de contratação de frotas terceirizadas. Por estar inserida por completo em transportes de argamassas ela é beneficiada com a alta demanda do mercado nacional da construção civil, e está localizada bem próxima ao seu principal cliente. Este é um ponto positivo que permite maior agilidade para ambas as partes no processo de transporte. A empresa tem total consciência que o crescimento do ramo é promissor para o negócio, pois o transporte é fundamental para o crescimento do país

2.2.9.1 *Layout/Espaço Físico*

O *layout* ou espaço físico tem um papel importante em uma empresa, que deve decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção.

Para a elaboração do layout, são necessárias informações sobre especificações e características do produto, quantidades de produtos e de materiais, seqüências de operações e de montagem, espaço necessário para cada equipamento, incluindo espaço para movimentação do operador, estoques e manutenção, e informações sobre recebimento, expedições, estocagem de matérias-primas e produtos acabados e transportes. (DE ARAUJO, 2001, p. 36),

O *layout* de uma empresa deve ter a melhor forma para que cada material, equipamento e pessoas estejam alocados de maneira que possa contribuir para a economia de tempo e para eficiência dos atendimentos aos clientes. Desta forma, entende-se que o objetivo principal de um *layout* é harmonizar um fluxo de trabalho de materiais através da empresa, ou um padrão de tráfego que não seja complicado tanto para clientes como para trabalhadores em uma organização de serviços.

No caso da JBV a empresa encontra-se bem localizada. Porém, ocorrem algumas dificuldades pelo fato da central administrativa estar localizada em outro estado – São Paulo. Contudo, referente às suas

instalações físicas, pode-se afirmar que a mesma encontra-se em um espaço extremamente satisfatório.

Figura 2: Espaço físico da matriz da empresa JBV Transportes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Figura 3: Espaço físico da filial em Itupeva – SP da empresa JBV



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Figura 4: Espaço físico da filial em Itupeva – SP da empresa JBV



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.10 Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva de uma organização pode variar de acordo da forma que ela trabalha. Pode-se definir como capacidade produtiva como a quantidade máxima de volume produzido, que são somados unitariamente ao longo de um determinado prazo, como: hora, dia, mês, ano etc.

De acordo co Slack (1999, p. 274), “a capacidade produtiva de uma operação é o nível máximo da atividade de valor adicionado que pode ser conseguido em condições normais de operação durante determinado período de tempo”.

Para Sanders (2002) a capacidade produzida pode ser definida como a taxa de saída que uma instalação pode alcançar. Determinar o nível de produção para atender a demanda é fundamental para a eficiência e sucesso da administração da produção. O desequilíbrio entre a capacidade e a demanda pode trazer implicações econômicas

para a organização. Sendo assim a capacidade produtiva precisa ser previamente planejada, pois, possui grande importância numa empresa, onde o planejamento deve acompanhar a demanda solicitada. Em algumas empresas este fator é limitado por aspectos setoriais, mecânicos e funcionais já estabelecidos e preenchidos em sua carga máxima de produção.

Segundo Favareto (2001, p. 39) “o objeto de planejamento da capacidade produtiva é assegurar a compatibilidade entre capacidade disponível em centros de trabalho específicos e a capacidade necessária para atender a produção planejada”. Sanders (2002, p.136) corrobora afirmando que “o planejamento da Capacidade Produtiva “É o processo de estabelecer a taxa de saída que pode ser atingida por uma instalação”. Ou seja, é necessário observar a quantidade produzida para suprir a demanda requerida.

A empresa em estudo, prima e adota uma política de produção voltada para o conceito de qualidade através da competência e sua capacidade produtiva é de 2 (dois) atendimentos diários e 60 (sessenta) atendimentos mensais.

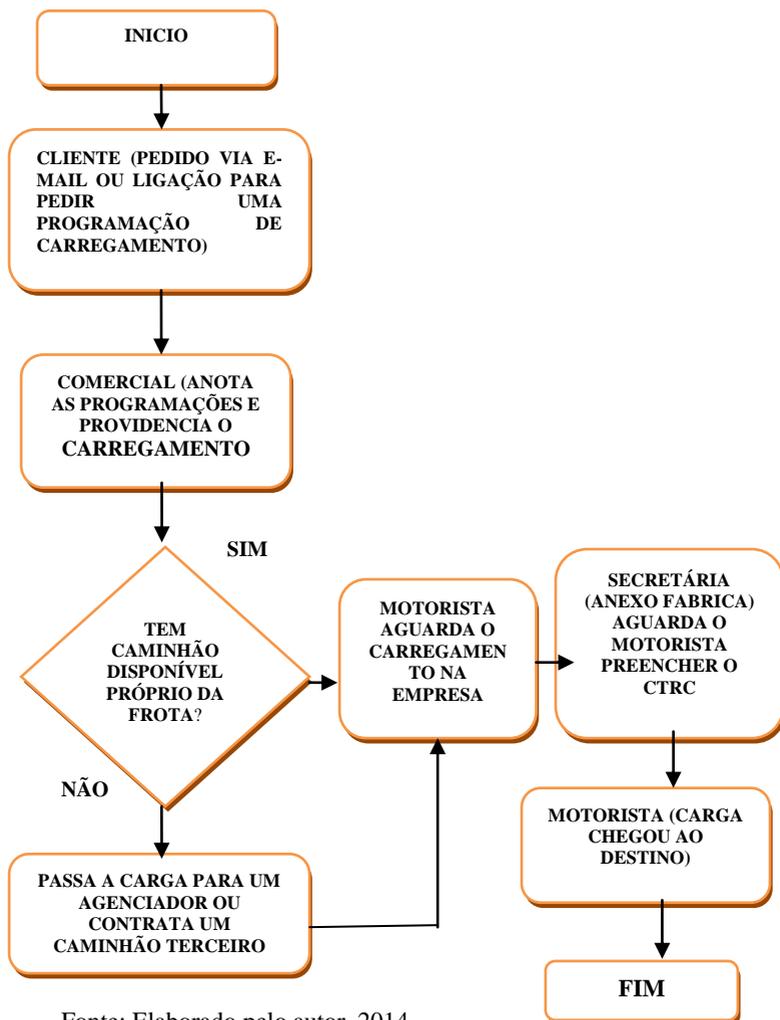
2.2.11 Processos Operacionais

Os processos operacionais da empresa serão demonstrados através de um fluxograma de produção reproduzindo os procedimentos utilizados para execução dos serviços prestados pela empresa JBV Transportes.

Neste sentido Faria (2008), explica que o fluxograma é um diagrama que tem como objetivo representar processos ou fluxos de materiais e operações de forma dinâmica e, este deve ser estabelecido de forma mais clara o possível para ser fácil identificar as operações que devem ser executadas ou até mesmo as alternativas do processo.

O processo operacional é um programa de execução que mapeia ações, ou seja, é um conjunto de atividades desenvolvidas em uma seqüência lógica podendo ser executado por pessoas ou máquinas. Abaixo segue o fluxograma de produção da empresa JBV Transportes.

Figura 5: Fluxograma de Produção da empresa JBV



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.12 Análise dos Pontos Fortes e Fracos do Operacional

Foram identificados na função operacional da empresa seguintes pontos fortes e fracos:

Quadro 5: Pontos Fortes e Fracos Operacional

PONTOS FORTES OPERACIONAL	PONTOS FRACOS OPERACIONAL
Frota própria	Administração operacional em São Paulo
Pontualidade	
Agilidade nos serviços prestados	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

2.2.13 Função de Marketing

O marketing originou-se com a finalidade de atender as necessidades do mercado, buscando vender ideais, marcas, conceitos não se resumindo em apenas produtos. É utilizado não apenas pelas empresas, mas também em muitos aspectos da vida. Pode ser visto e definido de diversas maneiras. Segundo Macarthy (1976, p. 48), “o marketing pode ser definido como sendo a resposta do empresariado às demandas do consumidor, por meio de ajustes processados nos meios de produção”.

A *American Marketing Association* (1995, apud Cobra, 1990, p. 34) define o marketing como: “o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Corroborando Cobra (1990) cita também que o papel do marketing é então o de identificar necessidades não satisfeitas, a fim de colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos consumidores.

Segundo Kotler (2000) o *Marketing* é definido como a ciência e arte que explora, cria e proporciona de forma importante à satisfação

das necessidades do público-alvo, pois essa satisfação e o valor percebido pelo cliente são questões básicas para que a empresa possa gerar lucros.

Já de acordo com Neves (2007) o *marketing* é um método utilizado pelas empresas que visa buscar a satisfação das necessidades das partes através das trocas, caracterizando o produto de forma de forma encantadora ao mercado-alvo. Ou seja, pode-se entender que o marketing deve ser desenvolvido para atender as necessidades das pessoas e está diretamente ligado a um processo social, associado à oferta e negociação de um bem ou serviço oferecido no mercado.

Em uma organização conforme Macarthy (1976) o marketing deve passar por um processo de planejamento mercadológico para estrutura-se na forma de implementação de uma ou várias estratégias, e proporciona às empresas uma visão clara das táticas de produtos, preço, comunicação com o mercado e competitividade, que permitem a elaboração de ações voltadas ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

De acordo com o autor o planejamento mercadológico de uma empresa proporciona benefícios da seguinte forma:

Busca atingir os objetivos da empresa através da análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades;

Alia marketing e planejamento estratégico;

Garante a consistência das ações de marketing;

Orienta a definição das estratégias da empresa e o planejamento em vários níveis e áreas de forma integrada e orientada ao mercado (MACARTHY, 1976, p. 47).

Entende-se desta forma, que o planejamento mercadológico gera uma série de benfeitorias a uma empresa que relacionado às necessidades dos consumidores pode proporcionar um maior número de clientes conquistados a fim de entender e atender os interesses dos mesmos, considerando a possibilidade de produzir e ofertar um determinado produto ou serviço.

Cobra (1990, p. 37) ressalta que visto por este prisma, “o marketing teria poderes mágicos de criar demanda para produtos ou

serviços de baixo interesse social, além de ter o condão de gerar necessidades nas pessoas por algo que elas efetivamente não necessitam”.

A empresa estudada é uma prestadora de serviços de transportes rodoviários de cargas, desta forma, Las Casas (2002) explica que é necessário utilizar considerações específicas, não bastando definir apenas características dos serviços. Mas, também ponderar e determinar como as atividades serão desenvolvidas, onde será vendida e por quais pessoas será feita a apresentação no mercado. O setor de serviços ou setor terciário é muito vasto e envolve uma variedade importante de atividades econômicas

De acordo com Cobra (1990) a principal preocupação na prestação de serviços deve ser a satisfação do das necessidades e desejos dos consumidores. Neste sentido, o autor observa que o marketing de serviços deve ser preparado de todas as formas necessárias para permitir que a empresa mantenha uma aproximação permanente e de interesse comum, as necessidades e desejos do consumidor. Ainda segundo Cobra (1990, p. 373) existem 4 características básicas dos serviços, as quais são elas:

1.Intangibilidade: Os serviços são intangíveis. Ao contrario dos produtos, os serviços não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. O principal desafio do homem de marketing é tornar o serviço intangível, através da localização física, por exemplo, das pessoas que podem ser associadas ao serviço, de equipamentos e maquinas (como emissão de passagens aéreas, ingressos para teatro e cinema, serviços automotivos, banco 24 horas etc.), de símbolos etc.

2.Inseparabilidade: Os produtos são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados para vendas ou consumo posterior.

3.Variabilidade: Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize e quando e onde são realizados.

4.Perecibilidade: Os serviços que não podem ser estocados são perecíveis. Esta característica torna-se um problema quando há períodos

de baixa demanda. Por exemplo, um avião, trem, barca, ou ônibus, tendo de cumprir o horário, poderão partir com lugares ociosos. Essa perda de venda não pode ser suprida na próxima partida do meio de transporte.

Estas características conforme Las Casas (2002) se referem à forma que acontecerá a prestação de serviços. Assim sendo, essa característica pode também ser considerada como o espaço aonde o cliente vai para contratar o serviço e/ou onde os serviços serão executados. Na empresa em estudo ao considerar os serviços contratados, essas características são além, do escritório da matriz e filial, os próprios serviços prestados, ou seja, o transporte que vão desde o carregamento das encomendas até a entrega final.

O perfil da empresa objeto de estudo enquadra-se com a imagem que ela propriamente deve transmitir. Como uma prestadora de serviços na área de transporte, apresenta um ambiente que emite responsabilidade, pontualidade e organização. Esses pontos são considerados pela empresa e possuem grande relevância para evitar que o cliente tenha uma idéia distorcida do serviço que será prestado. Pois, quando o cliente procura uma transportadora, que não emite essas características, o mesmo duvidará da qualidade da prestação de serviços oferecida.

Segundo Las Casas (2002, p. 79) “cabe ao administrador cuidar para que suas evidências estejam de acordo com as expectativas do público-alvo visado”. Essas questões do perfil normalmente são vistas pelos administradores da empresa JBV, que analisam a necessidade e desenvolvem cada vez mais meios para melhorar e/ou aprimorar os serviços oferecidos.

O processo na prestação de serviços é entendido quando uma pessoa vai até uma empresa comprar um serviço e acaba tendo contato com vários aspectos dela. Las Casas (2002) ressalta que é importante que esse processo permita um acesso aos serviços de forma organizada e com qualidade, pois esses são aspectos que contribuem com a satisfação do cliente. Os processos da empresa estudada se dão de forma agradável e organizada. Os atendimentos prestados possuem um fluxograma eficiente, evitando confusões no processo de atendimento.

Para qualquer empresa nos dias de hoje é fundamental conhecer e entender seus clientes. Saber quais são as características e comportamentos dos seus clientes são critérios muito importantes para que a empresa possa planejar e trabalhar de forma a atender as necessidades e expectativas dos clientes. Através desses conhecimentos, a empresa fica ciente do público que está atingindo e pode somar forças em cima de determinadas características e comportamentos, buscando melhores resultados tanto para a empresa, como para seus consumidores.

2.2.13.1 Componentes da Estratégia de Marketing

Para administrar uma empresa, é necessário conhecer e entender o composto de marketing, pois são ferramentas que a empresa estabelece para manter-se no mercado. Atualmente o marketing é distinguido por um amplo volume de informações disponíveis por meio da globalização, o que faz com que o aumento da concorrência venha causando o desenvolvimento de novas tecnologias por parte das empresas.

Mutações consecutivas no mercado transformam decisivamente a maneira de administrar uma organização, obrigando as empresas a acompanharem essas mutações atuando de forma criativa e inovadora. Sendo assim, para que as empresas possam alcançar seus objetivos na área de marketing, existem várias ferramentas.

Porém, o composto mercadológico é considerado, segundo Kotler e Keller (2006), a mais utilizada e representativa ferramenta estratégica para uma organização. Esses compostos são conhecidos na administração como 4P's produto, preço, promoção e ponto de vendas ou distribuição (praça) e são fundamentais para efetuar algumas ações e ainda possuem influencia direta no processo do desenvolvimento de uma organização através do marketing. A expressão 4 P's foi usada pela primeira vez por Mccarthy (1976), no início dos anos 60 os quais veremos a seguir.

2.2.13.2 *Estratégia do Produto*

Em marketing e administração, conceitua-se produto como um conjunto de propriedades tangíveis e intangíveis, formadas através do processo de produção, que atende as necessidades reais ou peculiares do mercado consumidor por determinado valor. Pode ser considerado tudo que se refere ao produto ou serviço em si, como adaptação ou invenção física do produto, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc.

De acordo com Kotler e Keller (2006) a estratégia do produto exige decisões complexas sobre as linhas e o mix dos produtos e itens do produto. Até porque, conforme os autores todo produto possui um ciclo de vida que vai da introdução, crescimento, maturidade até o declínio onde um produto possui ciclo de vida que abrangem os seguintes fatores:

Os produtos têm vida limitada;

As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas;

Os lucros sobem e descem, nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto;

Os produtos necessitam de diferentes estratégias de produção, financeira, marketing, compras e recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida (KOTLER e KELLER, 2006, p.20)

É importante que as empresas antes de qualquer coisa, de preferência através de um profissional na área de marketing junto aos demais responsáveis de cada setor, delineiem e execute o desenvolvimento de seu produto através de uma estratégia planejada.

No caso da empresa em estudo o seu produto é prestação de serviço através de transportes rodoviários que trata do planejamento e da realização de projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação e manutenção de mercadorias, com objetivo de levar um determinado bem de um lugar para outro. O

serviço de transportes prestado se enquadra em um atacado, pois a empresa presta serviço de uma empresa que vende por atacado para outra que venderia no varejo.

Sendo assim, quando da elaboração de uma estratégia do produto, é importante lembrar que o seu valor está na capacidade que ele tem de satisfazer as necessidades do usuário. Todavia, a empresa precisa vender sua imagem, buscando através de pesquisas de mercado, se adaptar ao perfil do consumidor através de uma boa estratégia do produto.

2.2.13.3 Estratégia de Preço

O preço pode ser entendido de acordo com Neves (2007), como uma ferramenta efetiva de marketing, pois compromete a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que ele não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. Ou seja, o preço deve estar sujeito ao valor do produto a partir da visão do consumidor, pois está relacionado ao benefício alcançado pelo consumidor.

O preço caracteriza-se também como política de escalada de preços, descontos, e formas e prazos de pagamento e está presente em todas as atividades mercadológicas do dia a dia. Porém, algumas organizações apresentam grande dificuldade em adequar e estabelecer os preços de seus produtos. Muitas empresas esquecem que é necessário desenvolver uma estratégia de preço também, e acabam se voltando somente para os custos.

Segundo Kotler (1998, p. 435), “o preço é o único elemento do composto de marketing se gera receita; os outros geram custos. Sendo assim, o preço possui grande importância para uma empresa”. Desta forma, pode-se observar a relevância do fator “preço”, bem como a elaboração de uma estratégia para o mesmo, pois, existem consumidores que fazem uma associação direta entre o preço e a qualidade do produto por fatores psicológicos.

Porém, esta associação depende principalmente do perfil do consumidor, ou seja; atendimento, qualidade, custos, diferencial o que ele busca etc. Mesmo diante desse fator, é importante que a organização

avaliar a concorrência, além do custo do produto, da política fiscal e do perfil do consumidor, para que a organização permaneça no mercado.

Na empresa JBV Transportes os preços são estabelecidos através do mercado, e são acordados em cotações com o cliente, procura-se sempre uma melhor forma de ajustar os preços para ambas as partes se beneficiarem. Para cada tipo de região transportada existe uma tabela distinta de preços para os clientes e também para contratação de caminhões terceirizados. Os clientes têm um prazo de 30 dias para pagamento, contando a partir da data do carregamento.

2.2.13.4 Estratégias Promocionais

Nos dias de hoje é bastante comum ouvir falar em promoção ou estratégias promocionais. Num mercado extremamente competitivo é imprescindível que as organizações procurem destacar seus produtos e serviços de forma que eles sejam desejados para que possam se sobressair em meio aos seus concorrentes. É nesse momento que uma estratégia promocional faz a diferença. Pois, desta maneira, as empresas conseguem impulsionar suas vendas através visando cada vez mais à fidelidade dos clientes já conquistados e atraindo novos clientes.

Conforme Neves (2007) a promoção caracteriza-se como todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda, etc.

De acordo com Kotler (1997, p.98), “a chave para atingir metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos seus clientes e oferecer satisfação de forma mais eficaz que seus concorrentes”. O autor ainda afirma que: “a promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa e para comunicar e promover seus produtos no mercado-alvo”.

O fato é que habitamos num mundo cada vez mais competitivo com diferentes opções de produtos e serviços, onde se pode observar variadas alternativas oferecidas como: marcas, preço, qualidade, embalagens, tamanhos e nacionalidades etc. O que implica em um cliente mais exigente, e que optará pelo produto ou serviço que mais lhe convenceu através do marketing realizado, e que provavelmente foi planejado através de uma estratégia do produto desenvolvido. E é nesse

momento que entra uma boa estratégia de produto que pode influenciar na decisão de compra ou não.

Neste contexto, a comunicação da organização deve ser planejada e direcionada para o seu público alvo, fazendo com que este cliente se sinta encantado e disposto em adquirir a marca, produto ou serviço.

No caso da empresa em questão, a mesma conta com um sistema de marketing informal, onde toda contratação de caminhões é através de telefone e divulgação de frete em agenciadores de cargas em no estado de São Paulo/SP, que recebem comissões pelos seus trabalhos de agenciamento. A Transportadora visa pagar sempre a vista para fidelizar os caminhões terceirizados. Toda a contratação é acordada com um adiantamento de 70 % e o restante do serviço quando a mercadoria chegar ao destino combinado e quando a procura dos caminhões é mais difícil a oferta pelo serviço é maior a fim de atrair os contratados. Para os clientes existe um prazo de 30 dias para pagar pelos serviços prestados. Na visão da empresa, algumas estratégias promocionais são utilizadas como:

- Comissões para agenciadores de cargas;
- Pagamento a vista;
- Adiantamento de 70% do serviço a ser prestado;
- Prazo de pagamento

2.2.13.5 Distribuição (Praça)

Dentro dos 4 P's do marketing, “praça” ou “ponto de vendas” caracteriza-se como o canal de distribuição pelo qual o produto chega o cliente. Ou seja, a organização lança um produto e a distribuição será o local que o cliente terá acesso ao produto. Conforme Kotler (1997, p. 29), “a praça ou ponto de venda constitui-se no quarto elemento do composto de marketing e pode ser entendido como a localização física dos produtos, bens e serviços”. Sendo assim, os canais de distribuição “praça” representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é disponibilizado aos consumidores. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa.

Para Kotler e Keller (2006) a praça são as tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprar e consumir, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte. E independente da venda ser direta ou indireta, ou mesmo através de terceiros, a distribuição tem como objetivo que o produto esteja à disposição do seu público-alvo e que alcance suas finalidades.

Atualmente, com o desenvolvimento da tecnologia, desenvolveram-se aceleradamente canais de distribuição através do comércio eletrônico, que vem aumentando ainda mais a concorrência entre as empresas. Atender a demanda de mercado é um dos principais objetivos de toda empresa, porém é importante ter consciência que esta não é uma tarefa fácil.

Desta forma, é fundamental pesquisar, analisar e definir o melhor canal, ou os melhores canais de distribuição para que a organização consiga alcançar suas metas.

A empresa em estudo entende que nesse contexto deve ser referencia em transportes rodoviários a nível nacional, sua principal meta é obter a fidelização do cliente e seus caminhões contratados através da confiabilidade, honestidade, segurança, flexibilidade e agilidade. Sua localização foi planejada, sendo que sua filial se localiza ao lado de um posto de combustível, e ao lado da empresa onde são feitos todos os carregamentos.

A seguir segue os pontos fortes e fracos que foram identificados na função de marketing.

Quadro 6: Análise dos Pontos Fortes e Fracos do Marketing

PONTOS FORTES MERCADOLÓGICO	PONTOS FRACOS MERCADOLÓGICO
Qualidade dos serviços	Estratégia Promocional
Boas relações com os clientes	Planejamento Mercadológico
Localização	Pouca divulgação da empresa no mercado
Preço	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica deve ser considerada um dos principais elementos que compõe um planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2009), um diagnóstico estratégico apresenta a situação da organização relacionando as suas forças e fraquezas criando condições de formular estratégias que representam o ajuste entre a organização com o ambiente em que ela atua. Em outras palavras, a análise estratégica proporciona ao executivo, informações básicas para começar a usufruir das vantagens do planejamento estratégico, através do tratamento adequado dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, bem como das oportunidades e ameaças ambientais.

Ainda, de acordo com Oliveira (2009) uma análise estratégica também antecipa as oportunidades e as ameaças para a conclusão da visão da organização e de seus objetivos, conforme a análise de diferentes dimensões do ambiente que possam influenciar a organização e dos setores competitivos.

A análise estratégica corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo. Ou seja, para se chegar a um planejamento estratégico é necessário antes de tudo observar os dados obtidos através do diagnóstico estratégico da organização.

Conforme Mintzberg (2004) existem quatro motivos para que as companhias realizem o planejamento. O primeiro é a necessidade das empresas se organizarem para coordenar suas atividades. O segundo é a preocupação para que o futuro seja levado em consideração. O terceiro é o foco em serem racionais. E, por fim, o planejamento de controle. Neste sentido cabe observar que:

O planejamento estratégico é à base do planejamento de uma empresa. As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam de negócios atuais da empresa e de como a manter em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico envolve

adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança. (KOTLER, 2007, p.30).

Planejar é uma tarefa importante e necessária em todas as atividades da empresa, pois possibilita que metas organizacionais sejam alcançadas. O planejamento oferece informações que passam por uma análise criteriosa através do diagnóstico estratégico visando o crescimento da empresa e auxiliando na tomada de decisões. Segundo Mintzberg (2004) o planejamento não é uma iniciativa que se pretende acertar tudo sempre, mas sim, minimizar as decepções e prejuízos visando maior eficácia e eficiência nos projetos e processos.

Desta forma, o diagnóstico estratégico deve ser elaborado para que seus resultados sejam entendidos pela organização como elementos fundamentais da análise interna e externa, pois são esses elementos que possibilitarão as fontes de informação que nortearão o planejamento estratégico da empresa para a execução de um possível plano de ação.

Entretanto, Oliveira (2009) cita também que o planejamento estratégico é composto por fases. Essas fases básicas são utilizadas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, Segundo Oliveira (2003, p. 68) são as seguintes:

Fase I - Diagnóstico estratégico

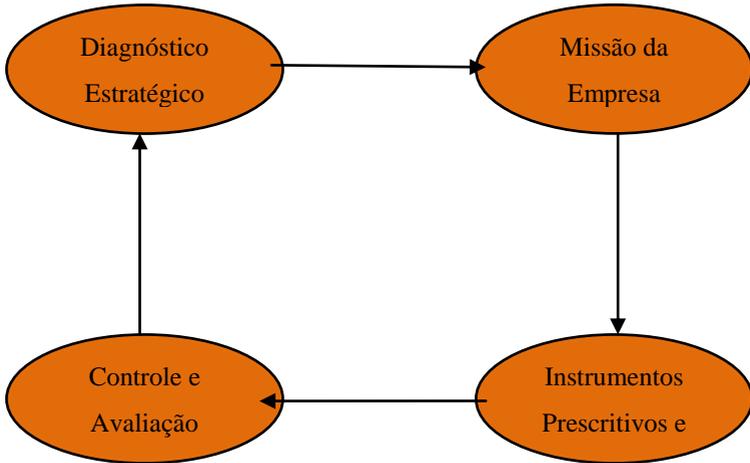
Fase II - Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação

A seguir a figura 2, com as fases do planejamento de maneira esquemática, de acordo com Oliveira (2003).

Figura 6: Fases do planejamento estratégico.



Fonte: Oliveira (2003, p. 69), adaptado pelo autor.

Diagnóstico estratégico: esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;

Missão da empresa: é o principal foco do planejamento estratégico e representa a razão de ser da empresa;

Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;

Controle e avaliação: é considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

3.1.1 Análise dos Clientes

. O processo de globalização em conformidade com o avanço tecnológico vem fazendo com que o consumidor busque cada vez mais

diferencial no atendimento e nos produtos oferecidos no mercado, pois, a concorrência está cada vez mais acirrada no mundo dos negócios

No entanto, quem sai ganhando diante dessa transformação é o consumidor, que se vê em meio a diversas empresas batalhando para conquistá-lo, o que o faz ter diversas opções de escolha.

Kotler (2000, p. 71), define cliente como: “uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização...”.

Normalmente o conceito que se tem de cliente são indivíduos que consomem produtos vendidos pelas corporações. No entanto, o significado da palavra “clientes” para as organizações que atuam no mercado com fins lucrativos vai muito além.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 17) “as empresas devem administrar cuidadosamente o valor do cliente”. Elas devem ver os clientes como patrimônios que precisam ser administrados e maximizados. Um bom relacionamento com os clientes é essencial para que se construam vínculos entre fornecedor e cliente.

Segundo Porter (1986, p.22), “forças externas á indústria são significativas, e está presentes o tempo todo. Sendo que, a intensidade da concorrência em uma empresa não é questão de coincidência ou má sorte”.

O que pressupõe que não cabe somente apresentar bons produtos e serviços, pois, o cliente é o principal motivo da existência da empresa

Almeida (2001, p. 40), ressalta que “o atendimento é um elo importantíssimo da corrente de relacionamento com o cliente. Por sua posição estratégica, deve ser fortíssimo; formado por profissionais competentes, conscientes e motivados”.

De acordo com o autor, as empresas se deparam com um grande problema, pois com as mais variadas opções que o cliente tem, faz com que ele se torne cada vez mais exigente, e ganha à empresa que melhor serviço oferecer e se diferenciar no atendimento através de um forte instrumento de caracterização no serviço prestado.

Compreende-se assim, que para que uma empresa consiga sobreviver é necessário encantar seus clientes, a fim de fidelizá-lo.

A empresa objeto de estudo entende que atendimento é um forte diferencial competitivo, pois, com essa mudança do perfil

consumidor que o tornou mais exigente obriga esse entendimento para o seu desenvolvimento e sua permanência no mercado.

Os clientes da empresa analisada procuram a Transportadora para que suas mercadorias possam chegar aos consumidores desses clientes, ou seja, é feita uma intermediação entre o cliente da transportadora e respectivamente seus clientes. São clientes de variados ramos industriais. Porém existe a padronização para clientes que trabalham com cargas fechadas. A empresa busca desenvolver um atendimento voltado para a qualidade, pois é importante lembrar que se trata de serviços.

De acordo com o SEBRAE (2013), Existe um grande número de canais disponíveis para atender os clientes, entre eles: Venda direta ao cliente, via e-mail, telefone ou internet (*site* da empresa); Representantes, que tipicamente vendem diretamente em nome dos fabricantes; Distribuidoras, que geralmente vendem aos atacadistas (um dos casos mais comuns nas distribuidoras de pescado); Revistas, feiras e eventos relacionados ao setor. Na empresa em estudo o atendimento ao cliente, além de objetivar qualidade e eficiência é realizado através de:

- Atendimento pessoal;
- Atendimento telefônico;
- Atendimento via internet.

É importante ressaltar que a empresa ainda não disponibiliza de um setor de pós-venda ou telemarketing voltado para satisfação dos clientes, mas pretende futuramente implantar um serviço de pós-vendas. Esse pensamento é de extrema relevância, pois, em toda organização existe a necessidade de realizar a manutenção da clientela existente, e atrair mais clientes em virtude dos riscos que a concorrência oferece de acordo com as constantes mudanças ocorridas no mercado.

Em concordância com Cobra (1990, p 126) o qual afirma que “como as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades”, a empresa entende que essas mudanças e adaptações obrigam frequentemente as empresas a alterações nas estratégias de marketing

Existe atualmente uma grande diversidade de clientes em busca de qualidade.

A empresa atualmente possui uma clientela permanente de aproximadamente 6 (seis) distribuídos em todas as regiões do Brasil sendo que os principais são:

3.1.1.1 Relacionamento com o cliente

É fundamental para que uma organização obtenha sucesso, que a mesma tenha e mantenha um bom relacionamento com seus clientes. Segundo Neves (2007) o relacionamento com os clientes passou a ser considerado de grande importância a partir das duas últimas décadas, pois a partir de áreas como o marketing, serviços e vendas observou-se o tema como fundamental em meio às negociações, passando até mesmo ser considerada uma disciplina ligada a gestão do relacionamento com o cliente.

Desta forma pode-se entender que as empresas necessitam dos clientes para sobreviver sendo fundamental que eles estejam satisfeitos com os serviços ou produtos oferecidos entre outros, além, de um bom atendimento e relacionamento com a empresa.

O marketing de relacionamento corresponde a:

Uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável (MARTINS, 2006, p. 80).

No marketing de relacionamento, as empresas procuram atender as necessidades de seus clientes, ofertando produtos e/ou serviços de qualidade e criando valor para fidelizar e encantar os consumidores. Entretanto, as empresas também devem destinar atenção além dos clientes atuais, tendo foco em indecisos, ou clientes que já transacionam com a empresa eventualmente.

De acordo com Kotler (1998, p.619), “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor”. Ou seja, é mais fácil e eficaz prestar um bom atendimento e manter um bom relacionamento com o cliente para fidelizá-lo do que recuperar novamente a confiança de um cliente insatisfeito. Kotler (1998) ainda sugere para determinar a taxa de consumidores indecisos, devem-se seguir quatro passos:

- 1) A empresa deve definir e mensurar sua taxa de retenção de consumidores (ex. em um curso superior, uma boa medida pode ser a divisão do número de graduados pelo número de matrículas);
- 2) Devem-se identificar as causas que levam os consumidores a abandonar os negócios com a empresa (ex. redução na qualidade de atendimento, que deve ser restabelecida). É preciso ainda;
- 3) Contabilizar o volume de lucro perdido com esses consumidores que abandonam negócios com a firma, ou seja, o percentual de prejuízo ao longo do tempo em que o cliente se retira da carteira de compradores ativos; e,
- 4) Calcular quanto custa reduzir a taxa de abandono de clientes.

Verifica-se desta forma, que se trata de uma estratégia para efetivar o cliente, uma vez que para a empresa se torna mais eficaz e lucrativo. É importante compreender que para o bom relacionamento com o cliente a empresa deve buscá-lo e envolve-lo de várias formas com intuito de criar vínculos efetivos para os valores da organização.

A empresa em estudo esta sempre em busca de novas formas de buscar clientes e principalmente manter os já existentes. Não há uma estratégia definida ou planejada. Porém, atualmente o relacionamento entre empresa e cliente é visto pelos gestores de forma positiva, pois a mesma trabalha no desenvolvimento da efetivação de um excelente relacionamento com seus clientes.

Mesmo não havendo um planejamento estratégico nessa área, a empresa tem como principal prioridade cultivar este bom

relacionamento, que atualmente é um dos principais diferenciais da mesma. A JBV procura ouvir o cliente, dar um retorno rápido, trabalhar com eficácia, dar atenção e realizar seus serviços com qualidade, além de ter flexibilidade nas negociações entre outros.

Quadro7: Principais clientes da JBV Transportes

CLIENTE	LOCALIZAÇÃO
PAREX GROUP INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARG. LTDA	ITUPEVA-SP GOIÂNIA- GO SÃO GONÇALO - RJ NOVA SANTA RITA- RS JOINVILLE – SC PAULISTA- PE SIMÕES FILHO - BA
SAINT GOBAIN DISTRIBUIÇÃO BRASIL	LONDRINA-PR RIBEIRÃO DAS NEVES - MG
DLD COMERCIO VAREJISTA LTDA.	CARIACICA-ES
MTM CONSTRUÇÕES LTDA	CUIABÁ - MT
CNR MAT. DE CONST. LTDA	CONTAGEM - MG
ALVOMAC ALVORADA MAT. DE CONST. LTDA.	VILA VELHA – ES

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

3.1.2 Análise dos Concorrentes

É fundamental que toda organização conheça sua concorrência para avaliar suas ações e seus métodos, o que permitira avaliar os aspectos positivos e negativos, ocasionando um melhor entendimento para a tomada de decisões ou possíveis mudanças em uma empresa.

De acordo com Kotler (2005), tão importante quanto conhecer a própria empresa, seus produtos, objetivos etc., é conhecer quais são os demais players (concorrentes) e como montam suas estratégias, definições de seus focos, público-alvo, fornecedores, entre muitos outros fatores que irão influenciar definitivamente sua entrada no mercado com maior segurança ou posicionamento mais adequado perante a situação instalada. Porter (1986) considera que a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Para Porter (1986, p. 32), “a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas e que a vantagem competitiva surge do valor que supera os custos de produção que uma organização consegue criar para seus clientes”. Para o autor a concorrência é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

De acordo com Cobra (1990) administrar convenientemente a ação da concorrência é um grande desafio, pois exige negociações diretas e indiretas através de associações de classe. Neste sentido, é importante ter a concorrência como um dos aspectos do mercado para guiar a empresa entre seus concorrentes que disputam a mesma clientela.

Por isso é importante que as organizações se utilizem de criatividade para desenvolver diferenciais que a destacaram em meio a concorrência e a farão permanecer no mercado. Vale ressaltar que além da importância de se realizar uma pesquisa para conhecer seus concorrentes, a organização deve entender que este é um processo contínuo.

A empresa estudada tem uma concorrência acirrada, pois, trabalha em um ramo com o índice alto de concorrência, por isso ela busca sempre fidelizar clientes, através do bom atendimento, cordialidade, agilidade, confiabilidade e preços dentro da expectativa esperada pelo cliente. Atualmente os principais concorrentes da empresa JBV Transportes são:

Quadro 8: Principais concorrentes da JBV Transportes

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO
KB TRANSPORTES ROD LTDA	JOINVILLE-SC
TCM TRANSPORTES	ITAJAÍ - SC
TRANSPORTES MAZZEN	CAMPINAS-SP
RODOMIX TRANSPORTES	PAULÍNIA - SP
TECMIL TRANSPORTES	CORDEIRÓPOLIS-SP

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

3.1.3 Análise dos Fornecedores

A escolha dos fornecedores para uma organização é de grande importância para a qualidade do seu atendimento. É necessário saber quem são de fato os seus fornecedores, onde se localizam como trabalham e ainda quais os mais adequados para a empresa. Chiavenato (2007) define fornecedores como empresas e indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio.

De acordo com Kotler (2007, p. 57), “os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa”. Isto, porque são eles os responsáveis por oferecer recursos necessários para a empresa produzir bens e serviços.

Segundo Bertaglia (2006) o processo de seleção de fornecedor não é simples. A complexidade aumenta em função das características do item ou serviço a ser comprado, pois as exigências podem ser maiores ou menores. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços.

Conforme o autor há três características básicas que devem ser consideradas em um processo de decisão para se selecionar um fornecedor: preço, qualidade e serviço. Os fornecedores podem fornecer recursos financeiros, recursos materiais, recursos tecnológicos e recursos humanos.

A relação com os fornecedores deve ser uma relação de parceria, pois deve haver confiança e como exposto, os clientes nos dias de hoje estão cada vez mais exigentes.

O comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custos frequentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria prima é importante item do custo total. (COBRA, 1990, p. 126).

No caso da empresa em estudo a matéria-prima é considerada os serviços prestados, o que exige ainda mais atenção. Os fornecedores da JBV prestam atendimento a empresa através da realização de visitas freqüentes, e no caso de uma solicitação de urgência a empresa em estudo entra em contato com os mesmos por meio de emails e telefone, onde esses fornecedores atendem a solicitação prontamente. Ou seja, o relacionamento entre empresa e fornecedor é considerado excelente.

A organização dispõe de fornecedores permanentes, e a qualidade destes é considerada através de requisitos como: pontualidade, qualidade, responsabilidade e preço. A JBV Transportes possui aproximadamente 10 (dez) fornecedores, entre os quais destacaremos alguns no quadro que segue:

Quadro 9: Principais fornecedores da JBV Transportes

FORNECEDOR	PRODUTO	LOCALIZAÇÃO
DICAVE VOLVO	VEÍCULOS PESADOS	IÇARA - SC
BATTISTELA SCANIA	VEÍCULOS PESADOS	TUBARÃO - SC
DISALTO AUTO PEÇAS	DISTRIBUIDOR DE PEÇAS	TUBARÃO - SC
RECAUCHUTAGEM CARRETEIRO	RECAPAGEM DE PNEUS	TUBARÃO- SC
JK PNEUS	PNEU	TUBARÃO - SC

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

3.1.4 Análise do Mercado de transportes

A empresa estudada atua na área de transporte de cargas. O transporte de cargas desempenha um papel fundamental em qualquer economia organizada e, como não poderia deixar de ser, também no Brasil. O transporte viabiliza a movimentação de materiais para os

esquemas industriais e de produtos acabados para os consumidores. Pozo (2004) define o transporte como os vários métodos existentes para movimentar produtos.

Segundo Ballou (2001), o transporte consiste em um conjunto de características de desempenho adquiridas a um determinado preço. Preço este, que varia em função dos custos essenciais ao próprio transporte. Para Gomes e Ribeiro (2004) o transporte, para a maioria das empresas, é a atividade logística mais importante, pois ela absorve em média de um a dois terços dos custos logísticos, superando, em muitos casos o lucro operacional.

Bowersox (2001) explica que o principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino, minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais, não se esquecendo, contudo, das despesas de perdas e danos que também devem ser minimizadas. Ao mesmo tempo, a movimentação deve atender às expectativas de clientes em relação ao desempenho das entregas e à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadoras.

De acordo com Pozo (2004) algumas das alternativas mais populares de transportes são os modos rodoviários, aeroviários, hidroviários, dutoviários e ferroviários.

Rodoviários: Serviços geralmente de rotas curtas e produtos acabados e semi-acabados. Oferece entregas razoavelmente mais rápidas e confiáveis de cargas parceladas. Assim, é o sistema mais competitivo de pequenas cargas no mercado.

Aeroviários: É considerado um transporte caro. Mas tem vantagem na velocidade que a carga chega ao destino, principalmente em longas distâncias, sem calcular o tempo da coleta e entrega e também do manuseio no solo. Sua vantagem em relação a perdas e danos é bastante segura, não havendo necessidade de muitos reforços e embalagens, deste que o trecho terrestre não exponha a carga e que no aeroporto elas não estejam sujeitas ao risco de roubo.

Hidroviários: Possui forte confiabilidade em relação às condições meteorológicas. Além de manusear mercados a granel, esse tipo de

transporte também leva bens de alto valor, principalmente operadores internacionais, que costumam transportar em contêineres.

Dutoviários: Sua movimentação é bastante lenta, mas a lentidão é compensada pelas 24 horas por dia de trabalho. Fatores meteorológicos não são significativos, envolvendo elevado custo de capital e baixo custo operacional.

Ferrovários: É um sistema de transporte lento de matérias-primas e manufaturados, porém de baixo valor para os destinos de longas distâncias.

Neste sentido que vem de acordo com a empresa em estudo, a qual exerce a atividade de transporte rodoviário de cargas podem-se citar como exemplo de unidades de transportes rodoviários os caminhões, carretas, chassis de transporte de *containers*, bi-trens, e cegonheiras.

Porém, corroborando com a pesquisa, Freitas (2004) faz um breve relato das diferenças entre cada unidade:

a) Caminhões – são veículos fixos, monoblocos, com cabine junto com motor e unidade de carga, chamada carroceria, e pode transportar até 23 toneladas. As carrocerias podem ser fechadas (baús ou siders), abertos (carga seca), tanques (cargas líquidas e gasosas e plataformas (carregar maquinários);

b) Carretas – veículos articulados com unidade de carga separada, denominada semi-reboque, da cabine e motor, o cavalo mecânico. Os semi-reboques podem ser, assim como as carrocerias, fechados, abertos, cegonheiras (cargas de veículos), tanques e plataformas e são acoplados ao cavalo mecânico por um eixo, chamado quinta roda. Uma carreta de 5 eixos pode carregar até 30 toneladas e é o modelo mais utilizado no transporte rodoviário.

c) Chassis – são as carretas de plataforma citadas acima e próprias para carregamento de *containers* de 20 ou 40 pés. Podem ter um guincho

hidráulico acoplado para movimentar os *containers*;

d) Bi-trens – uma combinação de dois semi-reboques acoplados entre si através de uma quinta-roda situada na traseira do primeiro semi-reboque. Um bi-trem pode carregar até 40 toneladas, mas tem restrição de acesso a determinadas rodovias;

e) Treminhões – combinação de três ou mais semi-reboques acoplados entre si através de uma quinta roda situada na traseira dos primeiros semi-reboques. Os treminhões podem carregar até 50 toneladas de mercadorias e assim como os bi-trens, também tem sua circulação restrita pelo Ministério do Transporte.

De acordo com Bowersox (2001) são dois os princípios básicos norteiam as operações e o gerenciamento de transportes.

O primeiro princípio é a economia de escala, que pode ser definida como a economia obtida com a diminuição do custo de transporte por unidade de peso com cargas maiores, como é o caso, por exemplo, das cargas fechadas (CF). Geralmente, os veículos de transporte de maior capacidade como os veículos aquaviários e ferroviários, possuem um custo menor por unidade de peso do que aqueles com menor capacidade, como é o caso do modal rodoviário. Assim, as economias de escala são importantes, pois permitem que as despesas fixas, oriundas da movimentação, sejam diluídas por um maior peso da carga.

O outro princípio é a economia de distância. Neste sentido o autor destaca a importância da diminuição do custo de transporte por unidade de distância à medida que a distância aumenta. Isto se torna possível a partir da diminuição da despesa fixa incorrida com a carga e descarga do veículo, pois, distâncias mais longas permitem que a despesa fixa seja distribuída por mais quilômetros, resultando em taxas menores por quilômetros.

Como já exposto, a empresa em estudo atua no transporte rodoviário de cargas que pode ser conceituado como aquele que se realiza em estradas de rodagem, com utilização de veículos como caminhões e carretas. A opção pelo modo rodoviário, no que diz respeito ao transporte de carga, é um fenômeno quase mundial que se

observa desde a década de 50, tendo como base a expansão da indústria automobilística associada aos baixos preços dos combustíveis derivados do petróleo. (GOMES, 2006).

Conforme destaca Bertaglia (2009), eleito pela maioria dos agentes de transporte, mesmo que no caso do Brasil a maioria delas, apresenta péssimas condições de tráfego, as vias rodoviárias são responsáveis por mais de 60% das movimentações de cargas realizadas e atinge praticamente todos os pontos do território nacional. No Brasil o setor de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) tem grande representatividade na matriz de transporte de cargas, respondendo por aproximadamente dois terços (61,1%) contra 20,7% do transporte ferroviário, 13,6% do aquaviário, 4,2% do dutoviário e 0,4% do aéreo, segundo dados da Confederação Nacional dos Transportes (CNT) referentes ao ano de 2011.

De acordo com a CNT – Confederação Nacional do Transporte (2013) o elevado nível de participação do setor de transporte rodoviário no País decorre de alguns fatores:

- a) Grande extensão territorial e diversidade na produção nacional de produtos básicos (ex: commodities agrícolas, metálicas e minerais);
- b) Baixo nível de desenvolvimento em outros modais, como, por exemplo, ferroviário e aquaviário;
- c) Baixo nível de investimentos no transporte aéreo, seja em máquinas e equipamentos, seja na infra-estrutura dos aeroportos.

Conforme dados obtido através da Confederação Nacional do Transporte (2013) os transportadores brasileiros nos modais rodoviários, aquaviário e ferroviário estão menos otimistas com os rumos da economia neste ano, e segundo anuncia o presidente da CNT, senador Clésio Andrade a expectativa de baixo crescimento e a alta da inflação impactam os planos de investimentos

Um levantamento realizado pela CNT afirma que a expectativas econômicas do transportador em 2014, mostra as perspectivas negativas do setor. Ao conhecer as necessidades apontadas para este ano, a CNT conseguirá desenvolver um trabalho mais

direcionado, com o objetivo de promover ações que fortaleçam o setor transportador. Mais de 500 empresários da área de cargas e de passageiros foram ouvidos. Do total de entrevistados, 70,9% não acreditam em um aumento do dinamismo da economia brasileira. Eles acham que não haverá elevação da taxa de crescimento do PIB em 2014. Somente 29,1% estão otimistas. No mesmo período de 2013, 42,9% dos entrevistados acreditavam no aumento do crescimento econômico. Já no segundo semestre do ano passado, a proporção era de 30,3%. (CNT, 2013).

Pode-se associar esse resultado, entre outros fatores, à elevação da taxa de juros, à expectativa de elevação do preço dos insumos e à dificuldade do governo federal em realizar os investimentos necessários. Sendo que, público-alvo dessa avaliação, são empresas de transporte rodoviário de cargas, empresas de navegação marítima e concessionárias de transporte ferroviário de carga.

Os participantes também relataram suas expectativas em relação às obras de infraestrutura. De forma geral, cresce a desconfiança na gestão econômica do governo federal. A Sondagem revela que 52,3% dos transportadores disseram ter baixo grau de confiança. Para a maior parte deles, o menor desempenho da economia é consequência da política econômica adotada no país (78,9%), contra apenas 20,1% que acreditam haver reflexos de crises econômicas internacionais. A falta de planejamento é apontada como o principal motivo para que o governo não realize os investimentos autorizados. Quase a metade dos entrevistados (49,7%) acredita na manutenção das atuais condições de infra-estrutura de transportes e 27,6% consideram que vai melhorar (CNT, 2013).

Este estudo também mostrou a opinião dos empresários sobre quais medidas prioritárias precisam ser implementadas pelo governo federal para solucionar os atuais entraves e desenvolver o setor de transporte no país.

A falta de planejamento é apontada como o principal motivo para que o governo não realize os investimentos autorizados. Quase a metade dos entrevistados (49,7%) acredita na manutenção das atuais condições de infra-estrutura de transportes e 27,6% consideram que vai melhorar. O investimento em infra-estrutura, a desoneração do diesel, redução da carga tributária e a desburocratização são questões apontadas como urgentes para serem solucionadas (ANDRADE, 2013).

Esses dados podem ser considerados ameaças, pois se trata de fatores externos de origem econômica. Ainda de acordo com Andrade (2013) os empresários também relataram a dificuldade de contratação de mão de obra qualificada. A dificuldade em contratar mão de obra qualificada é um problema observado em três modais pesquisados pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) na Sondagem Econômica. Conforme o levantamento, 85,9% dos empresários enfrentam esta situação. No caso dos transportadores rodoviários, a escassez de profissionais qualificados é citada por 71,5% deles. Outros 19,4% destacam a falta de experiência e 17,9% citam o elevado custo da mão de obra como barreiras para as contratações.

Os empresários se mostraram cautelosos em relação ao desempenho na atividade. Do total de entrevistados, 43,2% esperam ter aumento na receita bruta e 33,3% disseram que haverá aumento nas contratações formais. Para 63,2% dos transportadores, haverá aumento da inflação. E 49,8% consideram que a inflação tem elevado impacto em sua atividade, podendo representar pressão sobre os custos e comprometer o desempenho do setor no ano.

3.1.5 Matriz SWOT

A análise SWOT é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças- *Strengths*, Fraquezas - *Weaknesses*, Oportunidades - *Opportunities* e Ameaças - *Threats*, sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Também denominada análise FOFA, em português é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa, que se propõe a planejar, diagnosticando sua situação e organizando propostas de ações estratégicas. Em português as iniciais, FOFA têm os seguintes significados: F – Forças; O – Oportunidades; F – Fraquezas; A – Ameaças.

De acordo com Chiavenato (2009, p.181) “a matriz SWOT foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidade”.

A Matriz SWOT aborda uma avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado de forma sintética através de duas colunas, cada uma composta por uma “natureza” das características que compõem a análise SWOT: Pontos fortes e Oportunidades no eixo das características positivas e Oportunidades e Ameaças do outro, representando as negativas. Após sua montagem, a visualização do cenário da empresa fica bastante simples, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para o processo decisório. Esse tipo de ferramenta também pode ser chamado de Diagrama SWOT ou Tabela SWOT.

Os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), contribuem esclarecendo que a aplicação desta análise é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intervenção dela pode-se relacionar sistematicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para a obtenção do sucesso.

A base de aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando em conta sua missão, visão, valores e objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2009 p. 181).

Conforme os autores esse cruzamento pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 10: Representação clássica da análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptada pelo autor, 2014.

Pontos fortes:

Os pontos fortes oferecem as características, estrategicamente positivas e vantajosas em relação aos concorrentes de uma organização. Os pontos fortes devem ser estimulados de forma a torná-los diferenciais competitivos, capaz de alavancar negócios para empresa proporcionando ainda mais vantagens competitivas.

De acordo com Neves (2007), os pontos fortes são tudo que a empresa oferece que a coloca em igualdade de competição no mercado que ocupa. Um exemplo é a linha de produtos diversificada, máquinas de última geração, atendimento de qualidade e profissional, entre outros.

Quando se fala em estimular os pontos fortes, as organizações devem primeiramente, determinar quais são os pontos fortes da organização. Através dessa visualização, poderão ser utilizadas estratégias que visem à maximização desses pontos, pois, é através deles que a empresa obtém seus principais retornos, tanto financeiros como não-financeiros.

Os pontos fortes podem ser representados por recursos, infraestrutura, habilidades, *market share*, patentes, capital humano, além de outras competências existentes nos mais diversos níveis hierárquicos organizacionais.

Neves (2007, p. 111) enfatiza que os pontos fortes “são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito.” Ou seja, essas características positivas são a diferenciação conseguida pela empresa, a qual lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

Pontos fracos:

Pontos fracos são características internas da organização que, quando encontradas, devem ser analisadas minuciosamente para identificar até que ponto são prejudiciais ao desenvolvimento da empresa, objetivando mudanças positivas para eliminar ou diminuir esse ponto fraco. Os seus malefícios devastar os objetivos e metas da organização.

Uma fraqueza pode ser a falta de máquinas para manter a quantidade de pedidos para a empresa atender o mercado de atuação, então a solução seria adquirir equipamentos para diminuir o ponto fraco. Pode ocorrer de o ponto fraco ser a falta de profissionais específicos em determinadas áreas, neste caso a possível solução poderia ser o desenvolvimento interno de treinamentos para esse tipo de profissional que falta na organização. Portanto os pontos fracos ocorrem dentro da própria organização e a gestão tem inferência sobre eles.

Segundo Oliveira (2007, p. 68), “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.” O administrador deve avaliar a cada momento se, comparando com seus concorrentes, como estão os pontos fracos de sua organização e o que é necessário para a empresa possua uma vantagem competitiva ou se mantenha no mesmo padrão das outras.

Oportunidades:

De acordo com Lobato (2004) as perspectivas futuras, vistas pelo plano estratégico das empresas podem ser consideradas como oportunidades para as organizações. Ainda conforme o autor as oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente, para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão. (Lobato, 2004, p.56).Oliveira (2003) conceitua oportunidades como forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem beneficiar a ação estratégica, desde que identificadas e aproveitadas de maneira satisfatória durante a sua existência. As oportunidades podem trazer grandes benefícios para a empresa perante o mercado.

Neste sentido, pode-se afirmar que as oportunidades são aspectos positivos da instituição inserida com potencial de fazer crescer a sua vantagem competitiva. Essas oportunidades podem ser aproveitadas de diversas maneiras, como a dinâmica competitiva de mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais. Martins (2006) cita questões básicas como: 1-Onde e quais são as oportunidades atrativas dentro do seu mercado? 2-Existe alguma nova tendência surgindo dentro do mercado? 3-Quais as perspectivas futuras da sua empresa que possam vir a descrever novas oportunidades?

Essas oportunidades podem ser aproveitadas de diversas maneiras, como a dinâmica competitiva de mercado em questão, ou por meio de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Ameaças:

As ameaças podem afetar diretamente a sobrevivência de uma organização. Para Lobato (2004, p. 56), "ameaças são as situações ou acontecimentos externos que podem prejudicar o exercício da missão e a concretização de sua visão". Em outras palavras, as ameaças são as condições externas que não dependem diretamente da empresa, e que podem trazer dificuldades para a mesma.

Martins (2006) cita questões simples referentes às ameaças: 1- O que seu concorrente está fazendo que esteja suprimindo seu desenvolvimento organizacional?

2- Existe alguma mudança na demanda do consumidor, que pede por novas exigências de seus produtos e serviços?

3- As mudanças tecnológicas estão afetando sua posição dentro do mercado?

Diante do exposto, entende-se que é fundamental que a organização esteja preparada para enfrentar as ameaças durante situações de turbulências. Mesmo que aparentemente não exista um ambiente predisposto para tais acontecimentos. É importante que a empresa esteja sempre informada sobre o que acontece ao seu redor, observando as influências negativas do mercado. A seguir serão demonstrados os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e

ameaças encontrados na empresa em estudo JBV Transportes por meio da análise SWOT.

Quadro 11: Matriz SWOT da empresa JBV Transportes

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Pontualidade no pagamento dos salários dos funcionários	Poucos funcionários na área administrativa
Benefícios espontâneos aos funcionários	Falta de um profissional de RH
Reconhecimento da necessidade de mudanças	Treinamento e capacitação
Existência de normas e cartilha do motorista	Avaliação de desempenho informal
Frota própria	Descrição de cargos
Pontualidade	Adm. Operacional em SP
Agilidade nos serviços	Falta de Capital de giro
Baixo índice de inadimplência	Estratégia Promocional
Recebimento dos serviços prestados em curto prazo	Planejamento Mercadológico
Qualidade dos serviços	Pouca divulgação da empresa no mercado
Boas relações com os clientes	
Localização	
Preço	
Conhecimento do mercado	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Economia em alta	Dificuldade de mão de obra qualificada no mercado (mot)
Mercado aquecido	Dificuldade de Financiamentos na área de transportes
Alta demanda de transportes	Inflação
	Concorrência pela mão de obra qualificada

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

3.1.6 Pontos Fortes da Empresa JBV Transportes

Os pontos fortes encontrados na empresa em estudo foram os seguintes:

Pontualidade no pagamento dos salários dos funcionários e benefícios espontâneos: A empresa preza por uma política de pontualidade no pagamento de seus colaboradores e também procura trabalhar de forma a entusiasmar seus funcionários por meio de benefícios espontâneos. O que gera maior cumplicidade entre colaborador e empresa fortalecendo laços para o alcance sucessivos de metas e objetivos requeridos pela organização.

Reconhecimento da necessidade de mudanças: Este é um excelente ponto positivo que os administradores da JBV Transportes. Os mesmos estão abertos para novas idéias e novas ações. Ou seja, os administradores têm visão empreendedora, o que beneficia a tomada de decisões para transformações e inovações, caso necessário.

Existência de normas e cartilha do motorista: A JBV Transportes dispõe de uma cartilha para os motoristas, anexo I onde a mesma os instrui sobre regras e normas, o que facilita a avaliação dos colaboradores em relação ao cumprimento das normas, bem como na orientação dos mesmos.

Frota própria: A empresa possui frota própria para prestar os serviços, conforme anexo II, o que agrega diversos valores como, por exemplo, a confiança e a diminuição dos preços.

Pontualidade e Agilidade nos serviços: Para que uma empresa seja reconhecida e respeitada no mercado é importante que cumpra com os prazos estabelecidos e/ou solicitado pelos clientes, e este é um dos pontos fortes da empresa estudada, que consegue cumprir com seus prazos através da agilidade e controle dos prazos.

Baixo índice de inadimplência e Recebimento dos serviços prestados em curto prazo (max. 30 dias): A empresa não apresenta problemas

relevantes com o recebimento dos serviços prestados, e o índice de inadimplência é basicamente insignificantes, o que contribui para o crescimento da mesma e também para o cumprimento das responsabilidades financeiras assumidas pela empresa.

Qualidade dos serviços e Boas relações com os clientes: Na JBV Transportes uma das prioridades estabelecidas é a qualidade dos serviços oferecidos. A empresa entende que uma vez, apresentando qualidade, a mesma irá conquistar seus clientes e captar outros mais. Uma das formas que a empresa desenvolve este processo se inicia por meio de um bom relacionamento com os clientes, o que de certa maneira gera o sentimento de confiança, transparência e qualidade.

Localização e Preço: A empresa além de estar muito bem localizada como identificado no estudo, uma vez que se situa ao lado do ponto de carregamento dos caminhões transportadores, possui ainda, um excelente preço em relação as suas concorrentes.

Conhecimento do mercado: A experiência e o conhecimento da área de transportes por parte dos proprietários fazem com que os mesmos estejam sempre bem informados sobre o ramo de transportes rodoviários, fator este que pode gerar diversas oportunidades para a empresa.

4 PROGNÓSTICO E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Considerando que uma empresa bem sucedida depende da disposição, funcionalidade e engajamento das funções exercidas na organização, principalmente pela grande concorrência no mercado atual, serão apresentadas algumas sugestões de ações através da análise realizada neste estudo, sendo elas divididas por funções expondo os pontos fracos, as oportunidades e ameaças identificadas na organização.

Estas sugestões de melhorias para os pontos fracos encontrados e oportunidades podem convir como uma projeção para o futuro da instituição. Poderão ainda, orientar o empreendedor em que direção os trabalhos e as atividades da organização devem ser conduzidos, sendo que as mesmas deverão aperfeiçoar o desenvolvimento da empresa estudada.

Os pontos fracos identificados na empresa, serão abordados por meio de sugestões de melhorias, também com o intuito, de neutralizar as ameaças encontradas no transcórre do estudo.

4.1 PONTOS FRACOS

Os pontos fracos encontrados foram:

Poucos funcionários na área administrativa: A empresa apresentou dificuldade com a escassez de funcionários responsáveis pela função administrativa, pois conta com profissional na matriz e um na filial, sendo que a demanda de serviços prevalece. Neste caso, visto que os serviços administrativos são de extrema importância em uma instituição, ate mesmo pela própria organização e mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, a idéia sugerida é o investimento na contratação de mais um profissional para exercer a função dentro das possibilidades da empresa.

Falta de um profissional de RH: Por se tratar de uma empresa pequena, a mesma, não disponibiliza de uma função específica responsável pela área de Recursos Humanos ou um profissional qualificado para a função. Como exposto no estudo o administrador é o responsável pela

provisão, aplicação, treinamento e desenvolvimento, manutenção e controle.

Diante deste fato sugere-se que a empresa contrate um profissional específico para as funções do RH. Esta contratação pode ser realizada em forma de contrato, ou seja, terceirizada. A JBV Transportes solicitaria este profissional quando necessário para cuidar de todos os processos desde o recrutamento e seleção até a manutenção. Fato este que contribuirá para o bom andamento da empresa no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, bem como, a escolha e treinamento de profissionais. Esta sugestão se dá ao fato de a empresa não suportar um profissional fixo na função de RH na atualidade. Sendo assim, este profissional será remunerado por horas trabalhadas o que resolverá e amenizará algumas dificuldades identificadas nesta área.

Treinamento e capacitação: Geralmente em curto prazo, deve-se recrutar mão de obra. O setor necessita extrair o que há de bom no mercado, no sentido de mão de obra especializada. Com bons profissionais executando serviços, a qualidade eleva as condições de produção e lucratividade. E para toda empresa a capacitação e treinamento de funcionários, é e sempre será de extrema importância.

A falta de capacitação e treinamento foi identificada como um ponto fraco. Sendo assim, sugere-se que a empresa desenvolva capacitação e treinamento para seus colaboradores de forma constante. Se a empresa pretende manter sua qualidade no atendimento, precisa investir em capacitação e treinamento mesmo que internamente. Sugere-se que os gestores contratem um profissional qualificado para a ação em parceria com um profissional da empresa.

Avaliação de desempenho informal: Como elucidado neste estudo, a avaliação de desempenho é um processo de apreciar o desempenho dos papéis de cada indivíduo e quando se é bem utilizada beneficia todos os envolvidos (organização, colaboradores e direção). Chiavenato (2002) define a avaliação de desempenho como uma análise metódica do comportamento de cada indivíduo no seu cargo e o potencial desenvolvimento deste dentro da organização.

Porém, na empresa em estudo, foi identificado que esta avaliação é realizada de modo informal, por eles mesmos no seu dia a dia,

percebendo e avaliando critérios como desenvolvimentos nos cargos, comportamento, desempenhos produtivos, metas alcançadas, responsabilidade e comprometimento dos colaboradores junto aos objetivos da organização. Entretanto, percebe-se a carência de *feedback* mais profundo entre empresa e funcionários quanto à avaliação do seu desempenho. Este fato foi dado como um ponto negativo que pode prejudicar tanto o andamento dos trabalhos, como o desenvolvimento da empresa. Diante deste contexto, sugere-se que seja desenvolvida uma planilha de avaliação de cargos para ser utilizada de maneira contínua a fim de monitorar e auxiliar, bem como, avaliar os colaboradores periodicamente. Como forma de contribuição foi elaborada um modelo que está disponível no apêndice I deste estudo.

Descrição de cargos: Conforme examinado, o cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo). Os cargos devem ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma racionalidade: a busca da eficiência da organização.

Com a descrição de cargos, além de poder documentar as atividades e deveres do ocupante de cada cargo, a empresa poderá se utilizar desse instrumento para tomada de decisão conforme a contribuição de Chiavenato (2002) onde afirma que a ferramenta pode auxiliar no conteúdo para um programa de treinamento, administração de salários, avaliação de desempenho entre outros atributos.

A definição de cargos também contribui para a análise da avaliação dos funcionários, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo, e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho. Neste sentido, a falta de descrição de cargos foi apontada como um ponto fraco na empresa JBV Transportes. Sendo assim, sugere-se a criação do mesmo por meio de um formulário padronizado, o qual será apresentado como exemplo no apêndice II.

Administração Operacional em SP: O fato de a administração operacional estar concentrada em outro estado causa uma série de situações pertinentes para a empresa estudada, entre elas a rapidez na tomada de decisões operacionais. Neste caso, sugere-se que os gestores

avaliam a melhor maneira de resolver esses entraves. Sugere-se uma análise mais profunda dos fatos, uma vez que algumas mudanças ou decisões dependem de vários fatores internos e até mesmo financeiros.

Estratégia Promocional e Planejamento Mercadológico: A empresa em estudo – JBV Transportes não possui uma estratégia promocional e planejamento na área de marketing.

Por ser uma empresa pequena possui uma administração centrada no desenvolvimento das atividades e cumprimento das tarefas e serviços demandados. Entretanto, mesmo a empresa sendo pequena os administradores possuem uma visão otimista e estão abertos para novas idéias e transformações. Os gestores entendem que há a necessidade de desenvolver uma ação mais expressiva para o marketing, principalmente pelo fato de que a concorrência está cada vez mais acirrada entende-se que a empresa precisa ter uma visão de futuro em relação às adaptações e mudanças.

Diante deste contexto, sugere-se que a organização, contrate uma agência especializada em marketing para auxiliar em conjunto com a equipe JBV Transportes, na criação e no desenvolvimento de um planejamento de marketing focado em uma estratégia promocional adequada as necessidades da empresa, que possa trazer um diferencial para a organização fortalecendo-a no mercado.

Pouca divulgação da empresa no mercado: Um dos pontos identificados foi o pouco investimento em publicidade e propaganda. É importante compreender que é indispensável em meio à globalização e a forte concorrência nos dias atuais que toda a empresa divulgue a sua marca, ou seja, que a empresa mostre que existe. Uma boa publicidade vinculada em jornais, rádios e televisão, que mostre as vantagens e facilidades que os serviços da JBV Transportes disponibilizam poderá auxiliar na divulgação da empresa.

Desta forma, sugere-se que a empresa desenvolva ações voltadas para o marketing da organização. Outra sugestão é que a empresa passe a utilizar os meios de divulgação através da internet o que seria bastante útil para os clientes, para a captação de novos e potenciais clientes, e consecutivamente para a empresa. No entanto é importante ressaltar que a empresa deverá desenvolver essas ações com enfoque direto no seu

publico alvo. Como exemplo na sugestão dada para o ponto fraco encontrado: a falta de planejamento em marketing, a JBV Transportes a organização deverá inserir esta divulgação no próprio planejamento mercadológico.

4.2 OPORTUNIDADES

As oportunidades encontradas na empresa por meio deste estudo foram:

Economia em alta e Mercado aquecido: Esta oportunidade se destaca também em conjunto com a alta demanda de transportes. Mesmo diante de vários escândalos políticos no atual governo, neste ano de 2014 o Brasil sediará a copa do mundo, onde de alguma forma a economia do país aparenta estar em alta o que faz que o mercado se mantenha aquecido. Sendo assim, esta é uma oportunidade que pode ser aproveitada pelas empresas que de alguma forma se beneficiam deste fato.

Alta demanda de transportes: A demanda de transportes não para de crescer e principalmente os transportes rodoviários, conforme citado no estudo por Bertaglia (2009), ainda é a preferida pela maioria dos agentes de transporte. As vias rodoviárias são responsáveis por mais de 60% das movimentações de cargas realizadas e atinge praticamente todos os pontos do território nacional. Para a JBV este é um ponto positivo uma vez que no Brasil o transporte ferroviário, o qual poderia ser o seu maior concorrente é pouco utilizado se comparado ao transporte rodoviário. O uso das unidades de transportes rodoviários os caminhões, carretas, chassis de transporte de *containers*, *bi-trens*, e cegonheiras no Brasil ainda predominam a área de transportes.

4.3 AMEAÇAS

Dificuldade de mão de obra qualificada no mercado (motoristas): Esta dificuldade caracteriza-se como uma grande ameaça para empresa, pois, por meio de várias pesquisas, entre elas uma das mais recentes publicadas pela revista Exame (2013), o Brasil está entre os piores do

ranking de qualidade da educação do ensino profissionalizante, ou seja, de mão de obra. Este não é problema simples de resolver, pois se trata de um fato externo.

De acordo com o já comentado neste estudo, há uma grande procura por profissionais qualificados na área a qual atua a empresa, e cada vez mais se prevê a ampliação desta busca em função de poucos profissionais disponíveis no mercado, uma vez que o mesmo cresce consecutivamente mantendo-o cada vez mais aquecido. Em se tratando de uma ameaça (externa) sugere-se que a empresa desenvolva parcerias com centros de formação de condutores e profissionalizantes. O que poderá gerar possibilidades na agregação de mão de obra qualificada. Contudo, esta não é a única ação que deve ser realizada, pois não garante resultados finais. A empresa deve ainda, investir em seus colaboradores, treinando-os, capacitando-os e incentivando-os ainda mais para garantir uma equipe eficiente com pretensão de permanecer na empresa por longo período.

Dificuldade de Financiamentos na área de transportes: A indisponibilidade de financiamentos na área de transportes é um fator negativo que depende da disponibilidade de recursos de organizações financeiras, o que foge literalmente do controle da empresa. Porém, sugere-se que os gestores busquem maiores subsídios em outras entidades que não as já procuradas pela empresa, buscando maiores informações. Contudo, a viabilidade de solução deste problema, depende diretamente de decisões externas.

Inflação:

A inflação alta é prejudicial para a economia de um país. Quando alta ou fora de controle, pode gerar diversos problemas e distorções econômicas para as empresas. De acordo com o site Classe Contábil (2008) geralmente taxas de inflação altas são aquelas que ficam acima de 6% ao ano. A inflação alta pode causar a desvalorização da moeda do país, alta do dólar e aumento dos preços dos importados, elevação da taxa de juros e geralmente diminuição no setor produtivo, o que consecutivamente gera desemprego. A inflação trata-se de uma ameaça.

Desta forma, a inflação depende de fatores externos e governamentais. Sendo assim, a iniciativa privada deve estar atenta a quaisquer mudanças econômicas advindas da inflação. Para tanto, sugere-se que a exemplo das grandes organizações, que a empresa em estudo desenvolva um planejamento de no mínimo 10 anos, onde a mesma deva estar preparada para supostas crises e descontrole da inflação que o país pode vir a sofrer. O planejamento estratégico em uma empresa pode minimizar ou até mesmo evitar surpresas desagradáveis

Concorrência pela mão de obra qualificada: A concorrência é, e sempre será uma ameaça para as organizações, sejam quais forem seus seguimentos. Sempre haverá profissionais aptos a criar e desenvolver novas tecnologias, produtos ou serviços. A questão da concorrência não é um fato simples, mas sim, um fator bastante extenso e relevante. As grandes empresas geralmente conhecem os seus concorrentes. Mas a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é na verdade bem mais ampla, principalmente na questão que remete a mão de obra. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes e novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.

A falta de visão em relação aos concorrentes pode levar muitas organizações ao seu fim. Sendo assim, é fundamental que as empresas estejam sempre focadas em conhecer seus concorrentes identificando suas principais características, seus pontos fortes e fracos, especificamente.

Por outro lado, a empresa que dispõe de bons profissionais executando serviços de qualidade elevando as condições de produção e lucratividade, deve fazer com esses profissionais permaneçam na empresa. E uma das maneiras de fazer com que isto ocorra se dá por meio do treinamento de pessoal que deve sempre ocorrer por ser um processo, cujo objetivo, é repassar habilidades, conhecimentos e atitudes ligadas à execução de tarefas no trabalho e comprometimento. Afinal, se a empresa possui bons profissionais que geram resultados, a mesma terá maiores resultados, sendo assim, poderá remunerar melhor seus colaboradores e desenvolver programas de planos de carreira, criando laços duradouros entre empresa e colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de grandes transformações tecnológicas em meio à globalização gerando cada vez mais concorrência no mercado, a busca por estratégias vencedoras está se tornando uma característica fundamental para que as organizações se adaptem, se destaquem e conseqüentemente se mantenham no mercado. Drucker (2004) descreve que as empresas sofrem em se manter no mercado altamente competitivo justamente pelo fato de não desenvolverem um planejamento na administração.

Contudo, é importante ressaltar que as características empreendedoras são essenciais para alcançar o sucesso independente do ramo do negócio. Por conseguinte, dentro da proposta deste estudo o principal objetivo foi realizar a análise organizacional da empresa JBV Transportes rodoviário, a fim de conhecer a realidade organizacional buscando identificar questões importantes sobre o funcionamento da empresa e sugerir melhorias que possam contribuir para o desenvolvimento da organização, praticando assim uma ação empreendedora com visão futurística.

Por meio de observações nas rotinas de cada função, foi possível realizar uma análise, utilizando como ferramenta principal a matriz SWOT. Esta ferramenta além, de descrever as ações e processos utilizados na empresa, também expõe os pontos fortes e pontos fracos de cada função organizacional, uma vez que a empresa não possui setores definidos, por se tratar de uma organização de estrutura pequena. Ainda por meio da matriz SWOT, foi possível identificar oportunidade e ameaças que podem beneficiar e comprometer positiva ou negativamente a organização.

Quanto às sugestões de melhorias apresentadas, as mesmas foram expostas na função administrativa, financeira, recursos humanos, operacional e marketing. Estas sugestões, se adotadas pela empresa, proporcionarão um desenvolvimento significativo para a mesma, tendo em vista, a necessidade de se adaptar as necessidades do cliente e as exigências impostas pelo mercado. Nesse sentido Kotler (2000) contribui de maneira a afirmar que as empresas precisam se adequar as exigências impostas pelo mercado para poderem sobreviver dentro dele.

Com os resultados obtidos por meio deste trabalho, estima-se que a maior parte das melhorias sugeridas se colocadas em prática pelos gestores, podem ser implantadas de forma imediata e não acarretarão custos expressivos para a empresa. Quanto às outras sugestões que requerem um dispêndio maior de recursos financeiros como, por exemplo, a contratação de funcionários deve ser avaliada pelos gestores, considerando os recursos disponíveis ponderando se devem ou não ser implantadas.

Desta forma, com base nessas contribuições, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas futuras para ampliar variáveis que contribuam com a imagem da organização e a satisfação do cliente, por meio de novas investigações, permitindo que a empresa se solidifique sustentavelmente e garanta a competitividade de suas ações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

ANDRADE, Clésio. **Sondagem econômica: transportadores estão menos otimistas**. Disponível em; <http://www.cnt.org.br/Paginas/index.aspx>. Acesso: 18 Abril, 2014.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.

BERTAGLIA, Paulo. **Logística: e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Boockman, 2001.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____,I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, I. **Administração de vendas:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____, I. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, I. **Administração de Recursos Humanos.** 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____, I. **Administração de recursos humanos, fundamentos básicos,** 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE: **Sondagem econômica:** transportadores estão menos otimistas. Disponível em; <http://www.cnt.org.br/Paginas/index.aspx>. Acesso: 18 Abril, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F.: **Inovação e espírito empreendedor. Prática e princípios.** 2. ed. Pioneira, São Paulo, 1987.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor. Prática e princípios.** 3. ed. Pioneira, São Paulo, 2004.

FAVARETTO, F. **Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica.** 2001. Tese de doutorado: Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos. 2001.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Maxsoel Bastos de. **Transporte rodoviário de cargas e sua respectiva responsabilidade civil**. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5231> . Acessado em 30 de Mar. de 2014

FLEURY, Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. **Métodos, Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997. 841 p.

GOMES, Ricardo Almeida. **Transporte rodoviário de carga e desenvolvimento econômico no Brasil: uma análise descritiva**. Dissertação de Mestrado em Transportes. Brasília: UnB, 2006.

GOMES, C.F.S. RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada a tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HALL, Michael C. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.

_____. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Vendas**. Editora Atlas S/A LUCRO REAL. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/>. Acesso: 19 Abril, 2014.

LOBATO, Menezes David; et al. **Estratégia de empresa**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro, 1996.– São Paulo, 2004.

MACCARTHY, E. Jerome, Marketing básico – uma visão gerencial. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria.. **Metodologia científica**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- MARTINS, Leandro. Marketing. São Paulo: Universo dos livros, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Acesso e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.
- NEVES, M.F. Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas, 2007.
- NUNES, Paulo. Contabilidade, Ciências Econômicas e Empresariais, 2012. Disponível em: <http://www.knoow.net/ciencconempr/contabilidade/balancopatrimonial.htm>. Acesso em: 20 de Jun. 2014.
- OLIVEIRA, Djalma, R.P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11^a.ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Pinho Rebouças Djalma. **Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. In: **Anuário Expressão**. Florianópolis, 153, 2008.
- REVISTA EXAME. **A mão de obra no Brasil, 2013**. Disponível em: www.revistaexame.com.br. Acesso em: 26 Mar. 2014.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Thomson, 2005.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análises e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POZZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SANDERS, Nigel et al. **Administração da Produção**. 1.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

SEBRAE. **O que é Plano de Negócios?** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/ProdutoseServicos/ViaInternet/PlanoDeNegociosSPPLAN/Paginas/oqueeplanodenegocios.aspx> Acesso em 19/03/2014.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Tradução Sônia Maria Correia. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; Menezes, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Rubia Mara. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, 2006.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ANEXO I

NORMAS DA EMPRESA JBV TRANSPORTES



TRANSPORTES RODOVIÁRIOS LTDA

NORMAS DE REGULAMENTAÇÃO

- ✓ **NÃO PAGAMOS LAVAÇÃO QUANDO O VEÍCULO ESTIVER VIAJANDO**
- ✓ **CHEGAR EM CASA COM O VEÍCULO LIMPO (LAVAR SOMENTE QUANDO ESTIVER CHEGANDO);**
- ✓ **MUDAR A ROTA DE VIAJEM SOMENTE COM AUTORIZAÇÃO**
- ✓ **AS EVENTUAIS MULTAS SERÃO COBRADAS DO CONDUTOR RESPONSÁVEL;**
- ✓ **AO CHEGAR DE VIAJEM SE APRESENTAR PARA O ACERTO DE CONTAS;**
- ✓ **CARGAS SOMENTE COM PESO DE BALANÇA;**
- ✓ **ACESSÓRIOS INSTALADOS NOS VEÍCULOS SEM AUTORIZAÇÃO NÃO SERÃO PAGOS;**
- ✓ **VELOCIDADE PERMITIDA DE 85 KM/H**
- ✓ **CASO NÃO ESTIVER VIAJANDO, O VEICULO DEVERÁ SER MANTIDO NA EMPRESA;**
- ✓ **MANUTENÇÕES DOS VEÍCULOS SÃO DE RESPONSABILIDADE DO MOTORISTA**

Motorista

**A direção
JBV Transportes**

Pescaria Brava, SC. ____, de _____ de 2014.

ANEXOII

FROTA DE CAMINHÕES DA EMPRESA JBV TRANSPORTES

FROTA DE CAMINHÕES DA EMPRESA JBV TRANSPORTES

APÊNDICE I
MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOTA MÉDIA		
VISTO	APROVADO:	COORDENADOR DE RECURSOS HUMANOS

APÊNDICE II
MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS



DESCRIÇÃO DE CARGOS – JBV TRANSPORTES

NOME COLABORADOR:

1. MISSÃO DO CARGO:

3. RESULTADOS ESPERADOS DO CARGO:

4. SUMÁRIO DAS ATRIBUIÇÕES

5 . OUTROS REQUISITOS

6. RESPONSABILIDADES DO CARGO

7. PARTICULARIDADES / COMPLEXIDADE DO TRABALHO

8. EQUIPAMENTOS UTILIZADOS

9. CONTATOS EXIGIDOS

10. REQUISITOS PESSOAIS

. **Intelectual:**

. **Personalidade:**

. **Relacionamento:**

. **Conduta:**

. **Outros:**

11. APROVAÇÕES

12 OBSERVAÇÕES

Ocupante

Data ___/___/___

Superior Direto

Data ___/___/___

Diretoria

Data ___/___/___