UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS DITADI

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DE CUSTO DO CONSUMO DE COMBUSTÍVEL PARA A TRANSPORTADORA RAVANELLO LTDA.

BENTO GONÇALVES
2020

LUCAS DITADI

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DE CUSTO DO CONSUMO DE COMBUSTÍVEL PARA A TRANSPORTADORA RAVANELLO LTDA.

Relatório de trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Profª. Nivia Tumelero

Orientador TCC II: Profº. Jaci Natal Tasca

BENTO GONÇALVES

2020

LUCAS DITADI

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DE CUSTO DO CONSUMO DE COMBUSTÍVEL PARA A TRANSPORTADORA RAVANELLO LTDA.

Relatório de estágio de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus da Região dos Vinhedos - CARVI, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

_____

Profº. Jaci Natal Tasca – UCS – Orientador

_____

Profº. Carlos Eduardo Roehe Reginato - UCS

_____

Profº. João Vicente de Godolphin - UCS

Conceito: _____

Bento Gonçalves, 02 de dezembro de 2020.

Dedico este trabalho aos meus pais, Vilso e Neri, que com muito esforço pagaram os meus estudos e abriram mão de muitas coisas para me ver formado, sendo assim, a base e inspiração de tudo o que sou e conquistei até hoje.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela força e coragem;

Aos meus pais, Vilso e Neri, pelo esforço, dedicação e compreensão em todos os momentos;

Ao professor Jaci Natal Tasca, pela maravilhosa orientação acadêmica;

A minha irmã Jéssica Ditadi, pela incansável dedicação, sempre presente no que eu precisei;

A minha namorada Bruna Menegotto, pela ajuda e paciência;

A todos os amigos e colegas que estavam junto sempre junto comigo.

Se você tiver ambição e conhecimento poderá chegar ao topo na sua profissão, independentemente de onde começou.

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo elaborar um plano de redução no consumo de combustível, iniciando com um diagnóstico amplo sobre todas as áreas da empresa Transportadora Ravanello Ltda, que atua a 45 anos no transporte rodoviário de cargas, da região Sul para o Centro-Oeste e Norte do Brasil. Diante das informações levantadas, foi elaborado um plano para redução de custo no consumo de combustível. O ideal da proposta surgiu pelo fato do preço do óleo diesel representar cada dia mais para o setor do transporte rodoviário de cargas, e conseguir reduzir este custo coloca a empresa em uma melhor posição na briga com os concorrentes. Toda a captação de dados para a elaboração do trabalho foi realizada com o total suporte da organização, além de informações de fornecedores parceiros e materiais bibliográficos, tudo para obter maior clareza e fundamentação no projeto. Ao longo da construção do estudo, ficou visível a necessidade e viabilidade da proposta, apresentando resultados significativos financeiramente para a empresa, já que nos dias atuais a margem de lucro está cada vez mais reduzida.

Palavras-chave: Diagnóstico. Transportadora. Consumo de combustível.

ABSTRACT

This work aims to develop a plan for reducing fuel consumption, starting with a comprehensive diagnosis of all areas of the company Transportadora Ravanello Ltda, which has been operating for 45 years in road freight transport, from the South to the Midwest and Northern Brazil. In view of the information collected, a plan was drawn up to reduce the cost of fuel consumption. The ideal of the proposal arose from the fact that the price of diesel oil represents more and more for the road freight transport sector, and being able to reduce this cost puts the company in a better position in the fight with competitors. All data collection for the preparation of the work was carried out with the full support of the organization, in addition to information from partner suppliers and bibliographic materials, all in order to obtain greater clarity and reasoning in the project. Throughout the construction of the study, the necessity and viability of the proposal became visible, presenting significant financial results for the company, since nowadays the profit margin is increasingly reduced.

Keywords: Diagnosis. Shipping company. Fuel consumption.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Área de atuação 19

Figura 2 – Sede Administrativa – Bento Gonçalves – RS 20

Figura 3 – Pavilhão – Bento Gonçalves – RS 21

Figura 4 – Filial de São Bento do Sul – SC 21

Figura 5 – Filial de Campo Grande – MS 22

Figura 6 - Filial de Cuiabá – MT 23

Figura 7 - Filial de Porto Velho – RO 23

Figura 8 – Veículo baú de pequeno porte 25

Figura 9 – Veículo baú de médio porte 25

Figura 10 – Veículo baú de grande porte 26

Figura 11 – Veículo baú de grande porte (Rodotrem) 27

Figura 12 – Veículo de carroceria aberta 28

Figura 13 – Organograma da empresa 38

Figura 14 – Logomarca da empresa 43

Figura 15 – Layout expedição 50

Figura 16 – Layout administrativo (andar superior) 51

Figura 17 – Layout administrativo (andar inferior) 52

Figura 18 – Superfícies planas para capas e cargas, evitando atritos com o vento 78

Figura 19 – Ajuste do defletor do cavalo mecânico parente ao reboque 79

Figura 20 – Resumo de violações via telemetria 87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Análise SWOT 64

Quadro 02 – CANVAS 66

Quadro 03 – 5W2H 92

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Faturamento por estado 44

Tabela 02 – Comparativo de toneladas transportadas mês a mês 44

Tabela 03 – Consumo médio dos veículos 82

Tabela 04 – Valores gastos com manutenções nos 8 meses de comparação…. 83

Tabela 05 – Telemetria do mês de setembro/2020 87

Tabela 06 – Valores gastos com combustível 89

Tabela 07 – Rota Campo Grande –MS 89

Tabela 08 – Rota Cuiabá –MT 90

Tabela 09 – Rota Porto Velho-RO 90

Tabela 10 – Rota Rio Branco-AC 91

Tabela 11 – Custo médio para implantação 98

Tabela 12 – Retorno mensal baseado em 60 veículos de viagem 98

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....15

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 DADOS GERAIS 17

2.2 HISTÓRICO 17

2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS 18

3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

3.1 MICROAMBIENTE 29

3.1.1 Clientes 29

3.1.2 Fornecedores 30

3.1.3 Concorrentes 31

3.1.4 Entidades Regulamentadoras 32

3.2 MACROAMBIENTE 33

3.2.1 Fatores Econômicos 33

3.2.2 Fatores Político-Legais 34

3.2.3 Fatores Tecnológicos 35

3.2.4 Fatores Sociais 35

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS 36

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL 37

4.1.1 Organização 37

4.1.2 Planejamento estratégico 39

4.1.3 Sistemas de informação 40

4.1.4 pontos fortes e pontos fracos 41

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS 42

4.2.1 Pesquisa de mercado 42

4.2.2 Serviço 42

4.2.3 Preço 44

4.2.4 Comunicação 45

4.2.5 Vendas 45

4.2.5.1 Planejamento de vendas 45

4.2.5.2 Equipe de Vendas 46
4.2.5.3 Pós-Vendas 47
4.2.5.4 Distribuição 47
4.2.5.5 Pontos Fortes e Pontos Fracos 48
4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES 48
4.3.1 Planejamento, programação e controle 48
4.3.2 Fluxo de atendimento 49
4.3.3 Layout 50
4.3.4 Garantia a Assistência Técnica 52
4.3.5 Gerência de Reclamações 53
4.3.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos 53
4.4 ÁREA DE MATERIAIS 54
4.4.1 Planejamento de Aquisição de Materiais 54
4.4.2 Critérios para Aquisição dos Materiais 55
4.4.3 Controle de Materiais 55
4.4.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos 56
4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS 56
4.5.1 Estilo de Administração 57
4.5.2 Rotatividade e Absenteísmo 57
4.5.3 Sistema de Recrutamento e Seleção 58
4.5.4 Remunerações e Benefícios 58
4.5.5 Motivação e Treinamento 59
4.5.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos 59
4.6 ÁREAS DE FINANÇAS 60
4.6.1 Gestão de Caixa 60
4.6.2 Aprovação de Crédito 60
4.6.3 Custos 61
4.6.4 Contabilidade 62
4.6.5 Indicadores Financeiros 62
4.6.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário 62
4.6.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos 63

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DO TRABALHO
5.1 ANÁLISE SWOT 64
5.2 CANVAS 66
5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 68
5.4 OBJETIVO GERAL 69
5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 69
5.6 JUSTIFICATIVA 69

6. REVISÃO DA LITERATURA
6.1 CUSTOS 71
6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 73
6.3 RECURSOS HUMANOS 75
6.4 ORÇAMENTO 76
6.5 MANUAL DO VEÍCULO 77

7. METODOLOGIA
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 80
7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO 81
7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS 81
7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS 81

8. RECOMENDAÇÕES
8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA 84
8.2 AÇÕES PROPOSTAS 85
8.3 PLANO DE AÇÃO 92
8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL 96
8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA 97

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 99

REFERÊNCIAS 101

1. INTRODUÇÃO

A Transportadora Ravanello Ltda. está localizada na cidade de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, conhecida por ser um importante polo moveleiro e metalomecânico. A empresa foi fundada em 1975, completando no ano de 2020 a importante marca de 45 anos.

A transportadora tem como sua principal atividade o transporte rodoviário de cargas, destacando-se com um serviço de qualidade e ótimo prazo de entrega, para os estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Acre.

O diagnóstico da Transportadora Ravanello Ltda foi trabalhado com a finalidade de melhorar o custo de operação, levando em conta pontos fracos atualmente existentes na gestão da frota e dos motoristas de viagem. Será demonstrado através da caracterização da empresa, retratando sua historia, serviços prestados atualmente, principais clientes e fornecedores, além dos concorrentes de mais peso no mercado. Em seguida apresenta-se o diagnóstico dos setores da empresa, são eles: Administração geral, marketing e vendas, operações, materiais, gestão de pessoas e finanças. Foram apontados pontos fortes e fracos da organização e através destes, tornou-se possível criar uma proposta de melhoria na gestão de frota.

Gerir uma grande quantidade de veículos e motoristas, com maestria não é uma tarefa fácil para nenhum administrador. O presente trabalho visa diminuir o custo de operação através de uma proposta a ser seguida com ganho para o colaborador e para a empresa.

Foi utilizada a ferramenta 5W2H com o foco em ações que envolvem o pré, durante e pós viagem, visando melhorar o desempenho da empresa. Após o apontamento das ações, ficou comprovada a viabilidade financeira e operacional da proposta. Através da análise das médias e custos de manutenção de uma amostra de veículos, ficou clara a necessidade de implantar a orientação “ganha-ganha” ao motorista.

A ideia de elaborar este plano surgiu pelo fato do custo do óleo diesel ser cada vez mais representativo na conta de cálculo do frete, e a margem de lucro estar cada dia menor. Sendo assim, entregar ao motorista condições e ferramentas de trabalho torna possível melhorar o desempenho atual da condução e fazer com que ele próprio seja beneficiado financeiramente, por consequência, a empresa também será.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo estarão sendo abordadas características sobre a Transportadora Ravanello Ltda., desde tudo que envolve a sua história até o seu perfil de trabalho perante o mercado nos dias atuais.

2.1 DADOS GERAIS

Razão Social: Transportadora Ravanello Ltda.
Nome Fantasia: Transportadora Ravanello.
CNPJ: 88.671.003/0001-06
Tipo do negócio: Serviços
Modalidade: Rodoviário
Endereço: Rua Carlos Dreher Neto, 100, bairro Vila Nova – Bento Gonçalves-RS
Data de Fundação: 01/10/1975
Atuação: Regiões Sul, Centro-Oeste e Norte
Site: www.transravanello.com.br

2.2 HISTÓRICO

No ano de 1975, mais precisamente em 01 de outubro de 1975, a Transportadora Ravanello teve sua fundação, com a união de três irmãos e um amigo da família. Odilon Ravanello, já trabalhava no setor de transporte, na parte administrativa de outra organização, e colocou todo seu conhecimento a disposição para iniciar a nova empreitada. Seu irmão Dorval Marino Ravanello e seu amigo Otávio Bet, já possuíam caminhões próprios, algo que ajudou muito no início da instituição, e se colocaram à disposição para viajar e entregar mercadorias Brasil a fora. O outro sócio na época era Danilo Ravanello, proprietário do ramo imobiliário na cidade de Bento Gonçalves - RS.

A Primeira sede da empresa se deu em um pavilhão alugado, na Travessa Guaíba, nº 99, bairro Cidade Alta, nesta cidade. Alguns anos após a fundação e o início do trabalho, um dos fundadores de retirou, Danilo Ravanello

vendeu sua parte para os demais sócios. Em 1985, outro irmão de Odilon e Dorval, Adiles Ângelo Ravanello ingressou na sociedade, somente com seu trabalho. Neste mesmo ano, a empresa mudou o local de sua matriz, passando a atuar no endereço Rua Cavalheiro José Farina, nº 400, bairro Licorsul, nesta cidade. Após alguns anos trabalhando, se consolidando no mercado e contribuindo para o desenvolvimento das regiões Centro-Oeste e Norte, a empresa adquiriu seu próprio terreno e construiu toda a sua estrutura, a qual parte é utilizada até hoje, na Rua Carlos Dreher Neto, nº 100, bairro Vila Nova, Bento Gonçalves - RS.

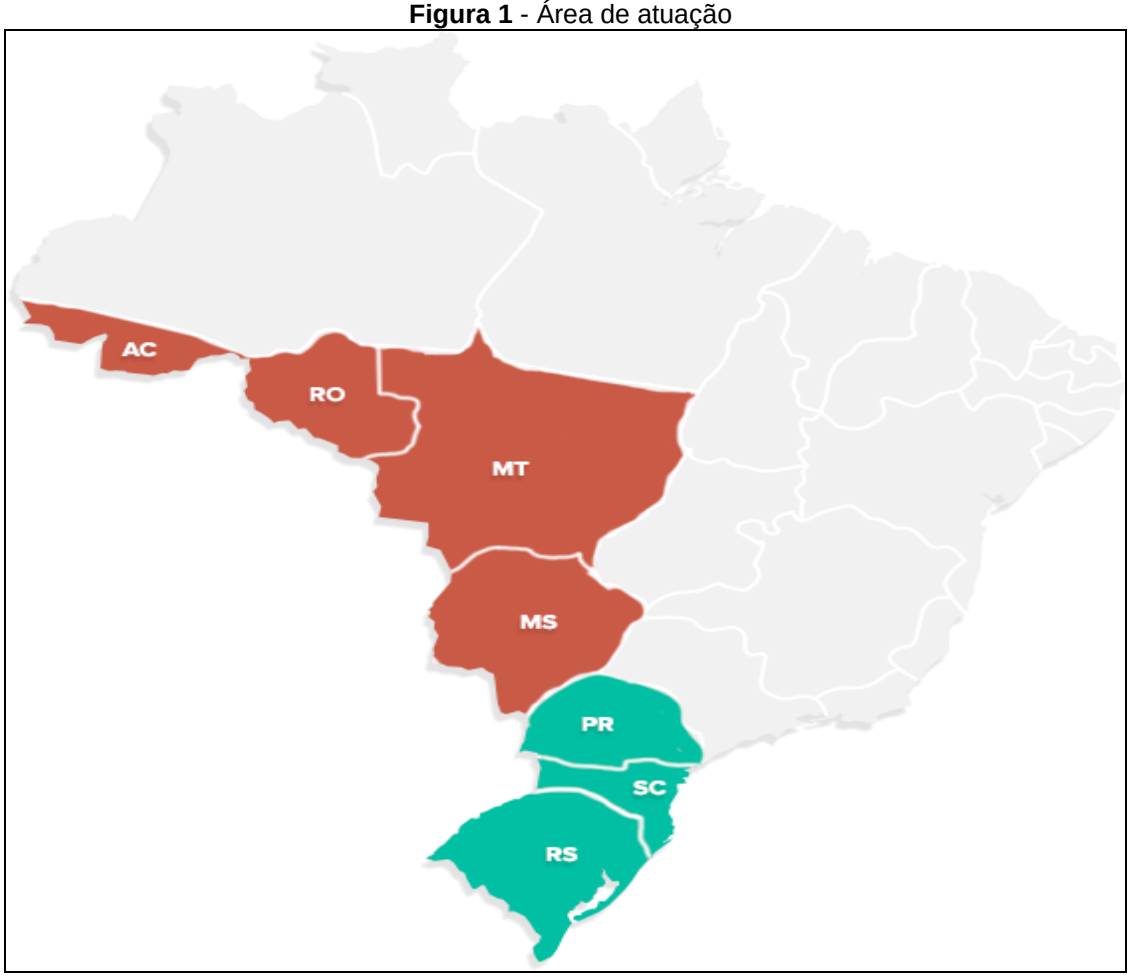
No ano de 2004, um dos sócios, Dorval Marino Ravanello, se retirou da sociedade, buscando novos rumos com outra organização liderada por ele, sendo assim a Transportadora Ravanello Ltda. possui até hoje os mesmos sócios de quando ocorreu esta divisão, Odilon Ravanello, Adiles Ravanello e Otávio Bet (família), os quais com muito trabalho chegarão neste ano aos 45 anos de história, com muita segurança, confiança e respeito de seus clientes e fornecedores.

A administração da empresa, por ser familiar, torna as decisões mais simples e rápidas de serem tomadas, agilizando os processos do dia-a-dia. A empresa conta hoje com cerca de 200(duzentos) colaboradores e uma frota de 150(cento e cinquenta) veículos, com um faturamento mensal de em média 4.000.000,00 (quatro milhões de reais).

2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Transportadora Ravanello Ltda. atua como prestadora de serviços no ramo de transporte rodoviário de cargas em geral, logística e armazenagem, tendo como seu foco a coleta na região Sul e entregas nas regiões Centro-Oeste e Norte, conforme Figura 1:

Figura 1 - Área de atuação



Fonte: retirada do site da Ravanello (2020)

Estados de Goiás e Distrito Federal são atendidos somente para o Grupo Randon Implementos.

Pensando no melhor atendimento para todos os tipos de clientes, a Transportadora conta uma estrutura capaz de suprir todas as exigências feitas pelos seus parceiros, como mostram as Figuras 2 e 3, desde a coleta da mercadoria até a entrega no cliente final, colocando à seu disposição seu pavilhão, para possíveis armazenamentos ou processos de separação de mercadorias, algo que se faz necessário diversas vezes, já que nem todos os estabelecimentos tem espaço físico suficiente para realizar determinadas ações. Todas as filiais são em local próprio e bem localizadas, nas capitais ou em cidades de grande potencial econômico, com fácil acesso para todo o tipo de veículo, como mostram as Figuras 4, 5, 6 e 7, facilitando a distribuição para todos os extremos dos estados, já que nas regiões em que é realizada a operação, as cidades são muito distantes umas das outras.

Figura 2 – Sede Administrativa – Bento Gonçalves – RS

Fonte: próprio autor (2020)

Totalmente revitalizada em meados dos anos 2000, a sede administrativa conta com toda estrutura necessária para conduzir uma operação de excelência.

Figura 3 – Pavilhão – Bento Gonçalves – RS

Fonte: próprio autor (2020)

Todas as coletas realizadas no estado do Rio Grande do Sul são centralizadas no depósito da matriz, este que, conta com estrutura para armazenagem e realização de carregamentos com extrema segurança.

Figura 4 – Filial de São Bento do Sul – SC

Fonte: próprio autor (2020)

Única filial da empresa que realiza coleta de mercadorias, assim como a matriz, a filial de São Bento do Sul-Sc, centraliza todas as coletas realizadas nos estados de Santa Catarina e região metropolitana de Curitiba-Pr.

Figura 5 – Filial de Campo Grande – MS

Fonte: próprio autor (2020)

Construída em 2011, a filial de Campo Grande-Ms, efetua entregas na própria capital e interiores do estado, buscando assim, reduzir o custo de entrega, trabalhando com veículos menores.

Figura 6 – Filial de Cuiabá – MT

Fonte: próprio autor (2020)

No Mato Grosso, a filial de Cuiabá é responsável apenas pelas entregas nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande, os demais interiores, por se tratarem de munícipios de passagem diária, são atendidos por veículos itinerantes.

Figura 7 – Filial de Porto Velho – RO

Fonte: próprio autor (2020)

Em Rondônia, a única sede da empresa realiza atendimento na própria capital e fica responsável pela distribuição no interior do estado do Acre.

A empresa transporta diferentes tipos de mercadorias, fazendo com que todo o dia haja desafios diferentes para a montagem das cargas, para isso, ela conta com uma equipe especializada em manusear e alocar os volumes da melhor maneira possível, para cheguem em perfeitas condições aos respectivos destinos. Os maiores responsáveis pelo movimento da Transportadora são produtos dos seguintes tipos: Móveis em geral, peças mecânicas, e borracha para recapagem de pneus, produtos alimentícios (não refrigerados), e produtos acabados em geral.

Para cada tipo de transporte é necessário um tamanho específico de veículo e determinada capacidade de carga, por isso a empresa conta com caminhões de carroceria fechada, denominados baús, de pequeno porte, para coletas e entregas em grandes centros e locais de acesso um pouco mais restrito, como mostra a figura 8, médio porte, para entregas em locais distantes das capitais, mas com volume considerável de mercadoria conforme figura 9, e grande porte, para viagens de longas distâncias e entregas para clientes com grande volume de compras em um espaço curto de tempo, conforme as Figuras 10 e 11. Conta também com veículos de carroceria aberta, para algum tipo de transporte específico, que exija o manejo de grandes peças com empilhadeira, para facilitar a operação, conforme a Figura 12.

Figura 8 – Veículo baú de pequeno porte

Fonte: próprio autor (2020)

Veículo utilizado para realização de coletas e entregas, em locais de distantes da matriz da empresa, grandes descolamentos e com pouca movimentação de mercadoria.

Figura 9 – Veículo baú de médio porte

Fonte: próprio autor (2020)

Tipo de veículo utilizado para viagens de longa distância, com entregas em locais mais afastados dos grandes centros e da capital dos estados.

Figura 10 – Veículo baú de grande porte

Fonte: próprio autor (2020)

Veículos utilizados para transportes de carga destinadas as filiais ou entregas de grandes quantidades diretamente ao cliente final.

Figura 11 – Veículo baú de grande porte (Rodotrem)

Fonte: Próprio autor (2020)

Tipo de veículo utilizado apenas para cargas destinadas a filiais e sem prazo curto de entrega, por necessitar de alguns dias a mais de viagem para qualquer destino, respeitando a legislação vigente.

Figura 12 – Veículo de carroceria aberta

Fonte: Próprio autor (2020)

Este tipo de veículo é utilizado quando se necessita o transporte de mercadorias carregadas e descarregadas com empilhadeira.

3. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

No ramo do transporte rodoviário de cargas, diversos fatores predominam, alterando o desempenho de toda e qualquer instituição, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, a seguir serão abordadas leis, políticas de funcionamento (internas e externas) e fatores do dia-a-dia que influenciam diretamente no andamento dos processos.

De acordo com Kuazaki (2016), o termo ambiente de uma empresa pode ser caracterizado como interno, representado pelos seus colaboradores, e externo, por fornecedores, distribuidores e concorrentes.

3.1 MICROAMBIENTE

Conforme Idalberto Chiavenato, “microambiente é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento de ambiente geral do qual a empresa extrai suas entradas e deposita suas saídas, é o ambiente de operações de cada organização. ” (CHIAVENATO, 2020, p.290).

O microambiente da Transportadora Ravanello é composto por clientes, fornecedores, concorrentes, e entidades regulamentadoras.

3.1.1 Clientes

Os clientes da Transportadora Ravanello Ltda. são de ramos diferentes, eles buscam principalmente informações atualizadas sobre entregas diárias e suporte para toda e qualquer operação a ser realizada a pedido do cliente final. Mantém-se um bom relacionamento e parcerias duradouras, construídas com anos de serviços prestados de forma séria e com o devido comprometimento.

Segundo Dantas (2014), clientes são aqueles que compram/consomem produtos ou serviços, de um mesmo fornecedor, frequentemente.

Como principais clientes da empresa, citam-se os seguintes:

a) Borrachas Vipal SA, localiza-se em Nova Prata - RS e atua no ramo de borrachas para recapagem de pneus;

b) Grupo Randon (Frasle, Jost, Suspensys, Castertech e Master), localiza-se em Caxias do Sul - RS, e atua no ramo de peças mecânicas;
c) Borrachas Tipler SA, localiza-se em São Leopoldo - RS e atua no ramo de borrachas para recapagem de pneus;
d) Grupo Todeschini (Carraro, Italinea e Criare), localiza-se em Bento Gonçalves - RS e atua no ramo de móveis populares e planejados;
e) Galvanotek Embalagens Ltda., localiza-se em Carlos Barbosa - RS e atua no ramo de embalagens plásticas para alimentos;
f) Soprano Eletrometalúrgica Ltda., localiza-se em Farroupilha - RS e atua no ramo de utilidades domésticas;
g) Docile Alimentos SA, localiza-se em Lajeado - RS e atua no ramo alimentício;
h) Eletromar Móveis e Eletrodomésticos, localiza-se em Lucas do Rio Verde - MT e atua no ramo de comércio de móveis;
i) Móveis Gazin, localiza-se em Nova Alvorada do Sul - MS, Jaciara - MT, Ji-Paraná - RO e Rio Branco - AC, atua no ramo de comércio de móveis;
j) Bunge Alimentos SA, localiza-se em Rondonópolis - MT e atua no ramo alimentício;
k) ADM do Brasil SA, localiza-se em Campo Grande - MS e atua no ramo alimentício;
l) JBS SA, localiza-se em Diamantino - MT e atua no ramo alimentício.

3.1.2 Fornecedores

Os fornecedores da Transportadora Ravanello são selecionados de acordo com suas políticas de trabalho e diversos fatores são levados em conta, como, comprometimento, bom relacionamento em negociações, cumprir prazos de entrega, entregar bons produtos e pós-vendas ativo e eficaz. No dia-a-dia funcionam como uma extensão, já que todos os motoristas e veículos utilizados para coleta e entrega estão em constante deslocamento e diariamente

necessitam de algum tipo de suporte. Segundo o que diz Neto (2014), os fornecedores se tornaram a principal e mais crítica ligação entre a empresa e seu cliente, pois a qualidade do produto ou serviço está diretamente ligada a qualidade do fornecedor.

A seguir estão listados os fornecedores atuantes e de suma importância para o bom andamento dos processos diários:

a) Brasdiesel SA (Concessionária Scania);
b) Mecasul (Concessionária Mercedes-Benz);
c) Autotrac (Sistema de monitoramento);
d) Apisul (Seguro de cargas);
e) Randon Implementos Rodoviários (Carretas e peças);
f) Linshalm Implementos (Carretas e baús de pequeno porte);
g) Savar Pneus (Pneus Michelin).

3.1.3 Concorrentes

Dentro de todo o ramo de prestação de serviço existe concorrência, nem sempre trabalham de forma leal, independentemente disso, todos eles fazem com que as empresas olhem para seus ambientes internos e sejam capazes de apontar suas próprias falhas e corrigi-las, se fortalecendo assim perante o mercado. De acordo com Silva (2013), concorrência é a disputa comercial ou industrial de empresários, para obtenção de clientes. A Transportadora Ravanello possui concorrentes fortes no mercado atual, sólidos e bem consolidados, nenhum deles pratica de atitudes desleais para obter o cliente, todos eles buscam pela excelência no transporte, fazendo com que os clientes tenham boas opções, caso seu parceiro atual falhe em algum quesito. Levando tudo isso em conta, o monitoramento das principais Transportadoras que atendem o Centro-Oeste e Norte deve ser intenso e fundamental, tanto de forma presencial, através de visitas e conversas com os clientes, apresentando propostas de trabalho e diferenciais no atendimento, ou até mesmo online. Se pode citar como principais concorrentes às empresas a seguir:

a) Transportes Civardi, localizada em Bento Gonçalves - RS;
b) Transportes Bertolini, localizada em Bento Gonçalves - RS;

c) Petrymar Transportes, localizada em Caxias do Sul - RS;
d) Vitlog Transportes, localizada em Porto Alegre - RS.

3.1.4 Entidades Regulamentadoras

O transporte rodoviário de carga é constantemente vigiado por diversas instituições, isso para que nada disperse do controle e os processos ocorram de maneira correta, para todos transportadores, independentemente de sua estrutura ou faturamento, todos devem cumprir determinadas regulamentações, desde seus veículos e equipamentos de trabalho, para que estejam sempre ativos perante ao governo e até documentações a respeito das cargas transportadas. Sendo as principais:

a) Registro Nacional dos Transportadores de Carga (RNTRC): diretamente vinculado aos profissionais autônomos e empresas do transporte rodoviário de carga do território brasileiro, para que possam exercer sua atividade remunerada. Esse registro busca consolidar e precisar a atuação do transporte dentro das normas do ramo, visando uma uniformização e padronização na regulamentação que vigora no país. Diante disso, os profissionais da área mantêm-se atualizados dos valores dos fretes;
b) INMETRO – Responsável pela aferição do Cronotacógrafo de cada veículo, instrumento atribuído para indicar e registrar a velocidade e tempo percorrido, simultaneamente, sendo impossível a sua alteração, assim utilizado para monitoramento relacionado ao condutor e o deslocamento do veículo;
c) Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN): Órgão máximo regulamentador, sendo seu principal objetivo a fiscalização e a execução das normas de trânsito determinadas pelo Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN);
d) Secretaria de Estado da Fazendo (SEFAZ): Órgão relacionado ao Ministério da Fazenda, encarregado pela fiscalização, recolhimento das receitas e possível autuação do cliente final, se houver

pendências com o Estado, sendo retida a mercadoria na transportadora até a quitação do débito estadual do destinatário.

3.2 MACROAMBIENTE

Conforme Idalberto Chiavenato, “É o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as empresas de maneira ampla e genérica” (CHIAVENATO, 2020, p. 289).

A transportadora apresenta como macro ambiente os fatores econômico, político-legal, tecnológico e social.

3.2.1 Fatores Econômicos

Segundo Débora Álvares, da revista Exame (2012), fatores econômicos são aqueles que afetam direta ou indiretamente a atividade econômica da empresa. Dentre os principais, citam-se: Inflação, taxa de desemprego e índice de consumo.

O transporte rodoviário de cargas apresenta grandes oscilações de demanda, devido ser diretamente influenciado pela economia nacional. Após a crise econômica que se deu em 2014, a atividade comercial da Transportadora Ravanello teve uma leve queda no faturamento, porém, nada comparado com o que ocorreu no mercado em geral, devido que, muito do faturamento da empresa é obtido em cidades com pessoas de poder aquisitivo considerado alto e independente de queda, conseguem manter-se bem financeiramente.

Segundo dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2019), a economia brasileira deu sinais de desaceleração em 2019, antes mesmo de se recuperar das perdas desde 2014. No primeiro trimestre de 2014 o PIB Brasil alcançou 3,5% de crescimento, enquanto o PIB transporte alcançou 5%. Já no primeiro trimestre de 2019 o PIB Brasil chegou a 0,5% de crescimento, enquanto o PIB transporte chegou a 0,2% de crescimento, dando ênfase a desaceleração do setor no período. Com isso, houve uma queda de 8,8% no

fluxo de veículos pesados no Brasil em 2019, ao levar em conta dados de 2014.

Conforme o Presidente da CNT (2019), Vander Costa, o ritmo do crescimento econômico nacional está muito abaixo do que o Brasil necessita, refletindo assim diretamente no transporte, pois é através da produção que o transporte acelera ou desacelera seu crescimento.

3.2.2 Fatores Político-Legais

Os fatores Político-Legais representam a vigência de leis, principalmente do setor de atuação da empresa, como tributos, e código civil.

A Transportadora Ravanello, assim como as demais transportadoras e caminhoneiros autônomos, sofre com constantes aumentos no preço do óleo diesel e baixas no valor do frete, ocasionados pela alta oferta de veículos, que apesar de ter sofrido uma queda nos últimos anos, continua considerável. O governo influencia diretamente no desempenho do setor, um exemplo que deve ser citado, é a greve promovida pelos caminhoneiros entre os meses de abril e maio de 2018, ocasionada pela tentativa de firmar uma tabela de fretes nacional e pela baixa do preço do combustível, algo que beneficiaria os transportadores, porém o que realmente aconteceu foi totalmente contrário à ideia inicial, e acabou somente prejudicando os idealizadores do movimento, devido que, grandes empresas, para não sofrerem com a alta do frete, preferiram adquirir veículos e transportar suas próprias cargas.

A empresa busca estar sempre de acordo com as normas e leis tributárias, para manter a credibilidade que possui perante o mercado, porém a alta carga tributária imposta impacta diretamente no final da prestação do serviço, baseado nas alíquotas sem que a empresa se enquadra (lucro real) somente para emitir um Ct-e (Conhecimento de transporte eletrônico), a tributação gira em torno de 19,33% (PIS 1,65%, COFINS 7,60%, Contribuição Social 1,08%, Imposto de renda 2,00% e ICMS 7,00%).

3.2.3 Fatores Tecnológicos

A tecnologia está cada vez mais presente nas organizações, seja qual for o ramo, necessita-se de avanços tecnológicos para obter êxito nas exigências dos clientes. A Transportadora Ravanello utiliza-se da tecnologia principalmente no que diz respeito às informações de entrega, algo que é considerado diferencial de primeira linha no transporte rodoviário, visto que, a partir do momento em que a compra é efetuada, todo cliente espera ansiosamente a chegada do seu produto, para concluir um pedido ou venda. Para facilitar o processo citado acima, a empresa conta com o sistema Autotrac de monitoramento, que permite verificar posicionamento de 100% da frota em tempo real, além de oferecer informações como velocidade, consumo de combustível e horas trabalhadas, permitindo melhor controle por parte da empresa.

Além disso, buscando a excelência na prestação do serviço, todo o sistema interno da transportadora está sendo atualizado, buscando até o fim de 2020, estar com um programa semelhante ao dos correios funcionando, com todos os motoristas de entrega tendo acesso a smartphones e sinal de internet.

3.2.4 Fatores Sociais

Além de um serviço de qualidade, todo o ramo depende de diversos fatores para poder prosperar, e com o transporte de cargas isso fica muito evidente quando citamos fatores sociais, que podem ser representados pelo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), ou pelo nível de escolaridade de sua população, evidenciados claramente na força da economia, fazendo com que a região se torne grande potencial de consumo.

As regiões atendidas pela Transportadora Ravanello concentram suas riquezas e maiores populações nas grandes cidades, fazendo com que os extremos dos estados tenham localidades menos desenvolvidas e com renda per capita abaixo dos grandes centros. Consequentemente com menor movimentação no comércio e serviço, algo que impacta diretamente no transporte de modo geral, devido que, independente do pouco fluxo de carga, é

preciso atender as pequenas cidades, essas que as vezes, situam-se a mais de 1000 quilômetros da capital. Em contrapartida, há microrregiões com ótimo potencial no agronegócio, que crescem de forma até surpreendente para os padrões atuais brasileiros.

De acordo com dados do IBGE (2013), a densidade demográfica da região Centro-Oeste (9,4 habitantes/km²) é cinco vezes menor do que a da região sul (47,59 habitantes/km²), exemplificando o que foi citado.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Segundo Kuazaki (2016), oportunidades referem-se ao favorecimento de uma empresa através de forças ambientais externas e incontroláveis. Por outro lado, ameaças, se não reconhecidas em tempo hábil, evidenciam empecilhos que comprometem a vantagem competitiva da empresa.

Com base nas análises do micro e macroambiente é possível identificar oportunidades e ameaças para empresa em questão.

Como oportunidades citam-se:

a) equipamentos tecnológicos;
b) mercado em ascensão;
c) melhoria nas condições das rodovias dos estados atendidos.

E como ameaças:

a) variação constante do preço do óleo diesel;
b) empresas de maior porte baixando o preço do frete demasiadamente;
c) alta carga de tributos.

4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Neste capítulo será apresentada a forma que a empresa Transportadora Ravanello Ltda. está estruturada e organizada.

Conforme Djalma de Oliveira, “organização da empresa é a identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance dos resultados pré-estabelecidos pelo planejamento” (OLIVEIRA, 2014, p. 6).

4.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A administração geral de uma organização consiste em analisar diversos fatores, com o intuito de agir da melhor forma perante o mercado e buscar a excelência no que lhe cabe e alcançar seus objetivos como empresa.

A Transportadora Ravanello utiliza seu sistema de dados, atualizado diariamente, experiência de seus administradores e colaboradores, mas principalmente, de sua longevidade no mercado do transporte rodoviário, para tomar as melhores decisões e consequentemente tornar-se competitiva e sólida.

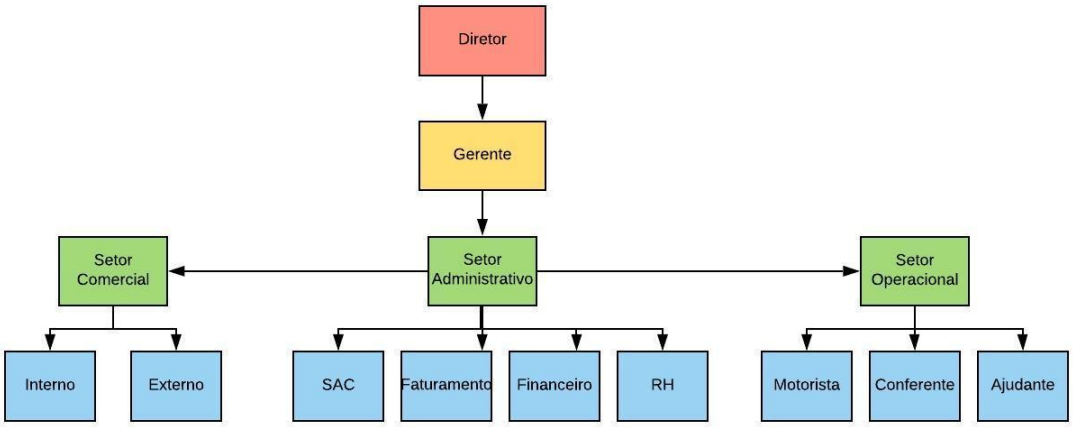
4.1.1 Organização

Uma organização pode ser definida como uma união de esforços de líderes e liderados, buscando alcançar um objetivo, que em uma empresa, por exemplo, é prosperar financeiramente.

A empresa conta atualmente com 107 colaboradores, além do diretor e do gerente, pai e filho respectivamente, caracterizando a organização como familiar. A quantidade de funcionários é considerada grande, porém em torno de 60% destes, trabalha fora da empresa, realizando entregas.

Segundo Silva (2018), organograma é definido como com um gráfico da estrutura formal da empresa, apresentando configuração de cargos, funções e autoridade. No organograma apresentado na Figura 13, apresenta-se a estrutura da organização.

Figura 13 – Organograma da empresa



Fonte: próprio autor (2020)

As funções desempenhadas dentro da empresa estão divididas em quatro níveis de hierarquia. À frente da organização está o diretor, o qual possui contato diretamente somente com o gerente, que o auxilia em decisões estratégicas. Após, encontram-se os responsáveis pelos departamentos, comercial, administrativo e operacional, e por fim, estão posicionadas as extensões dos citados.

Seguem as responsabilidades das principais funções exercidas dentro da empresa:

a) Diretor: Compra de veículos, controle de produtividade e faturamento por carga efetuada, controle orçamentário e contatos comerciais relevantes;
b) Gerente: Contratação e pagamentos de colaboradores, controle de duplicatas a pagar, e acertos com motoristas ao final de viagem;
c) Comercial interno: Cotações de frete;
d) Comercial externo: Apresentação da empresa, prospecção e fidelização de novos clientes, e elaboração de tabelas de frete.

Todas as demais funções desempenham suas atividades, além de qualquer outra que estiver ao alcance, pelo fato da empresa contar com poucas pessoas nos setores, concentrando sua maior quantidade de funcionários nos

responsáveis pelas entregas. O modelo de liderança utilizado pela organização é autocrática, com a centralização de todas as principais decisões que envolvem o futuro da empresa no diretor, gerando muitas vezes, certo descontentamento e desmotivação no gerente e responsáveis pelos setores. Este modelo de liderança é praticado pela empresa desde a sua fundação, que por ser familiar, traz consigo diversas condutas antigas, que serão dificilmente modificadas atualmente.

O ambiente organizacional da empresa possui algumas falhas. Em se tratando do setor administrativo, o clima é muito agradável e tranquilo para cada colaborador desempenhar sua função da melhor maneira possível. Porém, no setor operacional, onde são realizadas cargas e descargas, existem diversos conflitos diários, pelo fato de existir muita resistência dos funcionários ao receber ordens do responsável, ou qualquer opinião de algum colega. Sendo assim, os conflitos influenciam diretamente no andamento dos processos, pois a partir do momento em que a ordem não é bem aceita, existe um atraso proposital na tarefa promovida.

4.1.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico auxilia os gestores de uma organização a definirem objetivos e estratégias, e outros itens importantes, como: missão, visão, objetivos, metas e planos de ação.

Conforme Maurício Pereira (2010), na definição de planejamento, estão todas as características que auxiliam a organização a definir um norte de forma estratégica. A partir de um sistema integrado, o planejamento busca gerar resultados, que posteriormente serão utilizados em tomadas de decisões.

A transportadora vem de um estilo de administração muito antigo, e mesmo assim, sem tanta inovação consegue obter sucesso ao longo da sua história. Sem possuir um planejamento estratégico definido, e nem utilizar de indicadores, são realizadas reuniões informais semanalmente entre o diretor, gerente e responsáveis do setor comercial e operacional, para avaliar o desempenho geral da empresa e traçar melhores estratégias para dar sequência ao trabalho. Neste contexto, algumas funções responsáveis pelos

processos da empresa não conseguem expressar suas opiniões e ideias sobre as melhorias que poderiam ocorrer, já que vivenciam as operações no dia-a-dia.

Missão “é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio” (PEREIRA, 2010, p. 81).

A missão da Transportadora Ravanello é: Efetuar o transporte de mercadorias do RS, SC e PR para os estados do MS, MT, RO e AC, com rapidez e segurança, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.

Visão “é a explicitação do que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou distante” (OLIVEIRA, 2014, p. 47).

A visão da Transportadora Ravanello é: entregar a mercadoria em perfeito estado no prazo e local combinados, trabalhando sempre com responsabilidade e seriedade.

De acordo com informações da diretoria da empresa, os objetivos para o ano de 2020 são:

a) atravessar a crise causada pela COVID-19 sem tantos danos;
b) aumentar o faturamento em cerca de 20%;
c) melhorar o sistema de informações;
d) seguir investindo em veículos para melhorar o atendimento;
e) melhorar o relacionamento entre gerência e equipe.

4.1.3 Sistema de Informações

Segundo o que diz Gordon (2006), um sistema de gestão de banco de dados bem gerido e organizado reduz o tempo de busca de informações pelos funcionários e administradores, facilitando assim, diversas tarefas.

No ano de 2020 a Transportadora Ravanello optou por uma troca no sistema de informações interno, visto que, o que era utilizado antes, encontrava-se muito defasado, e não conseguia suprir todas as demandas necessárias. Já que dentro da empresa não existe um setor especifico para isso, uma terceirizada foi contratada para fazer toda a parte de Tecnologia da

Informação (TI), desde instalações de equipamentos, até a responsabilidade de realizar backup semanal das informações. Além disso, a empresa terceirizada é responsável pela manutenção preventiva semestral de todos os equipamentos de trabalho, como notebooks, computadores e servidores.

As principais informações utilizadas pela diretoria para avaliar acertos e erros, são: médias de percentuais de frete por região, clientes com maior movimento dentro de determinado período (sazonalidade), e custos de coleta/entrega.

Como a comunicação é feita de forma grupal, individual, por meio de reuniões ou em mural. A comunicação interna da empresa apresenta diversas falhas, visto que, determinadas ações que serão realizadas, são esplanadas para os colaboradores com extremo atraso, ocasionando muita revolta na maioria dos casos. Outro ponto a ser citado, trata da dificuldade dos responsáveis pelos setores em apresentar críticas necessárias para os funcionários, devido a certas amizades entre responsável/funcionário ser muitas vezes colocada acima da postura profissional desejada.

4.1.4 Pontes fortes e pontos fracos

De acordo com Chiavenato (2020), os pontos fortes e fracos de uma empresa, são as forças ou fraquezas e a forma como ela lida com ameaças e/ou oportunidades. Após ser feita a análise da administração geral, foi possível identificar pontos fortes e pontos fracos da organização.

Pontos fortes:

a) investimento contínuo em veículos e equipamentos;
b) boa imagem no mercado;
c) fácil acesso dos funcionários com gerencia e diretoria;
d) todos sabem do seu papel, sem necessitar de cobranças diárias.

Pontos fracos:

a) falha na comunicação interna;
b) falta de planejamento estratégico definido;
c) acúmulo de funções;
d) liderança autocrática.

4.2 ÁREA DE MARKETING/VENDAS

Neste capítulo serão abordados itens sobre as áreas de marketing e vendas no ramo de transporte rodoviário de cargas.

Sendo assim, Cobra Urdan define marketing:

> Marketing guia as organizações a atender as necessidades e os desejos de seus clientes, com mais eficiência e eficácia do que a concorrência. Isso começa com um bem definido mercado-alvo, na compreensão de suas necessidades e na coordenação de todas as atividades que o afetam, visando satisfazê-lo e, daí obter a rentabilidade como recompensa (COBRA; URDAN, 2017, p. 04).

O setor de marketing dentro das organizações é algo indispensável para manter uma boa visibilidade do negócio, e na Transportadora Ravanello não é diferente, porém, essa não é uma prática muito utilizada no dia a dia da empresa, uma vez que não conta com um setor específico para isso. A promoção da marca fica muito aquém do que realmente seria necessário, visto que, o site e redes sociais são pouco utilizados para publicações e somente em finais de ano são desenvolvidos brindes e enviados aos clientes.

4.2.1 Pesquisa de mercado

A transportadora não realiza pesquisas formais de mercado frequentes, porém em torno de duas vezes ao ano o responsável pelo setor comercial, juntamente com o diretor, realizam viagens com o intuito de visitar clientes e realizar uma pesquisa informal de dados e grau de satisfação com o serviço prestado. Em determinadas situações, alguns dos principais clientes entram em contato via telefone ou e-mail, trazendo informações importantes de pontos a serem levados em conta e posteriormente melhorados.

4.2.2 Serviço

Diariamente o serviço encontra-se presente no dia-a-dia da população brasileira, sendo essencial tanto para quem realiza tanto para quem usufrui. Assim faz-se fator fundamental para a economia nacional.

Alexandre e Jéssica Las Casas trazem o seguinte entendimento:

> Sabe-se que, quanto mais avançada a nação, maior a importância do setor de serviços em sua economia. Entre as causas disso, destaca-se o maior poder aquisitivo da população, que permite que as tarefas rotineiras mais tediosas sejam transferidas a terceiros, como também a demanda daqueles serviços exigidos pelo próprio desenvolvimento industrial (LAS CASAS; LAS CASAS, 2019, p. 01).

A marca da Transportadora Ravanello Ltda. foi criada em 1975, ano de sua fundação, pelos próprios sócios proprietários da época. Ao longo dos anos a logomarca passou por diversas alterações no design, até chegar na mais recente utilizada até os dias atuais, conforme Figura 14:

Figura 14 – Logomarca da Empresa

Fonte: arquivos da empresa (2020)

A empresa tem como sua linha de frente o transporte rodoviário de cargas fechadas ou fracionadas, porém abre espaço para um serviço de logística e armazenamento, quando solicitado por parte de algum cliente específico. Por ser do ramo de serviços, a empresa não possui uma análise sobre ciclo de vida dos produtos, porém, mantém frequentemente relatórios baseados nos faturamentos por cidade, algo que permite verificar e posteriormente checar a rentabilidade de atendimento em algumas localidades afastadas das capitais. Todos os estados atendidos possuem filiais ou ponto de apoio em capitais ou grandes centros, porém o índice de faturamento mostra que á uma distância considerável entre o estado que mais representa, para o

que menos representa, conforme são retratados dados do ano de 2019 na Tabela 1:

Tabela 1 – Faturamento por estado

Estado	MS	MT	RO	AC	GO	DF
Percentual	20,03%	43,14%	22,04%	6,26	7,24%	1,29%

Fonte: Dados internos da empresa (2020)

Considerado um dos termômetros da economia, o transporte tende a sofrer nos meses de janeiro e fevereiro, com as paradas de grandes indústrias, para férias coletivas, porém, com um *mix* de clientes de segmentos diferentes, consegue manter a média anual de faturamento, e assim, é um pouco menos afetado pela sazonalidade.

Existem picos de movimentação de mercadoria durante todo o ano, porém, tradicionalmente os meses de maior movimento são a partir de agosto, já que se iniciam as vendas de final de ano, conforme mostra a Tabela 2, onde é retratado o índice de toneladas transportadas nos respectivos meses:

Tabela 2 – Comparativo de toneladas transportadas mês a mês

Mês	Jan/19	Fev/19	Mar/19	Abr/19	Mai/19	Jun/19
Toneladas	2078	2945	2756	2353	2805	1960

Jul/19	Ago/19	Set/19	Out/19	Nov/19	Dez/19
2640	3117	2433	2908	2882	2356

Fonte: Dados internos da empresa (2020)

4.2.3 Preço

As tabelas de frete praticadas pela empresa são elaboradas de acordo com os custos fixos e variáveis, e a margem de lucro desejada, porém, existe uma abertura de negociação para clientes com maior movimento num determinado espaço de tempo, ou compras de grande porte realizadas esporadicamente. Ainda não é utilizado nenhum sistema de cálculo de custos,

devido a plataforma de trabalho utilizada pela empresa ser muito defasada atualmente.

No ramo do transporte rodoviário, existe uma infinidade de concorrentes, e mesmo em regiões com menor número de transportadores ativos, os preços são competitivos. Em relação ao mercado atual, os valores praticados pela Transportadora Ravanello estão condizentes com os custos, e com a qualidade do transporte oferecido aos clientes, bem como, o prestígio de uma marca consolidada no mercado, com mais de 40 anos de atuação. Diante deste cenário, quem ganha são os clientes, que conseguem manter um leque de opções, buscando sempre pelo melhor preço, muitas vezes colocando a qualidade do serviço em segundo plano.

4.2.4 Comunicação

Praticar um bom marketing não é o forte de empresas do transporte rodoviário, e a Transportadora Ravanello não é diferente, deixando muito a desejar quando o assunto são mídias sociais, propagandas, promoções, impressos e etc. Dentro da empresa, não existe setor especifico para cuidar de redes sociais ou algo do gênero, utiliza-se apenas do próprio serviço realizado com excelência como forma de marketing boca a boca, algo que de certa forma prejudica a empresa, pois certamente aumentaria sua carteira de clientes, se fizesse um bom uso de ferramentas do marketing.

4.2.5 Vendas

Segundo Futrell (2014), vendas tratam-se de uma comunicação pessoal de informação para convencer um cliente a comprar um bem, serviço, ideia ou qualquer outra coisa, satisfazendo suas necessidades.

4.2.5.1 Planejamento de Vendas

Idalberto Chiavenato explicita sobre a abrangência do planejamento de vendas:

> A gestão de vendas, envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e definição de zonas de vendas, na medida em que essas atividades se aplicam diretamente ao pessoal de venda (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

O planejamento de vendas da Transportadora Ravanello é realizado pelo gerente comercial e pelo diretor administrativo, baseado nos dados dos faturamentos anteriores e nas expectativas de crescimento pré-estabelecidas em reuniões.

Sem uma equipe propriamente dita para tal função, o planejamento é iniciado verificando o comportamento do mercado e a capacidade de transporte atual. Através de relatórios realizados em todo fechamento de mês, buscam informações sobre clientes com maior potencial por estado, e por microrregião, cruzando dados com os anos anteriores, com o intuito de verificar o aumento/diminuição de carga transportada no mesmo período. Com base nessas informações, o gerente comercial repassa ao comercial interno uma meta e assim o comportamento em determinadas negociações varia, de acordo com a necessidade.

4.2.5.2 Equipe de Vendas

Atualmente, a Transportadora Ravanello não conta com uma equipe de vendas propriamente estruturada, porém possui um responsável pelo comercial interno, comercial externo e diretor administrativo, que auxilia e participa diretamente das decisões.

Cada um dos colaboradores possui suas funções principais para o bom andamento dos processos, são elas:

a) Comercial interno: Realiza atendimento ao cliente, cotações de frete, ações de SAC, e de pós-vendas, que no ramo do transporte, trata de ouvir sugestões e melhorias a serem realizadas;
b) Comercial externo: Realiza visitas diárias a indústrias da região, e viagens trimestrais até os clientes finais nos estados atendidos, buscando informações a respeito do atendimento atual e possíveis melhorias a serem realizadas;

c) Diretor administrativo: É responsável por todas as negociações de grande porte que envolve a Transportadora, além de estar sempre a par de todos os relatórios mensais, trimestrais e anuais do faturamento, realizando análises e fazendo projeções.

Tanto os comerciais interno e externo não possuem bonificação sobre as cotações de frete realizadas e adquiridas, a empresa acredita que aliando um ótimo salário, liberdade para negociar e ambiente de trabalho harmonioso mantém a motivação diária elevada.

4.2.5.3 Pós-Vendas

De acordo com Cônsoli (2007), quando o pós-vendas se torna eficaz, o objetivo maior de qualquer vendedor é alcançado: Além de fazer o cliente comprar, mantê-lo comprando e estabelecer com ele um bom relacionamento.

Trimestralmente o responsável pelo comercial externo da transportadora realiza viagens com o intuito de ouvir possíveis críticas a respeito do serviço prestado, e se essas forem necessárias, são recebidas e colocadas em prática, para que se estabeleça uma relação de valorização perante o cliente, algo muito importante atualmente, já que a concorrência está com um bom serviço e preço equivalentes aos da empresa.

Internamente também são recebidas ligações diárias sobre algum problema ocorrido no decorrer da prestação, desde avarias na mercadoria, até desacordo em preço de frete, algo que é investigado pela equipe de assistência ou o responsável pela cotação do frete e posteriormente ajustado. Este item é tratado como de suma importância dentro da Ravanello, já que a preocupação e valorização do cliente fazem com que ele se fidelize com a empresa que lhe passe confiança.

4.2.5.4 Distribuição

Toda e qualquer negociação de frete ou visitas realizadas ao longo do ano de trabalho são feitas em sua totalidade por colaboradores da Ravanello, sem nenhum terceiro envolvido, algo que é tratado como ideal pela diretoria,

visto que são nessas visitas que é mostrada a identidade da empresa, para firmar o início de uma parceria ou apresentar novos diferenciais que auxiliem a manter um cliente antigo.

4.2.5.5 Pontos Fortes e Pontos Fracos

A seguir estão apontados os pontos fortes e fracos da análise realizada na área de marketing e vendas.

Pontos fortes:

a) a empresa cumpre com os acordos feitos na hora da venda;
b) visitas frequentes aos clientes;
c) não há terceirização em negociações;
d) pós-vendas atuante.

Pontos Fracos:

a) pouco investimento em marketing;
b) falta de um planejamento definido;
c) não utilização de mídias sociais;
d) falta de bonificação por negociação concretizada, para os colaboradores do setor comercial.

4.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

Corrêa (2019) aponta que a gestão de operações trata do gerenciamento estratégico de recursos e de processos que produzem bens e serviços, visando atender a necessidades de qualidade, tempo e custo dos seus clientes.

4.3.1 Planejamento, programação e controle

Todas as atividades são planejadas pela empresa de acordo com a demanda. Todos os dias as indústrias encaminham solicitações de coleta para o setor operacional, sendo assim, logo cedo o gerente realiza a programação

diária, para que nenhuma coleta fique para trás e consequentemente atrase a entrega. Toda região da Serra Gaúcha é atendida diariamente, e as demais regiões variam de acordo com a quantidade de carga, e tipo de veículo necessário.

A partir do momento em que a mercadoria se encontra dentro do pavilhão da Ravanello, são programados os embarques para as filiais ou direto para os clientes finais. Sempre atentando aos prazos de entrega, os carregamentos são feitos dentro da programação, cada capital atendida possui cargas diárias e os interiores possuem dias específicos, para que não seja comprometido o caminhão em deslocamento de vários quilômetros com pouca mercadoria carregada.

Contando com diversos veículos rodando todos os dias, o controle das atividades necessariamente é diário, devido que, com o transporte tendo uma margem de lucro pequena perante as indústrias, toda e qualquer atividade realizada de forma equivocada, acarreta em prejuízo para a empresa.

4.3.2 Fluxo de Atendimento

No transporte rodoviário de cargas, todas as etapas do atendimento são extremamente importantes e necessitam de muita atenção, pois, com prazos de entrega apertados, qualquer falha compromete o andamento. O processo como um todo, se inicia com a coleta da mercadoria na indústria fabricante e logo após a mercadoria é armazenada no pavilhão da transportadora para posteriormente ser programado o embarque. Todos os dias são embarcadas mercadorias para as capitais dos estados atendidos, tendo como destino inicial as filiais da Ravanello. A descarga é feita no dia da chegada do caminhão, e no dia seguinte são iniciadas as entregas aos clientes finais, tendo como prazo médio, sete dias corridos, a partir do momento da coleta.

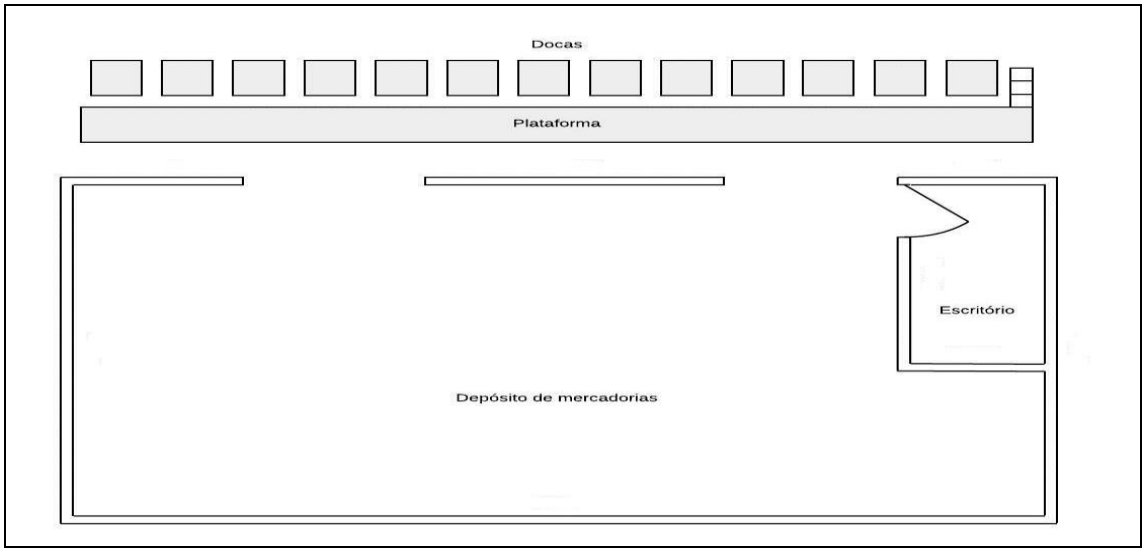
Os interiores possuem um procedimento diferente de atendimento, visto que, são cidades com distância considerável entre si, uma mesma carga atende um raio de 700 km em média. Todos os veículos que efetuam estas entregas são carregados com destino direto aos clientes finais, sem necessitar

movimentar a mercadoria em depósitos, o prazo médio de entrega para os interiores é de 8 a 12 dias corridos, em uma condição normal de trabalho.

4.3.3 Layout

O *layout* atual da empresa é bem definido, porém, em partes, um tanto defasado para a demanda atual de trabalho, visto que, a estrutura utilizada hoje, é praticamente a mesma de 30 anos atrás, quando a transportadora passou pela sua última mudança de local. Somente a parte administrativa sofreu alterações, no início dos anos 2000, passando a contar com três andares, sendo o subsolo utilizado como salão de festas, o do meio como parte operacional e o último é onde encontra-se a sala da diretoria e sala de reuniões. Nas figuras 15, 16 e 17, são apresentados como estão configurados os setores administrativo e de expedição atualmente.

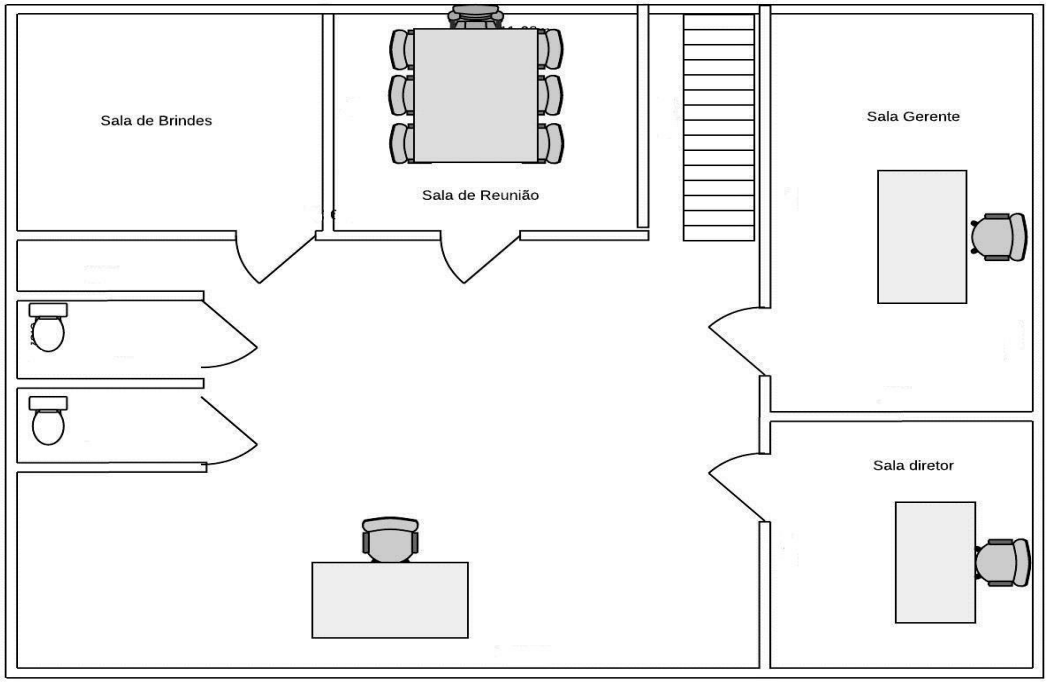
Figura 15 – Layout expedição



Fonte: próprio autor (2020)

A expedição da empresa conta com 13 docas para carga/descarga, e um pequeno escritório para montagem de roteiros e captação de coletas diárias.

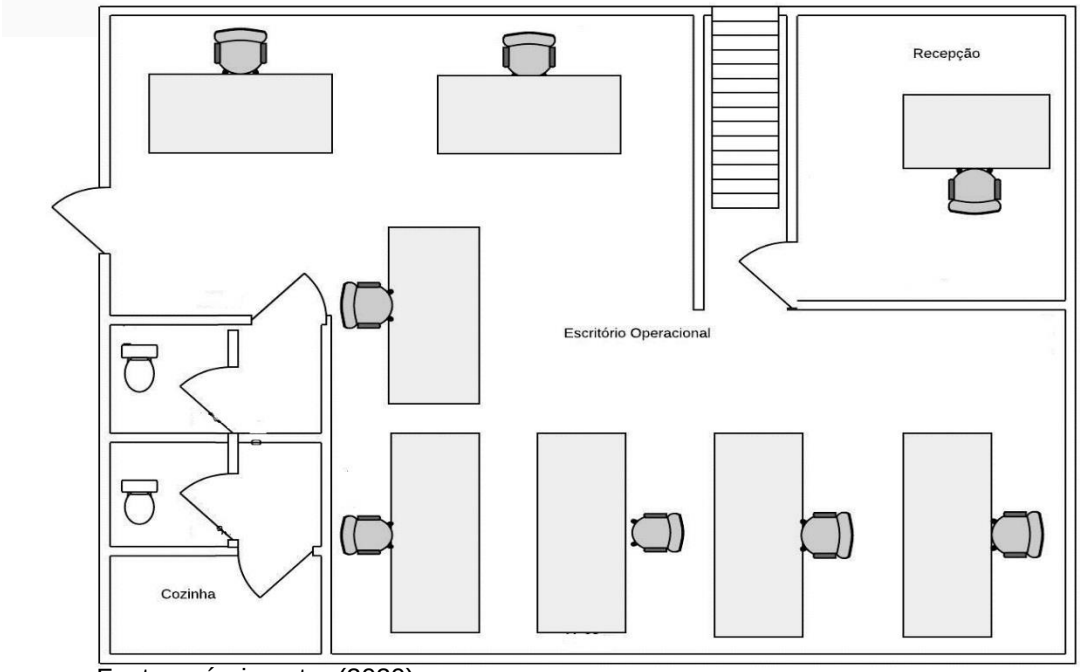
Figura 16 – Layout administrativo (andar superior)



Fonte: próprio autor (2020)

O andar superior da parte administrativa é onde são tomadas todas as decisões importantes para o bom andamento da empresa, sendo um local calmo e sem circulação de pessoas.

Figura 17 – Layout administrativo (andar inferior)



Fonte: próprio autor (2020)

No andar inferior da parte administrativa, é onde acontece todo o dia-a-dia da empresa, atendimento ao cliente, emissão de conhecimentos e manifestos, entre outras atividades diárias.

Diante das figuras pode-se visualizar que o setor administrativo conta com uma ótima estrutura e mesas individuais, algo que possibilita a realização das tarefas diárias da melhor maneira possível. Já o setor de expedição, conforme mostra a figura, conta com apenas 13 docas, algo que conflita no dia-a-dia, pois elas são utilizadas tanto para carregamento, quando para descarga das coletas realizadas, e acaba demandando tempo, nas trocas de veículos. Outro ponto que se considera problemático, é a falta de espaço físico para o armazenamento de mercadorias, visto que, ao longo dos anos a demanda de transporte cresceu, enquanto o pavilhão permanece com a mesma metragem para uso.

4.3.4 Garantia e Assistência Técnica

Pode-se dizer que o transporte é uma parte muito ingrata do processo de compra de mercadorias, pois, o manuseio dos volumes é feito diversas

vezes até que a carga chegue à porta do cliente, e isto pode causar pequenas ou até avarias totais, tanto na carga e descarga ou mesmo no percurso.

Neste cenário, o setor de assistência técnica da transportadora trabalha muito, contando com uma pessoa específica para verificar todos os conhecimentos de transporte que retornam com ressalvas e posteriormente entrando em contato com os clientes para confirmar se o problema não ocorreu dentro da caixa, isentando o transporte. Em certas situações, a Ravanello realiza o pagamento total do volume ou programa outro veículo que está na região para recolher a peça com problema, arcando com os custos do transporte e do conserto do item. Tudo é feito de forma transparente, sem se isentar de nenhum problema, prezando sempre pela rapidez na resolução.

4.3.5 Gerência de Reclamações

Todo o setor, diariamente recebe críticas e reclamações, muitas vezes cabíveis, e utilizadas para melhorias. No transporte não é diferente, são recebidas reclamações via telefone, e-mail, Whatsapp e até mesmo através dos entregadores. Todas as colocações de clientes são investigadas e se necessário é iniciada uma tentativa de ajuste.

Nem todas as reclamações são bem recebidas no dia-a-dia da empresa, muitas vezes criando um atrito desnecessário com o consumidor final, porém, na maioria dos casos, não existe resistência, contribuindo para manter o relacionamento longevo com os clientes.

4.3.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Após a análise, verificaram-se os seguintes pontos fortes e fracos na área de operações:

Pontos Fortes:

a) bom relacionamento com clientes;
b) layout do administrativo bem definido;
c) ótimo prazo de entrega.

Pontos Fracos:

a) pouco espaço físico para armazenagem de mercadorias;
b) poucas docas para carga/descarga;
c) avarias totais em excesso.

4.4 ÁREA DE MATERIAIS

No transporte rodoviário de cargas o setor de materiais é de grande importância, pois garantir uma boa negociação na compra reflete um serviço com valor competitivo perante o mercado.

De acordo com Martins e Alt. (2009), com uma administração eficaz de estoques, é possível atender os clientes no tempo e quantidade desejados, obtendo assim uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

4.4.1 Planejamento de Aquisição de Materiais

Com quase uma centena de veículos rodando diariamente pelo Brasil, a aquisição de materiais da transportadora necessita ser diária. Sem utilização de uma ferramenta específica para tal função, o gerente da empresa é o responsável pela aquisição dos suprimentos de maior impacto financeiro. Dentre todos, o que gera maior preocupação para a direção é o óleo diesel, pois, com a variação do preço e a falta de local para estocagem, tanto na matriz quanto nas filiais, a empresa fica refém dos postos de combustível, optando sempre por locais fixos de abastecimento, conseguindo descontos consideráveis no pagamento à vista.

Outros elementos de alto custo são os pneus, arla 32 (aditivo para diminuir poluição na queima do combustível), e óleo de motor, todos esses adquiridos mensalmente através de alguns fornecedores parceiros, mantendo sempre um estoque considerável, e levando em conta a melhor negociação, visto que, todos são de ótima qualidade. Materiais para higiene, limpeza e segurança são adquiridos conforme a necessidade relatada pelo setor responsável.

O gerente da empresa, responsável pelas compras, possui total margem para negociação de preços e prazos de entrega, porém tudo é transmitido para o diretor, visando buscar novos pontos a serem considerados numa possível experimentação de fornecedor.

4.4.2 Critérios para Aquisição dos Materiais

Todos os pedidos a serem realizados, são elaborados pelo gerente da empresa, o qual efetua algumas cotações com fornecedores já conhecidos e com histórico de compra recente, prezando sempre pela parceria estabelecida ao longo dos anos.

Dentro da Ravanello não existe uma política propriamente dita para compra de materiais, porém, são respeitadas todas as especificações de bom funcionamento dos veículos, individualmente analisados, algo que influencia muito na vida útil do equipamento.

Na parte de segurança e higiene, a empresa preza sempre por conceder boas condições de trabalho, adquirindo assim, tudo que há de melhor para esses fins, aliando respeito as normas de segurança e conforto ao trabalhador. A escolha do melhor produto e fornecedor escolhidos passam pelos seguintes critérios:

a) qualidade;
b) preço;
c) condições de pagamento;
d) histórico do fornecedor.

4.4.3 Controle dos Materiais

A realização de controle dos materiais da Transportadora Ravanello no momento é feita manualmente, porém com a implementação do novo software no segundo semestre do presente ano, tudo será feito através de ferramentas de gestão.

Todas as entradas são registradas através do controle de notas fiscais, e as saídas, registradas por planilhas, de acordo com necessidade de suprimento para manutenção dos veículos, ocasionando assim diversos erros na contagem. É realizado um inventário anual de pneus e óleo de motor, este utilizado para fins contábeis. Tudo que é de caráter de manutenção ou dia-a-dia veicular, é armazenado em uma sala, anexa ao pavilhão de carregamento, já os suprimentos de limpeza, higiene e segurança ficam no setor administrativo.

O estoque de materiais ligados a manutenção dos veículos está em constante rotação, visto que, todos os dias é feita preparação para viagem, verificando tudo que é necessário para não acarretar problemas e atrasar os procedimentos de entrega.

4.4.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Analisando a área de materiais, verificam-se os seguintes pontos fortes:

a) controle de entradas realizado adequadamente;
b) margem para negociação com fornecedores;
c) insumos de alta qualidade.

A seguir os pontos fracos verificados:

a) falta de sistema de gestão de materiais;
b) controle de saídas ineficaz;
c) possibilidade inexistente de estoque de óleo diesel quando o preço apresenta baixa.

4.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2020), as pessoas constituem o principal ativo da organização. As organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem crescer e prosperar se forem capazes de otimizar investimentos em seus parceiros, principalmente os colaboradores.

4.5.1 Estilo de Administração

O estilo de administração da empresa é familiar, e todas as decisões passam pelo diretor (sócio majoritário).

O estilo de administração aplicado é definido diariamente de acordo com a maneira em que a empresa gere seus processos e colaboradores. A transportadora não conta com um plano específico para integrar novos colaboradores, assim que contratado, o gerente administrativo ou o operacional, dependendo a função, buscam apresentar a empresa e explicar normas para o bom andamento do trabalho.

Não há um setor de recursos humanos propriamente dito, por isso, não existe uma gestão de desempenho e qualidade de vida no trabalho, algo que visivelmente faz falta no dia-a-dia, já que comprovadamente gerir pessoas faz parte do sucesso das empresas atualmente.

4.5.2 Rotatividade e Absenteísmo

A equipe da Transportadora Ravanello conta atualmente com 107 funcionários. Baseado em dados da contabilidade terceirizada, a qual trabalha para a empresa, nos últimos 24 meses ocorreram 20 demissões e 18 contratações, rotatividade considerada baixa, se levar em conta a quantidade total de colaboradores. Apenas uma troca foi realizada no setor administrativo, confirmando os ideais da diretoria, que evita ao máximo trocas no setor.

Sobre absenteísmo, de acordo com Chiavenato (2014), caracteriza a soma de períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. Na Transportadora Ravanello o nível de absenteísmo é muito baixo, visto que são poucos os registros de falta, seja por qualquer motivo, porém não existe um controle preciso, que faça uma análise deste quesito.

4.5.3 Sistema de Recrutamento e Seleção

Sem contar com uma área específica de recursos humanos, as contratações da empresa não passam por etapas de recrutamento e seleção. Para Chiavenato (2009), recrutamento e seleção podem ser definidos como a escolha da pessoa certa para a função certa, sendo assim, dentre os recrutados deve-se sempre selecionar quem poderá entregar mais eficiência e eficácia para a função.

Tanto para o setor administrativo, quando para o operacional (carregamento, coleta e entrega), as avaliações são realizadas pelo gerente administrativo.

Diariamente são analisados currículos para todas as funções em que a empresa está buscando novos funcionários. Para a parte operacional, se ocorrer uma avaliação positiva, inicia-se o contato com o candidato e posteriormente ele é convidado para vir até a sede da empresa conversar com o gerente.

Já no setor administrativo, onde a rotatividade é bem menor, são feitas apenas contratações pontuais, tendo sempre alguma indicação ou histórico de trabalho em transportadora, algo que facilita na adaptação, visto que, há uma grande diferença de trabalho, do escritório do transporte para o industrial.

4.5.4 Remuneração e Benefícios

Sem plano de cargos e salários, a empresa respeita os padrões salariais estipulados pelo SINDITRANS (Sindicato dos Trabalhadores do Transporte), este que a transportadora mantém vínculo, sendo associada. Além disso, são disponibilizados alguns benefícios para os colaboradores, são eles:

a) Transporte: Todos os trabalhadores possuem transporte gratuito para ida ao trabalho e volta as suas respectivas casas. A empresa disponibiliza carros, que ficam em posse de funcionários, fazendo esta função diariamente, ou arca com os custos de passagem/gasolina para quem opta por transporte individual;
b) Alimentação: de segunda a sábado, os trabalhadores que se encontram na matriz da empresa, tem direito ao almoço em um

restaurante parceiro, sendo descontado o valor de R$ 2,00 por refeição. Os que se encontram em trânsito almoçam em locais que possuem convênio com a empresa;

c) Assistência médica: Através da associação da empresa com o sindicato da categoria, os trabalhadores podem optar pelo pagamento mensal de R$ 25,00, podendo consultar com diversos médicos vinculados na cidade sem custos.

4.5.5 Motivação e Treinamento

Dentro da Transportadora Ravanello não existe um plano de motivação e treinamento. Segundo o Sbcoaching (2019, não paginado) “a motivação no ambiente de trabalho traz uma série de vantagens para as corporações e seus membros, gerando confiança em ambos, para um crescimento saudável”.

A empresa busca motivar seus colaboradores com confraternizações, de final de ano e aniversários da organização, tendo nestas, sorteio de cestas e alguns brindes, além de entrega de brinde padrão para todos os funcionários.

Quanto aos treinamentos, apenas o curso de operador de empilhadeira é efetuado dentro da empresa, orientado por um engenheiro de segurança terceirizado. Os demais cursos como, Mopp (Movimentação Operacional de Produtos Perigosos), prevenção e combate a incêndio e direção defensiva, são realizados na unidade do Sest-Senat de Bento Gonçalves - RS.

4.5.6 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Destacam-se os seguintes pontos fortes na área de gestão de pessoas:

a) pouca rotatividade;
b) benefícios ao colaborador;
c) treinamentos internos e externos.

E pontos fracos:

a) falta de plano de cargos e salários;
b) falta de entrevistas elaboradas para contratações;
c) falta de um setor específico para funções de RH.

4.6 ÁREA DE FINANÇAS

Segundo Ramos (2016), a administração financeira empresarial abrange as atividades relacionadas ao planejamento de investimentos e financiamentos, e controle financeiro, visando propiciar a valorização da empresa no mercado.

4.6.1 Gestão de Caixa

O fluxo de caixa da Transportadora Ravanello é realizado pelo gerente administrativo, também responsável pela parte de contas a pagar, através do sistema operacional e planilhas no Excel. Desta forma existe uma visão diária, semanal e mensal das contas a pagar. Para contas a receber, existe um funcionário responsável, este que, possui contato diário com os clientes finais, porém todos os relatórios são passados semanalmente ao gerente, para maior controle das entradas. Conforme define Feijó (2015), entre convencionais e não convencionais, todos os tipos de fluxos de caixa retratam recebimentos e pagamentos da empresa, em um intervalo de tempo.

Após as análises de fluxo de caixa realizadas, são programados pagamentos de maior relevância, como postos de combustível, consórcios, e também pagamentos de contas de menores valores, porém com tamanha importância diária.

Atualmente com estabilidade financeira, a empresa não possui financiamentos ativos.

4.6.2 Aprovação de Crédito

A empresa possui uma política interna para aprovação de novos clientes, algo muito importante, pois apesar da avaliação minuciosa que é realizada, ainda assim a inadimplência está presente no dia-a-dia.

A aprovação de crédito para o início de uma parceria, passa pelos seguintes critérios:

a) consulta do CNPJ através da receita federal;
b) consulta no Serasa;

c) tempo de atuação no mercado;
d) consulta a representantes do ramo, atuantes na região.

Vale ressaltar que todos estes critérios são adotados apenas para quando existe uma prestação de serviço de valor considerável, quando são pequenas quantidades, é adotado o método de cobrança de frete à vista, na entrega. De acordo com Ferreira (2010), a análise de crédito é de suma importância atualmente, para poder identificar o risco de conceder crédito a determinado cliente, objetivando diminuir a inadimplência.

Quando estão em questão clientes de longa data, que passam por períodos de dificuldade, são realizadas conversas semanais por parte do departamento comercial, para início da quitação, visando não deixar a dívida crescer de maneira demasiada.

4.6.3 Custos

Atualmente a Transportadora Ravanello não conta com ferramentas que auxiliam na gestão de custos, e nem com uma área específica atuante neste quesito. Segundo Dutra (2017), custo é a soma de tudo que é agregado ao produto ou serviço desde seu princípio, até que chegue ao ponto de comercialização.

Os métodos utilizados para análise dos custos não acompanharam o crescimento da empresa, por isso, são utilizadas apenas planilhas de Excel para verificar custos de coleta, entrega, efetivo atual, e manter a estrutura de trabalho.

Com o novo sistema de trabalho que está sendo implantado no decorrer deste ano, será mais fácil gerir as informações e ter melhores análises nos custos atuais, porém, historicamente os envolvidos nos processos dentro da empresa, apresentam resistência em alimentar uma base de dados, algo que impacta diretamente, visto que, muitos processos são realizados de forma equivocada.

4.6.4 Contabilidade

Toda a contabilidade da empresa é realiza por um escritório terceirizado. Internamente são emitidos Conhecimentos de transporte eletrônicos (CT-e), duplicatas a receber e a pagar, guias de imposto, e extratos bancários. Ao final de cada mês, são enviados todos os documentos para o escritório externo para realização do fechamento do mês.

Esta contabilidade também efetua operações da área de recursos humanos, como folhas de pagamento, rescisões e contratações. Além de auxiliar no dia-a-dia, orientando o setor administrativo sobre mudanças nas leis, alterações no layout do conhecimento de transporte eletrônico, e gerenciando concessões estaduais e nacionais, necessárias para manter a transportadora ativa.

4.6.5 Indicadores Financeiros

O site Bússola do Investidor (2019), define indicadores financeiros como métricas de performance, obtidas através dos demonstrativos financeiros. Eles existem para repassar informações necessárias para tomadas de decisão.

A empresa não trabalha com nenhum indicador financeiro de forma clara e específica, sempre que é preciso algo do gênero, é solicitada uma reunião dos gerentes e da diretoria, em conjunto com o escritório de contabilidade, para busca dos dados necessários.

4.6.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário

A Transportadora Ravanello não utiliza de controles via sistema de gestão para planejamento financeiro e orçamentário, tudo isso é efetuado pela direção da empresa, através de relatórios e planilhas de Excel.

Não existe um planejamento de faturamento com a intenção de avaliar necessidades futuras de caixa, neste quesito são feitas avaliações de faturamento de anos anteriores, uma média, algo bem eficaz, visto que a alteração de percentual no faturamento de um ano para outro, varia pouco. O

controle de saídas é feito com base nos prazos de pagamento acertados previamente, já as entradas, são baseadas nas condições de pagamento acertadas com os clientes.

4.6.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os pontos fortes encontrados na área financeira são:

a) método rigoroso para aprovação de crédito;
b) fluxo de caixa controlado;
c) nenhum financiamento.

A seguir, os pontos fracos:

a) falta de utilização de indicadores financeiros;
b) não utilização de ferramentas de gestão dos custos;
c) contabilidade externa, engessando alguns processos rápidos.

5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DO TRABALHO

Este capítulo tem o propósito de apresentar uma questão a ser desenvolvida e melhorada na Transportadora Ravanello Ltda.

5.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, de acordo com Cruz (2017), trata da montagem de dois planos. O primeiro, de oportunidades, para aproveitar pontos fortes, e o segundo, de ameaças, para reverte-las ou preparar a organização para convivência com elas o tempo que for necessário.

Diante do estudo de todas as áreas da empresa, a análise SWOT realizada apresenta os pontos fortes e fracos, assim como ameaças e oportunidades verificadas anteriormente, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Análise SWOT

Ambiente Interno	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Baixo nível de rotatividade de colaboradores Investimento contínuo em equipamentos Equipe constantemente treinada Pós-vendas atuante Ótimo prazo de entrega Bom relacionamento diretoria/equipe	Falta de um setor específico de RH Não utilização de indicadores financeiros Falta de planejamento estratégico definido Não utilização de mídias sociais Pouco espaço físico para armazenar mercadorias
Ambiente Externo	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Veículos altamente tecnológicos Mercado do transporte em constante ascensão Melhorias nas condições das rodovias dos estados atendidos	Variação constante do preço do óleo diesel Empresas de maior porte baixando o preço do frete demasiadamente Alta carga de tributos

Fonte: próprio autor (2020)

Após a apresentação da matriz SWOT, verifica-se que a empresa possui vários pontos a serem melhorados, juntamente com as oportunidades que o mercado do transporte rodoviário apresenta.

Os investimentos em veículos de ponta são constantes, visto que, anualmente, são lançados novos modelos de caminhões que visam sempre melhorias para os transportadores, como conforto, diminuição nos custos de manutenção e motores que aliam mais potência e menor consumo de combustível, algo muito importante hoje em dia, avaliando que o preço do óleo diesel está em constante variação e é o primeiro quesito para ter os veículos em ação. Além disso, estar sempre com equipamento de ponta contribui para o prazo de entregas ser considerado bom para os padrões atuais.

A empresa, em toda a sua história, enfrentou a dificuldade de ser uma das pioneiras a encarar as regiões Centro-Oeste e Norte do Brasil por vias terrestres. O início do desenvolvimento da região, foi a partir dos anos 90, quando o governo federal passou a investir em pavimentações nas estradas, facilitando os acessos e permitindo viagens mais rápidas e seguras, algo que segue até os dias atuais, com constantes melhorias, mesmo em cidades consideradas isoladas, sendo assim a região contém um mercado de constante ascensão.

Conforme já mencionado ao longo do trabalho, o mercado do transporte rodoviário de cargas acompanha ou até avança o crescimento da economia nacional, em virtude disso, empresas de grande porte, com frotas a partir de 200 caminhões, acabam baixando muito os percentuais de frete, para adquirir o contrato, e prestar seu serviço, visando maior quantidade e menor lucro.

Empresas estas, consideradas grandes para os padrões atuais, possuem equipes estruturadas em todos os setores, assim conseguem além de baixar o preço para prestar o serviço, fazer os processos com mais agilidade, como contratações, avaliação de indicadores financeiros, planejamento estratégico definido previamente, e utilização de mídias sociais como aliada, tornando-as assim, uma ameaça importante, já que, processos realizados internamente, refletem no final do transporte.

5.2 CANVAS

Segundo Moreira do site Introduceti (2019), Canvas é uma ferramenta dinâmica em formato de quadro que permite visualizar um modelo de negócios, sendo ele criado, adaptado ou remodelado. A premissa desta ferramenta é o uso de desenhos para melhor visualizar as ideias ou situações. O quadro 2 ilustra o Canvas da Transportadora Ravanello.

Quadro 2 – CANVAS

Principais Parcerias Indústrias, fornecedores e clientes.	**Atividades Principais/chaves** Transporte rodoviário de cargas e armazenagem de mercadorias.	**Proposta de valor** Transportar e entregar mercadorias, no local e tempo pré combinados, visando sempre a excelência na prestação do serviço.	**Relacionamento com clientes** Transparência; Confiança; Agilidade; Respeito;	**Segmento de clientes** Lojistas; Magazines; Indústrias; Consumidor Final.

	Recursos principais Infraestrutura; Veículos; Investimentos; Colaboradores.		**Canais** Direto no cliente	
Estrutura de custos Custos fixos: Salários, contas de energia e internet, consórcios, materiais de limpeza e escritório. Custos variáveis: Óleo Diesel, pneus, comissões de motoristas, e manutenções de veículos.			**Fontes de receita** Prestação de serviço de transporte, e armazenagem de mercadorias.	

Fonte: próprio autor (2020)

Após a análise do CANVAS, pode-se perceber que a empresa possui diversos aliados que auxiliam no seu crescimento, como grandes indústrias, clientes potenciais e fornecedores de material qualificado e de muita confiança, além de contar com veículos de última geração, infraestrutura própria, investimentos futuros e equipe com qualificação no ramo.

A ótima relação com os clientes construída ao longo dos anos reflete a transparência e a qualidade no serviço prestado, tanto para grandes consumidores, como para clientes finais (pessoas físicas), características essas, imprescindíveis para obter êxito atualmente.

Dentro da estrutura de custos, pode-se verificar que existem diversos itens, tanto nos fixos quanto nos variáveis, porém na prática isso é muito diferente, visto que, os custos variáveis são a maior parcela no montante, ao final de cada mês, tendo como item principal o combustível, com grande representatividade em uma frota com mais de 70 veículos. Para manter a frota ativa e conseguir obter lucro, a empresa dispõe de duas atividades, sendo elas:

Prestação de serviço e transporte, carro chefe da empresa, e armazenagem de mercadorias, serviço este, disponibilizado para grandes indústrias, como o Grupo Randon.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A análise SWOT e o CANVAS facilitaram o entendimento de que, adicionar um bônus nas comissões dos motoristas por viagem, de acordo com sua melhora na média de consumo do combustível impacta diretamente na diminuição dos custos variáveis da empresa.

Conforme dispõe na CLT:

> Art. 235-G. É permitida a remuneração do motorista em função da distância percorrida, do tempo de viagem ou da natureza e quantidade de produtos transportados, inclusive mediante oferta de comissão ou qualquer outro tipo de vantagem, desde que essa remuneração ou comissionamento não comprometa a segurança da rodovia e da coletividade ou possibilite a violação das normas previstas nesta Lei.

Por tanto, torna-se pertinente a elaboração de plano de comissões aos motoristas da empresa, visando bonificá-los de acordo com a melhor média de consumo de combustível atingida, sempre respeitando as variáveis, como, peso carregado, manutenção do veículo realizada a cada viagem, qualidade do combustível e itinerário de entregas. Esta ação visa diminuir o consumo de combustível por veículo, e terá por consequência positiva, a diminuição nos custos de manutenção e avarias de mercadorias, visto que, tendo um maior cuidado na condução, a frequência de aceleração será menor.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo responder: Quanto pode impactar na empresa, incentivar o motorista a conduzir de forma que o veículo consuma menos combustível, lhe concedendo um percentual a mais na comissão?

5.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de melhora na média de consumo de combustível e avaliar o impacto que este reflete na empresa.

5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Pode-se citar como objetivos específicos:

a) analisar ambiente externo e interno em relação ao consumo de combustível;
b) determinar ações que contribuam para a diminuição de consumo de combustível;
c) implantar as ações em uma pequena quantidade de veículos;
d) monitorar os resultados alcançados e avaliar os custos em relação ao consumo de combustível.

5.6 JUSTIFICATIVA

No transporte rodoviário de cargas com veículo próprio, acompanhar o consumo de combustível e verificar possíveis excessos é de suma importância para a empresa conseguir obter uma fatia a mais no percentual de lucro, visto que, toda a economia obtida se transforma em dinheiro no caixa da empresa, e consequentemente diminui custos da prestação do serviço.

De acordo com Martins (2018), para ser classificado como custo variável, um elemento de custo não precisa, necessariamente, variar de forma proporcional ao volume de produção, basta que haja uma correlação entre ambos.

Para ser realizada a estrutura de gerir custos do consumo de combustível, é necessário verificar a relação de todos os fatores responsáveis pelo quesito, como: verificar qualidade do combustível utilizado, frequência de manutenção dos veículos, rotas trafegadas e quantidade de carga carregada em cada veículo. É importante que esse estudo seja realizado, pois tratando de grandes quantidades de veículos, o montante se torna significativo, em termos de economia.

Além de verificar a parte de custos, a projeto visa apresentar aos motoristas profissionais todas as etapas da construção do mesmo, buscando deixá-los cientes da importância de uma condução consciente e sem excessos, exemplificando através de análises de desempenho, como a melhora da média de consumo de combustível irá influenciar positivamente no ganho mensal, do colaborador e da empresa.

Os indicadores de desempenho têm por sua principal função mostrar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes, e também serem capazes de atentar um analista sobre possíveis falhas que estão ocorrendo em um processo. Além de, ao final de tudo, serem portadores da informação de que o problema foi resolvido (Francischini; Francischini, 2017).

O projeto traçado, aliado com as mudanças no comportamento dos colaboradores, visa na prática melhorar o percentual de lucro da empresa ao final da prestação de serviço.

De acordo com Reis (2018), a margem de lucro é de vital importância para o sucesso das empresas, um empresário que não sabe suas margens, não tem como estipular o preço de seu serviço, e dessa forma não terá um norte para levá-lo até o lucro operacional.

O desenvolvimento da proposta procura atingir a excelência no processo de diminuição do custo de transporte. Com o propósito de engajar de forma total os condutores da empresa, as ações serão baseadas em informações e indicadores, fazendo assim, com que a cobrança por melhoras tenha um embasamento. Face a isso, reitera-se a importância de diminuir o consumo de combustível, visando achatar o custo da prestação do serviço.

6. REVISÃO DA LITERATURA

No capítulo abaixo, serão apresentadas algumas visões e citações, julgados como de extrema importância pelo autor deste trabalho acadêmico. Para defender a melhoria almejada, diversas referências bibliográficas foram utilizadas.

6.1 CUSTOS

Dentro da proposta apresentada neste trabalho, teorias de custos são consideradas muito relevantes, pois o foco principal da ideia é diminuir o custo da prestação do serviço.

Conforme o que diz Dutra (2017), o custo está incluso na vida das pessoas desde o seu nascimento até a morte, visto que, todos os meios necessários para sua vivência possuem um custo.

Silva (2017, p. 2), aponta que “custos são recursos consumidos no processo de produção de um bem ou serviço, no qual são esperados benefícios atuais ou futuros. ”

Ribeiro (2013) diz que é de extrema importância a diferenciação dos termos custo e despesa dentro de uma empresa, e para isso utiliza duas teorias: “a despesa vai para o resultado, enquanto o custo vai para o produto”; “a despesa não será recuperada, já o custo será recuperado em uma ocasião de venda do produto”.

Dutra (2017), complementa ainda que ao iniciar estudos sobre custos, as pessoas cometem uma distorção indevida de conceitos, sendo assim, classifica alguns termos para auxiliar na análise.

a) Preço: É o custo e o lucro somados em um eventual negócio sobre o bem ou serviço, se o preço for menor que o custo, ocorrerá prejuízo, afirma Dutra (2017).

b) Receita: Ainda segundo o autor, é encontrada através da multiplicação do preço de venda, pela quantidade de algum item que foi comercializado.

c) Desembolso: Ocorre na aquisição de um bem ou serviço, com pagamento antes ou depois da obtenção de posse do mesmo, pode ser representado pela parcela ou pagamento total, Dutra (2017).

d) Despesa: São gastos, complementa o autor, que estão inseridos no processo produtivo, indiretamente, trata-se de valores utilizados para manter o funcionamento da empresa.

Conforme Silva (2017), para facilitar os processos de tomada de decisão e o controle da empresa, existe a classificação dos custos como: fixos, variáveis, diretos e indiretos a saber:

a) Custos fixos: São aqueles que não variam conforme o volume de produção da empresa, mesmo sem atingir a capacidade total de fabricação, a empresa terá de arcar com estes custos ao final do mês.

b) Custos variáveis: Estes, mantém uma relação direta com a quantidade produzida em determinado período de tempo. Conforme a quantidade produzida aumenta, o custo variável aumenta, proporcionalmente.

c) Custos diretos: São custos diretos, quando identificados e mensurados de forma fácil e rápida, um exemplo claro deste tipo de custo, é o custeio da mão de obra do processo produtivo.

d) Custos indiretos: São aqueles que não é possível mensurar diretamente, sendo assim, é necessária uma distribuição no repasse deste item ao valor agregado do produto, para que não ocorra uma desproporção, conforme Silva (2017).

Ribeiro (2013) defende a tese de que é necessário mirar o foco empresarial que você procura, para poder encontrar os conceitos corretos para a palavra custos, e assim, analisar de forma precisa.

No geral, ainda segundo Silva (2017), o termo custos pode ser exposto através de uma teoria simples e prática, visto que, vivemos em uma economia de concorrência livre, onde a necessidade de aumento de preço repercute

negativamente no volume de vendas, por isso, para aumentar o lucro, as empresas necessitam buscar ininterruptamente a redução de custos.

Conforme explana Ribeiro (2013), dois sistemas de custeio utilizados atualmente obtêm bons resultados, o ABC (Custeio baseado em atividades), este que busca vincular o custo indireto ao produto; ou o RKW (Custeio por absorção), sistema de custeio direto, que promove a totalização do custo de fabricação dos produtos.

6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a empresa poder colocar a ideia em prática diariamente, existe uma demanda de planejamento a ser realizada pela gerencia, e por isso, abaixo estão abordadas algumas teorias que esclarecem este assunto.

Denis Rezende define que “a administração é a ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente e gestão é a aplicação dessa ciência, o planejamento é um dos principais instrumentos para gerir as organizações” (REZENDE, 2008, p. 18).

Para Oliveira (2018), planejamento estratégico compreende a incorporação de uma série de medidas a serem tomadas pela diretoria de uma empresa para uma situação em que o futuro, através de algumas tendências, se apresentará diferente do passado.

De acordo com Pereira (2010), planejamento remete a pensar, criar, moldar ou controlar os passos de uma organização dentro de um cenário estratégico. A partir de uma série de decisões, planejamento é o processo formalizado a fim de gerar resultados.

Conforme a teoria de Oliveira (2018), o planejamento pode ser dividido em três níveis de hierarquias em uma organização, são eles:

a) Planejamento Estratégico: Trata-se de um processo administrativo, de responsabilidade dos mais altos níveis da empresa, capaz de proporcionar sustentação metodológica, para que a empresa possa seguir um norte, visando sempre a

integração com fatores externos, considerados não controláveis.

b) Planejamento Tático: É a metodologia administrativa que tem uma ideia final de otimizar determinada área e não toda a organização, sendo assim, trabalha decompondo objetivos, estratégias e politicas. É trabalhado sempre pelos níveis intermediários da empresa, busca sempre a consolidação de objetivos e para isso depende da utilização eficiente de recursos disponíveis.

c) Planejamento Operacional: Trata de metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados, por determinadas áreas da empresa, formalizado através de documentos escritos. Este, é elaborado principalmente pelos níveis inferiores da hierarquia, com foco nas atividades diárias convencionais.

Ainda conforme explicita Maurício Pereira, “planejamento é a formulação sistemática das estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo, e por isso, pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões” (PEREIRA, 2010, p.46).

Para melhor entendimento, o autor cita algumas características de planejamento, são elas:

> a) Diz respeito as implicações futuras de decisões presentes;
> b) É um processo composto de ações inter-relacionadas e inter-dependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
> c) O processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
> d) Ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
> e) Avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros; e escolha de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado (PEREIRA, 2010, p.46-47).

Segundo Oliveira (2018), planejamento estratégico compreende a necessidade de uma tomada de decisão que acontecerá antes, durante e depois do seu processo de elaboração e implementação na empresa.

E complementa:

> “Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis” (OLIVEIRA, 2018, p.2).

6.3 RECURSOS HUMANOS

Como o ideal a ser alcançado necessita a compreensão e entendimento dos colaboradores para que tudo seja realizado dentro do programado, abaixo citam-se esclarecimentos sobre recursos humanos.

De acordo com Chiavenato (2009), recursos humanos referem-se a pessoas que estão inseridas em organizações, desempenhando algum papel. Toda e qualquer organização necessita de pessoas para suas atividades e operações, na mesma proporção em que precisa de recursos financeiros, materiais e tecnológicos, a partir disso surgiu a nomenclatura recursos humanos.

Para Ivancevich (2008), atualmente a função da gestão de Recursos Humanos não está limitada a apenas arquivar, organizar e gerir registros. A partir da integração da gestão de Recursos Humanos com a organização fica estabelecido um importante papel na identificação de problemas e criação de soluções da área.

Para Bolander e Snell (2015), o termo “recursos humanos” sugere que são as pessoas que conduzem a empresa para o sucesso, juntamente com recursos financeiros, materiais e informações.

Chiavenato (2020), ainda define recursos humanos como um processo que impacta diretamente as pessoas, devido a diversas ações que ocorrem na rotina diária do colaborador, são elas: Lidar, buscar, integrar, orientar, trabalhar, desenvolver, recompensar e monitorar. Todos os processos citados, se realizados de forma correta, geram um impacto positivo na competitividade organizacional da empresa.

Para Marques (2016), a teoria de recursos humanos pode ser simplesmente definida como o equilíbrio entre os objetivos da organização e dos colaboradores.

Ainda conforme Ivancevich (2008), as empresas geralmente citam e destacam a grande importância do setor de Rh, porém, apresentam dificuldades para obter uma perspectiva estratégica, adotando uma visão de curto prazo e analisando somente o desempenho de momento.

Bolander e Snell (2015), explanam que recursos humanos são de primeira importância para toda e qualquer organização, visto que, produtos ou serviços podem ser copiados por algum concorrente, já colaboradores bons e bem preparados são únicos.

6.4 ORÇAMENTO

Para prosseguir com o projeto idealizado, necessita-se seguir alguns princípios da teoria de orçamentos e iniciar um planejamento, conforme citam alguns autores.

Em uma teoria simples e de fácil entendimento, Hoji (2018), diz que orçamento se trata de um documento formalizado, no qual ambas as partes concordam no pagamento e recebimento, em um prazo acordado.

De acordo com Padoveze e Francischetti (2018), orçamento empresarial significa expressar quantitativamente um plano de ação a ser seguido, auxiliando na implementação e posterior coordenação. Ele ainda complementa que, um orçamento deve reunir alguns objetivos da empresa, buscando controle dos resultados.

Para Frezatti (2017), um orçamento empresarial é o plano financeiro que possui a finalidade de colocar em prática a estratégia da empresa para realizar determinada ação.

Conforme esclarece Souza (2014), “as bases da elaboração do orçamento, ou princípios orçamentários, são o acompanhamento, adaptação organizacional, aplicação flexível, comunicação integral, contabilidade por

áreas de responsabilidade, envolvimento administrativo, expectativas realísticas, oportunidade, orientação para objetivos e reconhecimento do esforço individual" (SOUZA, 2014, p.238).

Frezatti (2017), ainda complementa com a teoria de que, com a construção bem montada de um plano estratégico, a chance de realização de um orçamento empresarial consistente e coerente ser elaborado aumenta muito.

Ainda de acordo com Padoveze e Francischetti (2018), existem dois tipos de orçamento: o estático, que consiste em informações pré-estabelecidas, sem permissão para qualquer alteração nas peças orçamentárias, ou o flexível, que é elaborado com base na distinção entre os custos fixos e variáveis.

6.5 MANUAL DO VEÍCULO

Buscando o êxito máximo na proposta planejada, será necessário seguir algumas especificações relatadas previamente no manual do condutor do veículo Scania número 3867677, do modelo R440 A6X2, com todo embasamento técnico.

Conforme esclarece o manual citado, existem diversos itens simples, na forma de dirigir, que contribuem para melhoria no consumo de combustível, são eles:

a) Planejar o trecho antecipadamente, evitando variações bruscas de velocidade.

b) Utilização do freio motor em descidas de serras e grandes declives.

c) Pré-aquecimento do motor antes de iniciar a viagem.

d) Troca de marcha econômicas, com as rotações por minuto em 1200 rpm.

e) Pressão correta dos pneus.

Os técnicos ainda explicam a respeito das condições do veículo, que estando totalmente revisado e com a manutenção preventiva em dia, melhoram

seu desempenho e vida útil. A negligência ao manter o funcionamento do caminhão, se torna cara a longo prazo, tanto por consumir mais óleo diesel, como frequentes quebras.

Outra abordagem forte dos especialistas, fala sobre a resistência do veículo ao ar, em velocidade. Veículos com objetos protuberantes, necessitam de maior aceleração para obter velocidade e por consequência consomem combustível em excesso. Devido a este item, a atenção aos acessórios e equipamentos se faz muito necessária, visando diminuir a zona de impacto do vento com o veículo, conforme mostra as Figuras 18 e 19.

Figura 18 - Superfícies planas para capas e cargas, evitando atritos com o vento.

Fonte: Próprio Autor (2020)

Buscando diminuir as zonas de atrito com o vento, são utilizados arcos de armação e lona, para que todo o comprimento do reboque permaneça com a mesma altura, sem variar conforme as mercadorias carregadas.

Figura 19 - Ajuste do defletor do cavalo mecânico parente ao reboque.

Fonte: Próprio autor (2020).

Na utilização de carroceria fechada (baú), todos os cavalos mecânicos são equipados com defletores de ar, estes que, possuem uma função importante, deslocando o ar para cima, buscando não permitir que o vento impacte diretamente na carroceria e consequentemente obrigue o cavalo mecânico a realizar força excessiva.

7. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos que foram utilizados nas pesquisas com o objetivo de esclarecer informações do diagnóstico.

De acordo com Marconi e Lakatos (2018), pesquisar é a utilização de métodos científicos, visando encontrar respostas para determinadas questões propostas.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme diz Gibbs (2009), pesquisas qualitativas são significativas e mostram uma enorme diversidade, elas incluem qualquer método de comunicação humana. Yin (2016), complementa que, pesquisar qualitativamente é uma forma de querer estudar um ambiente de vida real, na busca por descobrir como as pessoas enfrentam e obtém sucesso em determinada situação.

Malhotra (2019), afirma que uma pesquisa qualitativa é caracterizada por não ser estruturada, ser de natureza exploratória e baseada em amostragens pequenas, utilizando técnicas comuns, como, entrevistas em grupo, associações de palavras, e entrevistas individuais.

Para Stake (2011), toda e qualquer pesquisa qualitativa necessita um bom planejamento e isto significa estar aberta para novas maneiras de interpretar determinadas coisas.

Flick (2009), aponta a teoria de que as principais ideias que norteiam a pesquisa qualitativa diferem muito da pesquisa quantitativa. Os pontos cruciais da pesquisa qualitativa se apresentam na escolha adequada de métodos; reconhecimento e análise de diferentes perspectivas; reflexões dos próprios pesquisadores e na variedade de abordagens.

O presente trabalho possui natureza de pesquisa qualitativa, apresentando uma forma de diminuir o custo do transporte de cargas da

Transportadora Ravanello Ltda através de uma diminuição no consumo de combustível, acarretada pela melhoria na condução por parte dos motoristas.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Este estudo foi realizado com a participação principal dos motoristas da empresa, estes que, bem orientados e com a ideia bem esclarecida, serão peças chave na intenção de melhoria proposta pelo autor. O gerente operacional e financeiro da empresa também participara do estudo, visto que, possuem clareza ao interpretar a necessidade de implantação do método proposto.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi iniciado na matriz da Transportadora Ravanello Ltda, com a análise de documentos e busca de informações via sistema de gestão, além da ajuda dos gerentes e colaboradores. Diversos pontos foram extraídos dos motoristas, principalmente para a viabilidade da ideia, visto que, eles são as peças principais na elaboração, apontando dificuldades e acontecimentos do dia-a-dia. Todos os dados necessários e disponíveis na empresa, foram disponibilizados para o autor, algo que proporcionou entendimento e análises precisas. Além da captação na empresa, foram utilizados dados armazenados em parceiros, como a concessionária Scania Brasdiesel da cidade de Garibaldi-RS, responsável pelas revisões e manutenções da frota.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados foi realizado baseado em todas as informações coletadas pelo autor do presente trabalho de conclusão de curso. O problema em questão pode ser visualizado através de um comparativo do consumo de combustível de dez veículos idênticos, em um espaço curto de 8 meses de trabalho, com o mesmo teor de manutenção e qualidade de

combustível, esclarecendo e comprovando a possibilidade de êxito no projeto, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Consumo médio dos veículos

Veículo	Quilometragem percorrida em 8 meses	Litros consumidos em 8 meses	Média (Km/Litro)
1	73.756 km	31.033	2,3767
2	71.456 km	33.757	2,1257
3	70.589 km	33.012	2,138
4	70.921 km	30.150	2,3523
5	75.128 km	33.063	2,2723
6	75.564 km	33.842	2,2328
7	69.994 km	29.950	2,3370
8	71.581 km	31.861	2,2467
9	73.112 km	34.763	2,1032
10	71.009 km	30.621	2,3190

Fonte: Dados internos da empresa (2020).

Visualizando e analisando a tabela, não se torna possível verificar a diferença de valores consumidos em combustível entre um veículo e outro, porém, colocando os números na calculadora, percebe-se a economia que é possível realizar.

Em um universo extremo, fica perceptível a diferença entre o veículo que mais consumiu combustível, com o que menos consumiu, e existe um detalhe importante, ambos percorreram praticamente as mesmas distâncias no período.

Migrando para os números, e utilizando uma regra de três básica, o veículo número 9 (pior média km/l), precisaria de 35.069 litros para atingir a mesma quilometragem percorrida pelo veículo número 1 (melhor média), 4036 litros a mais. Utilizando o valor do litro do óleo Diesel atual, o montante de valor

giraria em torno de R$ 14.775,79, dividindo em 8 meses, seriam R$ 1.846,97 ao mês.

Em um outro comparativo, podemos perceber que a melhor média no consumo de combustível, acarreta diminuição na necessidade de manutenções e trocas de peças, confirmando a teoria de que melhorar a média (km/l), provoca ganhos em outros pontos, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Valores gastos com manutenções nos 8 meses de comparação.

Veículo	Média (km/l) em 8 meses	Valores gastos com manutenção em 8 meses
1	2,3767	R$ 8492,70
2	2,1257	R$ 34.499,00
3	2,138	R$ 18895,00
4	2,3523	R$ 10.775,00
5	2,2723	R$ 16429,02
6	2,2328	R$ 15725,00
7	2,3370	R$ 8498,00
8	2,2467	R$ 14685,00
9	2,1032	R$ 21965,85
10	2,3190	R$ 3921,11

Fonte: Dados internos da empresa e arquivos Brasdiesel SA (2020).

Ao analisar a Tabela 4, pode se perceber que os motoristas que entregam uma melhor média de consumo de combustível, diminuem consideravelmente os valores gastos com manutenções e trocas de peças, seguindo os dados, todos os colaboradores que conseguiram ficar na média anual acima de 2,30, tiveram um gasto abaixo dos R$ 11.000,00. Se considerarmos a diferença do veículo que mais gastou com manutenção para o que menos gastou (R$ 34.499,00 – R$ 3921,11), percebemos um valor exorbitante de R$ 30577,89, que se for diluído nos meses de análise, aponta R$ 3822,23 a mais, por mês.

8. RECOMENDAÇÕES

O ato de recomendar se faz através da indicação de algum ponto a melhorar. Neste capítulo, o autor irá apontar uma melhoria na maneira de gerir e apontar como melhorar a média no consumo de combustível irá impactar positivamente na empresa e para o colaborador (motorista).

8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o que foi exposto neste diagnóstico empresarial, a transportadora enfrenta diversos problemas diariamente. Neste trabalho, é dado ênfase para a constante variação no preço do combustível e consumo demasiado por parte de alguns motoristas (condução equivocada), devido ao autor acreditar na diminuição de custo de transporte através da melhoria de média de consumo de óleo diesel.

Sendo assim, seguindo o diagnóstico apresentado, destacam-se alguns pontos fracos que influenciam aumentando o custo de transporte.

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (2019), atualmente o valor gasto com consumo de combustível é responsável por aproximadamente 38% do custo de transporte, e este quesito se torna ainda mais visível se colocarmos no papel a constante e ascendente alta no preço do óleo diesel no Brasil. Em contrapartida, o transportador não consegue aumentar seus valores de frete na mesma proporção. Isto pode ser evidenciado através de dados (relação diesel x frete).

Conforme registros internos da empresa, no ano de 2014 o preço do óleo diesel, em média, era de R$ 2,551 ao litro, atualmente o valor é de R$ 3,661, alta de 42% no período. Na contramão da alta do combustível, as tabelas de frete ficaram muito defasadas no decorrer dos anos, a tabela de frete utilizada pela Transportadora Ravanello com o Grupo Randon em 2014, por exemplo, operava no estado do Mato Grosso do Sul em R$ 400,00 por

tonelada, atualmente, opera em R$ 425,00 por tonelada, alta de apenas 6,5%, comprovando o que foi citado.

Considerando a localização da empresa na região sul do Brasil, todas as rotas, tanto de saída, como de chegada se dão através de locais montanhosos e de com grande quantidade de serras, algo muito prejudicial quando a intenção é diminuir o consumo de combustível, visto que, um veículo de grande porte e com carga, fica impossibilitado de aproveitar os declives para obter velocidade, levando em conta a grande quantidade de curvas, e fazendo com que seja necessária uma aceleração contínua nos aclives, consumindo óleo diesel em excesso.

Além das dificuldades impostas pelo relevo, existe o problema da má conservação das estradas, tanto na região Sul, como no Centro-Oeste e Norte, essas, diariamente utilizadas pelos veículos da empresa. Trafegar em rodovias com trepidações e buracos, além de prejudicar o veículo, forçam o motorista a diminuir consideravelmente a velocidade e acarreta mudanças bruscas no teor de aceleração, consumindo assim, mais combustível.

Considerando que o foco principal deste diagnóstico é a diminuição no consumo de combustível através da melhor forma de conduzir os caminhões, se faz necessária uma capacitação e facilitação do entendimento por parte da equipe de motoristas. Hoje em dia, os transportadores rodoviários de cargas não consideram primordial o caminhoneiro ser alguém capacitado em questão de estudo, e sim, experiência no ramo. Isso acarreta uma dificuldade a mais na hora de explanar certas ideias inovadoras que seriam implantadas na organização.

Outro ponto que aponta a necessidade de melhorar a média de consumo de combustível, é a quantidade de veículos na frota da empresa atualmente. A economia se torna visível, em termos de valores, quando se faz a multiplicação pelo número de caminhões, devido que, quando se faz o cálculo por apenas uma unidade, aparentemente resulta um valor baixo, porém ao multiplicar por 50 veículos, o valor se engrandece.

8.2 AÇÕES PROPOSTAS

Nesta etapa, após detalhar os problemas frequentes que ocorrem na empresa, recomenda-se algumas ações, a fim de obter resultados positivos.

A diminuição no consumo de combustível, passa por diversos pontos importantes no dia-a-dia, tanto do veículo, quanto do motorista.

Inicialmente um investimento contínuo em manutenção preventiva é o retrato de como o equipamento (caminhão) irá se comportar no decorrer de uma viagem, e até em um ano de trabalho. Manter todos os itens do veículo funcionando de forma perfeita, refletem positivamente na economia de combustível, visto que, além de prevenir um problema de maior porte, uma manutenção preventiva faz com que seja realizada uma análise geral de todos os componentes e posterior verificação da necessidade de troca de determinadas peças, antes que a anomalia de uma, acarrete na danificação das demais, fazendo com o que o equipamento permaneça parado por muito tempo.

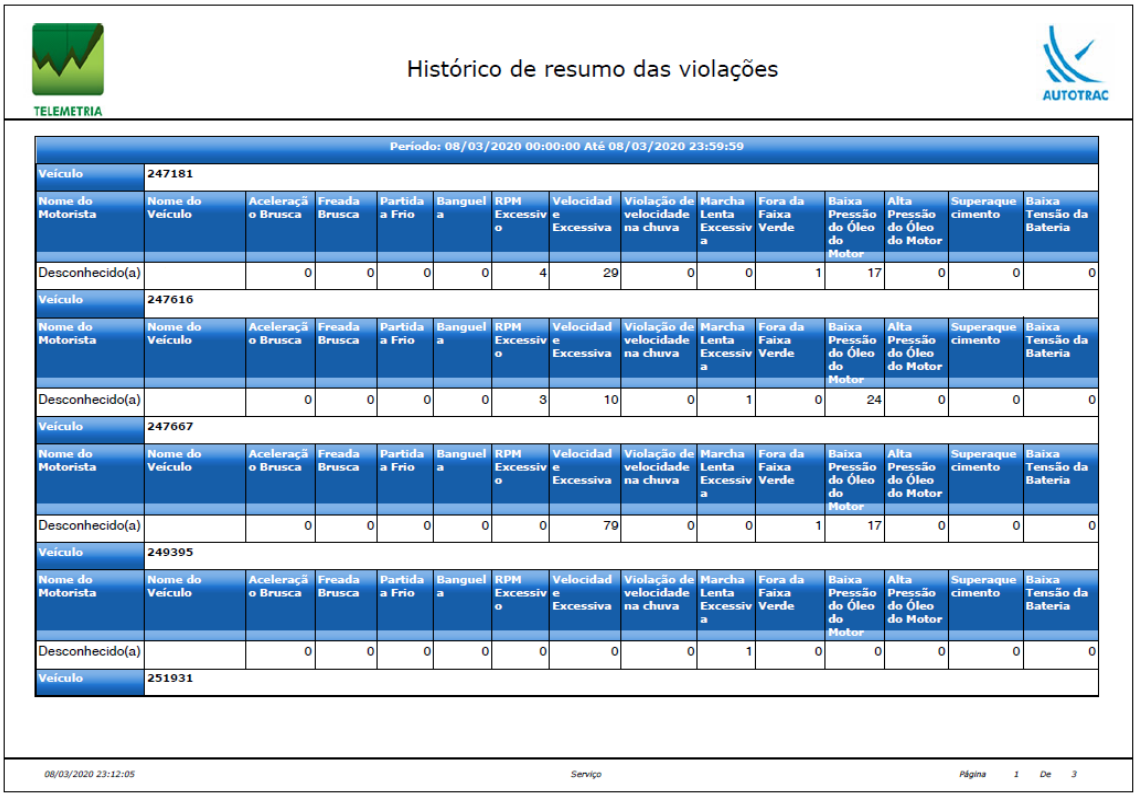
Toda a manutenção preventiva dos cavalos mecânicos é realizada dentro da Brasdiesel Sa, concessionária Scania no Rio Grande do Sul.

Outro ponto importante aparece ao analisar os locais e estradas utilizadas pelos veículos da empresa, percebe-se uma grande necessidade de tornar algum colaborador responsável pelo planejamento de rotas, isso acarretaria em um melhor aproveitamento do veículo, evitando por exemplos, serras (aclives e declives) muito extensos. Planejando e estudando as melhores rotas de viagem, as informações serão transmitidas aos profissionais do volante, com argumentos cabíveis e demonstração da possibilidade de melhoria, tanto no consumo de combustível, como diminuição no tempo de viagem, aproveitando melhor a capacidade do caminhão. Outro ponto que pode ser melhorado com o estabelecimento prévio das rotas, é diminuir o custo de manutenção, já que, toda a parte de pneus e freios sofre uma carga excessiva em trechos longos de declives ou aclives.

Além dos pontos citados acima, é importante que o gerente realize um acompanhamento da frota via telemetria. Telemetria é o termo utilizado para citar o acompanhamento de violações no decorrer da viagem dos veículos, através de dispositivos do rastreador via satélite, que estão vinculados diretamente ao módulo do caminhão. Conforme diz a operadora de

rastreamento Autotrac (2020), a telemetria é o controle eletrônico das condições de uso do veículo, colaborando para redução de custos, emitindo relatórios sobre velocidade, Rpm e freadas/acelerações bruscas. Este relatório permite visualizar e comprovar ao motorista dados da viagem, argumentando e questionado o porquê de certos excessos, que acarretam piora na média de consumo, conforme mostra a Figura 20.

Figura 20 – Resumo de violações via telemetria



TELEMETRIA

Histórico de resumo das violações

AUTOTRAC

Período: 08/03/2020 00:00:00 Até 08/03/2020 23:59:59

Veículo	247181													
Nome do Motorista	Nome do Veículo	Aceleração Brusca	Freada Brusca	Partida a Frio	Banguela	RPM Excessivo	Velocidade Excessiva	Violação de velocidade na chuva	Marcha Lenta Excessiva	Fora da Faixa Verde	Baixa Pressão do Óleo do Motor	Alta Pressão do Óleo do Motor	Superaquecimento	Baixa Tensão da Bateria
Desconhecido(a)		0	0	0	0	4	29	0	0	1	17	0	0	0
Veículo	247616													
Nome do Motorista	Nome do Veículo	Aceleração Brusca	Freada Brusca	Partida a Frio	Banguela	RPM Excessivo	Velocidade Excessiva	Violação de velocidade na chuva	Marcha Lenta Excessiva	Fora da Faixa Verde	Baixa Pressão do Óleo do Motor	Alta Pressão do Óleo do Motor	Superaquecimento	Baixa Tensão da Bateria
Desconhecido(a)		0	0	0	0	3	10	0	1	0	24	0	0	0
Veículo	247667													
Nome do Motorista	Nome do Veículo	Aceleração Brusca	Freada Brusca	Partida a Frio	Banguela	RPM Excessivo	Velocidade Excessiva	Violação de velocidade na chuva	Marcha Lenta Excessiva	Fora da Faixa Verde	Baixa Pressão do Óleo do Motor	Alta Pressão do Óleo do Motor	Superaquecimento	Baixa Tensão da Bateria
Desconhecido(a)		0	0	0	0	0	79	0	0	1	17	0	0	0
Veículo	249395													
Nome do Motorista	Nome do Veículo	Aceleração Brusca	Freada Brusca	Partida a Frio	Banguela	RPM Excessivo	Velocidade Excessiva	Violação de velocidade na chuva	Marcha Lenta Excessiva	Fora da Faixa Verde	Baixa Pressão do Óleo do Motor	Alta Pressão do Óleo do Motor	Superaquecimento	Baixa Tensão da Bateria
Desconhecido(a)		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Veículo	251931													

08/03/2020 23:12:05 Serviço Página 1 De 3

Fonte: Dados internos da empresa (2020).

A telemetria atualmente não é utilizada pela empresa com a finalidade de apontar ao motorista pontos que ele pode melhorar para manter uma média melhor de consumo, e isto deverá mudar para que seja possível obter melhores resultados no ideal deste diagnóstico. Abaixo está à Tabela 5, qual consta dados retirados do sistema de rastreamento dos veículos.

Tabela 5 – Telemetria do mês de setembro/2020

Veículo	Média	Acelerações	Velocidade	Fora da	Freada

	(km/l) em 8 meses	bruscas	excessiva	faixa verde	brusca
1	2,3767	254	485	134	263
2	2,1257	412	563	203	407
3	2,138	402	593	218	468
4	2,3523	278	499	118	231
5	2,2723	289	491	168	302
6	2,2328	302	519	182	281
7	2,3370	231	481	121	201
8	2,2467	293	537	161	199
9	2,1032	433	612	201	485
10	2,3190	362	502	129	247

Fonte: Dados rastreadores autotrac (2020).

Conforme mostra a tabela da telemetria do mês de setembro de 2020, existe uma correlação simples entre os dados diários e a média alcançada, devido que, as melhores médias apresentam menos infrações cometidas dentro do período, isto mostra a necessidade de se trabalhar e apresentar dados ao motorista, visando melhores os índices e fazer com ambos ganhem financeiramente, empresa e colaborador.

A parte final da proposta age diretamente na orientação e explicação ao caminhoneiro, mostrando a ele uma forma de trabalho “ganha-ganha”, onde a partir da sua melhor forma de conduzir o veículo, ele obterá lucros financeiros significativos, com um bônus retirado do ganho durante a viagem. Isto se dará de uma forma simples, tudo o que for economizado pelo motorista na viagem, será dividido entre empresa e motorista, na proporção 70/30, 70% para a empresa e 30% para o motorista. Além do impacto financeiro, gerará um sentimento de pertencimento do caminhoneiro perante a organização onde trabalha. A Tabela 6 mostra os dados necessários para um cálculo preciso de média nas rotas praticadas atualmente pela empresa, constando os valores gastos somente com o combustível em uma viagem, ida e volta.

Tabela 6 – Valores gastos com combustível.

Destinos	Km	Preço médio combustível	Média consumo KM/LT				
			2,1	**2,2**	**2,3**	**2,4**	**2,5**
Campo Grande/MS	2800	R$ 3,66	R$ 4.881,33	R$ 4.659,45	R$ 4.456,87	R$ 4.271,17	R$ 4.100,32
Cuiabá/MT	4400	R$ 3,66	R$ 7.670,67	R$ 7.322,00	R$ 7.003,65	R$ 6.711,83	R$ 6.443,36
Porto Velho/RO	7200	R$ 3,66	R$ 12.552,00	R$ 11.981,45	R$ 11.460,52	R$ 10.983,00	R$ 10.543,68
Rio Branco/AC	8200	R$ 3,66	R$ 14.295,33	R$ 13.645,55	R$ 13.052,26	R$ 12.508,42	R$ 12.008,08

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na Tabela 6 estão demonstradas as médias praticadas atualmente, com uma grande variação, cada uma com seus custos em cada rota especificada. A média (Km/l), é calculada de forma simples, através da divisão da quilometragem total da viagem, dividido pela quantidade de litros consumidos, por exemplo, na rota de Campo Grande-Ms, para totalizar uma média de 2,1 km/l, faz-se o seguinte cálculo para chegar ao total de litros: R$ 4881,33 / 3,66= 1333,69 litros, e a partir deste valor divide-se a quilometragem pelo total de litros: 2800 km / 1333,50 litros= 2,10 km/l.

Pode-se perceber a grande diferença de valores, se comparadas as médias mais altas com as mais baixas, levando em conta os mesmos destinos, isto evidencia a necessidade de iniciar um plano de melhora.

A partir dos valores evidenciados na tabela 6, podemos detalhar em cada rota quanto a melhora no consumo impactará positivamente, tanto para a empresa quanto para o motorista, conforme apresentam as Tabelas 7, 8, 9 e 10.

Tabela 7 – Rota Campo Grande-Ms

	Média KM/LT	Valor combustível	Economia	Bonificação motorista	Resultado empresa
Campo Grande/MS	2,1	R$ 4.881,33		R$ -	R$ -
	2,2	R$ 4.659,45	R$ 221,88	R$ 66,56	R$ 155,32
	2,3	R$ 4.456,87	R$ 424,46	R$ 127,34	R$ 297,12
	2,4	R$ 4.271,17	R$ 610,17	R$ 183,05	R$ 427,12
	2,5	R$ 4.100,32	R$ 781,01	R$ 234,30	R$ 546,71

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na rota de Campo Grande-Ms, onde é possível, em condições normais de trabalho realizar uma viagem por semana, se for levado em conta a diferença da melhor média para a menor, é possível economizar em 4 viagens (mês), R$ 3124,04.

Tabela 8 – Rota Cuiabá-Mt

	Média KM/LT	Valor combustível	Economia	Bonificação motorista	Resultado empresa
Cuiabá /MT	2,1	R$ 7.670,67		R$ -	R$ -
	2,2	R$ 7.322,00	R$ 348,67	R$ 104,60	R$ 244,07
	2,3	R$ 7.003,65	R$ 667,01	R$ 200,10	R$ 466,91
	2,4	R$ 6.711,83	R$ 958,83	R$ 287,65	R$ 671,18
	2,5	R$ 6.443,36	R$ 1.227,31	R$ 368,19	R$ 859,11

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na rota Cuiabá-Mt, é possível realizar 3 viagens por mês. Levando em conta a diferença da melhor média indicada, para a menor, chega-se a um resultado de R$ 3681,93, 17,86% a mais se considerarmos a rota de Campo Grande-Ms.

Tabela 9 – Rota Porto Velho-Ro

	Média KM/LT	Valor combustível	Economia	Bonificação motorista	Resultado empresa
Porto Velho/RO	2,1	R$ 12.552,00		R$ -	R$ -
	2,2	R$ 11.981,45	R$ 570,55	R$ 171,16	R$ 399,38
	2,3	R$ 11.460,52	R$ 1.091,48	R$ 327,44	R$ 764,03
	2,4	R$ 10.983,00	R$ 1.569,00	R$ 470,70	R$ 1.098,30
	2,5	R$ 10.543,68	R$ 2.008,32	R$ 602,50	R$ 1.405,82

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na rota Porto Velho-Ro, é possível alcançar o maior índice de economia, visto que, pode-se chegar a 2 viagens no mesmo mês. Com a diferença da melhor média para pior em R$ 2008,32, chega-se a um montante de R$ 4016,64.

Tabela 10 – Rota Rio Branco-Ac

	Média KM/LT	Valor combustível	Economia	Bonificação motorista	Resultado empresa
Rio Branco/AC	2,1	R$ 14.295,33		R$ -	R$ -
	2,2	R$ 13.645,55	R$ 649,79	R$ 194,94	R$ 454,85
	2,3	R$ 13.052,26	R$ 1.243,07	R$ 372,92	R$ 870,15
	2,4	R$ 12.508,42	R$ 1.786,92	R$ 536,07	R$ 1.250,84
	2,5	R$ 12.008,08	R$ 2.287,25	R$ 686,18	R$ 1.601,08

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Na rota Rio Branco-Ac, devido a utilização de balsa para acessar a cidade, se torna necessário um mês para concluir a viagem, tendo como economia total um valor de R$ 2287,25, da melhor para a pior média, porém, devido as viagens serem trabalhadas em forma de rodízio com todos os motoristas, na média geral anual, todos eles possuem a possibilidade de obter o mesmo lucro.

Após analisar todas as tabelas juntas, com as médias especificadas, percebe-se uma diferença positiva, de 16% de economia, da maior para a menor em cada rota, percentual esse, que se revertido em valores, torna a análise mais espantosa para o empresário.

8.3 PLANO DE AÇÃO

Conforme diz Ribenboim (2018), plano de ação é uma forma organizada e que segue uma metodologia previamente estabelecida, à fim de definir metas e objetivos.

Para estabelecer e visualizar as ações sugeridas, utilizou-se da ferramenta 5W2H.

Se acordo com Periard (2009), esta ferramenta tem por finalidade o registro organizado e planejado de ações a serem efetuadas, com o objetivo de melhorar a performance da empresa. Assim, abaixo ilustra o quadro 3.

Quadro 3 – 5W2H

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO	QUANTO
Investimento em um colaborador para acompanhar a manutenção preventiva.	Setor de manutenção.	Oficina Tiago Santin.	A partir de janeiro de 2021.	Melhora no desempenho dos veículos, assim como, diminuição nas trocas totais de peças.	Fazer com que o gerente de frota acompanhe mais de perto as compras de peças e controle melhor os rodízios de trocas em todos os caminhões, deixando um encarregado próximo do mecânico, parte	R$ 2500,00/mês

					operacional.	
Tornar ou contratar um colaborador responsável pelo roteamento.	Setor operacional.	Transportadora Ravanello.	A partir de janeiro de 2021.	Com a finalidade de planejar melhor as rotas utilizadas, tornando a viagem mais segura e por caminhos menos sinuosos e com sequências de aclives/declives.	Colocando a responsabilidade de planejar as rotas em um colaborador, fazendo com que o mesmo, passe ao motorista um diário de viagem, antes de inicia - lá.	R$ 2000,00/mês
Acompanhamento de viagem via Telemetria	Setor gerencial.	Transportadora Ravanello.	A partir de janeiro de 2021.	Para através de dados de viagem, orientar os motoristas e assim melhorar o desempenho.	Acompanhar diariamente possíveis causas de consumo excessivo de combustível através da tecnologia já implantada nos aparelhos rastreadores via satélite.	R$ 0,00
Pesquisa no mercado do transporte	Setor operacional.	Transportadoras da região.	A partir de agosto de 2020.	Verificar a forma de trabalho das demais empresas perante o	Contatar as transportadoras e verificar a possibilidade de uma	R$ 100,00 (Deslocamentos).

				consumo de combustível.	conversa informal com um responsável pela frota.	
Orientação “ganha-ganha”	Setor gerencial e operacional.	Transportadora Ravanello.	A partir de agosto de 2020.	Incentivar o motorista a conduzir de forma mais consciente, fazendo com que ele perceba que pode ganhar mais, fazendo com que a empresa ganhe mais também.	Concedendo ao motorista 30% do que ele mesmo conseguir economizar com o consumo consciente.	R$ 0,00
Planilha de acompanhamento interno e do motorista	Setor operacional	Transportadora Ravanello.	A partir de novembro de 2020.	A fim de acompanhar diariamente a melhora alcançada.	Através de fichas de viagem distribuídas, relatar quilometragens e litros consumidos.	R$ 3,00 por ficha.
Estudo de meta a ser alcançada sem causar estresse ao colaborador	Setor gerencial	Transportadora Ravanello.	A partir de novembro de 2020.	Estabelecer uma melhora viável para motivar o colaborador, e não o deixar estressado.	Esclarecer a ideia central, apresentando números possíveis de serem alcançados;	R$ 0,00
Sugestão e participação no lucro por sugestão	Setor operacional	Transportadora Ravanello	A partir de novembro de	Criar a ideia de pertencimento do colaborado	Deixar uma caixa disponível no setor administrati	R$ 50,00

viável			2020.	r perante a empresa.	vo para depósito de ideias.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Todas as ações serão implantadas de imediato na empresa, visando alcançar e comprovar os resultados o mais breve possível.

Explanando as ações indicadas:

a) Colaborador para acompanhar a manutenção: atualmente o gerente de frota perde muito tempo na parte operacional, verificando diariamente o trabalho dos mecânicos, e acaba deixando a desejar a questão de rodízios de peças e compra de material. Isto acarreta uma troca desnecessária em determinados itens, tornando o gasto mensal maior do que precisaria. Um novo colaborador pode acompanhar de perto a manutenção e deixar o gerente controlar de forma minuciosa as trocas.

b) Tornar ou contratar um colaborador responsável pelo roteamento: Para uma transportadora, verificar e acompanhar onde seus veículos transitam é de extrema importância, por isso, informar previamente ao motorista onde ele deverá transitar e explicar os motivos porque ele usará determinada rota, auxiliam na melhora do desempenho do caminhão. Por isso, um colaborador ficar responsável por esta ação influenciará positivamente para a empresa.

c) Acompanhamento de viagem via Telemetria: Através dos rastreadores já instalados nos veículos da empresa, é possível acompanhar todas as ações do motorista perante ao caminhão através da Telemetria, ao final da viagem é possível ter uma conversa com o motorista, mostrando a ele possíveis causas do excesso no consumo de combustível e onde melhorar.

d) Pesquisa no mercado do transporte: Através de conversas informais com profissionais do transporte, é possível verificar como cada um trabalha a questão de diminuir o consumo de combustível e tirar o há de melhor em cada uma delas, sendo assim, conversas com responsáveis de frota se tornam muito proveitosas.

e) Orientação “ganha-ganha”: A ação principal a ser tomada, é a orientação ao colaborador (motorista), demonstrando a ele uma nova forma de trabalhar, através de uma bonificação por atingimento de média, a partir do momento em que o caminhoneiro conseguir entregar a média desejada pela empresa, ele recebe um percentual sobre a economia alcançada.
f) Planilha de acompanhamento interno e do motorista: Com a finalidade de apresentar os dados de viagem, a planilha será utilizada pelo motorista para anotações sobre abastecidas e quilometragens, para que no fim da viagem sejam abordados os dados pelo responsável juntamente com o colaborador.
g) Estudo de meta a ser alcançada sem causar estresse ao colaborador: Apresentar ao motorista uma proposta condizente ao dia-a-dia de trabalho, pois, colocando números inalcançáveis, irá acarretar uma perda de motivação e um estresse acumulado.
h) Participação no lucro por sugestão viável: Através de uma simples caixa de sugestões, premiar o colaborador que apresentar uma ideia viável e que possibilite a empresa uma economia na parte financeira. Parte desta economia, será repassada ao idealizador.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Diante das ações apresentadas no capítulo 8.3, o autor crê que todas as ações propostas têm a possibilidade de serem bem executadas, sendo viável operacionalmente.

A contratação de um colaborador para auxiliar o gerente de frota no dia-a-dia na oficina mecânica pode ser imediata, basta selecionar uma pessoa com conhecimento básico em manutenção, a fim de acompanhar os mecânicos diariamente, visto que, são colaboradores terceirizados.

Esta ação influenciará na positivamente na vida útil dos pneus, cubos de roda, lonas de freio, molas e demais itens da parte de suspensão e freios dos cavalos mecânicos e reboques.

O Acompanhamento e definição de rotas específicas para tráfego diário, será efetuado através de uma pessoa responsável por tal, isso pode ocorrer imediatamente com a promoção de um colaborador para a função, este que, atualmente trabalha na parte de comprovantes de entrega, facilmente efetuada por um novo funcionário.

O responsável por esta parte de roteamento conhece à fundo todos os trechos utilizados e vai conseguir definir com propriedade as estradas utilizadas. Em conversa informal com os motoristas da empresa, todos concordam no início desta nova função, porém dois deles se posicionaram com uma restrição muito plausível, abordando a questão de que, trafegar por rotas iguais, facilita a ação de ladrões de carga.

Com dados em mãos, toda a cobrança por parte da gerencia da empresa se torna mais aceita pelos motoristas. Através da Telemetria, todas as ações realizadas pelo caminhoneiro durante o dia de trabalho serão salvas em um relatório facilmente acessado. Toda a tecnologia já existe e está corretamente instalada nos caminhões, basta extrair as informações do sistema e posteriormente analisar.

Por fim, estabelecer a orientação “ganha-ganha”, onde com a melhora na condução do motorista, tanto a empresa, quanto o colaborador irão se beneficiar. Isso ocorre através da comissão por viagem que o caminhoneiro recebe atualmente sobre o frete de retorno, do Acre/Rondônia/Mato Grosso ou Mato Grosso do Sul, com destino a Santa Catarina ou Rio Grande do Sul.

A variação se dá através de um percentual, e é explanada de forma simples, ao ultrapassar a média desejada pela empresa. A viabilidade desta proposta é imediata, devido que, basta apresentar ao motorista este novo método e aguardar viagem após viagem os resultados aparecerem. Considerando uma média base total de 2,1 km/l, qualquer melhora a partir deste valor será rateada entre empregado e empregador na variação 70/30, 70% da melhora para a empresa e 30% para o motorista.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A viabilidade do projeto foi comprovada com o propósito de atingir 30% do possível valor total passível de ser economizado, e sobre o valor alcançado, 30% é repassado ao colaborador.

Tabela 11 - Custo médio para implantação

Contratação de colaboradores	R$ 4500,00/mês
Acompanhamento via telemetria	R$ 0,00
Pesquisa no mercado transportador	R$ 1000,00/mês
Aquisição fichas de viagem	R$ 3,00/cada x 200= R$ 600,00/mês
Orientação “ganha-ganha”	R$ 7.842,47/mês
Total	**R$ 13.942,47/mês**

Fonte: Elaborada pelo autor (2020)

Ao finalizar a tabela do custo médio de implantação, percebe-se que o custo mensal se torna muito pequeno, se levarmos em conta todos os benefícios que poderão ser gerados a partir da proposta. Em 12 meses, o custo total será de R$ 167.309,64.

Tabela 12 - Retorno mensal baseado em 60 veículos de viagem

Economia rota Campo Grande	18 x 781,01= R$ 14.058,18
Economia rota Cuiabá	18 x 1.227,310= R$ 22.091,58
Economia rota Porto Velho	14 x 2.008,32= R$ 28.116,48
Economia rota Rio Branco	10 x 2.287,25= R$ 22.872,25
Total (sem bonificar o motorista)	R$ 87.138,49 x 30%= R$ **26.141,55**
Total real para a empresa	**R$ 18.299,55/mês**

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

*Para as rotas Porto Velho e Rio Branco são realizadas menos viagens no mês, devido a possuir menos fluxo de carga.

Baseando-se na frota atual da empresa, que são 60 veículos, o montante de retorno anual ficará em R$ 219.594,60, diminuindo o custo mensal, a empresa poderá obter um retorno líquido de R$ 52.284,96.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o presente trabalho, tornou-se possível identificar o quão importante é a análise semanal e mensal do consumo atual de combustível, assim como, o trabalho a ser realizado juntamente com os motoristas, os mostrando quanto podem faturar com a melhora na condução.

Atualmente, empresas do ramo do transporte rodoviário de cargas que não dão a devida atenção a alta no consumo de combustíveis, acabam aumentando o custo de operação, e consequentemente necessitam aumentar o valor do frete para preencher esta lacuna. Orientar a comprovar ao motorista, que através do esforço dele existe a possibilidade de ambos (colaborador e empresa) faturarem mais, é a base para um transporte mais lucrativo que o atual.

Identificou-se ainda, a necessidade de a empresa acompanhar diversos fatores que influenciam para o bom andamento da proposta. As ações diárias devem ser monitoradas, através das fichas de viagem, telemetria dos veículos e custos de manutenção, para que seja possível perceber a melhora.

Através da revisão bibliográfica ficou possível verificar e confirmar a importância da área de recursos humanos e custos dentro da organização, estes que, em conjunto, colaboram para a criação da proposta e consequentemente prospectam um ganho na operação.

A matriz SWOT apresentou possibilidades de melhorar a gestão da frota, através de fixação de rotas de trabalho, e acompanhamento do dia-a-dia do

motorista perante ao caminhão através da tecnologia denominada telemetria, que já previamente instalada em todos os veículos da empresa.

Por fim, elaborou-se um plano de orientação ao motorista com uma proposta simples, e denominada “ganha-ganha”, algo que irá proporcionar um ganho muito significativo, tanto para o motorista, quanto para a empresa. Isto será efetuado com embasamento em dados e conhecimento de operação, evidenciando a viabilidade da proposta.

Um dos principais objetivos do presente trabalho é despertar um sentimento de pertencimento no motorista, e a partir disto, fazer com que futuramente esta ideia esteja presente no dia-a-dia de todos os colaboradores da empresa, fazendo com que se envolvam e busquem sempre os melhores resultados para a organização.

Ainda não existem resultados concretos da proposta, devido a não ter sido feita a explanação da ideia com todos os motoristas e consequente acompanhamento de comportamento dos mesmos. Porém, fica claro que a medida que está sendo trabalhada dentro da empresa é de primeira importância para diminuir o custo de operação, devido que, o transporte rodoviário de cargas se tornou ao longo dos anos um mercado muito concorrido e com margem de lucro cada vez menor.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Débora. **Como indicadores da economia afetam a sua empresa**. Disponível em: <https://exame.com/pme/como-indicadores-da-economia-afetam-a-sua-empresa/>. Acesso em: 30 ago. 2020.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452 - Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília. DF. 01 de maio de 1943.

CASTRO, Cynthia. **Estudo da CNT apresenta panorama do transporte e da economia**. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/estudo-da-cnt-apresenta-panorama-do-setor-e-da-economia>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7 ed., rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., rev. e atual. Barueri: Manole, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Vendas**: técnicas para encantar os seus clientes. Porto Alegre: Bookman, 2017.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

DA SILVA, Alberto Luís Camelier. **Concorrência desleal**: Atos de confusão. São Paulo: Saraiva, 2013.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes**: condição primordial na orientação para o mercado. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FEIJÓ, Ricardo Luis Chaves. **Matemática financeira com conceitos econômicos e cálculo diferencial**: utilização da HP-12C e planilha excel. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, João Francisco de Assis. **Análise de crédito**. Assis: FEMA, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCISCHINI, Paulino G; FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage, 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; LAS CASAS, Jéssica Lora. **Marketing de serviços**: como criar valores e experiências aos clientes. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANUAL DO CONDUTOR. **scaniaberica.com**. 2009. Disponível em: http://www.scaniaiberica.com/Producto_Camiones/Navegador_P/Manuais_pt/Manualdocondutor_1109_pt.pdf. Acesso em 19 nov. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; CORREIA, Germano Manuel; AMATO, Lucas Fucci. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARQUES, José Carlos. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3 ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2019.

MOREIRA. Esdras. **Canvas: o que é e para que serve?**. Disponível em: <https://introduceti.com.br/blog/saiba-tudo-sobre-o-canvas-uma-poderosa-ferramenta-de-gestao/>. Acesso em: 25 mai. 2020

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luis; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. **Planejamento econômico e orçamento**: contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário. São Paulo: Saraiva, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?**. Disponível em: < http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>. Acesso em: 17 out. 2020.

RAMOS, Ivoneti da Silva. **Administração financeira**. Curitiba: Fael, 2016.

REIS, Tiago. **A margem de lucro é um dos melhores indicadores de vantagem competitiva**. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/margem-lucro/>. Acesso em: 05 jun. 2020.

REVISTA MADEIRA. **Plano de marketing aumenta competitividade**. Disponível em: <http://www.remade.com.br/br/revistadamadeira_materia.php?num=972&subject=Marketing&title=Plano%20de%20marketing%20aumenta%20competitividade#:~:text=Os%20fatores%20pol%C3%ADticos%20dizem%20respeito,podem%20afetar%20o%20seu%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 30 ago. 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil**. 8 ed. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

SB Coaching. **Motivação no trabalho: aprenda a estimular a melhoria no desempenho da sua equipe**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao-no-trabalho-2/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SILVA, Débora. **O que é um organograma**. Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/o-que-e-um-organograma/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos**: contabilidade, controle e análise. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SITEWARE. **Plano de ação**: como montar um em 7 passos para uma empresa. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/projetos/como-criar-um-

plano-de-acao/#:~:text=Um%20plano%20de%20a%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9,possa%20atingir%20os%20melhores%20resultados.>. Acesso em: 17 out. 2020.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TABELAS DE FRETE. **Valor do frete incorpora aumento do preço do diesel**. Disponível em: <https://www.tabelasdefrete.com.br/post/valor-do-frete-incorpora-aumento-do-preco-do-diesel/34347#:~:text=A%20parcela%20do%20combust%C3%ADvel%20representa,%25%2C%20ainda%20segundo%20a%20EsalqLog.>. Acesso em: 17 out. 2020.

VENTAPANE, Dennis. **O que são indicadores financeiros**. Disponível em: <https://www.bussoladoinvestidor.com.br/o-que-sao-indicadores-financeiros/>. Acesso em: 18 mai. 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.