

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SÉRGIO LUIZ MAZZOCHI NETO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL - RS
2022**

SÉRGIO LUIZ MAZZOCHI NETO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue a Universidade de Caxias do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador TCC1 Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi
Orientadora TCC2 Prof. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

**CAXIAS DO SUL - RS
2022
SÉRGIO LUIZ MAZZOCHI NETO**

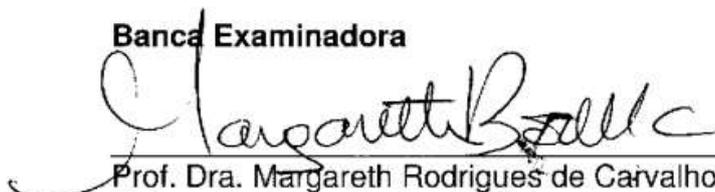
**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue a Universidade de Caxias do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

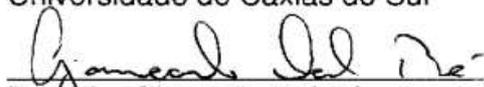
Orientador TCC1 Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi
Orientadora Prof. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella

Aprovado em 27/06/2022

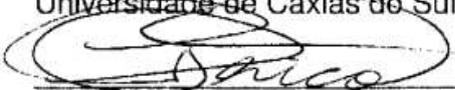
Banca Examinadora



Prof. Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Me. Paulo Fernando Perico
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

O presente estudo aborda o diagnóstico de uma empresa do ramo de transportes rodoviários da serra gaúcha que atua na prestação de serviços entre as regiões Sul, Sudeste e Nordeste há aproximadamente dez anos. No decorrer da pesquisa são analisadas todas as áreas da empresa e são levantados os principais pontos fortes e fracos, bem como são sugeridas ações como o desenvolvimento do planejamento estratégico, visando a organização dos processos da empresa para a adaptação aos cenários, assim como a redução de ameaças e maximização de oportunidades referidas ao ambiente externo. Tem como objetivo central analisar quais serão os benefícios, para a empresa em questão, que o desenvolvimento de um planejamento estratégico poderá trazer. A pesquisa justifica-se pela importância da estruturação organizada de empresas, uma vez que é necessário para que em sua expansão a médio e longo prazo não aconteçam rupturas que a prejudiquem diante do mercado em que atua. A pesquisa desenvolveu-se com metodologia de natureza exploratória com levantamento de referencial teórico e caracterizada por se tratar de um estudo de caso, de abordagem qualitativa com técnica de coleta e análise de dados por meio de análise documental. Diante da análise realizada entendeu-se que a proposta é viável e certamente trará os objetivos planejados, porém ainda apresenta limitação quanto aos resultados, porque não foi possível implantar as soluções dado o prazo do estudo.

Palavras-chave: Transporte rodoviário; diagnóstico empresarial; prestação de serviço; planejamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Frota de Caminhões.....	13
Figura 2 – Evolução do faturamento	20
Figura 3 – Organograma da Empresa	27
Figura 4 – Layout do Escritório da Empresa.....	40
Figura 5 – Matriz de Análise de Riscos	51
Figura 6 - Passos do Planejamento Estratégico	71
Figura 7 – Diagnóstico: Microambiente	72
Figura 8 – Diagnóstico: Macroambiente	73
Figura 9 – Diagnóstico: Administrativo.....	73
Figura 10 – Diagnóstico: Comercial	74
Figura 11 – Diagnóstico: Operação.....	75
Figura 12 – Diretrizes da Empresa	76
Figura 13 – Matriz SWOT.....	77
Figura 14 – Plano de Ação: Estratégico	78
Figura 15 – Plano de Ação: Tático	78
Figura 16 – Plano de Ação: Operacional.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
RFB	Receita Federal do Brasil
SEFAZ	Secretaria de Estado da Fazenda

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2.1 DADOS CADASTRAIS	12
2.2 HISTÓRICO	12
2.3 SERVIÇOS	14
2.4 AMBIENTE EXTERNO	14
2.4.1 Microambiente	14
2.4.1.2 Concorrência	15
2.4.1.3 Clientes	15
2.4.1.4 Fornecedores	16
2.4.1.5 Sociedade	17
2.4.2 Macroambiente	17
2.4.2.1 Fatores econômicos	17
2.4.2.2 Fatores tecnológicos	18
2.4.2.3 Fatores políticos e legais	18
2.4.2.4 Fatores ambientais	19
2.4.2.5 Fatores competitivos	19
2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	19
2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS	20
2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	20
2.8 GESTÃO DE PESSOAS	21
2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS	21
3. ÁREA ADMINISTRATIVA	22
3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.1.1 Negócio	22
3.1.2 Missão	22
3.1.3 Visão	23
3.1.4 Princípios	23
3.1.5 Objetivos	23
3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais	23
3.1.7 Padrões de controle e indicadores de desempenho	24
3.1.8 Formas de avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento	25
3.2 INOVAÇÃO.....	25
3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	25
3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação	26
3.3.2 Sistemas utilizados e segurança de dados e informações	26

3.4 ORGANIZAÇÃO	26
3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos	27
3.4.2 Liderança	28
3.4.3 Relacionamento	28
3.4.4 Nível de especialização do trabalho	29
3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA	29
4. ÁREA COMERCIAL	30
4.1 PESQUISA DE MERCADO	30
4.2 SERVIÇOS	30
4.2.1 Classificação dos serviços na empresa.....	30
4.2.2 Estágio no CVP	30
4.2.3 Decisão Mix de produtos/serviços	31
4.2.4 Decisão sobre a marca	31
4.2.5 Pós-vendas.....	31
4.3 PREÇO.....	31
4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços no serviço.....	32
4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado.....	32
4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço	33
4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito.....	33
4.4 COMUNICAÇÃO.....	33
4.4.1. Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	33
4.4.2 Meios de comunicação utilizados.....	34
4.5 VENDAS.....	34
4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas	34
4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas	34
4.5.3 Análise e estrutura da área de vendas	34
4.6 DISTRIBUIÇÃO	35
4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	35
4.7.1 Políticas de relacionamento.....	35
4.7.2 Ações de retenção e fidelização	35
4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA COMERCIAL	35
5. ÁREA DE MATERIAIS	37
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	37
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	37
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS	38
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS	38
6. ÁREA DE OPERAÇÕES	39

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES	39
6.2 LAYOUT DA ÁREA FÍSICA	39
6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO	40
6.4 ESTACIONAMENTO, HORÁRIO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÕES AO CLIENTE	40
6.5 GARANTIA	41
6.6 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	41
6.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE OPERAÇÕES.....	41
7. ÁREA FINANCEIRA.....	42
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	42
7.2 GESTÃO DE CAIXA	42
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	42
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	43
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	43
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	43
7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA.....	44
8. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	45
8.1 MODELO DE GESTÃO.....	45
8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	45
8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	46
8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	47
8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	47
8.6 ROTINAS TRABALHISTAS	47
8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	47
8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	48
8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO	48
8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS	49
8.11 INDICADORES DE RH.....	49
8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA	49
8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	50
9. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....	51
9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	51
9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	52
9.3 OBJETIVOS.....	52
9.3.1 Geral	52
9.3.2 Específicos	52
9.4 JUSTIFICATIVA.....	52
10. REFERENCIAL TEÓRICO	54

10.1 ESTRATÉGIA	54
10.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	55
10.2.1 Estratégia de sobrevivência.....	55
10.2.2 Estratégia de Manutenção.....	55
10.2.3 Estratégia de crescimento.....	56
10.2.4 Estratégia de desenvolvimento.....	56
10.3 PLANEJAMENTO	57
10.3.1 Tipos de planejamento	57
10.4 NEGÓCIO.....	60
10.5 MISSÃO.....	60
10.6 PRINCÍPIOS E VALORES	61
10.7 VISÃO.....	61
10.8 ANÁLISE AMBIENTAL.....	62
10.8.1 Análise externa	62
10.8.2 Oportunidades	65
10.8.3 Ameaças	65
10.8.4 Análise Interna	65
10.8.5 Pontos fortes.....	66
10.8.6 Pontos fracos.....	66
11. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
11.1 MÉTODO DE PESQUISA	68
11.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO OU DO OBJETO DE ESTUDO E AMOSTRAGEM	69
11.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	69
12. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES	70
12.1 O PROBLEMA ENVOLVENDO O PLANEJAMENTO DA EXPRESSO MAZZOCHI.....	70
12.2 RECOMENDAÇÕES: A ELABORAÇÃO DO PLANO.....	76
12.3 TORNANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PERMANENTE	81
14. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	83
15. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA.....	90

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o transporte rodoviário, ainda que apresente um custo elevado se comparado a outras modalidades de transportes como, por exemplo, o ferroviário, é um dos mais utilizados no Brasil. O alto custo de frete para o transporte rodoviário no país se dá em função do constante aumento do combustível e da manutenção dos veículos ocasionadas na maioria das vezes pelas más condições das estradas e infraestrutura para o atendimento destes profissionais. Outro fator relevante sobre o preço do serviço está relacionado aos valores de pedágios, que mesmo existentes, não trazem muita vantagem ao trajeto de concessão se comparado ao custo.

Este estudo abrange o diagnóstico realizado em uma empresa de transportes rodoviários da Serra Gaúcha em que é exposta a forma de tomada de decisões e o estilo amador adotado para a constituição e administração da empresa, trazendo a geração da oportunidade de desenvolver na empresa um processo de melhoria principalmente no que tange ao seu planejamento.

Reforça-se ao longo do estudo a importância da estruturação adequada das organizações, bem como a necessidade de processos claros e organizados a fim de manter o crescimento ordenado e saudável do negócio, minimizando impactos negativos que possam surgir dessa ampliação de mercados e operações.

Assim, do primeiro ao oitavo capítulos são apresentados os principais elementos de cada uma das áreas da empresa, bem como a explanação de autores referente aos assuntos descritos. No capítulo 9 está a proposta sugerida de melhoria para a empresa. O capítulo 10 discorre especificamente de referencial teórico sobre a proposta de melhoria, no capítulo 11 está a metodologia aplicada a este estudo e nos capítulos 12 e 13 estão a apresentação do problema e recomendações e as considerações finais, respectivamente.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo traz elementos que permitem fazer uma caracterização geral da empresa.

2.1 DADOS CADASTRAIS

A empresa Expresso Mazzochi Ltda foi fundada em 01 de junho de 2012. A empresa está situada na rodovia BR 116, km 143, nº 12495, no bairro São Ciro em Caxias do Sul/RS. Inscrita com o CNPJ 15.653.638/0001-07, apresenta dois sócios-administradores, Sérgio Luiz Mazzochi Neto e Sérgio Nunes Mazzochi.

2.2 HISTÓRICO

O fundador da empresa Expresso Mazzochi Ltda, Sérgio Nunes Mazzochi, iniciou as operações em 1993 como pessoa física, transportando móveis da Serra Gaúcha para o Nordeste brasileiro, com um caminhão modelo Mercedes 1113. Com o passar dos anos surgiu a necessidade de troca do veículo, pois apresentava alto custo com manutenções e combustível, além dos prazos de entrega que estavam atrasando e por consequência causando reclamações e insatisfação dos clientes.

No início do ano de 1998 realizou-se um consórcio de uma carreta baú três eixos, 14 metros para que dada contemplação se comprasse um caminhão mais novo, visando faturar mais e atender os clientes com maior agilidade e qualidade. Contemplada a carta de consórcio em 2003 e assim adquirido o tal caminhão.

Em meados de 2009 realizou-se a compra do primeiro caminhão novo e no ano seguinte mais um veículo, todos em nome do fundador da empresa. No entanto, objetivando maior crescimento viu-se a necessidade de constituir uma empresa para conseguir créditos que não estavam mais sendo possíveis apenas como pessoa física, pois já existiam dois veículos vinculados a ele.

Assim, a empresa foi criada em 2012 e em todos os anos subsequentes foram adquiridos veículos, implicando na renovação da frota, buscando manter-se competitivo no disputado segmento de atuação. No ano de 2019, visando baixar o custo de impostos, juros de financiamentos e valores maiores a serem financiados,

abriu-se outra empresa do grupo, chamada Mazzochi Log Ltda, situada na rodovia BR 101 Sul, S/N, km 85 no Bairro Prazeres, em Jaboatão dos Guararapes/PE. Tal empresa conta com dois sócios-administradores, Sérgio Nunes Mazzochi e Gustavo Henrique Mazzochi. As empresas Mazzochi Log e Expresso Mazzochi Ltda trabalham em conjunto e são administradas pelos mesmos sócios-administradores.

Atualmente, a empresa conta com nove funcionários, sendo oito ativos e um em afastamento por acidente de trabalho. A rotatividade de funcionários dentro da empresa é muito baixa devido a segurança proporcionada pela empresa em relação ao salário, 13º salário e férias, além de bonificações por desempenho. Os motoristas passam a semana toda em casa durante uma viagem e outra.

A empresa possui oito veículos fazendo a rota do Nordeste para o Sudeste (Figura 1). Em média, cada veículo faz duas viagens por mês, obtendo um faturamento de R\$ 36.000,00, totalizando um faturamento de R\$ 288.000,00 mensais.

Figura 1- Frota de Caminhões



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A empresa ocupa uma pequena parcela no mercado nacional de transportes rodoviários de cargas, comparando ao vasto setor existente. Entre as maiores transportadoras do setor rodoviário do Brasil destaca-se a Fedex, com sede em Recife/PE. Com filiais nas principais cidades do país, a empresa conta com 800 veículos entre coleta, entrega e viagens interestaduais. Outra empresa que representa

uma grande fatia do cenário brasileiro é a BrasPress, com matriz em São Paulo/SP. Essa empresa possui filiais em todos os grandes centros do país, totalizando 1.200 veículos entre coleta, entrega e viagens interestaduais.

2.3 SERVIÇOS

Segundo Kotler e Armstrong (2015), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, sendo essencialmente intangível e não resultando na propriedade de nada. O ramo de atuação da empresa é a prestação de serviços de cargas fracionadas para diversas organizações no Brasil, com o foco maior em duas empresas específicas. A Termaco Logística Ltda trabalha com todo o tipo de produto, desde remédios até peças automotivas. Já a Tripoli Ltda trabalha no ramo de bebidas. A Expresso Mazzochi presta serviços para essas empresas transportando os produtos de São Paulo para Recife, João Pessoa e Natal.

A frota de caminhões é renovada todo ano, sempre buscando trocar o veículo mais antigo por um novo, para atender com mais eficiência os clientes e proporcionar um maior conforto para os funcionários. Em todos os veículos são feitas revisões periódicas na concessionária para não acarretar um problema maior no futuro e nunca atrasar os seus compromissos.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Segundo Pereira (2010), analisando o ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entende-se a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias.

A Expresso Mazzochi sempre está atenta ao ambiente externo, procurando se adaptar o mais breve possível em novos desafios e/ou oportunidades, visando não ficar fora do mercado do segmento em que trabalha.

2.4.1 Microambiente

Para Kuazaki (2016), certas variáveis como concorrentes diretos, concorrentes indiretos, distribuidores, fornecedores, organizações governamentais, organizações não governamentais e entidades religiosas, entre outros públicos de interesse,

interferem significativamente no mercado e influenciam, de alguma forma, as decisões e a administração estratégica da empresa.

A empresa faz todas as manutenções dos veículos na Movesa, concessionária Scania, para obter uma garantia, preços melhores, além de profissionais treinados e capacitados para resolver todos os problemas. Também os veículos são abastecidos sempre nos postos Trevo e Dom Pedro, pois os mesmos contam com um combustível de qualidade, um prazo melhor para pagamento e o preço, conseqüentemente, se torna mais barato pela fidelidade.

2.4.1.2 Concorrência

Concorrentes são empresas que competem pelo mesmo mercado, utilizando as mesmas estratégias, disputando os mesmos fornecedores, enfim, concorrendo em alguma parte do ambiente de negócios (KUAZAKI, 2016). Os principais concorrentes da Expresso Mazzochi são a OPM Transportes, A Transportes Koller e a Transportadora Soares. A OPM, situada em Poções/BA, conta com uma frota de 12 veículos. A Koller, com a matriz em Brusque/SC, tem 16 veículos. Já a Transportadora Soares, com sede em Planalto/BA, conta com uma frota de sete veículos. Essas três empresas carregam do Nordeste para o Sudeste, afetando diretamente nas cargas transportadas pela Expresso Mazzochi para o Nordeste. A ordem de carregamento em São Paulo é por ordem de chegada. Assim, quando o nível de cargas é baixo, sobra muito caminhão para carregar, ocasionando uma espera longa na fila para o carregamento e retorno para casa.

2.4.1.3 Clientes

Segundo Kuazaki (2016), a empresa deve entender que, em suas propostas de crescimento e melhoria de resultados, deverá conquistar consumidores, fidelizar e aumentar a frequência de consumo e angariar clientes dos concorrentes. Considera-se como cliente de uma organização todo aquele que decide a compra de determinado bem ou serviço oferecido por essa mesma entidade.

Ainda para Kuazaki (2016), pode-se distinguir o cliente direto, aquele que compra diretamente da empresa e que poderá ser um intermediário ou distribuidor, do

cliente final, aquele que compra para satisfação de uma necessidade sua ou de alguém a quem oferece o bem.

A empresa conta com dois clientes em Recife/PE, a Trípoli e a KM Transportes. A Expresso Mazzochi transporta bebidas em geral dessas empresas para a cidade de São Paulo/SP. Outro cliente é a Termaco Logística, matriz em Fortaleza/CE, empresa de grande porte, com mais de dez filiais, apresentando um volume muito grande de cargas para todo o Nordeste brasileiro.

2.4.1.4 Fornecedores

Para Kuazaki (2016), fornecedores são aqueles que fornecerão os insumos (inputs) à empresa. Devem ser devidamente selecionados e gerenciados, no sentido de mantê-los fiéis à empresa. É de responsabilidade dos fornecedores a manutenção das atividades da empresa. Por vezes, fornecedores podem fazer a diferença no resultado do produto final. Obter boas condições de compras depende de negociação permanentemente com os fornecedores e ter atenção às oportunidades (SEBRAE, 2012).

A empresa preza muito pelos seus fornecedores. Entre os postos de combustíveis, são destacados dois fornecedores, o Posto Trevo, localizado na BR 101, no estado da Bahia, e o Posto Dom Pedro, com filiais nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia. Ambos postos têm um amplo estacionamento, ótima estrutura com banheiros, lancheria, restaurante, segurança 24 horas, combustível de qualidade e ótimo preço, contando com profissionais treinados e capacitados para melhor atender seus clientes.

A manutenção dos veículos é feita exclusivamente na Movesa/Scania, situada em Jaboatão dos Guararapes/PE, na rodovia BR 101. As revisões são feitas de forma preventiva, como troca de óleo a cada 20 mil quilômetros, troca de filtro, todos os tipos de limpeza, evitando revisões corretivas. A empresa confia no trabalho prestado pelo fornecedor. Durante a prestação do serviço, a Movesa/Scania mantém a empresa informada sobre os procedimentos adotados.

A empresa mantém também estreito relacionamento, para a manutenção e troca de pneus, a empresa de recapagem Unidas Pneus, situada em Jaboatão dos Guararapes/PE, na BR 101. O relacionamento de longa data faz com que a

fornecedora mantenha a empresa atualizada sobre valores dos pneus de preferência, informando quando há promoções, possibilitando a compra em grande volume.

2.4.1.5 Sociedade

A empresa localiza-se em Caxias do Sul/RS, mas conta com ponto de apoio em Recife/PE. Os motoristas são todos do Nordeste, visando facilitar a mão de obra em função do trajeto na qual a empresa presta serviço.

O acerto com os motoristas é feito a cada viagem, identificando o desempenho da condução econômica. Quando necessário, os motoristas fazem cursos com o fabricante do veículo para melhor aperfeiçoamento de condução. Em relação ao comportamento dos motoristas, a empresa dispõe de um profissional na área de gestão de pessoas.

2.4.2 Macroambiente

Kotler e Armstrong (2015) destacam seis forças principais do macroambiente: forças econômicas, forças demográficas, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas e forças culturais.

Segundo Kuazaki (2016), o macroambiente, o conjunto das variáveis incontroláveis, está relacionado às variáveis demográficas, econômicas, geográficas, tecnológicas, legais, socioculturais e ambientais que influenciam o ambiente de negócios da empresa. A empresa, por sua vez, deve se moldar em relação às suas mudanças e transformações.

Os proprietários da empresa estão sempre em alerta com essas variáveis incontroláveis que compõe o macroambiente. A empresa observou que as regiões Sudeste e Nordeste do Brasil eram indicadas para a operação, em função de existirem grandes populações, com culturas que favorecem o mercado dos produtos transportados.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Para Kuazaki (2016), conhecer a política econômica global e de um país auxilia os planejadores a entender que direção a empresa deverá seguir para se tornar mais

competitiva no mercado, uma vez que a economia global está toda interconectada, sendo que cada variação internacional pode influenciar no ambiente de negócios domésticos de uma empresa. A economia influencia no poder e padrão de comportamento de consumidores e empresas, influenciando tanto na venda, como na negociação com os stakeholders.

Buscando sempre uma maior valorização do serviço prestado, a Expresso Mazzochi gerencia, dia após dia, valores do quilômetro rodado, preços de manutenções periódicas e formas de operação dos veículos, buscando menos desgaste mecânico, operacional, e combustível, aliada à rapidez na entrega, resultando em um faturamento maior.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Kotler e Armstrong (2015) destacam que a tecnologia é a força mais significativa, estando em constante mutação. Novas tecnologias que surgem são sinônimos de novos mercados. A tecnologia pode atingir os produtos, havendo um efeito direto ao cliente. Ou então, atingir os processos, impactando o tempo e a qualidade da produção, em ambas as partes, podendo representar uma redução de custos (TAVARES, 2010).

Do ponto de vista da tecnologia, a empresa sempre busca os veículos mais novos, melhor equipados, para proporcionar um bom instrumento de trabalho para o funcionário e também para o cliente receber o pedido com rapidez e qualidade.

É utilizado um aplicativo de cargas disponíveis, o FreteBras, buscando sempre fretes mais vantajosos para que o tempo de carregamento e viagem seja mais curto, para agilizar as viagens. Outra plataforma que ajuda muito a empresa na comunicação com motoristas, clientes e fornecedores é o WhatsApp. A praticidade e agilidade que o aplicativo proporciona são eficazes para a empresa, determinando um ganho de tempo.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Para Kuazaki (2016), política e normas legais são dois níveis distintos que se complementam. Isso faz com que se considere a necessidade da empresa em se relacionar e negociar com eles. A falta de políticas governamentais tem influenciado

no aumento da criminalidade e as empresas devem se precaver quanto a qualquer dano, seja pelo investimento em segurança particular, seja pela contratação de seguros.

A empresa conta com seguro total da frota de veículos da empresa, com rastreamento via satélite e a devida regulamentação de órgãos como DETRAN e o INMETRO para aferição de tacógrafos. A empresa cumpre com suas obrigações sociais, como FGTS, INSS, o Simples Nacional e o Imposto de Renda.

2.4.2.4 Fatores ambientais

Os recursos naturais, geralmente escassos, como a água e a energia, são necessários para a manutenção das atividades da empresa e da produção de seus serviços. Entretanto, a sua larga utilização e os processos de produção e comercialização interferem na dinâmica desses recursos, ocasionando impactos ao meio (KUAZAKI, 2016)

A empresa cumpre com a legislação vigente ambiental, utilizando inibidores de poluição (Arla-32), efetuando abastecimento com combustível com menos substâncias poluentes (diesel S-10), descartando de modo ecologicamente correto os óleos lubrificantes e pneus.

2.4.2.5 Fatores competitivos

Dessler (2003, p.14) define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

A empresa para se manter competitiva, busca a confiabilidade, com veículos com manutenção preventiva. Também é valorizada a pontualidade, com uma utilização de insumos na qual o custo-benefício traga lucratividade pra empresa.

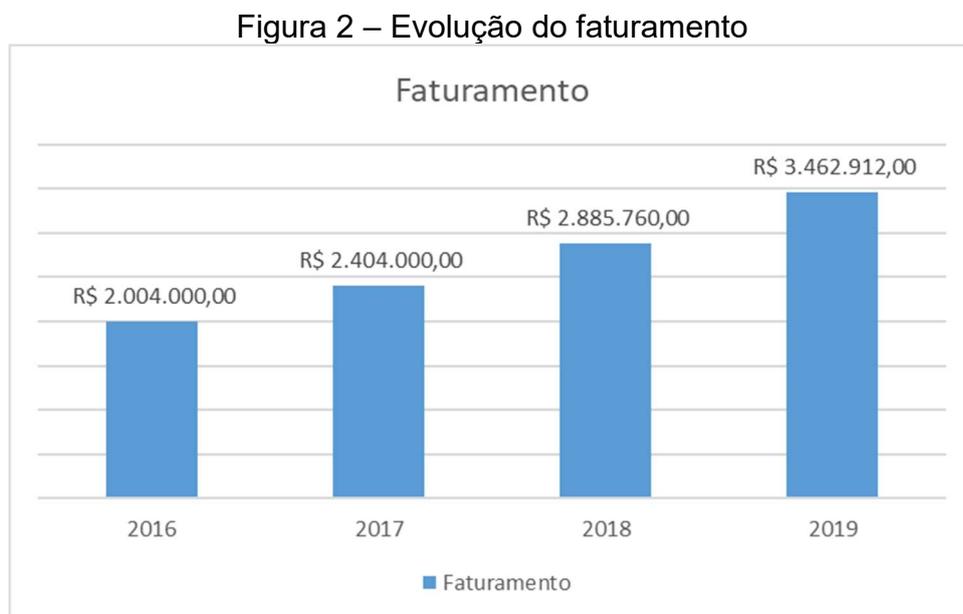
2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A empresa ocupa uma pequena parcela no mercado nacional de transportes rodoviários de cargas, comparando ao vasto setor existente. Entre as maiores transportadoras do setor rodoviário do Brasil destaca-se a Fedex, com sede em

Recife/PE. Com filiais nas principais cidades do país, a empresa conta com 800 veículos entre coleta, entrega e viagens interestaduais. Outra empresa que representa uma grande fatia do cenário brasileiro é a BrasPress, com matriz em São Paulo/SP. Essa empresa possui filiais em todos os grandes centros do país, totalizando 1.200 veículos entre coleta, entrega e viagens interestaduais.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Desde sua criação a empresa apresenta um crescimento em torno de 20% ao ano no seu faturamento. A figura 2 traz a evolução do faturamento da empresa nos últimos quatro anos.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Com o mercado aquecido, observa-se uma ocupação de 99% da capacidade produtiva da empresa, salientando que não é uma atividade sazonal, dependendo de como está o poder de aquisição da população.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2004, p. 13), a área de gestão de pessoas “procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe”.

Na empresa, o controle da legislação trabalhista é desenvolvido por um escritório contábil contratado. Já a captação e seleção dos funcionários passam por indicação, com avaliação curricular e breve entrevista. Treinamentos de motoristas são desenvolvidos na concessionária Scania, com acompanhamento diário pelo gestor da empresa. Também tal gestor acompanha, sem muita estruturação, o comportamento dos funcionários. Os benefícios do quadro de funcionários são estruturados a partir de comissão pelo bom desempenho por média por km rodado. Por fim, procedimentos que envolvem Segurança e Medicina Ocupacional são realizados por clínica contratada.

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

Não existe nada muito estruturado na empresa. Estudos mais cuidadosos são realizados quando é necessária a aquisição e/ou renovação de novos veículos. Nesse contexto, são feitas análises para identificar as alternativas que tragam menores taxa de juros no financiamento de tais veículos.

3. ÁREA ADMINISTRATIVA

Este capítulo traz os principais elementos relacionados à área administrativa da empresa analisada.

3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Kuazaki (2016), a abertura de uma empresa implica que ela existe em decorrência de uma necessidade a ser atingida, ou seja, existe um grupo de clientes interessados no que a empresa pretende oferecer. Para a prática de uma boa gestão, uma empresa deve ter uma estrutura departamentalizada e hierarquizada que permita a identificação e a categorização de funções, processos e responsabilidade.

Não existe um planejamento estratégico formalizado na empresa. A maioria das tomadas de decisões é pensada a partir das circunstâncias do dia a dia.

3.1.1 Negócio

De acordo com Kuazaki (2016), a partir das atividades econômicas desenvolvidas, as empresas podem ser classificadas como pertencentes ao setor primário (cujos recursos são obtidos da natureza, como produtos agropecuários), setor secundário (a matéria-prima é transformada em bens) e setor terciário (prestação de serviços). A empresa presta serviços em transportes de cargas rodoviárias. No entanto, não existe uma formalização do negócio.

3.1.2 Missão

Segundo Kuazaki (2016), a definição estratégica da missão de empresa está relacionada a qual necessidade pretende atender no mercado e indica onde pretende concentrar seus recursos e esforços. Delimita a que público a empresa pretende atingir, indicando a sua razão de ser, derivando seus produtos, serviços, posturas e práticas estratégicas.

A missão da empresa não está formalizada, mas imagina-se que seja transportar com excelência, segurança e agilidade produtos de bens de consumo no Sudeste e Nordeste do Brasil.

3.1.3 Visão

Kuazaki (2016), define a visão estratégica como a definição da visão da empresa, em que são identificados os limites que a empresa consegue enxergar a médio prazo e que propicia o delineamento do planejamento estratégico. Representa o ambiente futuro onde a empresa pretende estar posicionada com sucesso.

Não existe uma visão formalizada para a empresa. Acredita-se que ela está relacionada ao reconhecimento no mercado de transportes de bens de consumo como uma empresa de ponta no segmento.

3.1.4 Princípios

Para Dutra (2003) princípios são preceitos universais rígidos, regras incontestáveis e direcionamentos de conduta universal e atemporal.

Os princípios da empresa não estão formalizados. No entanto, entende-se que ela atende seus clientes, fornecedores, parceiros e funcionários com transparência, comprometimento e honestidade.

3.1.5 Objetivos

Segundo Dutra (2003) os objetivos são os resultados que a empresa pretende realizar. No processo de definição, é importante definir objetivos com critérios quantificáveis como, falta de mercado, faturamento total, ou número de clientes por exemplo.

A empresa não possui objetivos formalizados, mas, subjetivamente busca:

- a) Crescer em torno de 15% a 20% ao ano o faturamento da empresa;
- b) Aumentar a carteira de clientes;
- c) Aprimorar os recursos humanos e tecnológicos para contínua excelência.

3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Conforme Kuazaki (2016), o plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as atividades necessárias para que os envolvidos

entendam as razões das ações, como e quando será realizada cada fase, ou seja, o plano de ação em si. Com esse documento, é possível estabelecer o início, o desenvolvimento e o final do processo de implementação do planejamento estratégico, apresentando o resultado esperado de cada fase.

O planejamento tático, por sua vez, envolve uma metodologia gerencial capaz de otimizar determinada área da empresa. Como visto, a empresa deve ter uma departamentalização, onde cada área contribui para a consecução dos resultados da organização. Dessa forma, cada área deve ter um planejamento específico que conduza à obtenção de resultados que, integrados com outros, levem a empresa para o futuro desejado. Em síntese, determina como será a gestão de recursos e áreas da empresa.

Por fim, o planejamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas. Cada departamento envolve uma série de processos a serem desenvolvidos, como a incorporação de peças e acessórios que farão parte de um automóvel ou o atendimento e abertura de conta corrente em um banco.

Não há planejamento operacional, tático e estratégico na empresa. Tudo é feito conforme a necessidade diária e de acordo com o que o mercado for exigindo, de forma a não comprometer o endividamento da empresa. A empresa trabalha em um setor onde a oscilação de serviço acontece frequentemente, com estradas com problemas e acidentes, sendo muito difícil planejar tudo corretamente.

3.1.7 Padrões de controle e indicadores de desempenho

Dutra (2003) destaca que sem as medidas de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para comunicar aos seus funcionários as expectativas de desempenho esperadas pela organização; saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização; identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão destes; fornece *feedback* aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização; identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho; e tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Como não existe um planejamento formalizado, não existe um padrão de adoção e controle de indicadores.

3.1.8 Formas de avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento

Segundo Oliveira (2014), o controle, avaliação, acompanhamento e aprimoramento da estratégia empresarial corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada.

Oliveira (2014) ainda complementa, que se deve avaliar e manter um sistema de informações sobre os resultados apresentados pelas estratégias empresariais, em relação aos objetivos anteriormente estabelecidos pela empresa. Como exposto anteriormente, não há um planejamento formalizado na empresa.

3.2 INOVAÇÃO

Segundo Tigre (2006), a invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito, sem necessariamente ter aplicação comercial. Já a inovação é a efetivação de uma invenção utilizada comercialmente.

A empresa busca veículos com tecnologia de última geração, visando conforto, eficiência e eficácia. Complementando, os veículos citados possuem sistema de rastreamento por via satélite, através do qual são informados dados como localização, velocidade e média de consumo, tudo em tempo real de forma online e via satélite.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Para Oliveira (2018), sistema de informação é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

No que diz respeito a sistemas de informações na Expresso Mazzochi, todo processo de armazenamento, coleta de dados e arquivamento é realizado através de sistemas totalmente online oferecidos por terceiros ou parceiros, como por exemplo o

Omnilink, onde a empresa apenas utiliza o sistema, mas quem faz o manuseio são os funcionários da empresa fornecedora do sistema.

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

Para Ferreira (2016), a comunicação é o princípio básico que regula a vida em sociedade, que permite a interação com nossos semelhantes. Quanto a equipamentos, a empresa conta com os rastreadores e o Scania *Fleet Management* para acompanhamento de desempenho de condução via satélite em tempo real.

A comunicação dos motoristas em viagem é feita através do rastreador com a empresa à qual ele está prestando serviço. Já com os fornecedores e clientes é feita através de e-mail, telefone, WhatsApp e visitas periódicas.

3.3.2 Sistemas utilizados e segurança de dados e informações

A empresa adota os sistemas *Omnilink* e *Autotrak*. O sistema *Omnilink* é uma ferramenta de rastreamento do veículo, ativada e monitorada quando ele está carregado e, na maioria das vezes, com carga de alto valor. Esse instrumento é monitorado por dois chips de celulares e com ausência de sinal passa a ser monitorado via satélite. A empresa contratante da carga pode enviar mensagens para o motorista a qualquer momento, ou vice-versa.

A única diferença do sistema de rastreamento *Omnilink* para a *Autotrak* é que o primeiro sistema citado tem uma mensalidade mensal. Já na *Autotrak* a empresa compra o aparelho e não tem custo mensal, quando o sinal é ativado o custo é toda da empresa contratante da mercadoria.

A segurança de dados provém diretamente do servidor dos fornecedores. A empresa não possui sistema de segurança próprio.

3.4 ORGANIZAÇÃO

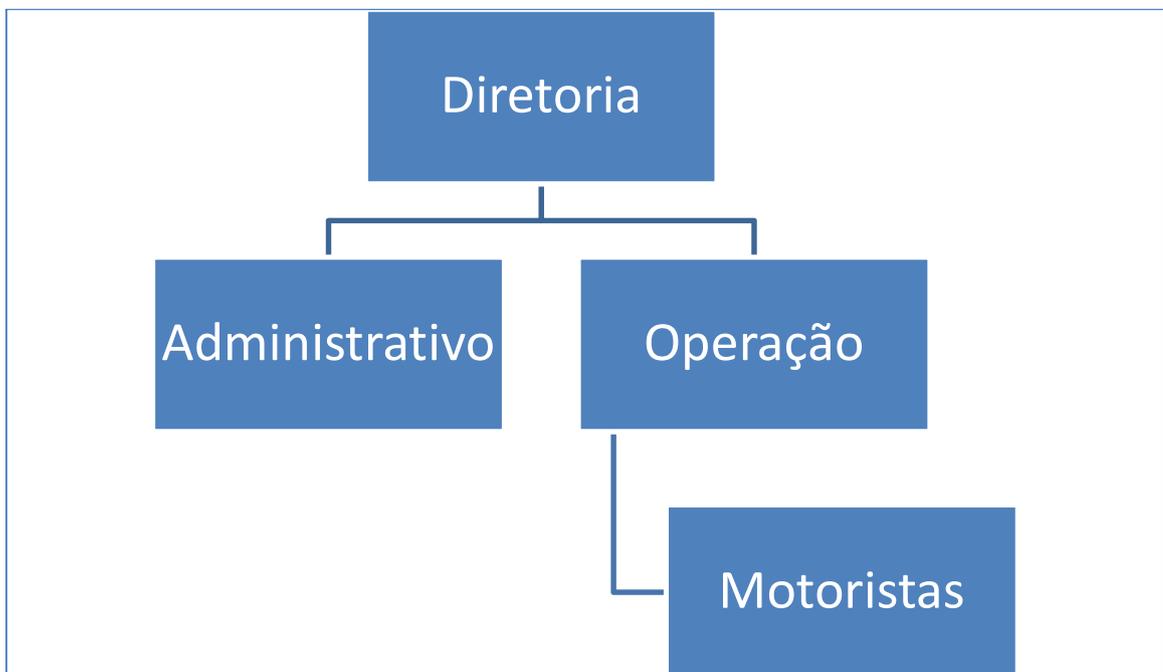
Para Masiero (2012) uma empresa ou um empreendimento pode ser definido como um grupo de pessoas trabalhando conjuntamente na busca de objetivos e metas comuns aos seus propósitos e à sua missão. Nesse contexto de integração, as funções de administração precisam ser executadas por um profissional que administre

atividades em qualquer nível. A organização é uma das funções básicas da administração.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

Segundo Masiero (2012) o organograma é a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. A empresa, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não conta com muitos funcionários e o processo efetuado não é complexo, conforme representado na Figura 2.

Figura 3 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Existem três níveis hierárquicos dentro de uma empresa: estratégico, tático e operacional. Segundo Moura (2017), é importante que cada nível tome decisões conforme sua competência.

A Expresso Mazzochi na parte estratégica, conta com duas pessoas para negociação de prestação de serviços, valores de fretes, aquisições de novos veículos e controle financeiro. No setor de recursos humanos a empresa conta com um profissional capacitado e formado na área. Já na questão tática a empresa conta com mais recursos pessoais, como os oito motoristas podendo dar sugestões, os parceiros sempre se mantendo atualizados sobre a captação de insumos, financiamentos e

informações a respeito do mercado. Há também o operacional, que abrange toda a execução de prestação de serviço da empresa com duas pessoas.

3.4.2 Liderança

Segundo Figueiredo (2005), liderança é um fenômeno que sempre chamou a atenção de pessoas pensantes. Estudiosos da natureza e comportamento humanos sempre procuraram descobrir quais os fatores interpessoais que levam algumas pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais os fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados.

A liderança situacional segundo Cruz (2017), é o tipo de liderança que correlaciona liderança, motivação e poder. O líder deixa claro qual o resultado esperado para a tarefa, direciona seus colaboradores, estabelece as funções e objetivos a serem alcançados dentro de um tempo pré-determinado, levando-se em conta o nível de senioridade ou maturidade de seus liderados.

No que se refere à liderança, a Expresso Mazzochi se enquadra no tipo situacional, pois os funcionários têm total liberdade de gerirem seus horários de viagem, porém eles têm estabelecidos horário de chegada, média de consumo a cumprir, velocidade regulamentada e condutas de segurança.

3.4.3 Relacionamento

Segundo Figueiredo (2005), a empresa deve ter uma relação contínua e crescente, buscando alcançar o nível mais elevado de atitude dos clientes em relação à uma marca. Dentre os inúmeros benefícios do marketing de relacionamento, pode-se destacar uma maior mobilidade por parte da empresa, a percepção positiva e a proximidade com o cliente que é estabelecida através da utilização dessa ferramenta.

A Expresso Mazzochi se encaixa no tipo parceiro. Isso deve aos anos de serviços prestados com muita responsabilidade, comprometimento e seriedade, fazendo com que os produtos transportados façam parte da própria empresa. Em um muito competitivo a empresa presta todo suporte possível para os clientes para que se sintam cada vez mais seguros e bem assistidos.

3.4.4 Nível de especialização do trabalho

Segundo Cruz (2017), a especialização do trabalho consiste na subdivisão de uma tarefa geral ou global em várias tarefas menores. Assim, ao invés de uma única pessoa responsável pela execução de uma tarefa do início ao fim, existe a subdivisão dessa atividade em um número específico de etapas realizadas por várias pessoas, cada uma com sua tarefa. Ou seja, a especialização de tarefas se dá a partir da realização de parte de uma atividade e não da atividade inteira.

O motorista é especializado e treinado em conduzir a carga até o cliente, onde muitas vezes acontece de a carga ser fracionada para entrega em mais de um destino. Com isso o motorista é responsável sobre muitas operações, como carregar a mercadoria do jeito mais eficaz. Outro ponto importante na atividade do motorista é saber o peso dos produtos para assim distribuir corretamente dentro do semirreboque, para não acarretar no excesso de peso, evitando problemas nas balanças rodoviárias.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA

A partir do exposto neste capítulo, observa-se que a empresa possui como pontos fracos:

- a) Ausência de planejamento estratégico;
- b) Ausência de controles que permitam análises mais precisas.

Já como pontos fortes, podem ser apontados:

- a) Sistema de rastreamento de veículos;
- b) Estrutura enxuta, adequada às necessidades da empresa.

4. ÁREA COMERCIAL

Este capítulo traz uma análise da área comercial da empresa estudada neste trabalho.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

De acordo com Aker (2001), o objetivo da análise de mercado é compreender as dinâmicas do mercado. É necessário identificar os fatores-chaves de sucesso que estão em surgimento, as tendências, ameaças e oportunidades, assim como as incertezas estratégicas que podem orientar a coleta de informação e sua análise. Para Las Casas (2019), a análise e pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao mercado (consumidor, concorrente ou fornecedor) para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de empresários e empreendedores.

A empresa não realiza pesquisas de mercado formais. Apenas, segue algumas tendências verificadas através de seus relacionamentos.

4.2 SERVIÇOS

Para Las Casas (2019), serviço é um ato intangível que uma parte oferece a outra. Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, e pressupõem uma relação de contato direto entre empresa/consumidor. O serviço prestado pela empresa é o transporte de cargas por meio do modal rodoviário.

4.2.1 Classificação dos serviços na empresa

Segundo a lógica de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o transporte de cargas, serviços prestados pela empresa analisada, é classificado como de grau baixo tanto quanto à interação e personalização, quanto de intensidade de mão de obra.

4.2.2 Estágio no CVP

Segundo Las Casas (2019), assim como os seres humanos, os produtos ou serviços passam por diferentes etapas, como introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A Expresso Mazzochi vem crescendo anualmente, observando-se um crescimento do número de veículos adquiridos, prospectando mais clientes devido ao bom serviço prestado e, conseqüentemente, permitindo o aumento do faturamento. Mas ainda falta implantação e implementação de alguns processos na parte administrativa e comercial que fazem com que ela não seja uma empresa com maturidade sólida no mercado.

4.2.3 Decisão Mix de produtos/serviços

A empresa basicamente trabalha com a oferta de um único serviço, o transporte de cargas através do modal rodoviário.

4.2.4 Decisão sobre a marca

Para Las Casas (2019), as marcas devem ser consideradas para os bens e serviços, como também empresas. Estas identificam as ofertas comerciais criando um conceito a respeito das ofertas. Estrategicamente, as marcas precisam ser identificadas de formas individuais ou de família, marcas próprias, entre outras formas possíveis.

4.2.5 Pós-vendas

Entra-se em contato com os clientes para fazer uma avaliação do serviço que foi prestado. A continuidade do serviço já dura há mais de quatro anos com os mesmos clientes, comprovando o serviço de qualidade prestado e sempre mantendo o contato com os clientes para melhorar cada vez mais.

4.3 PREÇO

Segundo Las Casas (2019), o preço de venda de um produto ou serviço é o valor que cobre os custos diretos, bem como despesas variáveis, como impostos,

comissões, e as despesas fixas alocadas de forma proporcional, que incluem, aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore e, ainda, a margem que consiga gerar um lucro líquido adequado.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços no serviço

Para Las Casas (2019) para definir a estratégia de preço, é importante considerar alguns aspectos: o preço deve ser suficiente para gerar lucro à empresa, mas não pode ser tão elevado que afaste o consumidor; em contrapartida, deve ser baixo para que gere atrativos de venda, mas não muito para que os consumidores não tenham a impressão de baixa qualidade do produto.

A cada ano que passa a concorrência de fretes e o aumento de veículos rodando no Brasil está maior, e com isso o valor dos fretes tende a baixar. A expresso Mazzochi presta um serviço de qualidade com a frota a mais nova possível e tem consciência do custo fixo das operações, levando em consideração na hora de passar uma cotação de preços dos fretes. Assim, a partir dos preços do óleo diesel e de pneus, que variam constantemente, a empresa busca fixar o preço cobrado pelo frete dentro da lógica do mercado.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

Las Casas (2019) afirma que uma empresa pode optar por um objetivo de preço, visando maximizar a fatia de mercado. O ideal é que este objetivo seja atingido sem prejuízo, pois com frequência, em mercados competitivos, há necessidade de reduzir lucros e receitas. A vantagem desse tipo de objetivo é a empresa atingir maior fatia de mercado, obtendo economia de escala e, conseqüentemente, redução dos custos.

Como tratado anteriormente, a empresa pratica os preços do mercado, que variam muito de acordo com a economia do país. Se tem em mente que se for para prestar serviço por um preço menor é melhor deixar o veículo parado, que não irá correr riscos nas estradas.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

Segundo Las Casas (2019) a curva de demanda é influenciada pelas estruturas de mercado.

Não é feito nenhum tipo de estudo formalmente sobre a demanda do preço. Como é um cenário muito competitivo, muitos fatores estão envolvidos. Um fator importante para a variação de preço é quando tem muita carga e poucos caminhões disponíveis e vice-versa.

4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito

Para Deps (2019), política de crédito é um conjunto de normas e critérios utilizados pelas empresas para tornar viável o financiamento ou o empréstimo para seus clientes. Tratam-se de fatores que ficam a critério de cada companhia estabelecer para si. A criação de uma política de crédito deve considerar a realidade e o momento do negócio. Isso quer dizer que o documento não é fixo ou imutável. Alterações pertinentes e relevantes para a avaliação de crédito podem ser feitas sempre que forem necessárias.

É concedido crédito aos clientes depois de uma breve pesquisa no mercado sobre o histórico de pagamentos dos mesmos.

4.4 COMUNICAÇÃO

Segundo Rocha (2018), a comunicação das organizações é hoje, mais do que nunca, uma ferramenta fundamentalmente estratégica que pode ser o grande diferencial competitivo entre uma marca e outra, dada a comoditização de muitos produtos e serviços.

4.4.1. Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

A empresa não desenvolve nenhuma ação de comunicação com seus clientes. O serviço é solicitado pelos clientes por telefone, onde são negociados o preço do serviço, o peso do produto a ser transportado e o destino para entrega.

4.4.2 Meios de comunicação utilizados

A empresa utiliza telefone, WhatsApp e e-mail para comunicação com os clientes, funcionários, fornecedores e prestados de serviços.

4.5 VENDAS

Segundo Las Casas (2019), a venda é o ato que envolve a pesquisa, na fase de pré-venda; a comunicação e informação, na parte da venda; e todos os recursos da empresa, na fase de pós-venda.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

Para Cobra (2015), o propósito da previsão de vendas é identificar, para uma empresa ou para determinado ramo de negócios, todas as possibilidades de vendas futuras.

A empresa não tem planejamento de vendas. São realizadas visitas e os clientes, em geral, divulgam informalmente o bom serviço prestado, passando o contato da empresa.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

Em função das peculiaridades da empresa, não existe determinação de cotas de vendas.

4.5.3 Análise e estrutura da área de vendas

De acordo com Cobra (2015), a análise de vendas permite observar a rentabilidade trazida por um determinado produto, e quanto ele representa nos resultados. A empresa, em função das suas peculiaridades não apresenta equipes de vendas.

A análise do serviço prestado é feita pelos clientes com a continuidade do trabalho. A boa relação do diretor da empresa com os clientes o feedback acontece de modo informal, por telefone ou presencialmente.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Para Las Casas (2019), a estratégia de distribuição tem como missão garantir que essa interligação aconteça, de modo que a empresa tenha garantia de que seu produto chegue até o consumidor final dentro do prazo correto, com o preço justo e, ainda, com a qualidade desejada.

Em função do serviço prestado pela empresa analisada, não existe uma estrutura de distribuição nos moldes de empresas fabricantes de produtos.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Las Casas (2019) afirma que marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda, procurando manter um perfeito contato com os clientes.

4.7.1 Políticas de relacionamento

Na empresa analisada, o relacionamento é feito diretamente, sem uma normatização. Como em todo lugar acontecem erros e problemas no meio do caminho, a Expresso Mazzochi sempre está disposta a ajudar e resolver tais contratemplos o mais rápido possível e da melhor maneira.

4.7.2 Ações de retenção e fidelização

Segundo Madruga (2011, p. 6), marketing de relacionamento “se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”.

A Expresso Mazzochi preza muito pela parceria com seus clientes. Quase sempre a fidelização acontece em decorrência do serviço bem prestado, veículos sempre com boa aparência, motoristas treinados, atendendo os compromissos dentro do prazo pré-estabelecido.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA COMERCIAL

Os principais pontos fracos da área comercial são:

- a) Inexistência de um planejamento de vendas de serviços;
- b) Ausência de uma ação mais aprofundada de comunicação com os seus clientes.

Já como pontos fortes a empresa apresenta:

- a) Ótimo relacionamento com todos os clientes;
- b) Busca sempre a excelência no serviço prestado;
- c) Resolução de problemas de forma rápida e transparente.

5. ÁREA DE MATERIAIS

Segundo Gonçalves (2016), administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração. A administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas. Este capítulo traz como a empresa analisada tem tal área estruturada.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Para Gonçalves (2016), o planejamento na aquisição de materiais pode promover significativas reduções nos custos através do aumento da produtividade e da inovação em tecnologia operacional e melhorias dos processos. Em relação à aquisição de materiais a Expresso Mazzochi não possui sistema formalizado, apenas desenvolve as compras de acordo como as necessidades do momento.

Para Gonçalves (2016), o processo de compras otimizado, com suporte da tecnologia da informação, vem sendo enfatizado nas organizações como fonte de apoio na busca de economia. A empresa não apresenta um processo de aquisição de matérias em tais sistemas.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Os elementos considerados fundamentais estão relacionados com a qualidade do produto e preço competitivo, pois produtos caros inviabilizam o negócio e os muito baratos são de péssima qualidade. Os materiais adquiridos são de breve utilização, ou seja, não esperam muito para serem utilizados. Assim, quando são oferecidos no mercado por preço, qualidade e prazo de validade bons, são adquiridos.

Quando há necessidade de compra de peças, pneus ou lonas de freio é feita uma pesquisa de preço com dois ou três fornecedores que vendem as mesmas marcas, sendo os melhores preços o elemento essencial para aprovação dos pedidos. Pela experiência que a empresa tem no mercado, se tem conhecimento dos materiais com mais durabilidade e qualidade. Assim, é comum a compra das mesmas marcas de pneus, lonas de freios, óleos do motor e peças de veículos em geral.

Os fornecedores são selecionados e escolhidos pelo preço dos materiais, prazos de entrega, atendimento na hora da venda, prazo de pagamento, além de uma pós-venda que dê suporte caso haja necessidade e por fim. Tudo isso é levado em consideração para a realização e compra junto com os fornecedores. Nenhum material adquirido pela empresa, através de seus fornecedores, é importado.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

A empresa trabalha com um estoque mínimo para não ter muito dinheiro imobilizado, tendo controle de todos os materiais. Conforme for baixando o estoque, a compra é feita imediatamente. Nesse sentido, a empresa tem total conhecimento do custo de todos os materiais utilizados. São utilizadas planilhas de todos os veículos com a quilometragem dos pneus e lona de freio, sempre comparando os desempenhos. O tempo de desgaste médio de pneus é em torno de 100 mil quilômetros e da lona de freio é na média de 150 mil quilômetros.

Os materiais de pequeno porte são depositados no próprio escritório da empresa. Quanto aos pneus, a empresa conta com uma parceria com um fornecedor e armazena de forma gratuita os pneus no próprio espaço. Assim, a troca, recapagem, geometria e outros serviços relacionados a pneus são feitas nesse fornecedor.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS

Os principais pontos fortes da área de materiais são:

- a) A empresa consegue materiais com qualidade e preços bons;
- b) Os materiais, em geral, ficam depositados em espaços dos fornecedores.

Já os principais pontos fracos da área de materiais são:

- a) Não há controle de forma sistematizada;
- b) Espaço físico restrito para a organização dos materiais.

6. ÁREA DE OPERAÇÕES

Segundo Krajewski (2018), a gestão de operações refere-se ao projeto, à orientação e ao controle sistemático dos processos que transformam insumos (*inputs*) em produtos e serviços, tanto para os clientes internos quando para os externos. Assim, uma operação é um grupo de recursos que executa um ou mais processos, no todo ou em parte. Este capítulo expõe como a empresa analisada é estruturada em relação à área de operações.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Para Krajewski (2018), a estratégia de operações especifica os meios pelos quais a área de operações implementa a estratégia corporativa e ajuda a formar um negócio com foco no cliente. Ela vincula decisões operacionais de longo e de curto prazo à estratégia corporativa e desenvolve as competências necessárias para a empresa ser competitiva. Assim, é central para a gestão de processos e das cadeias de suprimentos.

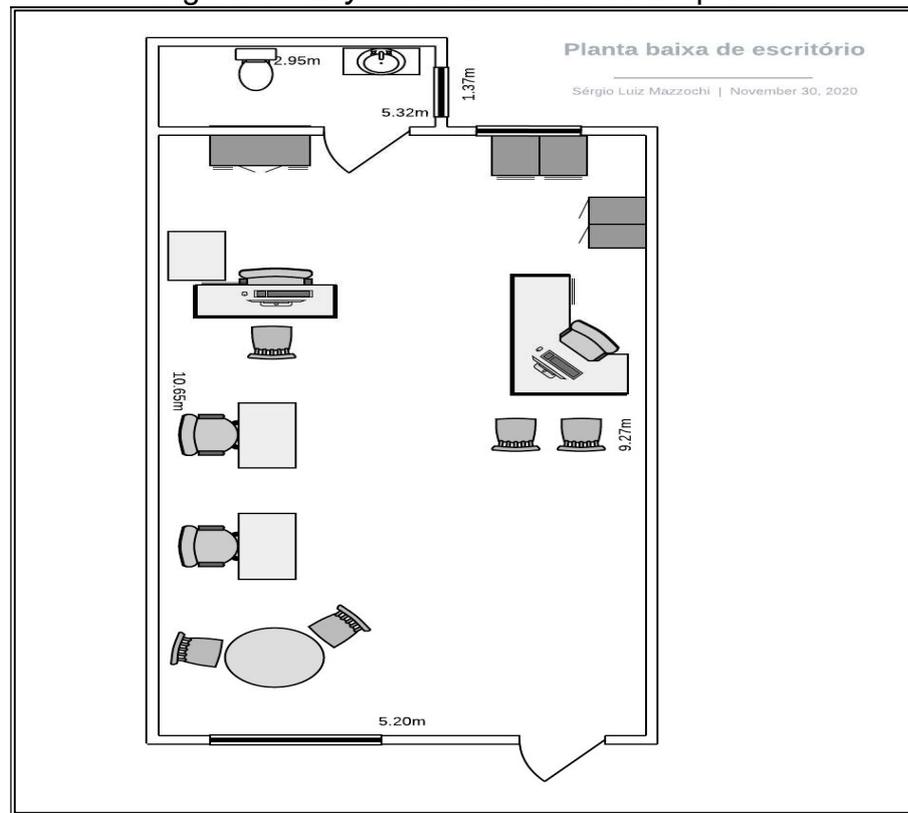
O planejamento é feito juntamente com programação de acordo com a necessidade do cliente. No dia a dia já se tem uma previsão de qual cliente irá solicitar os serviços para que a empresa disponibilize o veículo que esteja mais próximo, evitando deslocamentos desnecessários. Conta-se com o sistema de rastreamento que oferece a possibilidade de se ter uma posição geográfica exata de onde se encontra o veículo, com o controle exato da posição dos mesmos.

6.2 LAYOUT DA ÁREA FÍSICA

Segundo Neumann (2015), o layout de qualquer empresa, quer seja uma indústria ou prestadora de serviços, é o resultado final de uma análise e decisões relacionadas a processos.

A empresa é de prestação de serviços, possuindo um escritório situado num ponto estratégico para o segmento (Figura 3).

Figura 4 – *Layout* do Escritório da Empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Segundo Kotler (2013), os clientes são influenciados por vários fatores quando são atendidos por uma empresa. Na Expresso Mazzochi o fluxo de atendimento ao cliente ocorre de forma presencial e não presencial, pois são constantes os contatos telefônicos, por WhatsApp e e-mails.

6.4 ESTACIONAMENTO, HORÁRIO DE ATENDIMENTO E INFORMAÇÕES AO CLIENTE

A empresa possui estacionamento amplo para os clientes. O horário de atendimento presencial é comercial. No entanto, em função das características do serviço prestado, a empresa monitora as operações 24 horas por dia, sete dias por semana, ficando à disposição de seus clientes, prestando informações relacionadas ao rastreamento das cargas e previsões de chegada.

6.5 GARANTIA

A Expresso Mazzochi garante que a mercadoria chegará conforme contrato pois os veículos passam periodicamente por todo o processo de manutenção preventiva, e na ocorrência de algum imprevisto mecânico, conta com uma rede de assistência ao longo do percurso.

Em relação ao seguro da carga, é feito um acordo comercial entre o fabricante e o embarcador, onde se a carga for fracionada, ou seja, com mais de uma coleta, quem paga o seguro é o embarcador. No caso de a carga ter só uma coleta o seguro é pago pelo fabricante da mercadoria.

6.6 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

O gerenciamento de reclamações é realizado de forma bastante informal. O gestor averigua ambas as reclamações e busca solucioná-las com urgência. Posteriormente, verifica junto ao cliente se os problemas foram solucionados.

6.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE OPERAÇÕES

Os pontos fracos elencados na área de operações da empresa são:

- a) O planejamento das operações ocorre do modo muito informal;
- b) Inexistência de um canal claro de reclamações por parte dos clientes.

Já os principais pontos fortes avaliados na empresa são:

- a) Acesso direto dos clientes ao gestor da empresa;
- b) Retorno imediato em relação às reclamações dos clientes.

7. ÁREA FINANCEIRA

Segundo Carvalho (2010), a área financeira é responsável por viabilizar a atividade fim da empresa através da alocação de recursos. É nessa área que as análises, decisões e direcionamento dos recursos da empresa são definidos.

Para Frezatti (2014) o departamento financeiro é aquele que administra os recursos de uma empresa. Ele faz o controle da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, além do planejamento financeiro da companhia e da divulgação de seus resultados. A função do departamento financeiro é garantir recursos para que a empresa possa cumprir seus objetivos, mantendo-se ativa e competitiva e garantindo não apenas lucros imediatos, mas também no longo prazo. Este capítulo traz a organização da área financeira da empresa.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A área financeira é gerida pelo sócio-gerente majoritário, auxiliado por uma pessoa que controla operacionalmente as contas a pagar e a disponibilidade de caixa para tal. Do ponto de vista da tecnologia de informação, é utilizado um gerenciador de movimentação financeira fornecida pelo banco no qual a empresa possui conta.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Segundo Frezatti (2014), a empresa em situação de normalidade passa pelo princípio contábil da continuidade, se preocupa fundamentalmente com o enfoque econômico dos resultados. Resultado nesse caso significa gerar lucro, dentro dos melhores e mais adequados conceitos que a contabilidade possa e pode dispor.

O fluxo de caixa da Expresso Mazzochi é controlado pelo sócio-gerente sem tecnologia de informação adequada. A maioria das anotações é feita de modo informal.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

De acordo com Okino (2016), a formação de preços com base no mercado olha para os concorrentes para identificar como eles se comportam. Esse cuidado é

importante, pois simplesmente reproduzir seus custos no valor que cobra dos clientes pode colocar seus produtos e serviços em um patamar fora da realidade. Como a competitividade é alta, um preço mais alto que os concorrentes devem integrar uma estratégia que ofereça diferenciais, como maior qualidade e confiabilidade, algo que agregue valor e que seja percebido pelo cliente como uma vantagem.

A Expresso Mazzochi pratica os preços do mercado, pois o setor é sazonal, existindo períodos de fretes de valor maior ou menor. Na maioria das vezes os fretes oferecidos para o serviço não são o esperado e o justo, por causa da grande concorrência e leilão de preços. Isso impossibilita o pagamento adequado e justo desses serviços. São obtidos melhores preços quando alguém indica o serviço pelo profissionalismo da empresa e serviço de qualidade prestado. Um grande problema nesse ramo é a depreciação dos bens (veículos). Tal custo raramente é levado em conta quando da formação do preço do frete.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Na Expresso Mazzochi é utilizado o serviço terceirizado de uma empresa de contabilidade, que desenvolve enquadramento fiscal junto à RFB (Receita Federal do Brasil) e a SEFAZ (Secretaria da Fazenda Estadual). A empresa é enquadrada no Simples Nacional, em função do faturamento da mesma, não existindo análises mais elaboradas.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

A expresso Mazzochi não faz análise aprofundada de investimentos. No entanto, a empresa sempre teve interesse em aprofundar-se mais nessa questão. Assim, os investimentos realizados se apoiam em questões mais intuitivas de seus proprietários.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Para Cherobim (2016), o planejamento econômico-financeiro é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Por meio do planejamento econômico-financeiro são avaliados os resultados relativos aos

objetivos, às decisões e alternativas contidas no planejamento, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

A empresa não apresenta um planejamento financeiro de acordo com a competitividade que o mercado exige. A empresa faz planos de modo bastante primário. Assim, são separadas as contas do mês para pagamento, comparando-as com a receita a receber. O saldo é depositado em conta bancária para compra de materiais e insumos ou para alguma necessidade diante de algum imprevisto.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA

Foram encontrados os seguintes pontos fracos na empresa:

- a) Inexistência de um plano financeiro e orçamentário;
- b) Gestão de caixa desenvolvido de modo intuitivo.

Quanto aos pontos fortes, são relacionados os seguintes:

- a) Saúde financeira;
- b) Adequação e flexibilidade de preços diante do mercado.

8. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2020) explica que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Este capítulo traz a organização da área de recursos humanos da empresa analisada.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Segundo Xerpa (2019), modelos de gestão correspondem a um conjunto de estratégias adotadas pela empresa para coordenar equipe na execução das tarefas e a captação de resultados. Dentre vários modelos de gestão, não existe o ideal e sim aquele mais conveniente para sua empresa naquele momento. Portanto, os gestores precisam sempre estar atentos, com um olhar estratégico sobre o trabalho que a empresa está executando.

A Expresso Mazzochi Ltda vem desenvolvendo seu trabalho sob uma gestão baseada na justiça, na qual cada profissional tem seu valor baseado no esforço que empenha e nos resultados alcançados em favor da organização.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2020), a cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Para Xerpa (2019), o clima organizacional é caracterizado pelo o que acontece no dia a dia da empresa. É o que os trabalhadores pensam da instituição, se acham ela boa ou ruim em diversos aspectos, como condições de trabalho, estrutura do escritório, a comunicação entre funcionários e gestores.

Do ponto de vista do clima e da cultura organizacional, existe um bom ambiente, com boa relação entre todos os funcionários da empresa. Existe um tratamento

igualitário a todos para que o resultado final seja o melhor esperado, sempre prezando pelo bom relacionamento e transparência com todos os fornecedores e parceiros, típico de uma empresa familiar.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2020), o desenho dos cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade.

Quanto à remuneração, Chiavenato (2020) trabalha com três componentes no qual o mesmo discorre que o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. A remuneração básica é representada pelo salário mensal ou horário. Há as recompensas financeiras que podem ser diretas e indiretas. As recompensas diretas consistem do pagamento que empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. A indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização.

Os cargos existentes na Expresso Mazzochi não possuem descrições de forma elaborada e documental quanto ao perfil. O salário segue conforme valor determinado pela convenção coletiva do sindicato da classe e legislação em vigor. O cargo de maior relevância na empresa é o de motorista carreteiro, sendo operacional. Os benefícios que os motoristas recebem são as diárias de pernoites por trabalharem com veículos leitos e terem que dormir no percurso das viagens até o destino.

A empresa também paga ao seu condutor de veículo comissão e gratificação quando alcançam média favorável de consumo de combustível na quilometragem, configurando uma condução econômica resultando na economia de combustível. O mesmo está atrelado ao desempenho do motorista na execução de sua atividade. O setor administrativo tem como benefício apenas o plano de saúde.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Chiavenato (2020) traz que o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. Já a seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização.

Xerpa (2019) explica que a integração de novos funcionários é um processo que reúne ações destinadas à inicialização de recém-contratados.

A Expresso Mazzochi desenvolve o recrutamento e seleção a partir de indicação, com avaliação curricular e breve entrevista. A integração do novo funcionário é realizada de forma breve, para que ele conheça seus colegas de trabalho e a rotina da empresa, sem planejamento e estruturação.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2020) explica que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Na Expresso Mazzochi há o treinamento técnico, diretamente da Scania, focado no desempenho da operacionalização do veículo, condução econômica e direção defensiva, além do treinamento comportamental que contempla a conduta com os colegas de trabalho, clientes e parceiros. Ambos possuem acompanhamento diário pelo gestor, porém nada estruturado.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Toda a rotina trabalhista da Expresso Mazzochi é terceirizada, realizada através de escritório contábil, apenas auxiliado pelo setor administrativo da empresa.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

A higiene do trabalho, conforme Chiavenato (2020), está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Já a saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. A segurança do trabalho para envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.

O serviço de Segurança e Medicina na Expresso Mazzochi é terceirizado, cumprindo todas as exigências da legislação em vigor.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Chiavenato (2020), a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potencializadores sobre a produtividade e a qualidade.

A Expresso Mazzochi investe em equipamentos e veículos de última geração que oferecem conforto e segurança, uma vez que o setor operacional é de grande importância para a empresa. Tal setor é composto pelos motoristas carreteiros. Para tais profissionais, o repouso, o treinamento, a saúde física e as condições psicossociais são cruciais, fazendo com que o gestor se aproxime para compreender e buscar estratégias para o bom desempenho e relacionamento de todos.

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2020), avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Na Expresso Mazzochi a avaliação do desempenho é realizada com o sistema de monitoramento da média de combustível e operacionalização do veículo, o Scania Fleet Management. Através dele consegue-se acompanhar o desempenho do motorista. Quando o mesmo não alcança a meta estabelecida, averigua-se que fatores impediram seu bom desempenho. Algumas vezes são questões psicossociais,

outras vezes advém de natureza diversa. Os demais setores ainda não há nenhum tipo de avaliação.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Xerpa (2019), a retenção de talentos é um conjunto de estratégias, políticas e práticas que as empresas adotam para manter os trabalhadores engajados com os objetivos da empresa.

Verifica-se que a empresa não possui estratégia de retenção de talentos, necessitando evoluir em tal questão.

8.11 INDICADORES DE RH

Segundo Chiavenato (2020) os indicadores de recursos humanos são instrumentos utilizados para monitoração e avaliações da empresa através de seus trabalhadores, processos, programas e, sobretudo, de suas metas. Os mais utilizados são o de absenteísmo, rotatividade e produtividade.

A empresa monitora os temas de absenteísmo, rotatividade e produtividade. No que diz respeito à ausência no trabalho por parte dos funcionários isso só acontece por motivo de doença, pois contrata motoristas responsáveis e comprometidos para a organização.

Quanto à rotatividade é um ponto muito positivo para a empresa, pois a taxa é muito baixa devido à seriedade com que a empresa contrata e trata seus funcionários. Quando necessária a contratação, são priorizados contratados conhecidos, amigos ou parentes de algum funcionário indicados, para melhor adaptação e convívio com os demais.

No que diz respeito à produtividade, a empresa paga uma bonificação para os motoristas que atingirem uma determinada média por quilômetro rodado. Assim, o funcionário irá ter mais cuidado na condução do veículo para querer ganhar essa bonificação. Tal resultado irá satisfazer ambos os lados, pois a empresa também ganha com menor desgaste do veículo, pneus e peças em geral.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

Chiavenato (2020) afirma que uma das mais importantes estratégias para a gestão de pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O sistema de informação proporciona a visibilidade adequada para que gerentes de linha e funcionários possam navegar e trabalhar perante metas e objetivos mutáveis e complexos.

Observa-se que na Expresso Mazzochi não existe um processo formalizado de comunicação, dependendo basicamente do contato direto do gestor com os funcionários.

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Os seguintes pontos fracos da área de recursos humanos podem ser elencados:

- a) Ausência de indicadores formais de recursos humanos;
- b) Recrutamento e seleção a partir apenas de indicações

Também foram encontrados os seguintes pontos fortes em tal área:

- a) Cumprimento rigoroso das questões legais trabalhistas;
- b) Percepção de bom clima organizacional.

9. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo é desenvolvida a análise da empresa a partir dos pontos identificados até então, relacionando-os com os ambientes interno e externo, confrontando, assim os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Foi desenvolvida a matriz de Análise de Riscos da empresa, demonstrada na Figura 4, com base no levantamento SWOT.

Figura 5 – Matriz de Análise de Riscos

			ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO						
			PONTOS FRACOS				PONTOS FORTES		
FATORES CRÍTICOS			Ausência de planejamento estratégico.	Inexistência de um canal para reclamações de clientes.	Ausência de um plano financeiro e orçamentário.	Falta de sistema para automatização dos processos.	Relacionamento com clientes	Materialis de qualidade e preços de mercado utilizados para a manutenção dos veículos.	Acesso aos clientes diretamente ao gestor da empresa.
			ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Mercado com baixo preço dos fretes.	Atenção	Sob Controle	Crítico	Sem Relação
Inadimplência.	Crítico	Atenção			Crítico	Sem Relação	Sob Controle	Sem Relação	Sob Controle
Acidente envolvendo os veículos da empresa.	Atenção	Sem Relação			Atenção	Sem Relação	Sem Relação	Sob Controle	Sem Relação
Depreciação dos veículos.	Atenção	Sem Relação			Atenção	Sem Relação	Sem Relação	Sob Controle	Sem Relação
OPORTUNIDADES	Sistema para automatização do controle da operação.	Atenção		Sem Relação	Atenção	Sem Relação	Sem Relação	Sem Relação	Sem Relação
	Acesso a financiamentos para renovação da frota com juros não abusivos.	Crítico		Sem Relação	Crítico	Sem Relação	Sem Relação	Sem Relação	Sem Relação
	Aumento da carteira de clientes.	Atenção		Sem Relação	Atenção	Sem Relação	Sob Controle	Sob Controle	Sob Controle
	Aumento da frota.	Crítico		Sem Relação	Crítico	Sem Relação	Sem Relação	Sob Controle	Sem Relação

LEGENDA	
	Crítico - Ação Imediata
	Atenção – Acompanhamento
	Sob Controle
	Sem Relação

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Identificou-se que o ponto fraco da empresa que se apresenta como sendo o mais crítico e que necessita de ação imediata é a ausência de planejamento estratégico, pois pode ser uma ferramenta muito útil para diversos pontos fracos levantados. Conforme mencionado, o planejamento estratégico é o que norteia uma empresa, direcionando seus integrantes, para que todos foquem seus esforços nos objetivos claros e planejados da empresa, atuando de forma concisa de acordo com os fundamentos e princípios desta.

Ao desenvolver o presente estudo, identificou-se que a empresa analisada, apresenta falta de planejamento formalizado, tornando-a um risco crítico, já que a ausência deste pode trazer consequências irreversíveis. Assim, o problema do estudo pode ser definido na seguinte questão: Quais serão os benefícios, para a empresa em questão, que o desenvolvimento de um planejamento estratégico poderá trazer?

9.3 OBJETIVOS

9.3.1 Geral

Desenvolver proposta de planejamento estratégico na Expresso Mazzochi.

9.3.2 Específicos

- a) Levantar referencial teórico a respeito do planejamento estratégico;
- b) Adequar o planejamento proposto ao diagnóstico desenvolvido neste estudo; e
- c) Desenvolver proposta de planejamento estratégico na empresa analisada.

9.4 JUSTIFICATIVA

Aprofundando o conhecimento através do presente projeto, consolidamos a necessidade de que as organizações possuem de ser planejadas para que tenham sucesso no atual cenário econômico, onde empresas se deparam com oscilações econômicas-financeiras, não conseguindo se manter por longo tempo no mercado.

Diante disso, se demonstra a oportunidade de desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa analisada, criando para ela bases sólidas que

a mantenha no mercado, mesmo diante dos obstáculos atualmente enfrentados. Permitirá a organização e publicidade de sua missão, visão e princípios, proporcionando a organização e estabelecimento de metas e acompanhamento dos seus resultados. No contexto de uma empresa familiar, tal proposta pode proporcionar ao acadêmico a possibilidade de um ganho tanto individual quanto para a própria empresa.

10. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir desta etapa, será desenvolvido o conteúdo que apresenta o referencial teórico de acordo com a opinião de vários autores sobre estratégia e planejamento dentro das organizações.

10.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Chiavenato (2006), a estratégia está centralizada no futuro, ou seja, no longo prazo. É um comportamento de transformação em direção ao futuro, determinando as linhas educadoras da ação futura da organização e definindo as decisões globais de hoje que afetarão o futuro caminho da empresa.

Para Freitas (2017), a grande estratégia se olha além do momento presente, além de suas batalhas e preocupações imediatas. Concentra-se, de preferência, no que você quer obter no final. Controlando a tentação de reagir aos acidentes quando eles ocorrem, determina-se cada uma de suas ações segundo seus verdadeiros objetivos. Você pensa não em termos de batalhas individuais, mas de uma campanha.

De acordo com Oliveira (2018), a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

Chiavenato (2006) acrescenta que a estratégia é definida e estabelecida na cúpula da organização. Em geral, é o chefe maior da empresa que assume o papel de responsável pela gestão estratégica. É ele quem deve aglutinar todos os assuntos estratégicos da empresa, embora muitas vezes incumba a uma equipe a missão de ajudá-lo nessa tarefa. A estratégia não pode ser assumida de maneira esparsa e quebrada. Sua maior característica é a ação conjunta e integrada da empresa.

Para Johnson (2011), a estratégia é a direção e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista benefícios num ambiente inconstante por meio da conformação de recursos e competências com o intuito de acatar às expectativas dos *stakeholders*.

Segundo Oliveira (2008), um conjunto dos alvos a serem atingidos e das ações práticas que serão empreendidas para atingi-los, de acordo com as decisões tomadas por alguém ou por uma organização.

10.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

Nesta etapa, o trabalho traz os principais elementos sobre os tipos de estratégia implantadas dentro das organizações.

10.2.1 Estratégia de sobrevivência

Para Kuazaki (2016), o primeiro passo para essa estratégia seria aderir à redução de custos e despesas, com o propósito de diminuir a necessidade de capital de giro e equilibrar o fluxo de caixa, ou seja, a companhia poderá procurar a redução por meio da diminuição ou eliminação de atividades consideradas não essenciais ao desempenho de seu funcionamento, tendo o especial cuidado de não influenciar na qualidade de seu portfólio.

De acordo com Oliveira (2018), esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Em qualquer outra situação, quando a empresa adota essa estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas.

Oliveira (2018) conclui que a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar essa estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

10.2.2 Estratégia de Manutenção

De acordo com Kuazaki (2016), a empresa deve procurar se manter na mesma posição competitiva, aproveitando suas qualidades e diminuindo ou eliminando suas falhas e pode tentar prolongar essa situação com o objetivo de explorar melhor, e por mais tempo, suas virtudes e, no médio e longo prazo, tentar outra opção estratégica ou optar por melhorar os seus resultados a partir da identificação de um nicho, ou mesmo se especializando em determinada competência junto ao mercado consumidor.

Para Oliveira (2018), a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

10.2.3 Estratégia de crescimento

As estratégias de crescimento indicam à empresa aumento de participação de mercado, volume de vendas e resultados, acrescentando-lhe valor e fortalecendo a sua posição competitiva. Esse crescimento deve ser realizado de forma sustentada, que significa dizer que a sua evolução dos negócios deve ser realizada de acordo com a aceitação do seu portfólio de produtos e serviços (KUAZAKI, 2016).

Para Wood (2015), é uma estratégia de crescimento que envolve oferecer novos produtos em novos mercados para tirar vantagem de novas oportunidades, aproveitando as capacidades internas de desenvolvimento de produto ou formando uma nova empresa ou comprando uma empresa com objetivo de diversificação.

De acordo com Oliveira (2018), nessa situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente você procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas.

10.2.4 Estratégia de desenvolvimento

Segundo Kuazaki (2016), o desenvolvimento de mercado é o meio pelo qual a empresa pode procurar aumentar as suas vendas através da oferta de seu portfólio de produtos e serviços atuais para novos segmentos de comércio. Essa estratégia preconiza um aumento da capacidade produtiva da empresa e melhoria de suas capacidades internas.

Para Oliveira (2014), a estratégia de desenvolvimento ocorre quando a empresa tem uma ocasião favorável de oportunidades externas e de pontos fortes internos, tal como no caso da estratégia de diversificação; mas a empresa não julga válido partir para a diversificação de negócios, geralmente por causa do nível de risco envolvido.

10.3 PLANEJAMENTO

Maximiano (2011) corrobora que o planejamento estratégico é o processo de estruturar e ilustrar os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. O método de planejamento estratégico aplica-se à organização em seu contexto e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante.

Para Chiavenato (2021), o planejamento estratégico é um conjunto de tomada determinada e ordenada de decisões envolvendo ações que afetam toda a organização por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais altos da organização, isto é, no nível institucional e incluindo o Conselho de Administração, que gere acima dele como uma entidade supra organizacional que determina as principais decisões e ações da alta direção.

Segundo Farias (2013), a atividade de planejamento deve fazer parte do habitual das pessoas e organizações, e toda e qualquer ação cometida requer um planejamento para sua realização. Se isso é verdadeiro e necessário para as pessoas, é capital para a manutenção e o desenvolvimento das organizações. Farias (2013) ainda complementa que tudo começa com a definição dos objetivos a serem realizados, passando pela execução e pelo controle. Em todas essas etapas, são encontradas atividades próprias da função de planejamento.

De acordo com Oliveira (2018), o planejamento não é um ato isolado, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

10.3.1 Tipos de planejamento

Nesta etapa, será desenvolvido e citado por alguns autores os tipos de planejamento existentes nas organizações. Que são planos estratégicos, táticos e operacionais.

10.3.1.1 Planos estratégicos

De acordo com Faria (2013), um plano estratégico estabelece a forma como as organizações irão colocar os seus recursos – capital, pessoal, instalações, tecnologia, para alcançar determinados objetivos resultantes de uma profunda análise das condições internas e externas, que têm relação com o empreendimento.

Conforme Kuazaki (2016), o plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as atividades necessárias para que os envolvidos entendam as razões das ações, como e quando será realizada cada fase, ou seja, o plano de ação em si. Com esse documento, é possível estabelecer o início, o desenvolvimento e o final do processo de implementação do planejamento estratégico, apresentando o resultado esperado de cada fase.

Para Oliveira (2008), o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, existindo diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo. É considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo no cumprimento das metas planejadas pela organização.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico é de responsabilidade dos executivos pertencentes aos níveis mais altos da hierarquia organizacional e está associado às tomadas de decisões globais sobre produtos e serviços que a organização pretender oferecer, bem como os clientes e mercados que pretende atingir.

10.3.1.2 Planos táticos

Chiavenato (2014) entende que o planejamento tático é elaborado em cada departamento no nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico.

Para Cruz (2017), o plano tático liga o plano estratégico ao plano operacional e estes dão origem aos processos de negócio. Também é responsável por criar metas e condições para que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões devem ser tomadas por pessoas que ocupam cargos da média administração, o nível entre a alta direção e o operacional.

De acordo com Kuazaki (2016), o plano tático, por sua vez, envolve uma

metodologia gerencial capaz de otimizar determinada área da empresa. Como visto, a empresa deve ter uma departamentalização, onde cada área contribui para a consecução dos resultados da organização. Dessa forma, cada área deve ter um planejamento específico que conduza à obtenção de resultados que, integrados com outros, levem a empresa para o futuro desejado. Em síntese, determina como será a gestão de recursos e áreas da empresa.

Segundo Farias (2013), nesse planejamento, é preciso considerar tanto as posições operacionais como as estratégicas, requerendo a aplicação de recursos e técnicas adequados aos diferentes públicos que se quer atingir. Como todo plano, deve ser formalizado, e estabelecendo objetivos/metapas, recursos necessários, prazos e responsabilidades pela execução.

Para Guazzelli (2018), no planejamento tático traçam-se objetivos para o médio prazo, ele é criado em níveis organizacionais baixos com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados. Assim, esse planejamento é desenvolvido nos níveis mediadores da organização normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração e utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados.

10.3.1.3 Planos operacionais

Para Kuazaki (2016), o planejamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas. Cada departamento envolve uma série de processos a serem desenvolvidos, como a incorporação de peças e acessórios que farão parte de um automóvel ou o atendimento e abertura de conta corrente em um banco.

Segundo Guazzelli (2018), o planejamento operacional é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com o foco nas atividades do dia a dia da empresa, envolvendo a disponibilização de documentos escritos e métodos de implantação prática. Nesse tipo de planejamento, são atribuídos planos de ação com intensidade mais restrita e com menor risco.

Para Farias (2013), os planos operacionais caracterizam-se por estarem voltados para a eficiência, preocupando-se com o que fazer e o como fazer. Além

disso, têm um caráter imediatista (curto prazo), abrangência local, grau de liberdade restrito na execução e uma diversidade de tipo de planos.

De acordo com Maximiano (2015), o planejamento operacional tem como função, ajudar os administradores a entender o comportamento futuro de determinadas variáveis. As técnicas de planejamento operacional, por outro lado, têm finalidade decisória – sua função é definir o comportamento de determinadas variáveis.

10.4 NEGÓCIO

Conforme Maximiano (2015), as organizações crescem, seus negócios (ou áreas de atuação) tendem a se diversificar, fazendo aumentar a necessidade de descentralizar as atividades e a autoridade, quando isso ocorre, algumas organizações adotam o modelo das unidades de negócios, ou unidades estratégicas de negócios.

De acordo com Abdalla (2019), o modelo de negócios deve apresentar conceitos claros, uma linguagem comum e de fácil entendimento, pois dessa forma a organização poderá utilizá-lo como uma ferramenta estratégica, fundamental para tomada de decisão. Para tanto, é importante que o modelo de negócios seja apresentado e divulgado a todos os membros que fazem parte daquele ambiente.

10.5 MISSÃO

De acordo com Chiavenato (2020), a missão se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir. Deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Segundo Maximiano (2018), missão é um termo complementar ou, dependendo do caso, alternativo ao termo negócio. A missão é o escopo do negócio, algo que vai além da mera ligação comercial. É a benfeitoria que consumidores recebem em troca do pagamento que fazem pelos produtos e serviços. É a indigência do mercado que a atuação da sua empresa satisfaz. A missão é semelhante à proposição de valor, que junta as vantagens obtidas pelos consumidores com a aquisição de produtos e serviços.

Para Guazzelli (2018), determina a razão de ser da organização, o seu posicionamento frente à concorrência e a sua postura estratégica, que equivale à forma mais adequada para que a organização alcance os seus objetivos com base nas situações interna e externa reconhecidas na fase anterior de diagnóstico estratégico.

Oliveira (2018) acredita que a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

10.6 PRINCÍPIOS E VALORES

De acordo com Abdala (2019), a formação dos valores nasce com o surgimento da organização, geralmente semelhantes aos valores individuais de seu fundador ou sócios, consolidando-se ao longo de sua vida. Da mesma forma que ocorre com as pessoas, eles se tornam enraizados e de difícil alteração. Este enraizamento pode, dependendo das novas diretrizes estratégicas da organização e de novos valores que se queira inserir, funcionar como um fator restritivo de mudanças e, portanto, deve ser considerado no planejamento organizacional.

Para Oliveira (2010), o valor, portanto, pede convicção pessoal, escolha voluntária, baseada em argumentos que a pessoa coloca para si. O valor tem maior “valor” para o ser humano do que a crença, pois é indicativo de que houve uma decisão autônoma da parte da pessoa.

Segundo Oliveira (2018), os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. E se tornam mais importantes para a empresa quando a alta administração e principalmente os acionistas se envolvem, motivacional e profissionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

10.7 VISÃO

De acordo com Oliveira (2018), a visão da empresa deve ser clara e de permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança

competitiva para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Para Abdalla (2019), a definição bem articulada da declaração de visão de uma organização gera impactos positivos em seu desempenho, desde que disseminada e, claro, utilizada na definição da estratégia e nas ações gerenciais para obtenção dos resultados. A visão deve estar alinhada com a missão e em conformidade com o propósito e valores organizacionais.

Segundo Oliveira (2010), a visão de uma organização é uma imagem mentalmente criada pelos dirigentes de como a empresa deveria idealmente ser, no futuro relativamente distante. Oliveira ainda complementa que considerar a visão de futuro como uma “missão para o futuro”, ou uma missão mais completa ou madura, que deverá estar em vigência daqui a um tempo, quando, idealmente, todos os problemas atuais da empresa tiverem sido resolvidos, ou ao menos equacionados.

10.8 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta etapa, será desenvolvido um estudo do ambiente interno e externo da empresa. Com isso, será abordado uma forma de examinar, avaliar e mapear os processos da empresa à longo prazo, para avaliar futuras tendências do mercado.

Segundo Franco (2018), a análise do ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. Oliveira (2011) divide a análise ambiental em análise interna, análise externa, e como extensão desta última, análise dos concorrentes, onde são identificadas as vantagens competitivas da própria organização e de seus concorrentes.

10.8.1 Análise externa

Franco (2018) explica que a análise externa está relacionada ao estudo e a análise das variáveis que a empresa não tem controle. E complementa que as decisões podem ser tomadas a partir de destas variáveis, com isso a empresa é dependente de outros agentes ou componentes para tomar suas decisões.

Segundo Sobral e Peci (2008), o ambiente externo consiste no contexto onde as organizações existem e operam, sendo formado pelos elementos que não se

encontram dentro dos limites da organização. Para os autores, o ambiente externo é formado pelo ambiente contextual, o qual exerce influência sobre as organizações de forma indireta, e pelo ambiente operacional, formado pelos concorrentes que interagem de forma mais próxima e direta com as organizações.

Para Oliveira (2018), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados, e prospectiva, quanto à sua posição desejada no futuro.

Para o estabelecimento das oportunidades e ameaças da empresa, deve analisar uma série de fatores, entre os quais são citados:

- a) Fator econômico: O fator econômico traz elementos importantes para a empresa ter conhecimento de qual caminho seguir, ou seja, como está girando a taxa de juros, inflação e nível de emprego. Para Kuazaki (2016), conhecer a política econômica global e de um país auxilia os planejadores a entender que direção a empresa deverá seguir para se tornar mais competitiva no mercado, uma vez que a economia global está toda interconectada, sendo que cada variação internacional pode influenciar no ambiente de negócios domésticos de uma empresa. A economia influencia no poder e padrão de comportamento de consumidores e empresas, influenciando tanto na venda, como na negociação com os *stakeholders*.
- b) Fator tecnológico: Kotler e Armstrong (2015) destacam que a tecnologia é a força mais significativa, estando em constante mutação. Novas tecnologias que surgem são sinônimos de novos mercados. A tecnologia pode atingir os produtos, havendo um efeito direto ao cliente. Ou então, atingir os processos, impactando o tempo e a qualidade da produção, em ambas as partes, podendo representar uma redução de custos (TAVARES, 2010).
- c) Variáveis sociais e culturais: A forma como cada grupo social está organizado e a maneira como as pessoas pensam e se comportam apresentam impacto significativo na força de trabalho e também na estrutura dos mercados e práticas de consumo. Na visão de Kotler e Armstrong (2015) empresas que não mapeiam fatores sociais e culturais do seu segmento de atuação e o impacto que geram na sua estrutura de negócio, podem deixar de apresentar significava vantagem competitiva. O Brasil é um país rico em diversidade cultural e social e pelo fato de a empresa em

estudo atuar em diferentes estados, observa-se o acompanhamento relativo aos costumes dos clientes atendidos e também que os profissionais que atuam na empresa são naturalizados na região de maior atuação, o Sudeste ao Nordeste. O que facilita bastante ao conhecerem a região de atuação, bem como suas rotas e costumes. Essas variáveis precisam ser bem conhecidas para que o atendimento nunca apresente impacto negativo quanto a possíveis alterações de rotinas ou costumes dos clientes, visando assim sempre a experiência positiva de negociação.

- d) Variável político-legal: para Kuazaki (2016), política e normas legais são dois níveis distintos que se complementam. Isso faz com que se considere a necessidade da empresa em se relacionar e negociar com eles. A falta de políticas governamentais tem influenciado no aumento da criminalidade e as empresas devem se precaver quanto a qualquer dano, seja pelo investimento em segurança particular, seja pela contratação de seguros.
- e) Variável demográfica: as variáveis demográficas sofrem alterações por mudanças no que tangem as características populacionais, como por exemplo, faixa etária, origem étnica, orientação sexual ou classe social e renda (JONES E JORGE, 2012). A alteração dessas características pode ser determinante na mudança do perfil de consumo dos clientes de uma empresa e por isso conhecê-las e analisar seus possíveis impactos é vital para a continuidade do negócio.
- f) Variável ecológica: os recursos naturais, geralmente escassos, como a água e a energia, são necessários para a manutenção das atividades da empresa e da produção de seus serviços. Entretanto, a sua larga utilização e os processos de produção e comercialização interferem na dinâmica desses recursos, ocasionando impactos ao meio (KUAZAKI, 2016). No segmento de transportes a variável ecológica encontra-se fortemente presente, pois o modal rodoviário gera impacto ambiental pela emissão de gás carbônico com a queima de combustível fóssil. As políticas governamentais têm mudado bastante em relação a exigência de reduzir a emissão desses gases poluidores, o que por sua vez impacta diretamente na indústria que produz veículos e a necessidade de empregar tecnologia que minimize esses impactos do veículo com o meio ambiente. Devido a frota estar em constante renovação, essa tecnologia dos veículos para

redução de impactos ambientais é algo que acompanha os serviços prestados pela empresa em estudo. Na estruturação do planejamento estratégico da empresa é importante acrescentar tópicos de possível ação em caso de uma mudança de legislação ambiental que possa afetar bruscamente as operações da empresa.

10.8.2 Oportunidades

De acordo com Guazelli (2018), as oportunidades de uma empresa abrangem a força ambiental incontrolável pela organização, que pode beneficiar sua atividade estratégica, desde que conhecida e usufruída corretamente enquanto existente.

Marques (2012) afirma que a oportunidade da empresa representa o meio competitivo, com os seus consequentes risco e potencial recompensa. As expectativas dos indivíduos refletem o impacto sobre a organização de elementos como os interesses sociais, a política governamental.

Oliveira (2018) afirma que as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação.

10.8.3 Ameaças

Segundo Guazelli (2018), as ameaças tratam-se da força ambiental incontrolável pela organização, que concebe obstáculos à sua atividade estratégica, podendo ou não ser evitada, caso seja identificada rapidamente.

Para Calaes, Villas Bôas e Gonzales (2006), as ameaças são os acontecimentos externos ou possíveis ocorrências, atuais ou potencias, que podem atrapalhar o andamento de objetivos estratégicos.

De acordo com Oliveira (2018), são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

10.8.4 Análise Interna

De acordo com Franco (2018), a análise interna está relacionada ao estudo as variáveis que a empresa tem total controle, ou seja, a empresa não depende de

nenhum agente ou componente para tomar suas decisões.

A análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da organização em análise, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização devem ser determinados diante da sua atual posição do produto versus mercado (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

Para Oliveira (2018), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

10.8.5 Pontos fortes

Guazelli (2018) define que o ponto forte de uma organização se trata da diferenciação alcançada pela organização, sendo uma variável controlável, que oportuniza uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Conforme Marques (2012), afirma que os pontos fortes de uma empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, identificação de marca, postura tecnológica. Em resumo, as habilidades e os recursos que a organização possui para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças são chamados de forças.

De acordo com Oliveira (2018), são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.

10.8.6 Pontos fracos

Oliveira (2018) são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Para Guazelli (2018), o ponto fraco compreende as circunstâncias inadequadas da organização, sendo uma variável controlável, que propicia uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Ferrel e Hartiline (2009) afirmam que a existência de forças e fraquezas se deve aos recursos que a organização possui ou não e à natureza de seus relacionamentos com clientes, colaboradores ou organizações exteriores.

11. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos que foram utilizados a fim de obter os resultados que respondem o problema de pesquisa proposto. Ruiz (2013) ressalta que a pesquisa científica é a concretização de forma planejada de uma investigação a ser desenvolvida por meio de uma metodologia com normas pré-estabelecidas pela ciência que visa solucionar um problema em estudo.

11.1 MÉTODO DE PESQUISA

Este objeto de estudo apresentou natureza exploratória que é abordada por Cervo, Bervian e Silva (2007) como a pesquisa que se restringe a definir objetivos e buscar mais informações sobre o assunto estudado, visando explorar possíveis relações existentes entre seus elementos e resultados. Nesse contexto Mascarenhas (2012) reforça que a pesquisa exploratória apresenta métodos mais flexíveis e amostras menos complexas, pois seu intuito principal é o levantamento de informações e não conclusões estatísticas.

Se caracterizou inicialmente pela pesquisa de referencial teórico que é descrita por Marconi e Lakatos (2008) como a base de dados com bibliografias já publicadas, tais como livros, revistas, publicações, entre outros e tem como finalidade aproximar o pesquisador das obras que já foram escritas sobre o assunto, permitindo-lhe aprofundar suas análises em relação ao que se investiga, considerando-a o passo inicial de toda a pesquisa científica.

Posteriormente caracterizou-se pelo estudo de caso definido por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) como “a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”. Mascarenhas (2012) aborda que o estudo de caso se utiliza de uma pesquisa bem detalhada a fim de que o conjunto de dados recolhidos possa resultar em uma análise profunda do ambiente que se estuda como, por exemplo, uma empresa.

Roesch (2006) destaca que no estudo de caso podem-se utilizar diferentes modos de coleta de dados como entrevistas, questionários ou análise de documentos e ainda apresentar abordagem qualitativa e quantitativa a fim de tornar a análise mais

abrangente. Discorre ainda que a abordagem qualitativa é mais apropriada para avaliação, por exemplo, quando se trata de melhoria de programas e planos ou proposição destes.

A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa que auxilia na descrição mais profunda do objeto de estudo e apresenta características como o levantamento e análise de dados ao mesmo tempo por parte do pesquisador, assim como existe sua interferência para delinear o estudo da forma que entender mais adequada, mesmo que não apresente etapas engessadas necessita de uma estrutura sólida e coerente a fim de manter sua natureza científica (MASCARENHAS, 2012).

11.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO OU DO OBJETO DE ESTUDO E AMOSTRAGEM

Marconi e Lakatos (2008) definem população como um conjunto de seres que apresentam alguma característica em comum e sua delimitação consiste em evidenciar os fenômenos, pessoas ou coisas a serem pesquisadas. Este estudo foi realizado em uma empresa sediada na cidade de Caxias do Sul, com atuação nacional no segmento de transportes rodoviários, de administração com característica familiar e porte pequeno.

Foram coletados dados por meio de documentos da empresa, referente a forma como são realizados todos os processos, inicialmente visando diagnosticar e posteriormente propor melhorias. Gil (2010) aborda que o documento escrito é uma fonte importantíssima de dados, pois são registros da atividade humana que não podem ser substituídos quando se tratam de estudar ocorrências passadas, sendo estes, muitas vezes as únicas testemunhas de fatos históricos.

11.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a abordagem qualitativa foi utilizada a técnica de análise documental juntos aos profissionais que atuam na empresa a fim de verificar os processos utilizados atualmente em relação ao assunto em questão. Gil (2010) defende que análises em documentos apresentam informações que permitem obter conhecimentos mais objetivos da realidade dos fatos e que é necessário que se busque entender em profundidade os dados dispostos no documento analisado.

12. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Como muitas empresas surgem do empreendedorismo por necessidade, é comum que em primeiro momento o foco exclusivo esteja na entrega da operação ou do produto vendido e a estrutura organizacional vai tomando forma à medida que o negócio começa sua expansão e então a organização dos processos se torna fundamental para que esse crescimento se torne exponencial.

Existem ainda conceitos a serem desmistificados em torno do planejamento estratégico do negócio, pois predomina a ideia de que são informações a serem guardadas apenas no nível de diretoria, o que torna muito difícil de conseguir o engajamento dos profissionais se os objetivos e metas não estão claros.

Partindo deste pressuposto, bem como da análise previamente realizada no capítulo 9 do presente estudo quanto a situação atual da organização e das propostas de melhoria, discorrer-se-ão aqui as recomendações acerca do problema identificado visando o atendimento dos objetivos anteriormente propostos.

12.1 O PROBLEMA ENVOLVENDO O PLANEJAMENTO DA EXPRESSO MAZZOCHI

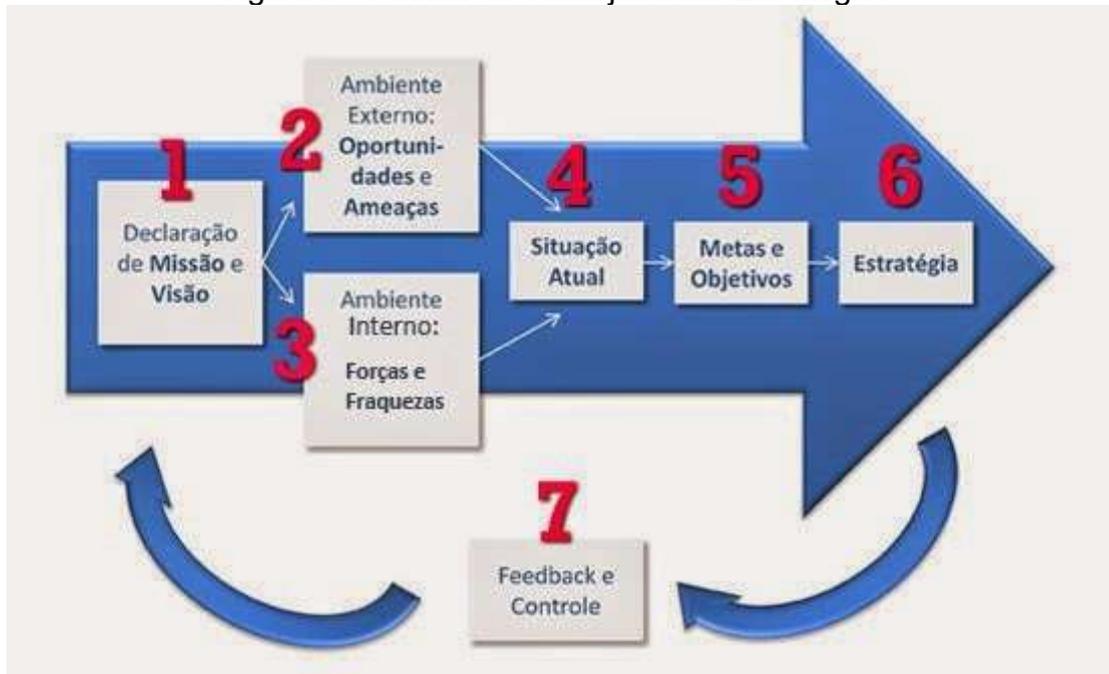
Ao longo deste estudo, no diagnóstico realizado do Capítulo 2 ao 9, identificou-se que a empresa apresenta deficiência de planejamento, tornando-se um risco crítico, uma vez que a ausência deste pode trazer consequências irreversíveis a médio e longo prazo. Assim, o problema do estudo definiu-se na seguinte questão: Quais serão os benefícios, para a empresa em questão, que o desenvolvimento de um planejamento estratégico poderá trazer?

Na figura 6 – Passos do Planejamento Estratégico, mostram-se os processos para definir e manter o planejamento estratégico em uma organização, sintetizando visualmente a ordem das análises a serem feitas e qual a forma de estruturar o ciclo estratégico a ser implantado.

O planejamento estratégico é feito com a formalização dos objetivos a serem alcançados em nível de negócio no que tange lucros, receitas, definições de mercado, estratégias de marketing, entre outros. Já no nível tático estão os setores, suas metas e fatores críticos para o sucesso em áreas administrativas e de gestão operacional. No nível operacional é onde estão detalhadas as ações para que se atinjam os

objetivos definidos na esfera tática e estão diretamente ligados à atuação dos funcionários (ABDALLA, 2019).

Figura 6 - Passos do Planejamento Estratégico



Fonte: INFINITY SOLUÇÕES EDUCACIONAIS (2014)

Normalmente o método utilizado é o de plano de ação (5W2H) e sua execução alinhada ocorre com a comunicação no efeito cascata até que se atinja todo o quadro de funcionários da empresa, com a devida definição dos responsáveis pelos controles e execuções das ações.

O planejamento estratégico é uma ação contínua que deve fazer parte dos processos do dia a dia da empresa e sua revisão deve ser constante, bem como seu realinhamento e redirecionamento em todos os níveis da empresa. Não se trata de um documento a ser deixado arquivado e sim de ações constantes com comunicação adequada visando a sua consolidação organizacional (ABDALLA, 2019).

Um bom processo de capacitação contínua, reconhecimento e empoderamento do profissional responsável pelo andamento das ações é fundamental para o sucesso dos objetivos definidos no planejamento estratégico, pois o senso de pertencimento e responsabilidade faz com que ele se mantenha motivado a alcançar suas metas, bem como a sugerir ideias de melhorias que tragam maior lucratividade ao negócio (SEBRAE).

Conforme apresentado na figura 6, uma vez planejado, comunicado e posto em

prática as ações definidas, é necessário manter constante monitoramento da eficácia dos processos estabelecidos para que seja possível analisar se o modelo escolhido está de fato trazendo os resultados esperados e também se o planejamento inicial necessita de ajustes. Trabalhar na correção dos desvios de planejamento é extremamente importante para que se atinja o estabelecido, pois como é de conhecimento, no dia a dia nem sempre ocorre a linearidade entre o que foi planejado e o que de fato foi alcançado.

E nesse contexto, é fundamental que todos estejam alinhados e tenham ciência de quais são as formas de conseguir chegar aos objetivos e que em todo o processo é necessário flexibilidade, boa comunicação e direcionamento para colocar as ações em prática gerando os resultados esperados, dessa forma o planejamento tende a se perpetuar, pois estará consolidado na cultura empresarial.

Em relação a sua estrutura, a Expresso Mazzochi apresenta características conforme as figuras 7 a 11 que resumem o Diagnóstico que foi descrito do Capítulo 2 ao 9 e está baseado na análise de documentos e processos da empresa em estudo no ano de 2022 com o envolvimento da sua diretoria.

Observa-se que atualmente conta, principalmente, com processos voltados para a realização de suas operações do dia a dia.

Figura 7 – Diagnóstico: Microambiente

DIAGNÓSTICO			
ÁREA	DESCRIÇÃO	STATUS	
Microambiente	Concorrência	O segmento de atuação da empresa apresenta ampla concorrência.	A empresa sabe quais são os principais concorrentes, porém não apresenta plano de contingência sobre os principais impactos quando os níveis de carga do mercado estão baixos.
	Clientes	Apresenta clientes fidelizados.	Conta com dois clientes na rota de atuação, que apresentam grande volume de cargas.
	Fornecedores	Fornecedores parceiros para os principais itens adquiridos.	Apresenta relacionamento parceiro com os fornecedores dos principais itens adquiridos e também estão situados em rota de apoio aos motoristas.
	Sociedade	A empresa situa-se em Caxias do Sul, mas conta com apoio em Recife/PE.	Os funcionários são residentes no Nordeste, tendo em vista a rota de cargas da empresa e também a adaptação as principais características regionais.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Em relação ao microambiente, percebe-se que a empresa tem uma base consolidada no meio em que atua, trabalha de maneira a estabelecer relações que apresentam vantagens a todas as partes interessadas, sejam clientes, fornecedores ou funcionários. A alta gestão tem experiência em relação ao mercado que está atuando, sendo esse um ponto fundamental para o desenvolvimento do negócio.

Apresenta, todavia, necessidade de estabelecimento de um plano de contingência em relação aos impactos da concorrência nas flutuações de mercado e têm ainda uma ampla área de abrangência de mercado para explorar.

Figura 8 – Diagnóstico: Macroambiente

DIAGNÓSTICO			
ÁREA	DESCRIÇÃO	STATUS	
Macroambiente	Fatores Economicos	Características econômicas que afetam as operações da empresa.	Atua principalmente nos valores do quilômetro rodado, preços de manutenções periódicas e formas de operação dos veículos, buscando menos desgaste mecânico, operacional, e combustível, aliada à rapidez na entrega, resultando em um faturamento maior.
	Fatores Tecnológicos	Características tecnológicas que afetam as operações da empresa.	Frentes de atuação estão em veículos mais tecnológicos e plataformas de comunicação e aplicativos de cargas.
	Fatores Políticos e Legais	Características legais e políticas que afetam as operações da empresa.	Regulamentação de órgãos como DETRAN e o INMETRO para aferição de tacógrafos. A empresa cumpre com suas obrigações sociais, como FGTS, INSS, o Simples Nacional e o Imposto de Renda.
	Fatores Ambientais	Impacto em meio ambiente ou recursos naturais que possam afetar as operações da empresa.	A empresa cumpre com a legislação vigente ambiental, utilizando inibidores de poluição (Arla-32), efetuando abastecimento com combustível com menos substâncias poluentes (diesel S-10), descartando de modo ecologicamente correto os óleos lubrificantes e pneus.
	Fatores Competitivos	Fatores que a empresa utilize para se diferenciar em relação aos concorrentes.	Busca a confiabilidade, com veículos com manutenção preventiva. Também é valorizada pela pontualidade,

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Em relação ao macroambiente, é um segmento de atuação com muitas variáveis externas e é frequentemente impactada por alterações e atualizações políticas, legais e ambientais. Demonstra a necessidade de um estudo aprofundado da repercussão que cada fator macro ambiental pode trazer a estrutura da empresa e mapear formas de minimizar essas consequências, visando ainda meios de alavancar o crescimento.

Figura 9 – Diagnóstico: Administrativo

DIAGNÓSTICO			
ÁREA	DESCRIÇÃO	STATUS	
Administrativo	Planejamento estratégico, tático e operacional	Estrutura formalizada de políticas e objetivos de curto, médio e longo prazo.	Não existe um planejamento estratégico formalizado na empresa. A maioria das decisões são pensadas a partir das circunstâncias do dia a dia.
	Negócio, missão, visão e valores.	Diretrizes estratégicas.	Não estão descritas formalmente.
	Padrões de controle e indicadores de desempenho	Medidas de desempenho que permitem avaliar o planejado X realizado.	Não apresenta padrões e controles de indicadores de desempenho.
	Financeiro	Controle da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, além do planejamento financeiro.	Gerenciamento financeiro realizado pela diretoria, sem a aplicação de ferramentas de gestão financeira.
	Gestão e Liderança	Clareza no resultado esperado para a tarefa, direciona, estabelece as funções e objetivos a serem alcançados dentro de um tempo pré-determinado, levando-se em conta o nível de senioridade ou maturidade de seus liderados.	Pelo modelo de trabalho realizado os funcionários têm total liberdade de gerirem seus horários de viagem, porém eles têm estabelecidos horário de chegada, média de consumo a cumprir, velocidade regulamentada e condutas de segurança que são deixadas claras pela empresa.
	Materiais	Aquisição planejada de bens de consumo.	Não há um planejamento de compras periódicas e sim compras por necessidade de utilização. Escolha dos itens leva em consideração melhor custo benefício.
	Sistemas de Informação	Processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa.	Todo processo de armazenamento, coleta de dados e arquivamento é realizado através de sistemas totalmente online oferecidos por terceiros ou parceiros.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

No que tange o escopo administrativo observa-se que existem muitas possibilidades de melhorias nos processos e controles, pois grande parte dos serviços ocorrem conforme necessidade, sem planejamento ou formalização, bem como sem registros de históricos que poderiam agilizar ou aprimorar condutas futuras.

Figura 10 – Diagnóstico: Comercial

DIAGNÓSTICO			
ÁREA	DESCRIÇÃO	STATUS	
Comercial	Vendas	Prospecção e manutenção de clientes.	Apresenta crescimento em relação faturamento e aumento de clientes anualmente. Não apresenta plano formalizado com objetivos de crescimento a curto, médio e longo prazo.
	Pós vendas	Retroalimentação de informações sobre o serviço prestado e a continuidade de negócios com base na experiência de compra.	A empresa entra em contato com os clientes para fazer uma avaliação do serviço que foi prestado e identificando pontos de melhoria. Não há serviço de atendimento ao cliente formalizado.
	Preço	Formação do preço do serviço.	Acompanha os preços do mercado e sua sazonalidade, sem uma análise aprofundada dos custos que compõe o preço de venda.
	Crédito	Conjunto de normas e critérios utilizados pelas empresas para tornar viável a prestação de serviços para seus clientes.	Breve pesquisa no mercado sobre o histórico de pagamentos dos mesmos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Do ponto de vista comercial, a empresa apresenta parcerias comerciais consolidadas em relação aos clientes que já possui, porém não há planejamento de prospecção de novos clientes e mercados a médio e longo prazo. Realiza o

atendimento aos clientes e resolve com agilidade aos entraves que possam surgir durante a prestação de serviços, porém não tem registros formalizados que poderiam agir na causa raiz do problema e atuando de forma a evitar novas ocorrências e minimizar custos desnecessários.

A formação do preço do serviço acompanha o mercado, porém não há uma análise aprofundada se as margens de lucro planejadas realmente estão sendo alcançadas, pois as análises do custo que o compõe são superficiais. Análises financeiras entre valores planejados *versus* valores praticados são fundamentais para a saúde econômica do negócio, tendo em vista que ajustes importantes podem ser realizados a curto prazo evitando prejuízos consideráveis a médio e longo prazo e atuando na busca do crescimento sustentável da empresa.

Figura 11 – Diagnóstico: Operação

DIAGNÓSTICO			
ÁREA		DESCRIÇÃO	STATUS
Operação	Planejamento e controle de operações	Grupo de recursos que executa um ou mais processos, no todo ou em parte.	Conta com uma previsão de qual cliente irá solicitar os serviços para que a empresa disponibilize o veículo que esteja mais próximo, evitando deslocamentos desnecessários.
	Fluxo de Atendimento	Forma como o atendimento é realizado, influenciando a decisão do cliente.	Atendimento presencial e online por telefone, whatsapp e e-mails. Atendimento 24/7 devido as características do serviço e rastreamento de cargas.
	Garantias	Processos realizados que visam a segurança de entrega do serviço prestado.	Manutenções preventivas e corretivas nos veículos, reduzindo a chance de problemas no percurso. Seguros de cargas que garantem a indenização em caso de sinistro.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Considerando que a estruturação de pequenos negócios inicia normalmente pelas entregas de operações e produtos ou serviços, pode-se observar que a empresa segue essa tendência, sendo aqui o setor com maiores níveis de estruturação e informações a serem analisadas, pois de forma estratégica são observados os serviços e administrados os deslocamentos de acordo com a proximidade de atendimento, o que reduz o custo.

Os atendimentos são realizados de acordo com a necessidade da natureza do serviço, não apresentado um horário pré-definido para acontecer, o que reforça a segurança dos clientes em relação aos serviços prestados. Além de que a empresa oferece garantias do serviço prestado, por meio de processos que visam garanti-las.

Uma vez entendido, nesse estudo, quais são os principais pontos a serem trabalhados, propõe-se ações de estruturação estratégica, tática e operacional do negócio visando o alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo e por fim aumentando suas operações e proporcionando o crescimento financeiro, que é por

fim, o objetivo principal de qualquer negócio, sendo esse o principal problema da empresa, no momento, a ausência de um plano estratégico que possa conduzi-la numa direção sustentável.

12.2 RECOMENDAÇÕES: A ELABORAÇÃO DO PLANO

Neste capítulo serão apresentadas e descritas as ações do planejamento estratégico proposto para a Expresso Mazzochi, tendo como primeiro passo a definição da missão e dos valores da empresa, conforme requisitado no ciclo do planejamento estratégico da figura 6.

As diretrizes estratégicas da empresa foram decididas levando em consideração o que a diretoria preza para a realização dos negócios no dia a dia desde a sua fundação, bem como onde visam chegar com a empresa e suas operações e também o que é importante nos relacionamentos com todos os envolvidos no negócio e estão apresentadas na Figura 12.

Figura 12 – Diretrizes da Empresa

Negócio
Segurança e pontualidade no serviço prestado em transportes rodoviários.
Missão
Atender aos clientes prezando pela sustentabilidade, excelência e confiabilidade.
Visão
Ser empresa de referência nacional, reconhecida como uma organização enxuta e saudável, levando segurança e pontualidade em transportes rodoviários de cargas.
Princípios e Valores
Ética em todas as ações realizadas; Suporte com eficiência e transparência aos clientes; Valorização e respeito todas as pessoas; Lucratividade e crescimento; Segurança e pontualidade; e Bom lugar para trabalhar.

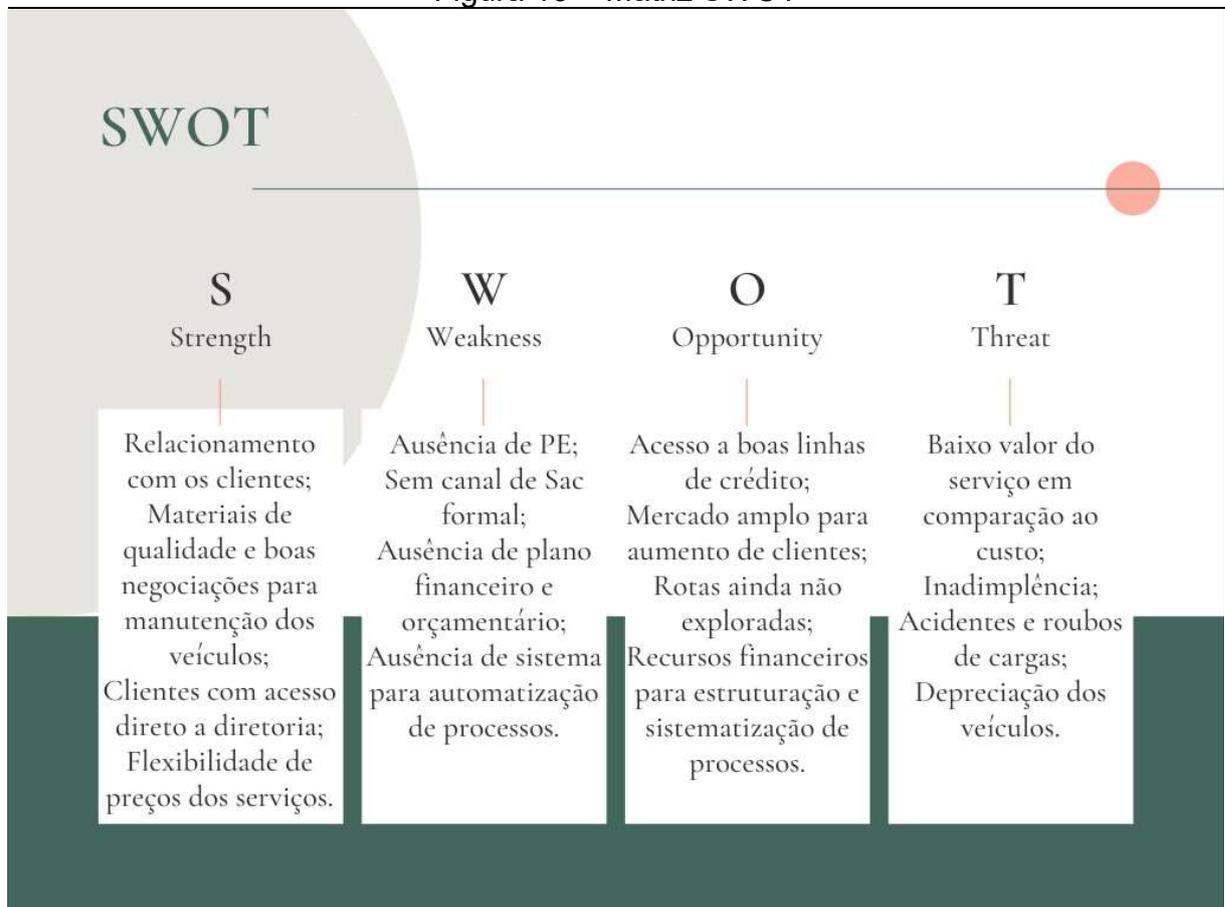
Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Estas diretrizes são o ponto inicial do planejamento da empresa, pois todas as ações definidas levarão em consideração a cultura e os objetivos do negócio e estarão

alinhadas ao que a organização fará para atender à sua visão de onde pretende chegar.

No segundo passo, conforme a figura 6, estão as definições da Matriz SWOT que tem por objetivo entender o ambiente externo quanto as ameaças e oportunidades, bem como o ambiente interno relativo aos pontos fortes e fracos da empresa visando estabelecer cenários e ações. Essa matriz apresenta-se na figura 5 e foi elaborada como análise de riscos no capítulo 9 do diagnóstico e será retomada e analisada abaixo na figura 13 com o intuito de propor ações ao planejamento estratégico.

Figura 13 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

No tocante ao demonstrado na análise de riscos quanto aos pontos críticos que necessitam de ações imediatas, propõe-se o planejamento das medidas que podem ser tomadas, visando reduzir seus riscos ou impactos na Expresso Mazzochi, conforme figura 14 – planejamento estratégico.

Figura 14 – Plano de Ação: Estratégico

PLANO DE AÇÃO									
NÍVEL	DESCRIÇÃO	O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	CUSTO?	STATUS
ESTRATÉGICO	Captação de novos clientes/segmentos de mercado	Pesquisa de novos clientes em potencial com possibilidade de outros tipos de carga.	Diretoria	Nordeste, Sudeste e Sul.	Contínuo	Conhecer novos clientes e segmentos visando o atendimento desse público.	Pesquisas na internet; Contatos telefônicos e visitas presenciais.	Detalhar valores no plano financeiro de cada visita.	à desenvolver.
ESTRATÉGICO	Captação de recursos de terceiros	Análise das opções ofertadas por instituições financeiras.	Diretoria	Nível Nacional	à definir	Utilizar recursos de terceiros a baixas taxas de juros visando a não imobilização de capital próprio.	Pesquisas na internet; Contatos telefônicos e visitas presenciais.	Detalhar valores no plano financeiro.	à desenvolver.
ESTRATÉGICO	Aumento da Frota	Adquirir novos veículos	Diretoria	Região Nordeste ou Sul	à definir	Aumentar a capacidade de cargas.	Por meio do capital de terceiros.	Valor do veículo + CET	à desenvolver.
ESTRATÉGICO	Análise de Indicadores	Mapear quais são os indicadores importantes para a estratégia da empresa.	Diretoria	Sede da empresa	julho-22	Ter base de informações para a tomada de decisões.	Definir indicadores importantes para cada área.	Valor hora do profissional envolvido.	à desenvolver.
ESTRATÉGICO	Gestão de Riscos	Mapear os riscos do negócio	Diretoria	Sede da empresa	julho-22	Para que decisões possam ser tomadas visando reduzir possíveis impactos ao negócio.	Coletar informações de situações ocorridas e também definir possíveis cenários.	Valor hora do profissional envolvido.	à desenvolver.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Figura 15 – Plano de Ação: Tático

PLANO DE AÇÃO									
NÍVEL	DESCRIÇÃO	O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	CUSTO?	STATUS
TÁTICO	Plano Orçamentário	Detalhar expectativas de custos para cada atividade realizada pela empresa a fim de verificar o custo anual e metas de receitas.	Todas as áreas da empresa.	Sede da empresa	julho-22 para 2023	Para definir qual serão os custos anuais e quais investimentos são possíveis sem comprometer o caixa da empresa.	Planilhar todos os custos dos últimos 12 meses e analisar quais poderão se repetir e em qual período.	Valor hora do profissional envolvido.	à desenvolver.
TÁTICO	Redução da Inadimplência	Realizar análise de risco de novos clientes e manter plano de recuperação ativa de inadimplências.	Financeiro	Sede da empresa	agosto-22	Para reduzir a possibilidade de negociações com clientes que apresentam histórico de dívidas.	Adquirir serviços de consulta de crédito.	Custo do serviço	à desenvolver.
TÁTICO	Plano Financeiro	Acompanhar detalhadamente a efetividade do plano orçamentário, bem como melhores formas de investimentos.	Financeiro	Sede da empresa	julho-22	Controle de caixa e melhores investimentos.	Controles em planilhas ou sistema.	Hora do Profissional e licença do sistema.	à desenvolver.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Figura 16 – Plano de Ação: Operacional

PLANO DE AÇÃO									
NÍVEL	DESCRIÇÃO	O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	CUSTO?	STATUS
OPERACIONAL	Formalização de SAC/ Pós vendas	Manter registros de atendimentos realizados a clientes sobre os serviços prestados.	Comercial	Sede da empresa	agosto-22	Para corrigir problemas e reduzir a possibilidade de novas ocorrências.	Sistema ou planilha.	Hora do Profissional e licença do sistema.	à desenvolver.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

A nível estratégico apresentam-se as ações que influenciam diretamente as bases do negócio e aqui sugerem-se medidas que buscam ampliar as operações da empresa e terão a área executiva atuando diretamente, estas são resultantes da análise de riscos quanto às necessidades de ampliação de clientes e de frota, bem como a análise de indicadores e dos riscos ao negócio.

Verificou-se que a melhoria das bases de dados para as tomadas de decisões estratégicas é fundamental, pois análises aprofundadas desses dados podem indicar mais precisamente o rumo que a empresa deve seguir e qual o momento mais apropriado para estratégias de crescimento ou manutenção dos negócios. Com a gestão de riscos é possível realizar ações preventivas a fim de que a empresa não chegue a eventos que podem impactar os negócios.

A parte tática concentra a importância dos planos de controles em relação às finanças, pois mantém planejado como o orçamento será distribuído, bem como formas de diminuir custos e realizar investimentos. São informações que devem estar claramente organizadas a fim de que nada seja interpretado subjetivamente.

Se as áreas da empresa não possuírem metas de custos e receitas, bem como análises de retorno de investimentos, então não será possível verificar estrategicamente sua cadeia de valor e onde estarão as possíveis lacunas em caso de necessidade de ajustes.

Do ponto de vista operacional a principal necessidade verificada foi a formalização do SAC para que existam registros das ocorrências atendidas e também para que os mesmos problemas não apresentem reincidência. Além de sistematizar suas operações visando aumentar a produtividade.

Um planejamento estratégico está composto por atividades que precisam ser comunicadas, medidas e reavaliadas com frequência para a garantia de que estão de fato proporcionando os resultados esperados, além de estimular um senso mais analítico em relação as realidades do mercado.

Possuir um planejamento formalizado auxilia os envolvidos no negócio a buscar de forma mais objetiva suas metas e também a verificar claramente quais são as necessidades de reformulações estratégicas, táticas ou operacionais, bem como crescer ordenadamente e com melhor estrutura proporcionando solidez ao negócio.

Com o intuito de responder o problema deste estudo, foram propostas ações visando a promoção de melhorias em todos os âmbitos da organização e que podem trazer resultados financeiros quando aplicados corretamente, de produtividade e

também no clima organizacional, de modo a atrair e reter bons profissionais que atenderão com maior qualidade aos clientes.

Em relação aos custos deste planejamento nas esferas estratégica, tática e operacional, observa-se importante o acompanhamento de um profissional experiente nesse serviço de consultoria, que atualmente custa em torno de R\$1.000,00 por hora. Estima-se que todo o processo de implantação possa chegar a um custo de cem mil reais e entende-se que o investimento é de suma importância uma vez que os retornos serão significativos no crescimento da empresa.

12.3 TORNANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PERMANENTE

Uma vez em que o planejamento estratégico foi realizado e validado pela diretoria, é necessário realizar a comunicação, tanto das diretrizes quanto dos objetivos planejados, para todos os funcionários de forma escalonada até que chegue de forma clara a todos os níveis hierárquicos. Na empresa em estudo, o planejamento será apresentado inicialmente em reunião, pois trata-se de uma organização com o quadro funcional enxuto e não existem muitos níveis hierárquicos, facilitando essa comunicação. Após essa reunião, os objetivos serão disponibilizados por escrito para que todos os envolvidos tenham o devido acesso.

As diretrizes também serão disponibilizadas por escrito e materiais gráficos e decorativos ao ambiente de trabalho serão produzidos a fim de que possam ser fixados na mente de todos os profissionais que compõe a empresa.

Considerando que os seis primeiros passos do planejamento estratégico, conforme figura 6, foram seguidos observa-se que o passo 7 e último trata-se do feedback e controle, ou seja, planos estratégicos serão revisados pelo menos uma vez por ano, tendo o controle sobre o andamento revisado mensalmente, este nível está sob responsabilidade da diretoria. Os planos operacionais e táticos passarão por revisão semanal e quinzenal respectivamente para que seja possível identificar se as metas estão sendo alcançadas, bem como se ações e/ou modificações serão necessárias durante a execução. Nesses níveis a avaliação ocorre por parte do primeiro nível de gestão abaixo da diretoria, com reporte dos resultados.

Por se tratar de um documento com revisões periódicas e que refletem a realidade do momento da organização, ele nunca tem um fim e sim revisões anuais ou bienais em casos de estratégia e objetivos que são incluídos, excluídos,

modificados ou finalizados visando o acompanhamento dos negócios da empresa e completando o ciclo do planejamento estratégico.

14. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No decorrer deste estudo observaram-se limitações no que tange a avaliação dos resultados propostos *versus* os que realmente serão atendidos, uma vez que o período para a aplicação do planejamento estratégico se torna consideravelmente maior do que o disponível para a realização da pesquisa. Outro fator limitante é de que não foi possível discorrer quanto aos ajustes necessários do planejamento proposto, pois não existiram resultados quanto a sua aplicação.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se ao longo desse estudo a imensidade de variáveis as quais os negócios estão suscetíveis e também os possíveis impactos que as decisões da gestão podem resultar à saúde econômica ou cultural de uma organização, sejam eles positivos ou negativos. Verificou-se que planejar o futuro e alinhar objetivos é fundamental para as empresas que desejam crescer de forma estruturada e sólida, pois os cenários se atualizam constantemente e os perfis das partes envolvidas vão se modificando rapidamente gerando assim mudanças e necessidade de adaptações ao longo da trajetória para manter-se competitivo e não apresentar significativas rupturas em sua estrutura organizacional.

Empresas que advêm do empreendedorismo por necessidade e têm em sua estrutura a característica familiar devem adaptar-se ao mercado institucionalizado a fim de que no momento de expansão mais expressiva estejam preparados para agregar profissionais e estrutura física sem choques negativos e com a maior organização possível para que consigam administrar maior volume de negócios e operações, bem como maiores mudanças culturais.

A empresa em estudo está composta por uma gestão que entende a necessidade de estruturar e planejar, tendo em vista a abertura à realização desse estudo. Verificou-se ainda que assim como qualquer empresa com quadro operacional reduzido, deverá realizar ajustes para que os objetivos desse planejamento sejam atingidos sem que nenhuma outra parte da operação seja afetada negativamente ou que as metas definidas não possam ser realizadas por falta de contingente.

Toda estruturação demanda investimentos, que nem sempre podem ser absorvidos rapidamente pelas empresas, então é fundamental que se inicie por atividades que não sejam tão onerosas e que tragam retornos financeiros de forma que proporcionem a curto, médio e longo prazo a possibilidade de novos aportes em melhorias, nesse contexto verifica-se que o investimento inicialmente proposto pode ser absorvido pela empresa em estudo ao longo de sua aplicação, não gerando assim impacto negativo em seu fluxo de caixa.

Por fim, com esse entendimento em relação ao que foi analisado da empresa em estudo, foram propostas ações que se encaixam nesse cenário, sendo as mais significativas em primeiro momento e que visam trazer recursos de forma mais rápida

a fim de que posteriormente outras ações possam ser realizadas. Visando responder o questionamento central desta pesquisa, identificou-se que os benefícios que o planejamento estratégico poderá trazer a empresa em estudo por meio das ações propostas são de aumento de operações e de retornos financeiros, bem como organização, agilidade e facilidade de informação documentada e institucionalização de processos que serão fundamentais para os negócios da Expresso Mazzochi.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e Contabilidade Pública. Teoria, Prática e mais de 800 exercícios**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEROBIM, Ana Paula. **Administração financeira**. 4ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico – da intenção aos resultados**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/ Campus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 4º edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C.; GONZALES, A. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

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

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FARIAS, Cláudio V. S. **Técnico em administração**: Gestão e Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, Patrícia Ítala, MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial**: planejamento, aplicação e resultados. São Paulo: Atlas, 2016.

FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2º Edição, Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANCO, Carlos Junior. **Administração Moderna**: integrando estratégia e coaching diante das mudanças. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FREITAS, de Alberto. **Estratégia, cultura e gestão de recursos humanos**: alinhando a cultura à estratégia através do modelo O.A.R.S. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa**: perspectivas estratégicas e táticas. 2º Edição, São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 5º edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

INFINITY SOLUÇÕES EDUCACIONAIS (2014). **Etapas do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://infinitysolucoeseducacionais.blogspot.com/2014/06/etapas-do-planejamento-estrategico.html>. Acesso em 15 de Abril de 2022.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, Grupo A, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing de crescimento**: estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

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

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing**. 2º Edição, São Paulo: Atlas, 2019.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, C. **Estratégia de gestão da produção e operações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. 3ª edição, São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, Kaique (2017). **Como funciona o processo decisório de uma organização?** Disponível em: <https://engenharia360.com/como-funciona-o-processo-decisorio-de-uma-organizacao/>. Acesso em 03 de junho de 2020.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. 1 Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de prática trabalhista**. 42ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9ª edição, São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. 17ª edição, São Paulo: Atlas, 2018.

OKINO, Ricardo (2016). **Custos e formação de preços: como as pequenas empresas encontram esse equilíbrio**. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/custos-e-formacao-de-precos-pequenas-empresas>. Acesso em 11 de julho de 2020.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

ROCHA, Marcos D. A.; TREVISAN, Nanci Maziero. **Comunicação integrada de marketing**. 1ª edição, São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Como encontrar bons fornecedores**. Disponível em: <https://sebraers.com.br/solucao-digital-detalle/?idsolucao=7133>. Acesso em 11 de julho de 2021.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WOOD, Maria Burk. **Planejamento de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

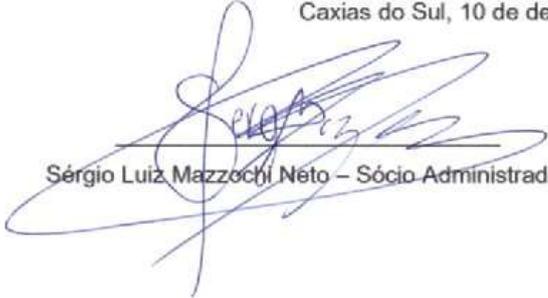
XERPA (2019). **Modelos de gestão**. Disponível em: <http://www.xerpa.com.br/modelos-de-gestao>. Acesso em 11 de julho de 2020.

APÊNDICE A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, **SÉRGIO LUIZ MAZZOCHI NETO**, sócio administrador da empresa **EXPRESSO MAZZOCHI LTDA.**, CNPJ 15.653.638/0001-07, autorizo a realização do **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL – Empresa no ramo de transportes rodoviários** sob minha responsabilidade, desenvolvido como aluno da Universidade de Caxias do Sul para o Trabalho de Conclusão do curso de Graduação em Administração de Empresas.

Caxias do Sul, 10 de dezembro de 2020.



Sérgio Luiz Mazzochi Neto – Sócio Administrador