



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC LAGES
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

Neyla Neris
Samara da Silva Córdova

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA RT TRANSPORTES LTDA

**LAGES
2013**

Neyla Neris
Samara da Silva Córdova

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA RT TRANSPORTES LTDA

Projeto Integrador de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia
Senac Lages, como requisito parcial para
a obtenção do título de Pós-Graduado em
Gestão Empresarial Estratégica.

Orientador: Ronaldo Marcial Pasquini,
M.Sc.

LAGES
2013

Neyla Neris

Samara da Silva Córdova

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA RT TRANSPORTES LTDA

Projeto Integrador de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Lages, como requisito parcial para a obtenção do título de Pós-Graduado em Gestão Empresarial Estratégica.

**Ronaldo Marcial Pasquini, M.Sc. (Orientador) – Faculdades de Tecnologia
Senac Lages**

Denise Krieger. MSc. – Faculdade de Tecnologia Senac Lages

LAGES

2013

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo o estudo da empresa RT Transportes Ltda para realização do planejamento estratégico. A metodologia utilizada para o desenvolvimento foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa, descritiva, pesquisa ação e coleta de dados através de pesquisa e de documentos cedidos pela própria empresa. O estudo dos objetivos específicos foi a caracterização do objeto do estudo, análise interna e externa do ambiente, definição dos fatores críticos de sucesso e elaboração das estratégias. Foram analisadas as oportunidades do mercado aliada aos pontos fortes da empresa, tão logo, para que a transportadora possa aproveitar essas oportunidades para incrementar o seu faturamento. Procurou-se conhecer o desenvolvimento da região nordeste do país e criar estratégias para possibilitar a prestação de serviços nessa região. Uma oportunidade interessante é o fato de que alguns clientes da empresa estão investindo na abertura de fábricas na região, e há um franco desenvolvimento econômico desde a década de 2000, onde é a terceira maior economia do Brasil entre as grandes regiões. Foram utilizadas ferramentas de análise do ambiente interno e externo, aspectos organizacionais e plano financeiro, e análise do investimento proposto. Levando em consideração os aspectos estudados, propomos que a empresa amplie o transporte para a região nordeste do país, aliado ao desenvolvimento econômico da região para expandir seus negócios, pois além de possuir experiência de quinze anos e credibilidade no mercado, é especializada nesse tipo de transporte, e por meio de ações de baixo custo pode inserir-se nessa nova operação, logo com perspectiva positiva de rentabilidade financeira, e baixo índice de risco. Portanto este trabalho deve ser utilizado como sugestão para início do planejamento estratégico da empresa.

Palavras-chaves: RT Transportes. Planejamento. Estratégia. Ambiente Externo. Oportunidades.

ABSTRACT

The present work has for objective the study of company RT Ltda Transports for accomplishment of the strategical planning. The methodology used for the development was the bibliographical, qualitative, descriptive research, research action and collects of data through research and documents yielded for the proper company. The study of the specific objectives it was the characterization of the object of the study, internal and external analysis of the environment, definition of the critical factors of success and elaboration of the strategies. The chances of the allied market to the strong points of the company, so soon had been analyzed, so that the transporter can use to advantage these chances to develop its invoicing. It was looked to know the development of the northeast region of the country and to create strategies to make possible the rendering of services in this region. An interesting chance is the fact of that some customers of the company are investing in the opening of plants in the region, and has a frank economic development since the decade of 2000, where it is the third bigger economy of Brazil between the great regions. Organizacionais tools of analysis of the internal and external environment, aspects and financial plan had been used, and analysis of the considered investment. Taking in consideration the studied aspects, we consider that the company extends the transport for the northeast region of the country, ally to the economic development of the region to expand its businesses, therefore, beyond possessing experience of fifteen years and credibility in the market, is specialized in this type of transport, and by means of action of low cost it can be inserted in this new operation, then with positive perspective of financial yield, and low index of risk. Therefore this work must be used as suggestion for beginning of the strategical planning of the company.

Word-keys: RT Transports. Planning. Strategy. External environment. Chances.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Analítica do Planejamento Estratégico	20
Figura 2 - Organograma da Empresa RT Transportes Ltda	47
Figura 3 - Logo da RT Transportes Ltda	53
Figura 4 - Áreas de atuação da empresa RT Transportes Ltda	54
Figura 5 - Principais exigências as empresas de transportes	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Preço do Frete	52
Tabela 2 - Valores para Investimento.....	77
Tabela 3 - Gastos e Despesas Operacionais Mensais.....	77
Tabela 4 - Análise de viabilidade econômica	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamento empresa RT Transportes Ltda.....	57
Quadro 2 - Despesas Administrativas da empresa RT Transportes Ltda	62
Quadro 3 - Mapa de acompanhamento receitas e despesas empresa RT Transportes	63
Quadro 4 - Contribuição dos Fornecedores	66
Quadro 5 - Análise <i>SWOT</i> da empresa RT Transportes	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIQUM	Associação Brasileira de Indústrias Químicas
ACIL	Associação Comercial e Industrial de Lages
ANEF	Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COPPEAD	Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
CTF	Controle Total de Frota
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FATMA	Fundação do Meio Ambiente
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler - RS
FINAME	Linha de crédito destinado ao Financiamento de máquinas e equipamentos
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MOPP	Curso sobre Movimentação de Produtos Perigosos
RAT	Risco Acidente do Trabalho
SASSMAQ	Sistema de Avaliação em Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade
SETPLAN	Sindicato das Empresas de Transportes e Transportadores de Cargas do Planalto Serrano
SISTEMA S	conjunto de onze instituições de interesse de categorias profissionais (SENAR, SENAC, SESC, SESCOOP, SENAI, SESI, SEST, SENAT, SEBRAE, Fundo Aeroviário, DPC, INCRA)
SWOT	Sigla em inglês com as iniciais das palavras Strengths (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVO.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.5 METODOLOGIA.....	17
1.6 OBJETO DO ESTUDO.....	20
2 ANÁLISE.....	24
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	24
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO.....	45
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	64
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	74
3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ATUAÇÃO.....	74
3.2 FIRMAR CONTRATO COM CLIENTES.....	75
3.3 CONTRATAR REPRESENTANTE COMERCIAL	75
3.4 FIRMAR CONTRATOS COM AGREGADOS.....	75
3.5 PLANO DE MARKETING.....	76
4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO.....	77
4.1 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	77
5 CONCLUSÃO	80
ANEXOS	84

1 INTRODUÇÃO

Com a competitividade em alta está cada vez mais difícil manter clientes fieis. O desafio do presente trabalho será realizar um estudo a fim de definir ações, formular e aplicar estratégias para ampliar a área de atuação da empresa RT Transportes, baseado na segmentação de mercado. Para auxiliar na formulação das estratégias será utilizado ferramentas de análise do ambiente interno e externo e as cinco forças de Porter. Com as ferramentas da administração de marketing, todo este processo terá que ser analisado, fielmente bem planejado e controlado. Para que se possam tomar decisões precisas e confiáveis.

É importante considerar que a logística é a razão do negócio da RT Transportes, marcando presença em todos os ramos empresariais. A logística utilizada na RT compreende desde a saída do produto do cliente até o destino final. Não adianta a organização utilizar-se de esforços para a conquista de novos clientes se não manter uma logística eficiente em seus processos.

Os novos clientes da RT conquistados através desta segmentação geográfica de mercado poderão ser mais bem atendidos e facilmente contatados. A empresa conhecendo bem os novos clientes e suas necessidades ficará mais fácil atendê-los com qualidade e credibilidade.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em geral, as empresas ao iniciarem suas atividades, buscam manter-se no mercado, serem competitivas e terem sua marca reconhecida. Trabalham para atingir seu ponto de equilíbrio, recuperar o investimento inicial e obter lucro.

Após estas etapas cumpridas, é comum vermos algumas empresas se acomodarem, dando continuidade nas suas atividades do dia a dia, e não buscarem novas formas de crescimento, e expandir seus negócios.

Nestes casos, o planejamento estratégico é essencial para a permanência da empresa no mercado corporativo.

A empresa RT Transportes atua no mercado há 15 anos, e vem enfrentando dificuldade em questão de mercado, pois a maior parte do seu faturamento está concentrada em alguns dos seus principais clientes.

Assim, a empresa se vê refém destes clientes, gerando instabilidade, pois corre o risco de perder um determinado cliente, e esta perda irá refletir diretamente no faturamento, afetando a continuidade das atividades da empresa.

Devido a este fato, a elaboração deste trabalho questiona como o Planejamento Estratégico pode direcionar a empresa a prospectar novos clientes.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 objetivo geral

Desenvolver o planejamento estratégico da empresa RT Transportes, criando estratégias para ampliar a carteira de clientes e gerar incremento no faturamento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar análise interna e externa da organização;
- Caracterizar o objeto do estudo;
- Definir os fatores críticos de sucesso;
- Elaborar das estratégias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os principais motivos para elaboração deste planejamento estratégico são:

- Demonstrar a importância do planejamento estratégico para a empresa;
- Elaboração de estratégias baseadas nas teorias;
- Identificar o cenário atual de mercado, ao qual a empresa está inserida;

- Conhecimentos e análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;
- Nortear a empresa na aplicação do planejamento estratégico.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Independentemente do ramo de atuação das organizações e para que obtenham sucesso e lucratividade num mercado cada vez mais competitivo, é fundamental trabalhar uma gestão estratégica de serviços eficiente, buscando manter a fidelidade dos clientes.

Segundo Oliveira (2013), estratégia se define em,

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

O conceito básico da estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, que é externo e não controlável. E, nessa situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da intenção estabelecida. (OLIVEIRA, 2013,p.187).

Entende-se que as estratégias a serem formuladas pela empresa, serão os caminhos a serem tomados para atingir os objetivos.

1.4.1 Formas de Classificação das Estratégias

Para o autor Oliveira (2013) as estratégias são classificadas em diferentes formas:

- Quanto à amplitude;
- Quanto à concentração;
- Quanto à qualidade dos resultados;
- Quanto à fronteira;
- Quanto aos recursos aplicados;
- Quanto ao enfoque.

Quanto à classificação das estratégias acima, as empresas podem atuar de acordo com a estratégia de amplitude: “ Quanto à amplitude: macroestratégia que

corresponde à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico.” (OLIVEIRA, 2013, p. 191).

1.4.2 Tipos de Estratégias

Existem cinco tipos de estratégias:

- Estratégias de crescimento;
- Estratégias de desenvolvimento;
- Estratégias funcionais;
- Estratégias de expansão;
- Estratégias financeiras.

Para ampliar a carteira de cliente e sua área de atuação, a mesma poderá adotar as práticas da estratégia de crescimento e desenvolvimento.

1.4.2.1 Estratégia de Crescimento

Oliveira (2013) define a estratégia de crescimento como:

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, o executivo procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar volume de vendas, etc. (OLIVEIRA, 2013, p.197).

O aquecimento da economia no setor da construção civil por exemplo, permite a evolução dos negócios com outras áreas, utilizando esta estratégia.

1.4.2.2 Estratégia de Expansão

Inerentes a esta estratégia existem as estratégias de expansão onde o autor Oliveira (2013), ressalta que se a empresa não expandir seus negócios no momento

certo pode provocar tal perda do mercado, onde a solução poderá ser somente a venda ou associação com empresas de maior porte.

1.4.2.3 Estratégia de Desenvolvimento

A intenção desta estratégia é aproveitar a estabilidade econômica e tentar inserir-se em mercados novos.

Para Oliveira (2013), estratégia de desenvolvimento:

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. (OLIVEIRA, 2013,p.199).

Esta estratégia pode assumir algumas conotações, como:

- Desenvolvimento de mercado: acontece quando a empresa procura expandir seus negócios, levando seus serviços ou produtos a novos mercados geográficos.
- Desenvolvimento de produto ou serviço: ocorre quando a empresa através de ações que desenvolvam seus produtos ou serviços procura maiores vendas, podendo ocorrer através de melhoramentos da qualidade ou novas características de seus produtos ou serviços.
- Desenvolvimento financeiro: entre uma empresa e outra do mesmo ramo empresarial ocorre a inversão de pontos fortes e recursos financeiros. Enquanto uma apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades, e a outra, grandes recursos financeiros e poucas oportunidades mercadológicas. Ocorre neste caso a associação ou unificação das duas empresas para aproveitar os pontos fortes de ambas.
- Desenvolvimento de capacidades: acontece no momento em que ocorre a associação entre duas empresas, uma com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades, e a outra inversamente.
- Desenvolvimento de estabilidade: ocorre a fusão de empresas que procuram evoluir uniformemente principalmente nas questões mercadológicas.

1.4.2.4 Estratégias Funcionais

Nesta estratégia são considerados aspectos relacionados aos objetivos funcionais da organização.

Oliveira (2013, p. 205), informa os pontos que podem ser considerados nessa situação para o melhor estabelecimento das estratégias:

- Natureza da linha de produtos ou serviços;
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
- Qualidade, desempenho e obsolescência de produtos ou serviços;
- Eliminação de antigos produtos ou serviços; e
- Distribuição dos produtos ou serviços.

Nas estratégias de mercado, os seguintes aspectos são considerados:

- Canais de distribuição;
- Serviços ao cliente;
- Pesquisa de mercado;
- Determinação de preços dos produtos ou serviços;
- Propaganda;
- Embalagem;
- Marca; e
- Seleção de mercados.

1.4.2.5 Estratégias Financeiras

É o estudo da viabilidade econômica do investimento para a viabilidade ou não do projeto, baseado na posição financeira da empresa, ou seja, é verificar se a empresa terá ou não condições financeiras de desenvolver o projeto e se obter lucro com sua aplicação.

Aspectos a serem considerados:

- Desinvestimento;
- Obtenção de recursos financeiros;
- Extensão do crédito ao consumidor;
- Financiamento.

É extremamente importante a empresa utilizar o conceito de estratégia em seu cotidiano visando definir uma visão de futuro sobre onde a empresa deseja chegar. E para que isso se torne realidade é importante o acompanhamento constante do andamento das estratégias para o alcance do êxito dos seus esforços. A empresa precisa ter seu objetivo, visão e valores claramente definidos, pois a partir daí será o caminho a ser seguido.

No caso da RT Transportes o objetivo é o crescimento constante sem deixar a qualidade dos serviços de lado. Mas para definir as estratégias, a empresa precisará atuar no item planejamento. A estratégia está ligada diretamente ao Marketing, onde a empresa deve estar atenta à posição de seus serviços perante os concorrentes que estão inseridos no ambiente externo onde as variáveis não podem ser controladas. Um exemplo a ser seguido são os ensinamentos do livro “A estratégia do oceano azul”, dos autores Kim, W. Chan e Mauborgne onde dizem que as organizações devem evitar concorrer contra a concorrência, mas sim torná-la irrelevante, lutando pela sua diferenciação no mercado.

Mas para desenvolver estratégias competitivas a empresa deve fazer o estudo das cinco forças de Porter:

- Concorrentes
- Fornecedores
- Produtos Substitutos
- Clientes
- Novos Entrantes

Segundo Porter (1989) a estratégia depende fundamentalmente do posicionamento que a empresa pretende para alinhar-se com a estrutura do setor, onde deve alinhar as forças de acordo com a oportunidade do mercado.

A realidade hoje da empresa é que a mesma possui uma vasta experiência de mercado e certa longevidade, onde pode atuar em outras áreas geográficas sem que isso afete o seu desempenho por falta de conhecimento. Seus clientes hoje oferecem informações importantes sobre onde o mercado está crescendo, através da demanda. A empresa também pode aproveitar o crescimento de seus clientes, onde já recebeu convites para atuar junto a eles em novas estruturas na região nordeste do país gerando parceria que podem refletir em crescimento para ambos.

Para Oliveira (2004):

Planejamento estratégico: o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento Operacional: formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Planejamento tático: metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa. (OLIVEIRA, 2004, p. 325)

Barros (2008, p. 14) existe quatro princípios fundamentais que sustentam a prestação de serviços:

- Princípio 1: Todo negócio precisa estar orientado para resultado. O resultado, portanto, revela-se como uma variável fundamental que vai caracterizar o valor do serviço prestado.

- Princípio 2: Todo negócio pode ser entendido como um sistema. Uma pizzaria, por exemplo, não se limita a produzir pizzas. Desde a escolha do ponto até a entrega a domicílio, há vários aspectos envolvidos: compra, manutenção de equipamentos e suprimentos, administração de recursos humanos, serviço de atendimento telefônico, marketing, etc.

- Princípio 3: Todo negócio precisa ser estável. Um serviço atende a demanda do cliente. Logo se exige confiabilidade em sua prestação, certa previsibilidade e garantia do atendimento ao cliente.

Não há cliente fiel. Haverá sempre pressão da concorrência e alertas importantes sobre os custos do serviço que não podem ser ignorados.

O autor descreve que qualquer gestão está baseada em seis atividades:

Execução, supervisão, coordenação, planejamento, controle e decisão.

Na gestão estratégica do negócio, o foco é identificar antecipadamente e preventivamente os fatores externos que podem afetar o bom andamento do negócio.

Atualmente as organizações estão enfrentando um mercado cada vez mais competitivo e acirrado.

Para Oliveira (2004) o planejamento estratégico deve fazer parte permanente do processo de gestão da empresa uma vez que foi implementado.

É um processo que a partir daí que leva em conta a tomada de decisão que ocorre antes, durante e depois em busca do alcance dos objetivos.

Conforme Oliveira (2004) o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

“O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa como objetivo de crescimento e lucro” (KOTLER, 2011, p.71).

No marketing a segmentação representa um dos principais conceitos. A RT aproveitará o momento em que os clientes estão valorizando os atributos específicos como qualidade, segurança e credibilidade e também conquistando novos clientes.

Segundo LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO (2011, p.80) “Um segmento de mercado é composto de um grupo de compradores que têm em comum características, necessidades, comportamentos de compras ou padrões de consumo. Uma segmentação efetiva agrupa compradores não só pela maior similaridade possível em características relevantes em cada segmento, como também pela dissimilaridade dessas mesmas características entre os segmentos em si. Ou seja os elementos considerados devem ser homogêneos dentro dos subconjuntos, e estes devem ser heterogêneos entre si.”

1.5 METODOLOGIA

Pesquisa, segundo LAKATOS (2010, p. 139) “é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para GIL (1999, p.42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A metodologia deste trabalho segue as seguintes pautas: caracterização da pesquisa, técnicas de coletas de dados, forma e análise de dados e apresentação da estrutura analítica.

1.5.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de um estudo da empresa RT Transportes proveniente de um projeto integrado. Esta pesquisa é caracterizada como natureza aplicada, abordagem qualitativa, descritiva.

Segundo Vergara (2011, p. 42):

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

O estudo segue a abordagem qualitativa, onde [...] a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes tendências de comportamento etc.” (MARCONI, LAKATOS, 2007 p. 269).

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. (VERGARA, 2013, p. 42).

1.5.2 Técnica de Coleta de Dados

Técnica é o conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. (MARCONI, LAKATOS, 2010, p.157).

As técnicas aqui utilizadas foram de documentação direta através de entrevista e a Indireta através de pesquisa.

Segundo MARCONI e LAKATOS (2010, p. 169) “A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Estes dados podem ser obtidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório”.

E a documentação indireta, através da pesquisa documental, onde a fonte de coleta de dados está restritos a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

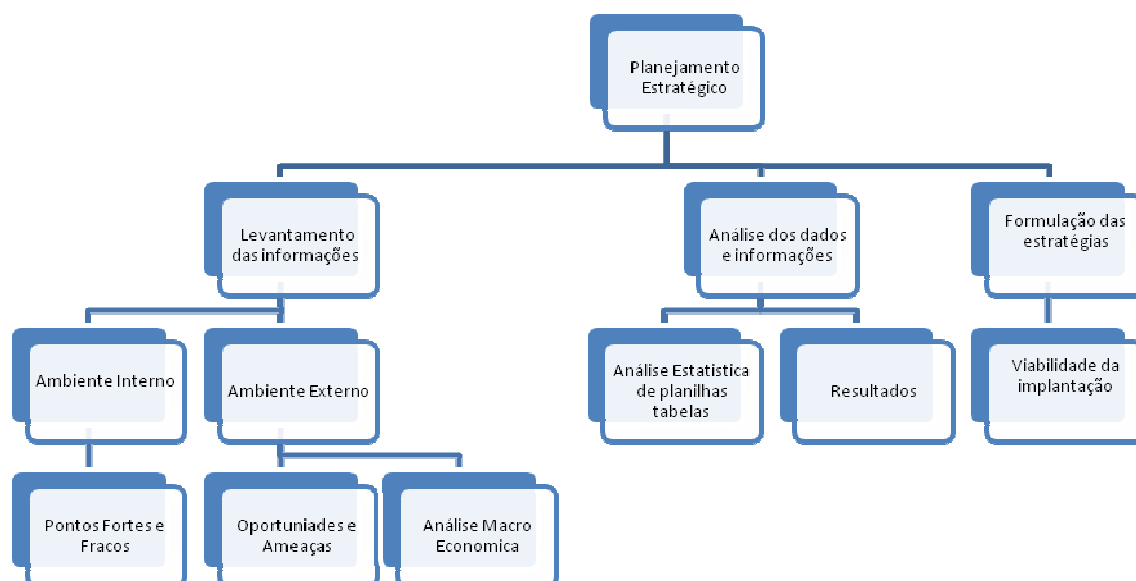
1.5.3 Forma de Análise de Dados

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática, e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação (MARCONI, LAKATOS, 1999).

1.5.4 Apresentação da Estrutura Analítica

A apresentação da estrutura analítica do projeto trata-se da estrutura dos níveis do planejamento estratégico representado graficamente.

Figura 1 - Estrutura Analítica do Planejamento Estratégico



Fonte: os autores, 2013

1.6 OBJETO DO ESTUDO

1.6.1 Apresentação da Empresa

1.6.1.1 Segmento Empresarial

A RT Transportes é uma empresa prestadora de serviços no ramo de transportes. Foi fundada em 1998 por Roberto Tealdi, empresário que já atuava há mais de 30 anos no ramo de transporte de cargas. Iniciou com apenas dois caminhões e hoje possui uma frota de 20 caminhões, e atua com aproximadamente 15 agregados. Após o falecimento do seu fundador sua esposa Brigida Tealdi deu continuidade ao negócio.

1.6.1.2 Abrangência de Atuação

A empresa atua nas regiões sul, sudoeste, centro oeste.

1.6.1.3 Produtos / Serviços

A empresa RT Transportes atua no ramo de transporte de cargas líquidas perigosas, sendo o aditivo para concreto o principal produto transportado.

Aditivo para concreto é um produto utilizado em obras que possuem características principais, a aderência, secagem rápida, impermeabilização, ou seja, ampliam a qualidade do concreto. São utilizados em grandes obras, mais podem ser utilizadas na construção de uma casa.

É um produto relativamente novo, utilizado para otimização das obras, que tem como principais características, secagem rápida, proporcionar maior aderência ao concreto, tirar umidade, eliminar bolhas. O aditivo para secagem rápida é o produto mais comercializado.

1.6.1.4 Organização Jurídica

Sociedade Limitada.

Sócios: Brigida Carolina Miola Tealdi e Espólio Roberto Tealdi

1.6.1.5 Missão e Visão

- Missão

Transportar com credibilidade e segurança mantendo o alto nível de qualidade dos equipamentos e serviços prestados, com foco nos cuidados e preservação do meio ambiente.

- Visão

Ser referencia no segmento de transportes de produtos químicos a granel, sejam estes de todas as categorias, (líquidos, sólidos, etc) tendo em vista a excelência do serviço e experiência no mercado.

1.6.1.6 Diretrizes / Valores da Empresa

Os valores são os princípios e normas da empresa. Em busca da melhoria continua a RT definiu quatro valores, que julga importe na sua cultura organizacional. Os valores, missão e visão são repassados aos funcionários em treinamentos de integração e estão fixados nos quadros no escritório. Com isso espera-se o comprometimento da participação de todos.

- Qualidade

Prestar serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes. O cliente sempre em primeiro lugar.

Buscar o perfil adequado aos requisitos para os cargos a serem ocupados, buscando proporcionar o melhor ambiente para execução do trabalho.

- Saúde

Atuar preventivamente, proporcionando a todos os colaboradores condições de trabalho seguras e saudáveis, atendendo à legislação e regras da organização.

Desestimular o consumo de substâncias prejudiciais à saúde e segurança dos colaboradores.

- Segurança

Estabelecer e manter condições seguras ao patrimônio, à comunidade, aos colaboradores e às informações do Sistema Integrado de Gestão e de nossos clientes.

- Meio ambiente

Utilização racional dos recursos naturais, prevenindo e minimizando a poluição e geração de resíduos.

Apoio a projetos na área ambiental, destinando recursos para a concretização de campanhas e iniciativas destinadas a preservação do meio ambiente.

1.6.1.7 Perfil do Cliente

Os clientes da RT Transportes são pessoas jurídicas, indústrias e concreteiras.

Indústrias no ramo de aditivos e derivados de concreto, e as chamadas concreteiras, que são as empresas que executam as obras.

2 ANÁLISE

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 Macro Ambiente Externo

Toda organização está inserida num ambiente externo onde sofre positivamente ou negativamente seus reflexos, o desafio está em saber identificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo para aplicar estratégias mais seguras quanto à necessidade da empresa.

Oliveira (2013, p. 72) define a importância de estudar o ambiente “É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente esta ação de interligação e influência entre todos os fatores.” O ambiente em que as pessoas e processos estão inseridos chamamos de ambiente organizacional, sendo que neste ambiente as variáveis são controláveis. No ambiente externo temos as variáveis não controláveis, entretanto são variáveis que podem ser monitoradas para posteriormente serem trabalhadas estrategicamente.

Torna-se então fundamental o conhecimento e monitoramento do ambiente externo, pois ele age diretamente no desempenho da empresa.

2.1.1.1 Forças Legais

- Legislação Fiscal

As empresas são influenciadas pelas forças legais, onde a legislação afeta diretamente nas organizações. A cada lei nova ou mudança na lei dependendo do ramo de negócio afeta direta ou indiretamente a organização.

Na competência de âmbito municipal as empresas podem enquadrar-se no simples nacional conforme previsto no art. 33 da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.

- Legislação Tributária

O principal motivo da existência do sistema tributário nacional é a cobrança de tributos regulamentados por normas e leis. No Brasil o sistema tributário começou a operar em 1947. O sistema tributário nacional é regido através da Constituição Federal e está estabelecido nos artigos 145 a 162. O Código Tributário Nacional foi publicado através da Lei nº 5.172 de 1996 que dispõem sobre diversas normas. Os gestores podem tomar decisões estratégicas em relação a tributação de sua empresa, como por exemplo tentar reduzir algum tributo respeitando a legislação.

Conforme o artigo 3º do Código Tributário Nacional: “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Os tributos podem ser classificados em: impostos, taxas, contribuições de melhorias, contribuições especiais e empréstimos compulsórios.

Tributos de competência Federal:

Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ Tributo incidente sobre o resultado, no caso da RT é feito pelo Lucro Real.

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL Tributo incidente sobre o resultado

Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS Tributo incidente sobre o faturamento.

Contribuição para o PIS tributo incidente sobre o faturamento

PIS / Pasep tributo incidente sobre o faturamento

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços Tributo incidente sobre o valor agregado

Tributo sobre a folha de pagamento: INSS, FGTS, IRRF.

Tributo de competência Estadual:

Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e

Intermunicipal e de Comunicação – ICMS tributo incidente sobre o valor agregado.

Tributo de competência Municipal:

ISS - Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza

- Legislação Ambiental

Conforme o artigo 3º, I, da Lei n. 6.938 da Constituição Federal de 31/08/1981 entende-se por meio ambiente “o conjunto de condições, leis, influências de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

Esta lei trata da preservação e cuidados com o meio ambiente que as empresas devem ter. O meio ambiente precisa cada vez de mais cuidados e com base nisso os órgãos ambientais são responsáveis pelas liberações de licenças de operações de cada atividade. O patrimônio ambiental é o bem jurídico mais onde a água, o solo e o ar são considerados os bens jurídicos mais importantes do homem.

O meio ambiente é protegido na esfera civil, administrativa e penal.

Os princípios ambientais estão disciplinados no art. 225 da Constituição Federal onde trata da proteção ambiental.

As empresas ao agredir o meio ambiente estão cometendo o ato de crime ambiental.

Existem diversos crimes ambientais. No que se enquadra a atividade da transportadora de produtos químicos podemos citar a Lei 9.605 de 12 de fevereiro de 1998 que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.

No código penal podemos citar alguns artigos que se enquadram na atividade da transportadora:

Art. 270 do Código Penal – Decreto Lei 2848/40 - Crime de envenenamento de água potável ou de substância alimentícia ou medicinal.

Art. 271 do Código Penal – Decreto Lei 2848/40 - Corrupção ou poluição de água potável.

Art. 38 do Código Penal – Decreto Lei 2848/40 - Emissão de fumaça, vapor ou água.

Podemos classificar como crime de dano o ato de agredir o meio ambiente.

Responsabilidade penal da pessoa jurídica na Lei nº 9.605/98

Conforme Sirvinskaskas (2004)

A responsabilidade penal da pessoa jurídica deve ser buscada para de proteger o meio ambiente. Os maiores poluidores e degradadores do meio ambiente, via de regra, são as indústrias que lançam resíduos sólidos, gasosos ou líquidos no solo, no ar atmosférico e nas águas, causando danos irreversíveis ao lençol freático, ao ar, à terra, à flora e a fauna. Tal fato coloca em risco a vida e a saúde do homem a causa danos ao meio ambiente.(SIRVINSKAS, 2004, P.53)

A responsabilidade penal da pessoa jurídica está prevista no título VIII da Constituição Federal da Ordem Social, Capítulo VI do meio ambiente.

Conforme o artigo 225 da CF “As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão aos infratores pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas independentemente da obrigação de reparar os danos causados”.

Nas sanções penais as empresas que cometerem crimes ambientais estarão sujeitas as seguintes penas dependendo da gravidade do crime: multas, restritivas de direitos, prestação de serviços à comunidade, desconsideração da personalidade de pessoa jurídica e liquidação forçada da pessoa jurídica.

Atualmente existe uma grande preocupação por parte dos empresários com a forma correta de destinação final que sua empresa gera.

A RT Transportes possui a política do meio ambiente onde encoraja seus colaboradores a praticar atos preventivos nas suas atividades, preocupa-se e atua de forma preventiva da preservação do meio ambiente através da destinação correta dos resíduos gerados em decorrência de sua atividade: o transporte. Estes registros de entradas e saídas de resíduos são controlados através do inventário mensal de resíduos. A RT Transportes possui licenças ambientais em Santa Catarina: FATMA, no Rio Grande do Sul: FEPAM, no Paraná: IAP, e no âmbito nacional a licença para o transporte interestadual: IBAMA. Se preocupa em manter a imagem e estar assegurada com a proteção do meio ambiente, e está providenciando as licenças ambientais nos outros estados onde atua, como RJ, MG, etc.

Possui também a certificação SASSMAQ – Sistema de Avaliação em Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade onde em auditorias os requisitos a serem atendidos em meio ambiente são rigorosamente cobrados.

- Legislação Trabalhista

A empresa compõe o quadro de funcionários com pessoal administrativo e motoristas, onde todo funcionário a ocupar um cargo na empresa passa por exames admissionais e são imediatamente registrados antes de executar a função.

A empresa trabalha de acordo com as leis da consolidação das leis trabalhistas, e a convenção coletiva de trabalho.

A Lei 12.619 de 30 abril de 2012 regulamenta a profissão do motorista, com jornada de trabalho para motoristas determina que o motorista possa trabalhar no máximo 10 horas/dia, sendo 8 horas de jornada normal e duas horas extras/dia, obedecendo ao descanso obrigatório de 30 minutos a cada quatros horas trabalhadas, e intervalo para almoço não inferior a uma hora. Estas evidências são cobradas nas auditorias, através de leituras e análise dos discos de tacógrafos onde registram a carga horária e velocidade trafegadas.

No setor administrativo os funcionários cumprem carga horária de 44 horas semanais, determinadas na convenção coletiva.

- Legislação Civil

A legislação civil prevê tratamento diferenciado para empresas de pequeno e médio porte conforme a Lei Complementar n.123/2006, conforme citado no subitem Legislação Tributária.

A RT transportes caracteriza-se por uma sociedade limitada esta regida pelo novo código civil conforme a Lei 10.406/2002 onde os sócios adquirem responsabilidade perante a sociedade no momento da sua formação.

De acordo com o art. 1.052 do Código Civil “na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital”.

- Legislação Criminal

As organizações podem cometer crimes e serem penalizadas pelos atos.

A lei que define crime de sonegação fiscal é a Lei nº 4.279 de 14 de julho de 1965.

Atos como omitir informações ou prestar informações falsas, documentos ou alterar despesas e emitir rendimentos de qualquer natureza caracterizam crime.

O conceito de crime tributário segundo a Lei nº 8.137 de 27 de dezembro de 1990 em seu 1º artigo: “Constitui crime contra a ordem tributária suprimir ou reduzir tributo ou Contribuição Social e qualquer acessório, mediante as seguintes condutas:

I - Omitir informações, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias;

II - Fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou emitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal;

III - Falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável;

IV - elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato;

V - negar ou deixar de fornecer quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente relativo à venda de mercadoria ou prestação de serviço, efetivamente realizada, ou fornecer em desacordo com a legislação.” (ANDRADE FILHO, 2009, p.23).

- Lei do Consumidor

A atividade da transportadora RT é a prestação de serviços para pessoas jurídicas onde temos o conceito de serviço conforme o CDC - Código de Defesa do Consumidor - “Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista”.

Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados, mas são comercializados da mesma forma como se compra um produto, como exemplo um carro.

Os clientes da RT Transportes são pessoas jurídicas e estes estão amparados pelo código de defesa conforme o artigo 2º: “Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Conforme o artigo 14 “o prestador de serviços responde de forma objetiva pela reparação dos danos causados aos consumidores pelos defeitos relativos aos serviços prestados e pelas informações insuficientes ou inadequadas sobre a fruição e os riscos dos serviços”.

Em qualquer relação que for caracterizado como consumo incidirá o CDC.

O consumidor está amparado por lei onde as empresas precisam estar atentas para que atos indevidos não resultem em crimes contra o consumidor. Esta lei compreende as esferas do poder civil, administrativo e penal.

O Código de Defesa do Consumidor conforme a lei 8.078 de 11 de setembro de 1990 determina que as organizações deixem em local de fácil acesso o código de defesa do consumidor para leitura.

2.1.1.2 Forças Políticas

Conforme a Constituição Federal de 1988, encontramos o artigo 6º ao 11º que trata dos os direitos sociais, onde o artigo 7º define sobre os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, estabelecendo as normas sobre a garantia ao salário, irredutibilidade do salário, décimo terceiro, piso salarial, jornada de trabalho entre outros.

Nas atuações dos sindicatos na Constituição encontramos o artigo 8º define que dispõem sobre a atuação dessas entidades.

No setor de transportes em Lages temos o SETPLAN – Sindicato das Empresas de Transportes e Transportadores de Cargas do Planalto Serrano, onde os funcionários são pagos de acordo com o piso salarial estabelecido na convenção coletiva o trabalho, esta alterada anualmente. Nela são estabelecidos diversos itens que tratam de benefícios, jornada de trabalho.

A RT possui convênio com a ACIL – Associação Comercial e Industrial de Lages órgão responsável por oferecer suporte através de serviços e informações, no intuito de estimular novos negócios que resultem no desenvolvimento da região serrana.

A ACIL promove cursos, treinamentos, informativos de interesse público, etc.

2.1.1.3 Forças Tecnológicas

Os processos tecnológicos no setor de transportes estão cada vez mais fazendo parte da vida dos profissionais deste ramo, sendo ferramentas que contribuem de forma a minimizar custos, obter informações precisas e auxiliando o gestor a tomar decisões mais seguras.

A RT trabalha com caminhões de tecnologia avançada mantendo uma frota nova. A empresa investe intensamente nas manutenções dos veículos visando a qualidade nos serviços e preservação do meio ambiente.

Uma ferramenta de grande importância que faz parte dos processos de transporte é o monitoramento eletrônico dos veículos. A empresa possui contrato com a empresa Pósitron Rastreador onde o departamento de logística possui informações em tempo real do veículo promovendo informações sobre a localização e previsão de chegada da mercadoria dos clientes.

Através de consultas sobre o histórico de viagem de cada veículo a empresa obtém informações importantíssimas sobre horários de viagens, quantidade de dias parados, tempo de percurso, sendo uma ferramenta que serve como um indicador na área da qualidade, como por exemplo verificar quais motoristas viajam mais e em consequência confrontar se são os que mais faturam.

Nos pedágios a empresa possui como fornecedor o Via Fácil Sem Parar, um sistema tecnológico de alta precisão, onde cada veículo possui um equipamento em seu interior chamado “Tag”. Assim em qualquer praça pedágio os motoristas não precisam parar para efetuar pagamento, evitando atrasos nas entregas. Os pagamentos de todos os pedágios são debitados em conta mensalmente.

A empresa trabalha com veículos novos onde possuem um sistema de antipoluição, com a adição de um produto chamado Arla. Este produto é inserido no

tanque de combustível a cada mil km rodados reduzindo os níveis de gases tóxicos emitidos.

Na parte de abastecimento a RT Transportes possui convenio com a rede de postos Ipiranga gerenciado pela empresa CTF. Cada vez que o veículo chega no posto para abastecer o seu caminhão o mesmo ao colocar a bomba do combustível no tanque, o próprio sistema instalado na bomba do posto libera o diesel imediatamente e o débito ocorrerá em um período determinado em contrato diretamente na conta da empresa. Esta prática evita que o motorista se desloque até o caixa do posto para fazer o pagamento, pois o mesmo é imediato, contribuindo assim na rapidez da entrega do produto. Esta é mais uma tecnologia utilizada neste ramo, visando agilizar o processo de transporte da carga.

Para gerenciamento do trabalho operacional a empresa possui um sistema que fornece informações e relatórios precisos.

2.1.1.4 Forças Ecológicas

Toda organização está inserida no ambiente e independente de sua atividade provoca danos ao meio ambiente. Agir de forma ecologicamente correta é um dos grandes desafios das empresas. Assim o gestor deve estruturar uma estratégia de como sua empresa pretende atender a questão ambiental visando a sua preservação.

O transporte de produtos químicos pela RT Transportes gera risco de contaminar o meio ambiente, por isso investe no treinamento de seus motoristas desde a carga até o destino final, ou seja, o descarregamento do produto no cliente. Um exemplo do que é passado aos motoristas é no momento de um possível derramamento de produto deve-se procurar um local seguro para estacionar o veículo, longe de mananciais e rios.

A empresa possui o plano de atendimento a emergência em convênio com a Suatrans Cotec, empresa líder em atendimento a emergências neste segmento no Brasil.

As mudanças climáticas afetam o transporte, pois como exemplo a consequência de muitas chuvas agem diretamente nas obras de determinada região afetando a sua execução, onde o cliente que atende estas obras terá sua demanda

diminuída e em consequência o transporte e quedas de barreiras atrasam as entregas aos clientes. Isso faz com que o departamento de logística mantenha os clientes avisados dos horários de entrega de seus produtos.

2.1.1.5 Forças Culturais

Sobre o estilo de vida e os costumes do caminhoneiro podemos destacar, com base na pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no ano de 2011 a pedido da Childhood Brasil, uma organização brasileira e faz parte da *World Childhood Foundation (Childhood)*, organização internacional criada em 1999 por Sua Majestade Rainha Silvia da Suécia para proteger a infância e deixar as crianças serem crianças, que 47,6% dos motoristas entrevistados nasceram na região sul do país, trazendo esta cultura sulina bem acentuada, destaca-se também os costumes gaúchos, como a gastronomia, música e dança. Muitas vezes a profissão é passada de pai para filho, o que demonstra a tradição de passar para gerações futuras o trabalho que se desenvolve.

2.1.1.6 Forças Sociais

Quanto aos fatores socioculturais são vários que afetam o modal rodoviário. Já que as estradas cortam o país de norte a sul e, portanto, fazem com que este tipo de transporte passe por diversas regiões, culturas, sociedades, etc.

O perfil do caminhoneiro dos dias de hoje não é mais o mesmo de alguns anos atrás, segundo a pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a pedido da *Childhood* Brasil (2011), o caminhoneiro tem, em média, 38 anos de idade e 15 anos de profissão. A maioria é casada (69%), tem filhos (74%). Apenas quatro entre dez possuem veículo próprio. E oito entre dez cumprem rotas que cruzam estados, o que os leva a passar 20 dias de um mês na boléia de um caminhão. A má qualidade das estradas e a violência são os seus maiores riscos.

A maioria dos motoristas, cerca de 34%, tem ensino fundamental incompleto, hoje as exigências mais simples na hora da contratação é que o caminhoneiro saiba ler e interpretar as informações, pois ele precisa entender o que dizem os

documentos que carrega, principalmente no caso de alguma diferença de informações entre a empresa e o cliente. Outra área que o motorista profissional deve dominar é a tecnologia. Atualmente os caminhões são dotados de diversos equipamentos tecnológicos que auxiliam em todo o transporte e logística da carga, bem como na comunicação com a empresa.

Os momentos de lazer são raros, passam a maior parte do tempo nas estradas, nos momentos de folga gostam de conversar com os amigos, jogar dominó, ver televisão, beber e conhecer as cidades por onde passam, quando a empresa permite os motoristas levam esposa e filhos nos momentos de férias e acabam aproveitando estas viagens para o lazer.

2.1.1.7 Forças Demográficas

A empresa RT Transportes está localizada no centro do estado de Santa Catarina, na região da Serra Catarinense, na cidade de Lages, uma das mais antigas do estado fundada em 1766 pelo bandeirante Correia Pinto, e oficializada em 22 de novembro do mesmo ano.

Está distante cerca de 350 km das capitais, Curitiba e Porto Alegre. É caracterizada pela boa localização estratégica, sendo cortada por duas BRs, a 116 de sul a norte e a 282 de leste a oeste.

Segundo dados do IBGE Lages possui cerca de 156.737 mil habitantes. Entretanto Lages está entre as cidades que mais perderam habitantes em função da baixa oferta de empregos na região, fazendo com que principalmente os jovens mudem para outras cidades.

A densidade demográfica em 2009 era de 63,7 hab/km².

A população de Lages apresentou um aumento de 6,4% desde o último censo demográfico realizado em 2000. De acordo com as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2009, a população da cidade é composta de 167.805 habitantes, o equivalente a 2,7% da população do estado. Lages é a 8ª cidade no ranking populacional catarinense. Nos últimos 9 anos uma taxa média de crescimento populacional da ordem de 0,7% ao ano. Baseado nas estimativas populacionais para 2009, Lages possui uma densidade

demográfica de 63,7 hab/km². Quanto a faixa etária, segundo o IBGE, em 2007 os jovens representavam 34,9% da população, os adultos 55,2% e os idosos, 9,9%.

Com relação a migração de Lages desde o início de sua povoação a cidade por estar localizada em uma região rica em pastagem, mantém como uma das bases de sua economia a atividade da exploração pastoril. Mais tarde sofreu grande influência dos italianos, que tinham uma visão voltada para a extração da madeira, e dos alemães nas atividades de beneficiamento da madeira, indústria moveleira e construção civil.

Em 2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de Lages alcançou 0,813, colocando o município na 73ª posição estadual neste indicador.

Em relação ao indicador taxa de natalidade em 2002, a taxa bruta de natalidade de Lages era de 16,4 nascidos vivos por mil habitantes. Em 2006, esta taxa passou para 15,6 nascidos vivos por mil habitantes, representando no período uma queda de 4,8%. No mesmo período, Santa Catarina apresentou uma queda de 9% desta taxa.

Quanto as residências com base em dados do Censo Demográfico de 2000, o município possuía 43.063 domicílios, deste total 80,4% eram próprios, 11,8% alugados, 7,4% eram cedidos e 0,5% tinham outra forma de ocupação.

2.1.2 Cenário Econômico

2.1.2.1 Estrutura de Mercado

Os concorrentes são as transportadoras que atuam no mesmo segmento de produtos químicos. Entretanto 99% dos clientes da RT trabalham com padrões rígidos de qualidade onde seus prestadores de serviços só podem atuar junto a eles caso possuam o selo da certificação em Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade – SASSMAQ. E nem todas as transportadoras de cargas líquidas possuem esta certificação.

Os concorrentes estão localizados em SC e RS, sendo Transportes Cavalinho – RS e Duplaquímica – Caçador – SC. Em Lages encontram-se a transportadora Sem Limites e em Itajaí a Dalçoquio. Ambas transportam produtos a granel. Porém

nem todos os momentos estes concorrentes transportam os mesmos produtos, sendo assim classificados mais como indiretos do que diretos.

2.1.2.2 Política Fiscal

Para estimular a economia, o governo vem adotando uma série de medidas, como corte das taxas de juros e estímulo ao crédito, reduções de impostos e taxas de juros, apoio à indústria.

A redução da taxa de juros beneficia de várias formas o transportador. O custo de financiamento de veículos se reduz, assim como diminui o custo com capital de giro e empréstimos para ampliação de instalações. Os recursos financeiros que sobram com essa economia podem ser direcionados para outros fins, como investimento em sistemas de controle e gerenciamento ou treinamento de pessoal.

Apesar das medidas positivas adotadas pelo governo, o nível de investimento público em infraestrutura rodoviária vem diminuindo, na comparação entre 2011 e 2012. Além disso, a redução no ritmo de crescimento da economia pode influenciar negativamente os investimentos privados em rodovias.

2.1.2.3 Economia Brasileira Contemporânea

O transporte é um dos principais fatores de produção na economia e agente indutor de riqueza e desenvolvimento. A importância do setor para o país é superior à ideia inicial de mero elo entre zonas produtora e consumidora.

O setor de transporte gera empregos, contribui para melhorar a distribuição de renda e reduz a distância entre a zona rural e a urbana, melhorando a qualidade de vida da população.

Apesar da evidente importância do transporte para a economia e seu papel estratégico no plano de crescimento econômico, o setor é muito prejudicado pelo baixo nível de investimento no país.

Esse comportamento é conflitante com a atual estratégia do país de crescimento e desenvolvimento. A redução do volume de investimentos é

preocupante e pode ter como consequências o agravamento do gargalo logístico. A infraestrutura tem efeito direto sobre o custo do transportador e, conseqüentemente, no valor dos fretes e passagens. A má qualidade e a falta de estrutura adequada elevam os custos, que são repassados ao consumidor.

O atual cenário da economia mundial e o desaquecimento econômico percebidos, tanto no mercado interno quanto no externo, exigem alguns cuidados. A expectativa é de menor atividade econômica e, assim, menor movimentação de bens. Porém, isso não significa que os investimentos devem diminuir. Pelo contrário, o momento é estratégico para planejar os investimentos, tanto do governo quanto das empresas, de forma reestruturar o país para uma nova onda de crescimento.

2.1.2.4 Comércio Internacional

O fraco desempenho econômico de outros países em virtude da crise internacional ainda afeta a economia nacional de várias formas, como redução das exportações brasileiras e do fluxo de capitais estrangeiros para o Brasil. Isso se refletiu na mudança de expectativas dos transportadores, que se tornaram mais pessimistas quanto às consequências da crise.

2.1.2.5 Mercado financeiro e de Capitais

O sistema financeiro nacional promove o financiamento do transporte rodoviário de cargas, sobretudo, a compra do caminhão fomentando o setor de transportes.

Segundo dados da Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (Anef), em 2007, apenas 8% dos veículos comerciais (caminhões e ônibus) vendidos no país foram pagos à vista; mais da metade (51%) foi financiada no âmbito do FINAME – Linha de crédito destinado ao financiamento de máquinas e equipamentos- As outras formas de aquisição foram o leasing, o financiamento bancário e o consórcio.

O FINAME é o produto do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - que financia, por intermédio da rede bancária, a aquisição de

máquinas e equipamentos isolados, aí incluídos caminhões. A taxa de juros aplicável para micro, pequenas e médias empresas e para o transportador autônomo é igual à soma da taxa de juros de longo prazo (TJLP) 10 da remuneração básica do BNDES (1% ao ano) e da remuneração (spread) do banco intermediário da operação.

Em comparação com outras linhas de crédito, o crédito bancário para aquisição de veículos tem juros relativamente baixos, porque o instrumento da alienação fiduciária permite que o próprio veículo sirva de garantia à operação. Para a pessoa jurídica, a taxa média para aquisição de bens (inclusive veículos) era de 17% a.a. Usualmente, exige-se uma entrada de 10% a 40% do valor do bem a financiar. O leasing, que consiste em um aluguel com opção de compra ao fim do contrato, vem ganhando importância nos últimos anos na aquisição de veículos comerciais. Em 2003, respondeu por 9% das vendas e, em 2007, por 29%. O crescimento é atribuído, em parte, à redução das incertezas jurídicas referentes à modalidade.

2.1.3 Micro Ambiente Externo

2.1.3.1 Principais Fornecedores e Insumos

A empresa possui fornecedores que atuam como parceiros nos diversos fornecimentos de máquinas e serviços, tais como:

- a) Carretas – Randon;
- b) Peças para a frota – Sherer Comércio de Autopeças Ltda;
- c) Serviços para frota – Battistela Veiculos;
- d) Rastreadores – Pósitron;
- e) Abastecimento – CTF Tecnologia em Transporte;
- f) Pneus – Dpaschoal, Michelam;
- g) Seguro Frota – Sul América e Mafre;
- h) Inspeções – BBI Engenharia e Segurança;
- i) Pedágio – Sem Parar;
- j) Treinamentos – Suatrans Cotec, Corpo de Bombeiros, Polícia Ambiental.

Para garantir a qualidade e eficiência dos serviços à empresa possui os melhores fornecedores em peças e serviços.

No que se referem à localização os fornecedores dos veículos estão em Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Nos prazos para pagamentos os fornecedores oferecem prazos de até doze meses para quitação, como por exemplo, compra de pneus novos.

O serviço de rastreamento é faturado mensalmente e os abastecimentos são pagos semanalmente.

A empresa não possui dificuldade quanto à negociação de prazos caso necessite um prazo maior, devido a sua longevidade e credibilidade no mercado.

Para garantir a segurança das cargas e veículos possui convênio com as seguradoras acima citadas.

Os preços estão de acordo com os padrões que a empresa precisa para manter seu nível de qualidade e credibilidade. E quando há necessidade a mesma negocia diversas formas de pagamentos.

2.1.3.2 Principais Empresas Concorrentes

Os principais concorrentes são as transportadoras nos ramos de produtos químicos. Próximo à empresa, podemos destacar como concorrentes potenciais a transportadora Dupla Química de Caçador em Santa Catarina, e a Arcor Transportes no Rio Grande do Sul.

Há também concorrentes diretos, que são as transportadoras das próprias fábricas de aditivos, que neste caso não ha como concorrer.

Como a empresa atua em todo território nacional qualquer transportadora que possa vir a atuar com os clientes da RT podem representar possíveis concorrentes.

O segmento que a empresa atua é bastante pulverizado em relação aos demais, sendo que as cinco maiores empresas do setor detém 13% de todo o faturamento do mercado, segundo o COPPEAD - Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - e 95% do transporte nesse segmento é feito por rodovias. A maior parte do restante por ferrovias e uma pequena parte por cabotagem. Com uma taxa de crescimento anual de 5%, os gastos com logística representam 6% da sua receita. Portanto, no

segmento químico o transporte rodoviário é o mais utilizado. Os estados do RJ, ES, MG, SP representam 70% da produção nacional.

2.1.3.3 Órgãos Reguladores e Fiscalizadores

A RT é associada à ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química, a qual exige que os transportadores que atendem as indústrias químicas cumpram com diversas exigências de fiscalizações.

Como órgãos federais a empresa possui licença do IBAMA e Polícia Federal.

Toda empresa preocupada com o meio ambiente deve destinar seus resíduos em locais apropriados e controlar efetivamente.

A empresa trabalha de forma contínua na diminuição dos resíduos gerados pelos veículos como borracha, óleo, graxa, etc. controlando desde a geração até a destinação final. Recentemente a empresa adquiriu três veículos novos (tração), onde possuem um sistema de antipoluição que reduz até 80% dos poluentes. É um composto que é colocado quando o veículo vai abastecer onde o objetivo é moderar os níveis de NOx (óxidos de nitrogênio emitidos pelos motores) que são prejudiciais à nossa saúde e ao meio ambiente.

Na área ambiental os órgãos fiscalizadores são os estaduais. A empresa possui licenciamento ambiental em SC, RS, PR e SP.

2.1.3.4 Terceirização

A empresa atua com terceiros que são chamados de agregados. Estes possuem contratos de prestação de serviços com a empresa e seus motoristas devem cumprir as mesmas regras e deveres que os motoristas próprios. Na RT há agregados que possuem seus cavalos mecânicos próprios e a carreta da RT e outros possuem o equipamento completo. As formas de pagamentos das receitas são determinadas em contrato.

2.1.3.5 Perfil do Cliente

Estão localizados em todo território nacional, sendo pessoas jurídicas e do segmento da construção civil. Os que mais utilizam os serviços da empresa estão nos estados de SP, PR, MG, DF e RS.

Os clientes da RT são caracterizados como os embarcadores que são as fábricas que distribuem a matéria prima, ou seja, o aditivo para as concreteiras utilizarem na fabricação do concreto. Neste caso a mesma transporta tanto a matéria prima como o produto acabado.

Para a empresa conquistar novos clientes o departamento comercial realiza visitas a possíveis novos clientes indicados pelos próprios clientes, e através de pesquisas por região. Não há representantes por se tratar de prestadora de serviços.

Os prazos para pagamentos são em média 28 dias. Onde os valores dos fretes variam desde R\$ 750,00 a R\$ 20.000,00.

- Mercados Potenciais

Os mercados potenciais são os clientes / regiões que oferecem oportunidade de crescimento e lucratividade para a empresa.

A RT detectou um mercado potencial na região nordeste do país, em função de que alguns de seus maiores clientes começaram a investir na abertura de fábricas nesta região e a RT foi convidada a atuar nesta nova área. Este atendimento está sendo feito basicamente dentro do estado e está refletindo num crescimento do faturamento da empresa.

- Principais Clientes

São empresas multinacionais da indústria química que fabricam e comercializam o aditivo para concreto para serem utilizados nas pequenas e grandes obras. Estão em franco crescimento e estão localizados na sua grande maioria na região sudeste. Trata-se de um produto de grande valor agregado pois proporciona soluções que geram produtividade e qualidade. Citamos alguns dos principais clientes e suas áreas de atuação.

- Grace Brasil Ltda

A Grace Brasil é líder mundial na indústria de produtos de construção, os produtos Grace são especificamente requisitados por arquitetos e engenheiros, e são usados por construtoras, fabricantes de concreto pré-misturado, pré-moldado e de blocos, bem como por fabricantes de cimento, para aperfeiçoar a durabilidade, resistência e aparência de estruturas encontradas em muitos projetos de construção em larga escala. Muitos dos problemas de construção mais desafiadores têm sido solucionados com os produtos químicos e materiais de construção de primeira qualidade da Grace.

- Anchartec S.A

A Weber Saint-Gobain, líder mundial no segmento de argamassas industrializadas, presente em 48 países, mantém uma constante preocupação em melhor atender seus clientes, com produtos e serviços de alta qualidade, desenvolvendo soluções inovadoras para o mercado da construção civil. Através de pesquisas e altos investimentos em tecnologia, alia o conhecimento local com a experiência internacional e amplia a cada ano o número de fábricas e centros de distribuição.

- Sika Brasil S.A

A Sika é uma empresa multinacional com atuação global nas áreas de produtos químicos para construção civil e indústria. Iniciou suas atividades no Brasil em janeiro de 1934. Naquele momento, tornou-se a primeira empresa do grupo a ser instalada nas Américas e a sétima em todo o mundo. Hoje a empresa é uma das líderes em produtos químicos para a construção civil nas áreas de aditivos para concreto e outros produtos.

- Votorantim S.A

O Grupo Votorantim é uma empresa 100% brasileira, que está presente em mais de 20 países e que, em 2013, completa 95 anos de atividade. A Votorantim está presente nos seguintes segmentos: cimentos, metais, siderurgia, energia, celulose, agroindústria.

- Grupo Camargo Correa

Trata-se de um dos maiores grupos empresariais privados do Brasil. Atuando a mais de 73 anos possui posição de destaque no ramos de construção e operação de infraestrutura. Já realizou mais de 500 obras no Brasil e no exterior e é a maior construtora de usinas hidrelétricas do mundo.

- Basf S.A

A Basf foi fundada em 1865 e é a empresa química líder mundial e está presente em todos os países da América do Sul, com exceção das Guianas e Suriname. O portfólio da BASF abrange desde produtos químicos, plásticos, produtos performance, para agricultura e química fina, até óleo cru e gás natural.

- Comportamento do Consumidor

Os consumidores da RT não são relativamente fieis. Para estes clientes o que importa e que a mercadoria chegue ao destino com a segurança e pontualidade. Os carregamentos acontecem com frequência, mês a mês e diríamos não por fidelidade, mas sim por necessidade. Se alguma transportadora oferecer os serviços com a mesma qualidade e a um preço mais barato o cliente pode trocar. Isso pode ocorrer no momento em que faltar algum caminhão para o carregamento, e a RT já sofreu com esta realidade. Ao recusar cargas por não ter veículos abre-se uma oportunidade para o concorrente.

Diante disso empresa necessita conquistar novos clientes mantendo a fidelização.

2.1.4 Logística Integrada

Ao se falar em logística, entendemos como sendo um dos fatores de sucesso da organização, estando ela alinhada ao processo produtivo, integra a lista de estratégias do negocio, tornando-se mais competitiva.

Atuando no ramo do transporte, a empresa RT Transportes passa a ser peça fundamental na logística de seus clientes, pois é ela que vai ser responsável por esta etapa.

A logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria prima até a entrega do produto final ao cliente. (CHING, 2010, p. 10).

Sendo assim a empresa se preparou as exigências do mercado.

Os tanques são divididos em três diferentes seguimentos:

- Um compartimento: totalizando 22 mil litros para atendimento a clientes com potencial maior de compra. Ex. Holcim do Brasil.
- Três compartimentos: possuem divisões de 8 – 7 – 8 totalizando 23 mil litros. Foram as primeiras carretas a serem compartimentadas, a pedido dos clientes.
- Quatro compartimentos: foram adquiridas para atender a nova demanda de mercado, onde os clientes hoje já não possuem estoque do produto tão alto, devido a fatores como economia, valor agregado do produto elevado, fatores climáticos, e geralmente são solicitadas pela maioria dos clientes.

2.1.4.1 Identificação da cadeia de suprimentos com base na logística integrada

O objetivo da logística é a entrega do bem, neste caso, a carga com o produto transportado, no local e hora exatos, ao planejado, pelo profissional da área, estando atento a possíveis imprevistos, que venham a surgir, afim de que o objetivo inicial seja concluído com êxito.

A logística estuda a otimização dos recursos de suprimento, estoques, e distribuição de produtos e serviços facilitando o fluxo dos produtos.

A meta principal é a redução do *lead time* entre pedido e demanda. Ou seja, objetiva o recebimento pelo cliente, de bens e serviços no momento desejado, com especificações, local e preço, definidos a priori.

A logística Integrada busca integrar fornecedores e clientes, visando gerar melhores resultados, agilizando o processo de atendimento ao cliente.

O principal serviço da empresa RT é o transporte de cargas líquidas, sendo assim ela participa diretamente do processo logístico de seus clientes.

A logística é controlada pelo gerente operacional, que planeja todas as operações. Em busca da melhoria contínua a empresa criou um novo cargo, o de assistente de monitoramento para dar suporte no monitoramento logístico, onde o objetivo principal é o acompanhamento das cargas para manter o cliente sempre informado em relação ao seu produto, em que horário será entregue e demais informações necessárias.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

2.2.1 Ambiente Organizacional

2.2.1.1 Análise da Cultura

Toda organização possui uma cultura organizacional que diz respeito aos valores da empresa, hábitos, crenças, comportamento, práticas e estes aspectos são compartilhados por todos os funcionários. Quanto mais o colaborador entender a cultura da empresa melhor será seu desempenho.

A RT procura deixar bem definido seus valores e possibilitar o compartilhamento entre seus funcionários, pois considera que assim o impacto positivo na liderança sobre os funcionários é mais positivo, e tentando assim evitar a rotatividade no trabalho, pois em empresas de transportes há uma grande tendência à rotatividade principalmente no departamento operacional (motoristas), por esse motivo acredita-se que propiciar um ambiente motivador é o caminho mais coerente a seguir.

A importância da cultura está diretamente ligada ao desempenho operacional da empresa, pois ela determina o comprometimento dos funcionários com os objetivos a serem alcançados. A cultura está ligada na gestão de pessoas, pois cada empresa possui uma cultura própria, onde cada colaborador a ser contratado na empresa passa a fazer parte em todos os valores culturais. O importante é que a empresa mantenha uma cultura onde os colaboradores tenham liberdade para expressar suas ideias visando melhorias, e até mesmo críticas.

2.2.1.2 Poder

Podemos definir o poder como a função de exercer e provocar mudanças.

Segundo Wood Júnior (2009, p.74) “A capacidade do indivíduo de influenciar na mudança organizacional está intimamente ligada com sua posição e seu poder na empresa”.

Através deste conceito podemos definir a importância que o poder exerce ao tentar modificar determinada situação na empresa visando melhoria. O poder influencia na cultura organizacional, pois está diretamente ligado a capacidade dos diretores influenciarem seus subordinados a alcançarem resultados estabelecidos. Se os funcionários são extremamente comprometidos com os objetivos torna-se mais fácil o alcance, caso contrário há um desafio maior. Pode-se então analisar a organização através do exercício do poder.

A empresa buscar aprimorar continuamente a equipe de profissionais para garantir a qualidade do transporte.

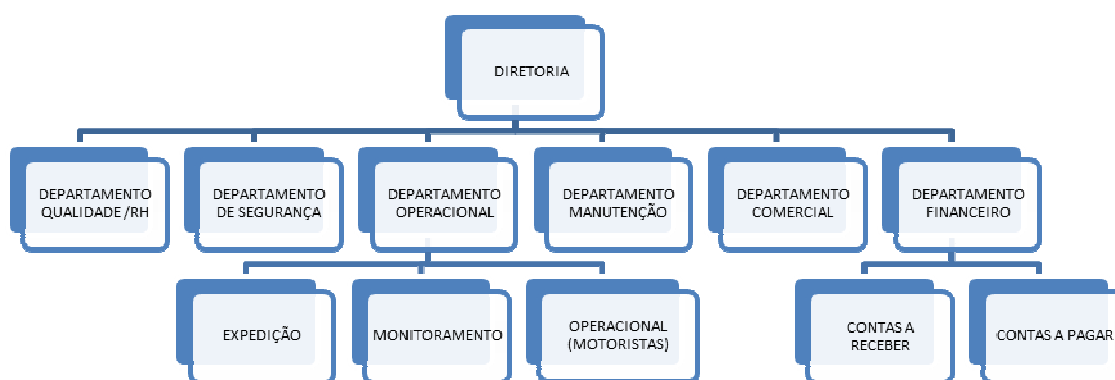
A estrutura hierárquica da empresa é claramente definida onde temos na base operacional os motoristas e auxiliares administrativos responsáveis pela execução das tarefas, no nível intermediário a diretoria que trata de definições de políticas e objetivos da área, e no topo da pirâmide temos a presidência, responsável por objetivos globais e definições estratégicas. No nível intermediário o responsável recebe orientação da presidência sendo incumbido pela definição das políticas específicas para suas respectivas áreas de atuação e a delegação das tarefas aos executores. O nível subordinado a diretoria são os assistentes no qual denominamos os motoristas e departamento administrativo, estes responsáveis por realizar rotinas complexas. Neste nível as tarefas provem de análises seguidas por plano de trabalho bem definido.

2.2.1.3 Organograma Organizacional

O organograma trata-se de uma ilustração gráfica de como é a estrutura formal da empresa. Nele podemos visualizar com clareza a hierarquia da organização. Quanto mais alto estiver o nível maior será sua autoridade.

O organograma da transportadora RT tem no nível mais alto a presidência, abaixo o comitê SASSMAQ Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade, e técnico de segurança, abaixo o gerente financeiro, gerente de manutenção, gerente comercial, e gerente de operacional. E no nível operacional temos os motoristas e auxiliares administrativos, e logo abaixo a auxiliar de serviços gerais, como demonstra a figura a seguir.

Figura 2 - Organograma da Empresa RT Transportes Ltda



Fonte: RT Transportes, 2013

2.2.1.4 Fluxos e Procedimentos Operacionais

Os procedimentos operacionais estão definidos no sistema de gestão da qualidade e manual do motorista. Os motoristas são treinados para carga e descarga de produtos, postura no cliente, imprevistos na estrada, ações a serem tomadas diante de uma emergência, tudo isto ocorre no treinamento de integração, onde o novo colaborador tem conhecimento dos deveres e benefícios de ingressar na empresa.

2.2.1.5 Investimento Tecnológico

A empresa investe em processos tecnológicos visando qualidade nos serviços e atendimento eficaz aos clientes.

Os veículos são monitorados 24 horas através de rastreadores com tecnologia GPS que fornece informações em tempo real de localização e velocidade percorrida. A velocidade é controlada por discos de tacógrafos.

Os abastecimentos são feitos em convênio com a empresa CTF da rede de postos Ipiranga, que oferece abastecimento ágil e favorece a economia de tempo da frota, disponibilizando informações como média de cada veículo, etc.

2.2.2 Ambiente Organizacional – Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é de extrema importância nas organizações, onde é a união do departamento de recursos humanos e departamento pessoal. As pessoas são os ativos mais importantes de qualquer empresa, pois são elas que fazem a atividade empresarial acontecer.

Anualmente o departamento de recursos humanos aplica um questionário para avaliar o clima organizacional em diversos aspectos tanto para motoristas como departamento administrativo. O objetivo da pesquisa é entender melhor o funcionário e o que pesam e esperam de seu crescimento e realização profissional na empresa.

A empresa também estimula e proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional, e incentiva os estudos contribuindo com ajuda de custo de 50% para o pessoal do departamento administrativo.

Os motoristas contratados passam por treinamento de integração e são informados da sua importância perante os clientes, pois são eles que representam diretamente a empresa, eles são o cartão de visita.

2.2.2.1 Descrição de Cargos

Os cargos são as funções que o colaborador irá responder são constituídos por tarefas a serem executadas pelo titular do cargo.

A importância em manter os cargos registrados está na possibilidade de poder cobrar as funções exercidas caso algum funcionário não esteja realizado de acordo com as exigências, e na abertura de alguma vaga, em saber quais funções compõem o cargo a ser preenchido. É uma ferramenta de extrema importância na

seleção dos candidatos. A empresa que mantém registros dos cargos e algum ex-funcionário entrar em juízo contra a mesma alegando que realizava alguma tarefa indevida, a empresa pode utilizar-se desta ferramenta para comprovar a referida função. É muito útil na avaliação desempenho, pois o avaliador irá avaliar de acordo com as exigências do cargo.

A RT possui seus cargos definidos conforme a função e dentre os cargos existentes na empresa temos:

- Presidência
- Diretoria
- Gerente Financeiro
- Gerente Comercial
- Gerente Operacional
- Auxiliar Administrativo / Qualidade / RH
- Auxiliar Administrativo / Faturamento
- Auxiliar Administrativo / Logística
- Auxiliar Administrativo / Financeiro
- Auxiliar Administrativo / Monitoramento
- Técnico Segurança do Trabalho
- Motorista de Carreta e Truck
- Auxiliar de Serviços Gerais

2.2.2.2 Perfil Profissional

A empresa define o perfil dos seus profissionais como de suma importância para operar os equipamentos e entregar o produto ao cliente com segurança, estes são responsáveis pelo caminhão que recebem, devem seguir as regras de segurança da empresa, realizam *check list* diário para verificar possíveis falhas antes da viagem agindo preventivamente e utilizam a comunicação para com o cliente. Necessitam ter muita habilidade para operar os caminhões da empresa que está a cada ano está renovando a frota e muita atenção na condução do veículo. A categoria exigida é a D ou E e estar em dia com o curso MOPP – Movimentação de

Produtos Perigosos, possuir no mínimo experiência de três anos como motorista, boa apresentação pessoal, ficha limpa e aprovação nos exames admissionais.

Atualmente o motorista não é a pessoa que somente dirige o caminhão, ele é responsável pelo meio ambiente, segurança e representa a empresa diante do cliente, ele é o cartão de visita.

Os motoristas comprometidos representam um diferencial para a empresa. Precisam ter uma conduta exemplar e atender as necessidades dos clientes pois são o canal direto de comunicação.

2.2.2.3 Análise Interna e Externa do Mercado em RH

Na análise interna observa-se que os motoristas da transportadora RT mostram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho e seu reconhecimento profissional. Este resultado foi obtido através da pesquisa de clima. A empresa trabalha de forma que possa mantê-los motivados evitando assim a alta rotatividade nesse ramo, pois as ofertas de emprego são maiores que a procura. Faz-se necessário adotar uma política de recursos humanos que encoraje e capacite-os, visto que toda confiança é dada a eles, pois o caminhão que recebem é um patrimônio da empresa.

Na análise externa observa-se que há muitos motoristas no mercado, porém é difícil encontrar profissionais que permaneçam na empresa por longo período. Os empregos existem, mas a escassez de mão de obra é ampla. Uma das grandes queixas das transportadoras é o déficit de motoristas, pois possuem caminhões parados por falta muitas vezes de qualificação e interesse na profissão.

2.2.2.4 Treinamentos e Capacitações

Pensando na qualidade e segurança dos motoristas a empresa investe anualmente diversos treinamentos e reciclagens para agregar conhecimentos aos seus profissionais, definidos no cronograma anual de treinamentos. Estes treinamentos são criados a partir de necessidades e que sejam pertinentes a função principalmente na conscientização de seus deveres com o ambiente externo

São treinados nos temas de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, álcool e drogas, ações preventivas da saúde, dentre outros temas.

2.2.2.5 Planos de Cargos e Salários

A empresa não implementou o plano de cargos e salários, mas tem conhecimento de sua importância baseado na motivação.

2.2.2.6 Política de Retenção de Capital Intelectual

Considera-se retenção de capital intelectual a valorização e conhecimento do funcionário. O desafio é desenvolver profissionais, pois acredita-se que o conhecimento quanto mais é enriquecido torna-se um grande diferencial e potencializa sua capacidade.

A RT valoriza e faz questão que seus motoristas saibam disso, com ações de premiação por desempenho mensal.

2.2.3 Ambiente de Marketing e Comercialização

2.2.3.1 Histórico e projeções de vendas

O faturamento da empresa aumenta a cada ano e é medida através de um indicador mensal de faturamento a empresa estipula meta para atingir o valor desejado e caso não obtenha o resultado, é aplicado um plano de ação para averiguar quais possíveis causas implicam no resultado. Entretanto há meses que o faturamento diminui em relação ao mesmo período do ano anterior. Porém a cada mês os departamentos comerciais juntamente com a diretoria trabalham para alcançar a meta.

Espera-se que a cada ano a empresa obtenha um crescimento de 5 % em relação ao ano anterior.

2.2.3.2 Participação no mercado

A empresa atende geograficamente as regiões sul, sudeste, centro oeste. Já seu público alvo são empresas do ramo químico que produzem desde produtos químicos, plásticos, produtos *performance* para agricultura e química fina, até óleo cru, aditivos de concreto, entre outros. E a maioria destas empresas são multinacionais.

Ainda não se sabe com exatidão a porcentagem de participação no mercado, mas sabe-se que sua atuação é muito representativa, visto o atendimento a seus clientes multinacionais que chega aproximadamente em 90%, um dos motivos (oportunidade) para atuar em outros segmentos.

2.2.3.3 Descrição dos 4 Ps

- Preço

A constituição do preço se dá pela fórmula de cálculo de frete (Peso X Quilometragem percorrida), mais despesas de viagens decorrentes da viagem como pneus, combustível, mão de obra, reparos mecânicos, impostos, pedágios. Cada cliente possui um valor fixo que é somado ao valor do frete. Este valor é calculado a partir das variáveis de custo que decorrem do transporte, da distância, da localização dos clientes, dos impostos, dentre outros. A tabela 1 exemplifica como o preço é repassado aos clientes quando ocorre uma cotação de frete.

Tabela 1 - Preço do Frete

Origem	Destino	Preço por tonelada	Tipo de veículos	Pedágio	Alíquota ICMS %
Caçapava-SP	Paulo Lopes-SC	R\$ 276,00	Truck	R\$ 69,00	12
Caçapava-SP	Paulo Lopes-SC	R\$ 193,90	Carreta	R\$ 107,10	12

Fonte: RT Transportes, 2013

Este é um exemplo de um frete enviado a um cliente. Como se pode notar há um preço de frete para cada tipo de veículo, o trucado (truck) e a carreta. Inclui-se o

pedágio e a empresa sempre esclarece que qualquer despesa a mais pode ser incluída, como de combustível, ocorrendo reajuste do valor.

- Produto (Serviço)

O serviço da empresa consiste no transporte de cargas líquidas especiais a granel.

- Promoção

A promoção mais efetiva pela empresa se dá por meio dos serviços prestados, que geram comentários entre os clientes atuais e os possíveis novos clientes, ou seja, marketing de contato direto (coca a boca). Além desta forma de promoção, existe o *networking* da empresa, que é bastante ativo e tem atraído novos clientes através do repasse de informações sobre a empresa. A empresa também costuma participar de eventos relacionados ao ramo em que atua, bem como incentivar ações ambientais na região de Lages (localização da empresa), e constrói uma imagem ecologicamente correta e propicia visibilidade da marca, contribuindo para memorização da logo.

Figura 3 - Logo da RT Transportes Ltda



Fonte: RT Transportes, 2013

A figura 3 representa a logo da empresa RT Transportes e faz alusão de uma estrada, já que o negócio da empresa é o transporte rodoviário e traz as letras R e T, que significam Roberto Tealdi, fundador da empresa.

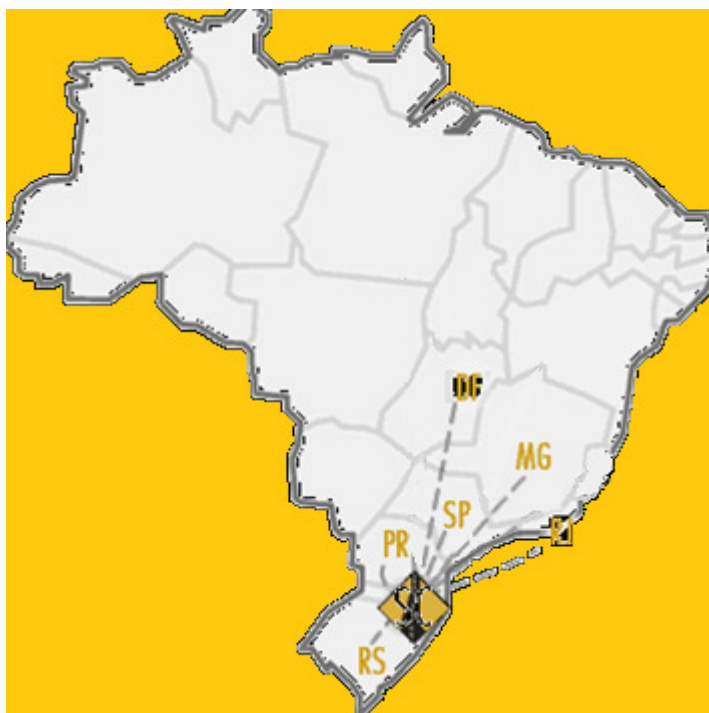
- Praça

A empresa atua em território nacional tanto para carregamento quando para entregas. Além de realizar a entrega de matéria prima, faz o carregamento nas empresas e descarrega o produto diretamente em obras que utilizam o produto já pronto como, por exemplo, o aditivo de concreto.

Quanto ao transporte internacional algumas cotações já foram realizadas, porém os contratos não foram concretizados.

A figura 4 mostra o mapa de atuação:

Figura 4 - Áreas de atuação da empresa RT Transportes Ltda



Fonte: RT Transportes, 2013

2.2.3.4 Principais áreas de venda

A empresa atende os estados, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Minas Gerais, e Santa Catarina. Na sua abrangência é muito significativa. Existem épocas em que alguma região a demanda é maior do que em outra devido a fatores externos. Como exemplo, podemos citar os estados

que sediarão a copa de 2014, estes terão uma maior demanda por produtos do ramo da construção civil para a execução das obras.

2.2.3.5 Estratégia de Comunicação

- Interna

Dentro da empresa há um sistema de comunicação para todos os usuários dos computadores chamado êxodo trata-se de um chat para os colaboradores onde também estão adicionados técnicos do sistema de computação, caso ocorra alguma dúvida os funcionários podem conversar diretamente e em tempo real com os mesmos e assim resolver algum problema nesse sentido rapidamente.

Além dos ramais e o fato de que cada área da empresa fica em uma sala e esta não tem divisões possibilitando aos funcionários interagir mais entre si, também a estrutura física do escritório da empresa não é muito grande, favorecendo assim a comunicação entre todas as áreas da empresa. Quanto à comunicação com os motoristas, todos os caminhões são equipados com rádios que interagem entre si e todos os condutores possuem celulares exclusivos da empresa para se comunicarem com o departamento operacional da logística.

- Externa

Quanto à comunicação externa a empresa possui um sistema que interage diretamente com o escritório de contabilidade, este sistema armazena todas as informações da empresa relacionadas a notas fiscais, contas, abastecimento, enfim, todas as despesas. O sistema também emite conhecimentos de frete, libera o pagamento de contas, entre outras funções, para tanto cada funcionário tem um número de usuário e senha neste sistema e interage com uma parte do mesmo. Portanto este sistema liga a empresa com os clientes, bancos, colaboradores externos, entre outras ferramentas necessárias.

2.2.3.6 Promoção de vendas

A mídia para publicidade da empresa se dá por meio do site www.rttransportes.com.br e portfólio da ACIL – Associação Comercial e Industrial de Lages. Outra ferramenta de divulgação da empresa se dá por meio da entrega de brindes e agendas para os clientes. As agendas são enviadas aos clientes em visitas ou via correio geralmente no fim de cada ano, e brindes como canetas e chaveiros. A empresa participa de ações sociais regionais, como exemplo, com práticas de preservação do meio ambiente distribui mudas de árvores a população anualmente.

2.2.3.7 Orçamentalização

A orçamentalização é uma ferramenta de grande importância na gestão do negócio, independente de qual for a sua natureza, realizada para prever com antecedência os custos financeiros que a empresa terá.

A RT realiza o orçamento empresarial mensal prevendo as despesas fixas e variáveis e estimando as receitas. Analisando as despesas contraídas pode-se prever o orçamento do próximo mês com mais veracidade. As estimativas de gastos são previstas com base no histórico, o que permite uma previsibilidade. É medido também a previsão de vendas com base nos indicadores de faturamento. Através do histórico de faturamento a empresa pode mensurar quanto poderá faturar no próximo mês. A seguir apresentamos o quadro 1 do orçamento.

Quadro 1 - Orçamento empresa RT Transportes Ltda

CUSTOS FIXOS
Seguro de Cargas
Seguro de Frota/Veículos
Seguro de Vida
Seguro de Imóveis
Adiantamento Salarial
Saldo Salário
Férias
Recisões Contratuais
Vales Transporte
Exames Periódicos
Gratificações
Uniformes
Alimentação
Pensões Alimentícias
Pró-labore
Rastreamento Frota
Convênios
Material Expediente
Água
Telefone
Malote/Correio
Sindicato Empregados
Despesas Cartório
Energia Elétrica
Licenciamento
IPVA
Profissionais Liberais
Informática
EPI
Assinatura de Periódicos
Marketing e Propaganda
Mensalidades
Seguro Obrigatório (DPVAT)
Contabilidade
Licenças
CUSTOS VARIÁVEIS
IRPJ/IRPF/IRRF
INSS
FGTS
Taxas Estaduais
IOF
Pedágio
Multas e Infrações
Contribuição Social
Tarifas e Taxad Bancárias

Caixa
Juros Sobre Duplicatas Dev.
Juros Sobre Duplic. Descont.
Juros Bancários
Abastecimento de Veículos
Lubrificantes
Gasolina/Alcool
Peças p/ Frota
Pneus Novos
Estoque
Pneus Recapados
Aquisição de Ferramentas
Lavagem Ext/Int de Veículos
Chapeação/Pintura
Acessórios p/ Frota
Mão-de-obra p/ Frota
Inspeção
Reforma Cavalo/Carreta
Escritório Manutenção
Treinamento
Processos Civeis/Trabalhistas
Consultoria
Brindes, Donativos. Etc
Diret./Ger. Desp. de Viagem
Transferências Bancárias
Auditoria
Chapa
Frete Pago a Agregados
Adiantamento de Viagem
Adiantamento Agregados
Estadia de Veículos
Chapa
Frete Pago a Agregados
Adiantamento de Viagem
Adiantamento Agregados
Estadia de Veículos
RECEITAS
Receita Bruta
ICMS
PIS/COFINS
ISS
Receita Líquida
(+)Outras Receitas
(-)Descontos
Receita Líquida Ajustada
Custos Variáveis
Margem de Contribuição

Custos Fixos
Despesas c/ a Matriz
Lucro Líquido
Ponto de Equilíbrio
INVESTIMENTOS
0200-Consórcio
0201-Finame
0208-Aquisição Caminhões
0215-Financiamento
0216-Título de Capitalização
0421-Leasing

Fonte: RT Transportes, 2013

2.2.3.8 Estratégia de relacionamento com clientes

A cada ano que passa está mais difícil manter a fidelidade das empresas aos clientes devido a fatores como globalização, competitividade, concorrência acirrada, e estão surgindo novos comportamentos e desafios ligados ao serviço ou a marca. Os clientes priorizam excelência no atendimento e na qualidade e exigem desempenho superior e exclusividade.

O mundo dos transportes rodoviários depende imensamente do avanço da economia, e se esta estiver aquecida há mais movimentações nos transportes e em todo mercado o que gira em torno desse setor como na venda de produtos que facilitem a construção civil. Os clientes estão expandindo seus negócios e portanto fazendo exigências as transportadoras que por sua vez se adaptam as condições do mercado. A figura 5 ilustra em forma de gráfico quais são as principais exigências dos clientes:

Figura 5 - Principais exigências as empresas de transportes

Fonte: Instituto ILOS, 2013

Diante deste quadro as empresas buscaram aprimorar suas eficiências principalmente no que diz respeito à entrega do produto no prazo solicitado.

Ao longo dos anos a empresa obteve um amplo reconhecimento no mercado de transporte de aditivo, e procura acompanhar as necessidades de seus clientes propondo novas modalidades de transportes que sejam mais convenientes. Por exemplo, se um cliente solicita dois caminhões trucks para transportar seu produto para dois clientes na mesma rota, a empresa oferece uma carreta compartimentada, mostrando as vantagens econômicas e de tempo, como redução no frete e pedágio.

A RT busca ações visando manter o bom relacionamento de longo prazo com sua carteira de seus clientes. Realiza visitas periódicas para medir o nível de satisfação e/ou reclamações e utiliza-se da internet para divulgar seus serviços. Mas sente a necessidade de captar novos clientes.

2.2.4 Ambiente de Análise Financeira

2.2.4.1 Captação de Recursos Financeiros

Os recursos financeiros da empresa são compostos por capital próprio e de terceiros. O capital de giro é captado através de bancos.

A empresa utiliza recursos oriundos do BNDES para aquisição de veículos, e também investe em carta de crédito, consórcio, junto a Randon, para compra de carretas, e a Scania, para compra de caminhões.

2.2.4.2 Estruturação dos Custos Operacionais

Os custos são lançados no sistema de acordo com a natureza contábil que representam. A empresa efetua o rateio no início de cada mês do período anterior para verificar qual centro de custo gastou mais. Os centros de custos das despesas são classificados:

- Custos Operacionais: gastos decorrentes de custos que envolvem a manutenção dos veículos como peças, mão de obra, lavagens, etc.

Cada placa de veículo é representada por um centro de custo, onde cada despesa é lançada no sistema de contas a pagar de acordo com a placa. No final do período os gestores podem verificar através de relatórios qual placa teve mais gasto e utilizar como comparativo, e tomar decisões mais precisas.

- Custos Administrativos: gastos decorrentes de custos que envolvem departamento pessoal, folha de pagamento, compra de material de expediente, expedição de licenças, impostos, etc.

- Custos Comerciais: gastos decorrentes de custos que envolvem despesas de viagem a clientes, abastecimento de veículos de apoio.

Quadro 2 - Despesas Administrativas da empresa RT Transportes Ltda

Despesas Administrativas RT Transportes
Acordos Trabalhistas
Água e Esgoto
Aluguel
Assinaturas Jornais e Revistas
Assistência Médica/Odontológica
Bens de Natureza Permanente
Comunicações
Contribuição Sindical
Contribuições e Associações
Correios e Telégrafos
Despesas com Vigilância
Despesas com Alimentação
Despesas com Cartório
Despesas com Funeral
Despesas com Uniformes
Despesas de Qualificação de Pessoal
Despesas de Viagem
Despesas Diversas
Honorários Advocatícios
Honorários Contábeis
Inspeção Veículos
Manutenção de Instalações
Manutenção de Máquinas e Equipamentos
Material de Consumo
Material de Expediente
Material de Limpeza
Material de Segurança
Serviços Prestados por Terceiros
Processamento de Dados
Pró-labore
Vale Transporte

2.2.4.3 Controles Financeiros Utilizados

Os controles financeiros são obtidos através de relatórios emitidos pelo sistema que a empresa utiliza. A gerente financeira controla a cada dia os extratos das contas bancárias da empresa cuidando rigorosamente das entradas e débitos.

Ao sentir necessidade de negociar uma redução nos juros ou até mesmo juros desconhecidos, a diretoria da empresa reúne-se com a gerência do banco para negociar uma opção de melhorar a conta.

O sistema dá opção de emitir relatórios chamado “*Agelist*” onde é impresso todos os valores que a empresa tem a pagar no período solicitado e o que a empresa tem a receber de seus clientes, trata-se de um relatório muito útil entre contas a pagar e a receber. Exemplificando a empresa pode saber quanto tem a pagar e a receber no próximo mês. O desafio é tentar diminuir as despesas e gastos e aumentar a receita.

2.2.4.4 Fluxo de Caixa Projetado

A projeção do fluxo de caixa é realizada para prever uma antecipação dos cenários, possibilitando assim tomar determinadas decisões mais assertivas com as sobras de caixas. A projeção é realizada diariamente com os valores de contas a pagar e a receber. Podemos visualizar melhor conforme quadro 3.

Quadro 3 - Mapa de acompanhamento receitas e despesas empresa RT Transportes

 MAPA DE ACOMPANHAMENTO RECEITAS E DESPESAS								
RECEITA	03/06 a 07/06/13		10/06 a 14/06/13		17/06 a 21/06/13		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
1º								
2º								
3º								
4º								
5º								
Total								
DESPESAS	03/06 a 07/06/13		10/06 a 14/06/13		17/06 a 21/06/13		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Diversos								
Ticket Car								
Agregado								
Impostos								
Sem Parar								
Seguro								
Folha Pgto								
Total								
Saldo de caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Cheques pré-datados								
Faturamento até hoje. Valor faltante p/ fechamento da meta . Valor dia a faturar p/ atingir a meta .								

Fonte: RT Transportes 2013

2.2.4.5 Formação do preço de venda

A constituição do preço se dá pela fórmula de cálculo de frete (Peso X Quilometragem percorrida) mais despesas de viagens decorrentes da viagem como pneus, combustível, mão de obra, reparos mecânicos, impostos, pedágios.

Os fretes são calculados e arquivados em planilhas eletrônicas.

2.2.4.6 Demonstrativo de resultados

A contabilidade é terceirizada e fornece os relatórios com os demonstrativos.

2.2.4.7 Análise dos indicadores de resultado

Como indicadores financeiros a empresa mede o nível de inadimplência total, clientes com mais débitos, gastos diversos, faturamento etc. A empresa adota o controle dos indicadores de todos os setores da empresa como gastos com qualidade, setor operacional, entre outros.

Os indicadores são ferramentas importantes para análise dos resultados da empresa, pois mostram o desempenho da empresa, auxiliando na tomada de decisão.

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

2.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são variáveis que podem influenciar o desempenho da empresa de acordo com o impacto que podem causar, e podem refletir significativamente no sucesso da organização na sua área de atuação. Os gestores devem estar atentos a essas variáveis e monitorar os sinais de mudanças do ambiente afim de que se possa alcançar os resultados de maneira eficiente. Para

o alcance do sucesso do projeto é necessário disciplina e acompanhamento constante dos objetivos

Podemos descrever como fatores críticos de sucesso da RT, a qualidade no transporte, a pontualidade na entrega ao cliente, a certificação da qualidade, a segurança no trabalho, treinamento e qualificação dos motoristas, logística e reconhecimento da marca. Esses fatores caso não sejam devidamente administrados podem resultar em impactos negativos a empresa, como por exemplo na perda credibilidade que a empresa representa a seus clientes e ao mercado.

2.3.2 Posição competitiva com base nas cinco Forças de Porter

- Concorrentes

Os concorrentes são mais indiretos do que diretos, pelo fato de não possuírem o mesmo nível de equipamentos essenciais para este tipo de transporte, em alguns momentos não transportam o mesmo produto e um dos concorrentes atua em outros segmentos além do segmento em questão.

Classificação Porter: força ligeiramente importante.

- Novos Entrantes

Como novo entrante encontra-se apenas uma empresa, que ainda esta em fase inicial e não formalizada, apenas agindo informalmente de modo que ainda não esta atuando com força no mercado.

Classificação Porter: força ligeiramente importante.

- Substitutos

Como substitutos apresentam-se dois modais de transporte diferentes: o ferroviário e aquaviário (fluvial e marítimo). Dentre os dois o que representa maior força é o modal ferroviário, porém este ainda tem estrutura precária no Brasil e acaba sendo mais utilizado para o transporte de commodities. Já o aquaviário no

Brasil é pouco utilizado, sendo mais utilizado para exportação e importação, portanto não representa uma ameaça ao transporte rodoviário neste país.

Classificação Porter: força ligeiramente importante.

- Fornecedores

Os fornecedores são de suma importância no fornecimento insumos, pois a empresa investe na qualidade dos serviços prestados, por isso necessita de fornecedores com produtos e serviços de qualidade.

Quanto aos mesmos, não há grande dificuldade em substituir qualquer um deles, pois é mais fácil encontrar outro que substitua seus serviços e equipamentos. Como no caso de seguradoras, empresas de rastreamento, até mesmo o fornecedor de caminhões e os bancos. Ou seja, há pouco poder de barganha dos mesmos e não há nenhum sistema de parceria entre a empresa e os seus fornecedores. Abaixo segue o quadro da contribuição dos fornecedores. São realizadas muitas transações em cada fornecedor, onde a empresa consegue negociar ações que julgar necessário sem que isso afete o resultado esperado. Dentre os custos de mudanças de fornecedor, como há grande concorrência entre os mesmos fica mais fácil a empresa negociar o fator preço.

Classificação Porter: força ligeiramente importante.

Quadro 4 - Contribuição dos Fornecedores

FORNECEDOR	CONTRIBUIÇÃO
Scania e Volvo	Caminhões
Randon	Carretas
Positron	Rastreadores
CTF (Controle de Frota Total)	Abastecimento
Dpaschoal	Pneus
Sul América e Mapfre	Seguros
BBI Engenharia	Inspeções do INMETRO

Fonte: os autores, 2013

2.3.3 Oportunidades e Ameaças (externas)

- Análise *Swot*

Esta análise é importante pois trata-se do levantamento das variáveis internas e externas do negócio e o quanto pode impactar. Serve para explorar as oportunidades do mercado, tentar minimizar as possíveis ameaças, e realizar a gestão dos pontos fracos e fortes. Ou seja, é um mapeamento dos fatores positivos e negativos em questão.

Os pontos fortes e fracos são as variáveis controláveis, pois são internos a empresa, e as ameaças e oportunidades são variáveis incontroláveis pois fazem parte do ambiente externo. O quadro 5 ilustra a análise *SWOT* da empresa:

Quadro 5 - Análise *SWOT* da empresa RT Transportes

FORÇAS	FRAQUEZAS
Grande participação no mercado	Capacidade de planejamento
Longevidade do mercado	Alto índice de <i>Turnover</i>
Qualidade nos serviços	Altos custos de manutenção dos veículos
Localização da empresa	Falta de mão de obra
Idade dos equipamentos	
Certificação da Qualidade SASSMAQ	
Grande participação no mercado	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Desenvolvimento da economia	Alta carga de impostos sobre as empresas
Maior preferência por este tipo de transportes	Falta de investimento no setor por parte do governo
Intermodalidade e Multimodalidade	Lei 12.619 de 30/04/2012 sobre a Jornada de Trabalho dos Motoristas
Expansão dos consumidores do serviço	Insegurança nas estradas
	Informalidade (autônomos)
Redução do IPI – Impostos sobre produtos industrializados	

Fonte: os autores, 2013

- ALAVANCAGEM



Grande participação no mercado e desenvolvimento da economia

A empresa deve aproveitar sua grande participação no mercado e o desenvolvimento da economia, para buscar novos clientes e continuar ampliando seu domínio no segmento em que atua. Além de poder aproveitar este momento para ampliar sua gama de negócios e buscar clientes de outros segmentos que sejam interessantes a seu funcionamento e possam utilizar-se dos mesmos equipamentos.

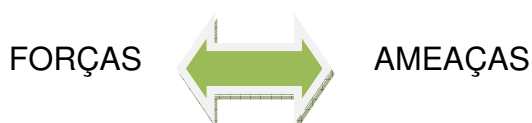
Qualidade dos Serviços e maior preferência por este tipo de transporte

Aliando esta força com esta oportunidade a empresa pode ampliar novos segmentos de atuação repassando a mesma qualidade que possui na atuação deste tipo de transporte, buscando clientes que utilizem mais este tipo de transporte, pelo fato de ser o mais utilizado no Brasil com mais flexibilidade de acesso a todos os lugares e maior preferência para o transporte de cargas líquidas.

Idade dos equipamentos e redução do IPI

A empresa possui equipamentos com idade média de três a quatro anos, ou seja, mais novos, o que significa menos emissão de gases poluentes e menor incidência mecânica. Sendo assim, essa alavancagem é interessante pelo fato de que incentiva a empresa a continuar renovando sua frota, trazendo mais qualidade para seus serviços e menos despesas em longo prazo.

- VULNERABILIDADE



Qualidade dos serviços e alta carga de impostos sobre as empresas

Uma vulnerabilidade resultando desta força e ameaça é que uma empresa que presta serviços de alta qualidade gasta valores elevados para poder manter esse padrão e ainda precisa se deparar com a alta carga de impostos cobrada sobre as empresas atualmente no Brasil, portanto, isto além de desmotivar o empresário muitas vezes dificulta o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Idade dos equipamentos e estradas em condições péssima, ruim ou deficiente

Esta vulnerabilidade se destaca pelo fato de que mesmo investindo sempre no quesito qualidade dos equipamentos, ou seja, equipamentos com idade média de três a quatro anos, que são considerados novos e em bom estado, a empresa encontra impasses como as condições das estradas brasileiras que desta forma atrapalham a durabilidade destes equipamentos e assim podem ocasionar a maior manutenção do que seria realmente necessário se suas condições fossem melhores.

- LIMITAÇÕES



Desenvolvimento da economia e capacidade de planejamento

Por ser uma empresa relativamente nova, em comparação com grandes empresas, a RT tem falhas na sua capacidade de planejamento. A empresa já passou por uma sucessão e desta forma mudou seu estilo de gestão. Assim, com o desenvolvimento da economia a empresa ainda tem dificuldades de planejar como agir para aproveitar esta oportunidade e assim conseguir buscar novos segmentos e expansão do seu negócio. Portanto, é importante a realização deste estudo que servirá como ferramenta de subsídio a esta limitação na busca de superá-la.

Maior preferência por este tipo de transporte e Falta de mão-de-obra

Enquanto há uma grande preferência por este tipo de transporte no Brasil também há uma grande falta de mão de obra para realização deste serviço. É um mercado que gera muita rotatividade e tem pouca capacitação, o que engloba o restante das outras fraquezas citadas à cima. Portanto, em um segmento tão aquecido é difícil encontrar mão de obra de qualidade e fidelizada. Desta forma, a empresa busca sempre motivar e capacitar seus funcionários, além de oferecer prêmios mensais aos melhores do mês, com o objetivo de fidelizar seus motoristas e também capacitá-los.

- PROBLEMAS



Alto índice de *Turnover* e Informalidade (autônomos)

Este é um problema relevante pelo fato de que uma parte significativa dos motoristas que saem do emprego formalizado parte para a informalidade, comprando seus próprios caminhões, realizando transporte nos pontos de frete nas estradas e além de tentarem entrar no mesmo ramo de empresas maiores, atrapalhando negociações com clientes, já que ele tem o preço do frete mais baixo, por não pagarem impostos.

Disponibilidade de mão de obra e insegurança nas estradas

Outro problema relacionado à falta de mão de obra se dá pela insegurança nas estradas, onde os assaltos ocorrem, acidentes por falta de sinalização, entre outros. Isso é um fator externo que desestimula os motoristas a continuarem no ramo e até mesmo que outros entrem neste mercado, já que é preciso muita coragem para enfrentar todos os dias estas inseguranças. Portanto, nota-se a necessidade de melhorias nas estradas e não bastam somente os incentivos das empresas, é preciso que o dinheiro pago nos impostos seja utilizado de maneira correta que é corrigindo os problemas das estradas no Brasil.

Altos custos de manutenção dos veículos e estradas em condições péssima, ruim ou deficiente

Este problema dificulta muito a vida de uma empresa de transportes, já que se torna praticamente uma missão impossível planejar com antecedência os custos e de mão de obra que acabam se tornando imprevisíveis pelo fato de que com as condições das estradas não dá para prever quando um caminhão irá ter problemas no mês e como será no próximo.

2.3.4 Pontos Fracos e Fortes (internos)

- Pontos Fortes

- Certificação da Qualidade SASSMAQ

A empresa possui desde 2006 o sistema de avaliação de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade – SASSMAQ. Esta certificação foi criada pela ABIQUIM – Associação Brasileira das Indústria Químicas onde o objetivo é reduzir de forma contínua e progressiva os riscos de acidentes nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos. O sistema foi lançado em maio de 2001 e abrange todos os modais de transporte. Trata-se de um grande diferencial para as transportadoras que obtiverem este selo da qualidade.

- Preocupação com o Meio Ambiente

A empresa preocupa-se com o meio ambiente e trabalha de forma contínua na diminuição dos resíduos gerados pelos veículos como borracha, óleo, graxa, etc controlando desde a geração até a destinação final. Recentemente a empresa adquiriu três veículos novos (tração), onde possuem um sistema de anti poluição que reduz até 80% dos poluentes. É um produto inserido no tanque de combustível no momento que o veículo vai abastecer onde o objetivo é moderar os níveis de

NOx (óxidos de nitrogênio emitidos pelos motores) que são prejudiciais à nossa saúde e ao meio ambiente.

- Grande participação no mercado

A empresa atua nacionalmente com maior demanda nos estados do RS, SC, MG, SP, PR, e agora trabalha com cotações para atender o estado da Bahia.

- Qualidade dos serviços

Os clientes da RT Transportes ficam tranquilos ao demandarem suas cargas pois a empresa trabalha intensamente para garantir a qualidade nos serviços, gerando assim credibilidade aos seus clientes. Os veículos passam por inspeções periódicas visando garantir bom desempenho.

- Localização da empresa

A empresa está instalada na região serrana do estado, cidade de Lages-SC, onde é cortada pelas BRs 116 e 282, posição geograficamente privilegiada. Com distâncias aproximadamente 202 km do aeroporto de Florianópolis, e em média 700 km do estado de São Paulo.

- Idade dos equipamentos

A empresa tem equipamentos novos, o que significa menos emissão de poluentes e menor incidência mecânica. Sendo assim, a empresa atua com qualidade para seus serviços e menos despesas em longo prazo.

- Longevidade no Mercado

A RT transportes está no mercado de transporte há 14 anos e possui clientes desde o início das atividades. Este aspecto de longevidade gera confiança e credibilidade nos serviços.

- Pontos Fracos

- Falta de mão de obra

A RT transportes está no mercado de transporte há quatorze anos e possui clientes desde o início das atividades. Este aspecto de longevidade gera confiança e credibilidade nos serviços.

- Pontos Fracos

- Escassez de mão de obra

Enquanto há uma grande preferência por este tipo de transporte no Brasil também existe falta de mão de obra para realização deste serviço. É um mercado que gera muita rotatividade e tem pouca capacitação. Portanto, em um segmento tão aquecido é difícil encontrar mão de obra de qualidade e fidelizada.

- Altos custos de manutenção dos veículos

Este problema dificulta muito a vida de uma empresa de transportes, já que se torna praticamente uma missão impossível planejar com antecedência os custos de mão de obra, o que acabam se tornando imprevisíveis pelo fato de que com as condições das estradas não dá para prever quando um caminhão irá ter problemas no mês e como será no próximo.

- Capacidade de planejamento

Por ser uma empresa relativamente nova em comparação com grandes empresas, a RT tem falhas na sua capacidade de planejamento. A empresa já passou por uma sucessão e desta forma mudou seu estilo de gestão. Assim, com o desenvolvimento da economia a empresa ainda tem dificuldades de planejar como agir para aproveitar esta oportunidade e assim conseguir buscar novos segmentos e expansão do seu negócio.

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A empresa RT Transportes sente a necessidade de definir ações estratégicas visando ampliar sua área de atuação e captar novos clientes, mantendo seu foco no mesmo tipo de transporte. O objetivo será um estudo sobre desenvolvimento de mercado.

Será necessário avaliar o segmento de mercado, examinando fatores como a atratividade global do segmento, os recursos e objetivos da empresa, ou seja, avaliar se a nova atuação será viável. Para chegar a este resultado será necessário fazer o uso de uma ferramenta importante: o planejamento estratégico.

O planejamento é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidade de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade. (PEREIRA, 2010, p. 47)

Um dos fatores mais importantes na análise do planejamento voltado para o crescimento do mercado de atuação da empresa RT Transportes é o estudo das necessidades de captar novos clientes e após isso desenvolver estratégias para atender estas necessidades e assim conquistar novos mercados.

3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ATUAÇÃO

A partir do presente estudo, identificamos e propomos ampliar atuação da empresa RT Transportes na região Nordeste. A escolha está embasada, em verificarmos que as indústrias de aditivo para concreto estão se instalando nesta região, o aquecimento da construção civil, a execução de grandes obras nesta região, mão de obra mais barata, em relação à região sul. Sendo assim a demanda é alta, e há espaço para a empresa se inserir neste mercado.

3.2 FIRMAR CONTRATO COM CLIENTES

A empresa deve firmar contrato com as empresas que já são suas clientes e que hoje estão investindo na abertura de fábricas na região nordeste. O intuito é idealizá-los uma vez que já são clientes e conhecem o trabalho da RT e esta possui a certificação SASSMAQ e a entrega no tempo programado, o que é uma vantagem competitiva em relação a concorrentes que não a possuam. Esta ação será executada pelo setor comercial da própria empresa, através de contatos via telefone e email.

3.3 CONTRATAR REPRESENTANTE COMERCIAL

A contratação de um funcionário na função de representante comercial, para atuar exclusivamente na região nordeste, que resida nesta região, com o objetivo de captar clientes e agregados. Este representante irá fazer contatos, visitas, propostas e demais tarefas, a fim de firmar contratos com as empresas da região. Irá também buscar novos agregados para firmar contrato com a RT e prestar serviços nesta região.

Será contratada uma empresa de recrutamento e seleção para realizar o processo de escolha do novo funcionário. A sua remuneração será um salário fixo, mais um variável (comissão), atrelado a uma meta estabelecida pela empresa.

3.4 FIRMAR CONTRATOS COM AGREGADOS

Agregados são os motoristas, proprietários de caminhões, prestam serviços a empresas de transportes e não tem vínculo empregatício.

Propomos firmar contrato de prestação de serviços com agregados que residem na região nordeste, por possuir conhecimento geográfico, torna-se uma alternativa eficaz. O agregado tem como função prestar serviço, o transporte de cargas, a empresas que a RT Transportes firma contrato (s), o agregado absorve todos os custos decorrentes do transporte, como, uso do veículo, combustível, mão de obra (motorista). Este modelo de parceria torna-se válido, pois reduz custos

operacionais diretos, como manutenção e depreciação de veículos que representa um grande gasto para o negócio, e redução de custos trabalhistas, pois a empresa não precisará arcar com os tributos de um trabalhador direto, uma vez que esta operação não gera vínculo empregatício. Ele é remunerado com 70% do faturamento bruto do transporte da carga.

Analisando financeiramente a empresa obterá 30% da receita bruta. Assim a empresa estará atendendo os futuros clientes e reduzindo custos.

A quantidade proposta de agregados será inicialmente de cinco.

3.5 PLANO DE MARKETING

O foco do plano de marketing será divulgar a marca da empresa nesta nova região em que estaremos atuando, para atingir o público alvo. A estratégia será a divulgação dos serviços e da marca, através de anúncios em revistas especializadas, nas áreas de construção civil e transportes.

Implantaremos um sistema de Newsletter, ou seja, canal de comunicação regular e periódica enviada para clientes e clientes potenciais da empresa, oferecendo conteúdo sobre assunto específico juntamente com ofertas de produtos e serviços.

A vantagem da propaganda será a possibilidade de fazer com que os serviços sejam direcionados ao público destinado, visando aumento na participação de transporte no mercado e identificação das vantagens competitivas.

4 ANÁLISE DE PROJETO DE INVESTIMENTO

4.1 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA

4.1.1 Custo capital Próprio x Terceiros

As ações propostas para a implantação do projeto serão utilizadas capital próprio, sendo estes para realizar os investimentos iniciais necessários, e para suprir custos e despesas operacionais.

Necessitaremos investir em três ações:

- Contratação de Representante Comercial;
- Contratação de Agregados;
- Plano de Marketing.

Tabela 2 - Valores para Investimento

Valores para Investimento			
Tipo de Investimento	Quantidade	Valor (R\$)	Valor Total (R\$)
Recrutamento e Seleção	01	750,00	750,00
Treinamento	01	2.000,00	2.000,00
Uniformes	05	380,00	1.900,00
EPI	05	150,00	750,00
Plotagem Caminhões	05	200,00	1.000,00
Total			6.400,00

Fonte: os autores, 2013

Tabela 3 - Gastos e Despesas Operacionais Mensais

Gastos e Despesas Operacionais Mensais			
Despesas Mensais	Quantidade	Valor (R\$)	Valor Total (R\$)
Salário Representante Comercial (fixo)	01	1500,00	1.500,00
Encargos Funcionário (INSS 8%, FGTS 20%, RAT 3%, Sistema S 5,8%)	01	552,00	552,00
Ajuda de Custo (combustível, Km rodado, hotel, alimentação)	01	500,00	500,00
Anúncios	01	3.200,00	3.200,00
Newsletter	01	250,00	250,00
Total Mensal			6.002,00

Fonte: os autores, 2013

4.1.2 Aplicação de Ferramentas

Para a análise do investimento, utilizou-se de ferramentas disponibilizadas durante o curso, em especial da disciplina de Análise de Projetos de Investimentos.

4.1.3 Análise de indicadores Econômicos Financeiros

Após a análise dos dados podemos verificar o resultado, conforme a tabela 7:

Tabela 4 - Análise de viabilidade econômica

MESES	INVEST	FLUXO DE CAIXA			
		RECEITAS	GASTOS	RESULT. OPERAC	FLUXO
0	(6400)				(6400)
1	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	24.991,90
2	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	56.383,80
3	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	87.775,70
4	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	119.167,60
5	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	150.559,50
6	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	181.951,40
7	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	213.343,30
8	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	244.735,20
9	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	276.127,10
10	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	307.519,00
11	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	338.910,90
12	-	25.389,90	(6002)	31.391,90	370.302,80
	(6400)	304.678,80	(72024)	376.702,80	

Fonte: os autores, 2013

Investimento inicial	R\$ 6.400,00
Resultado Operacional (anual)	R\$ 376.702,80
TMA - Taxa mín. de atratividade	10%
VPL - Valor Presente Líquido	R\$ 166.598,95
TIR - Taxa Interna de Retorno	397%
Índice de Lucratividade	26,03%

Pelos resultados apresentados, verifica-se que o projeto apresenta elevada rentabilidade, por ser um projeto de baixo investimento, e não ser necessário aquisição de imobilizados.

O valor presente líquido (VPL) da operação é de R\$ 376.702,80, considerado atrativo.

A taxa interna de retorno (TIR), que verifica o retorno que o projeto oferece é de 397%, é considerada rentável.

O índice de lucratividade (IL) demonstra o quanto o projeto oferece de retorno em relação ao capital investido, e neste projeto o Índice é de 26,03%, consideramos como aceito.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico da empresa de transportes de produtos químicos, a RT Transportes Ltda foi desenvolvido em função identificar estratégias para expansão do negócio. Foram analisados os mercados que a empresa atua, o ambiente interno, as oportunidades, ameaças e as variáveis que impactam no negócio.

Detectamos o problema no qual a empresa vem enfrentando dificuldade para alavancar o seu faturamento, apesar de prestar serviço no mercado de transporte de aditivo de concreto há quinze anos.

Sabe-se que atualmente o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e as empresas precisam estar sempre buscando estratégias para manter-se competitivas no ramo em que atuam.

Portanto em virtude dos fatos estudados em referenciais teóricos e aspectos da empresa, sugerimos a implantação de algumas estratégias de ampliação na mesma área de atuação, para a região nordeste do Brasil. Como no segmento químico o transporte rodoviário é o mais utilizado, diversos fatores nos levaram a propor esta região, um deles é o franco crescimento da região, outro se dá pelo fato da empresa poder atuar junto aos próprios clientes que já atende, pois os mesmos estão ampliando suas fábricas também para essa região, entre outros. E como este segmento é bastante pulverizado, a mesma pode começar a implantar as estratégias sugeridas para atendimento nessa nova região, sem precisar realizar mudanças drásticas nos seus equipamentos, pois os mesmos além de serem adaptados para atender esta demanda de transporte que hoje está aquecida, são inspecionados regularmente e garantem a qualidade e segurança do produto desde o carregamento até a entrega ao cliente final, e para o transporte de produtos químicos qualquer nova demanda poderia ser suprida. Para que o objetivo principal do projeto seja alcançado a empresa necessitará firmar contrato com os clientes que já atua, contratar um funcionário para atuar como representante comercial com objetivo de firmar contratos com novos clientes e agregados, e divulgar os serviços através de propaganda em anúncios e revistas especializadas.

Deste modo concluímos que seria interessante iniciar as operações nessa região e verificar como o mercado reage, e caso não haja um bom retorno à

empresa, não sofrerá grandes impactos, já que não terá despendido grandes gastos para realizar este transporte, apenas seria preciso licenças ambientais e regulamentares.

Portando este planejamento estratégico deve ser utilizado para a expansão do negócio da RT Transportes.

Análise Gerencial de Viabilidade

Através do estudo dos indicadores financeiros projetados verificou-se que há o retorno financeiro rápido. As ações são de baixo custo com rentabilidade alta. Portanto propomos que as ações estratégicas para a implantação do projeto de expansão do negócio sejam utilizadas.

Resultado Operacional

Os resultados operacionais serão obtidos através da execução dos serviços prestados. Como as estratégias são de baixo custo operacional para a empresa, espera-se que os gastos sejam recuperados em dois meses.

REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Auditoria de impostos e contribuições:** IRPJ, CSLL, PIS/ PASEP, COFINS, ICMS, IPI, ISS. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Gestão de serviços:** a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada:** supply chain. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, Christopher H; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia . 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 .ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6.ed. São aulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 31. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., v. I, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

SIRVINSKAS, Luís Paulo. **Tutela penal do meio ambiente**: breves considerações atinentes à lei n. 9.605, de 12-2-1998. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

WOOD JÚNIOR, Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**: liderança, competitividade, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional e arquitetura organizacional. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=67&lang=br, acesso em 10 de março 2013.

ANEXOS

ANEXO I – DRE RT TRANSPORTES LTDA ANO 2012

D.R.E RT Transportes 2012

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 10.186.825,33
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 10.186.825,33
SERV. DE TRANSPORTE	R\$ 10.186.825,33
SERV. DE TRANSPORTE MATRIZ	R\$ 6.093.575,42
SERV. DE TRANSPORTE FILIAL SC	R\$ 6.000,00
SERV. DE TRANSPORTE FILIAL SC	R\$ 4.087.249,91
DEDUCOES DAS VENDAS E SERVIÇOS	R\$ 895.475,92
IMPOSTOS SOBRE VENDAS E SERVIÇOS	R\$ 895.475,92
RECEITA LIQUIDA	R\$ 9.291.349,41
CUSTO	R\$ 8.061.503,89
LUCRO BRUTO	R\$ 1.229.845,52
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 773.917,86
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 456.966,94
ENCARGOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	R\$ 66.465,68
RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 604.141,56
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 52.255,29
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 656.396,85
RECUPERAÇÃO DE DESPESAS	R\$ 353.656,32
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	R\$ 263.091,03
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	R\$ 455.927,66
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 91.930,67
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	R\$ 35.914,41
LUCRO ANTES DO IRPJ E CSLL	R\$ 511.943,92
PROVISÕES	R\$ 289.754,24
PROVISÃO CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$ 110.017,72
PROVISÃO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 179.736,52
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 222.189,68

OBS.: Para projeção de receita do projeto nos baseamos na Receita da Matriz.

ANEXO II – SOLICITAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE

 Transportes Credibilidade e Segurança	SOLICITAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE	Nº:
DADOS DO CLIENTE		
Empresa:		
Endereço:	Cidade:	Estado:
CONTATOS PARA CONDIÇÕES DE PARADAS RELACIONADAS A:		
Área Comercial:		
Nome:		
Fone: E-mail:		
Área de Operações (Problemas no serviço):		
Nome:		
Fone: E-mail:		
DADOS DO PRODUTO A TRANSPORTAR:		
Nome Químico Completo / Nome Comercial:		
Modalidade:		
() Granel () Embalados		
Número ONU:	Classe de Risco:	
Origem / Destino:		
Quantidade a ser carregada:		
Anexar - FISPQ'S - FICHA DE INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTOS QUÍMICOS - FICHA DE EMERGENCIA		
ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS PARA TRANSPORTE:		
. Prazo de entrega requerido:		
. Seguro? Citar quais:		
. Licenças de transporte obrigatórias?		
. Documentação exigida:		
. Tipo de veículo a ser utilizado, Citar:		
. Mangotes / Engates / Conexões:		

. Limpeza Interna do Tanque:
. EPI's – Equipamento de proteção Individual, aplicáveis ao produto a ser transportado?
. Necessidades de Treinamento – Motoristas / Ajudantes?
. Restrições sobre o Local de Carga e Descarga?
. Outros exigidos pelo Cliente? Citar:

CRONOGRAMA DE REUNIÕES COM O CLIENTE PARA:
. Revisar o desempenho operacional?
. Acertar objetivos e programas de melhoria?
Parecer Final:

Data:
() Elaborar Proposta Comercial nº _____ (Anexo integrante desta solicitação).
() Elaborar Contrato de Prestação de Serviços nº _____.

Comercial	Operacional	Qualidade	Técnico Segurança e Meio Ambiente
Data:	Data:	Data:	Data:

ANEXO III – PROGRAMAÇÃO DE ENTREGAS



Transportes

Unidade de Segurança

PROGRAMAÇÃO DE ENTREGAS

Nota Fiscal:				Nota Fiscal:			
Data:				Data:			
Cliente :				Cliente :			
Endereço:				Endereço:			
Peso:		Produto:		Peso:		Produto:	
Valor:				Valor:			
Placa:				Placa:			
Motorista:				Motorista:			
Frete:	0	1		Frete:	0	1	

Nota Fiscal:				Nota Fiscal:			
Data:				Data:			
Cliente :				Cliente :			
Endereço:				Endereço:			
Peso:		Produto:		Peso:		Produto:	
Valor:				Valor:			
Placa:				Placa:			
Motorista:				Motorista:			
Frete:	0	1		Frete:	0	1	

Nota Fiscal:				Nota Fiscal:			
Data:				Data:			
Cliente :				Cliente :			
Endereço:				Endereço:			
Peso:		Produto:		Peso:		Produto:	
Valor:				Valor:			
Placa:				Placa:			
Motorista:				Motorista:			
Frete:	0	1		Frete:	0	1	

Nota Fiscal:				Nota Fiscal:			
Data:				Data:			
Cliente :				Cliente :			
Endereço:				Endereço:			
Peso:		Produto:		Peso:		Produto:	
Valor:				Valor:			
Placa:				Placa:			
Motorista:				Motorista:			
Frete:	0	1		Frete:	0	1	

ANEXO IV – CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA DESTINO FINAL DOS RESÍDUOS

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Pelo presente instrumento **RT TRANSPORTES LTDA**, CNPJ nº 02.486.818/0001-91, pessoa jurídica de direito privado, estabelecida na Av. Luiz de Camões, 2829, na cidade de Lages, Estado de Santa Catarina, no ato representado por sua Diretora, denominada simplesmente **CONTRATANTE** e _____, CNPJ nº _____, pessoa jurídica de direito privado, com sede na _____, na cidade de _____, Estado de _____, representada por seu diretor, denominada simplesmente **CONTRATADA**, resolvem, de comum acordo, contratar por tempo indeterminado, os serviços de **COLETA E RECICLAGEM DE RESÍDUOS**, conforme cláusulas a seguir.

1. A **CONTRATANTE** acionará a **CONTRATADA** a cada _____ que deve ser trocada e eliminada para que possa apanhar os resíduos livres de umidade e deterioração, sob acompanhamento de um funcionário da **CONTRATANTE**.
2. A **CONTRATADA** compromete-se a tratar os resíduos dentro dos padrões exigíveis, comercializando e/ou definindo o destino de todo o seu conteúdo e observando todas as leis ambientais aplicáveis.
3. A título de remuneração, a **CONTRATADA** realizará este serviço gratuitamente à **CONTRATANTE**.
4. Estão cobertos pelo contrato os seguintes resíduos:
- Resíduo: _____ - Destino: _____
5. A **CONTRATANTE** poderá realizar inspeções periódicas nas dependências da **CONTRATADA**, com o objetivo de monitorar o tratamento e o destino que está sendo dado aos resíduos.
6. O presente Contrato entrará em vigor a partir da data de sua assinatura.
7. Qualquer das partes poderá rescindir este contrato, sem indenização de qualquer espécie, a qualquer tempo, através de aviso prévio de, no mínimo, 30 (trinta) dias à outra parte, desde que manifeste motivo justo para tanto.
8. Fica eleito o Foro da Comarca de Lages, Estado de Santa Catarina, para dirimir eventuais dúvidas sobre o presente contrato.

E por estarem justas e acordadas, as partes assinam, em 02 (duas) vias de igual teor e forma o presente instrumento, na presença de 02 (duas) testemunhas, para que produza seus jurídicos e legais efeitos.

Lages, SC, ____ de _____ de 200__.

RT TRANSPORTES LTDA

Testemunha

Nome:
RG:
CPF:

Testemunha

Nome:
RG:
CPF:

ANEXO V – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

		Plano de Gerenciamento de Resíduos				POP 036
Responsável: COORDENADOR MEIO AMBIENTE		Aprovado por: Diretor Presidente				
		Data:				
Ordem	Resíduo	CLASSE DE RISCO	Departamento	Destino 1	Destino Final	
1	Baterias	I	Manutenção			
2	Pneus (Pó de Borracha)	I	Manutenção			
3	Lâmpadas Fluorescentes	I	Administração			
4	Espelho Retrovisor	I	Manutenção			
5	Estopas Sujas com Óleo, Tinta, Graxa	I	Manutenção			
6	Farol de Veículos	I	Manutenção			
7	Filtro de Ar	II B	Manutenção			
8	Filtro de Óleo - Motor	I	Manutenção			
9	Juntas de Motor: A)Alumínio, B)Amianto, C)Borracha, D)Cortica, E)Ferro, F)Papel	I	Manutenção			
10	Graxa	I	Manutenção			
11	Lixas	II B	Manutenção			
12	Óleo	I	Manutenção			
13	Para-Brisas	I	Manutenção			
14	Pastilha de freio a Disco	I	Manutenção			
15	Tanque de Combustível (Latao)	II B	Manutenção			
16	Tanque de Combustível (Plástico)	I	Manutenção			
17	Pneus (Sucatas)	I	Manutenção			
18	Graxa, Óleo, Juntas de Motor: A)Alumínio, B)Amianto, C)Borracha, D) Cortica, E)Ferro,	I / IIB	Manutenção			
19	Pneus Inutilizados (Carcaças)	I	Manutenção			

FP POP 036 - Revisão 02

		CONTROLE DE ENTREGA E DEVOLUÇÃO DE EPI's				
NOME:		SEÇÃO / ÁREA:				
CARGO:		CÓDIGO DO COLABORADOR:				
Declaro ser conhecedor de que os EPI's, que a mim foram fornecidos pela RT, e que constam da relação abaixo, deverão sempre ser utilizados por mim, para a finalidade a que se destinam, sendo eu o responsável pela guarda e conservação dos mesmos. Declaro, também, ter sido orientado quanto a obrigatoriedade e uso correto do EPI - Equipamento de Proteção Individual e da devolução dos mesmos em caso de desligamento da empresa.						
Assinatura:	DATA de entrega	C.A	Validade	Assinatura	Data de Devolução	Motivo
DESCRİÇÃO						
01 Capacete						
01 Óculos de ampla visão						
01 Conjunto de PVC completo (calça, blusão e capuz)						
01 par de botas de PVC ou borracha cano médio						
01 par de luvas de PVC cano médio						
01 lanterna comum com dois elementos						
100m de fita p/ isolamento (rolos) ou corda-diametro 5mm						
01 caixa de primeiros socorros (1 Antisséptico, 2 gases, 1 esparadrapo, 1 cx curativo adesivo, 1 tesoura sem ponta e 2 par de luvas látex)						
02 protetores auriculares						
Mascara Facial - Filtro VO/GA						
10 Cones de sinalização						
2 Extintor Pó químico 12Kg						
4 Placas Autoportantes (340mm x 470mm) com inscrição "Perigo Afaste-se"						
1 Água Potável (5 litros)						
1 Pá, Enxada						
4 calços de madeira (base inf. 150mm - largura 220mm - altura 150mm)						
01 Cinto Trava Quedas						
7 Placas de riscos, numeradas de acordo com o produto transportado						

ANEXO VI – CHECK LIST DIÁRIO PARA MOTORISTAS

INSPEÇÃO DO VEÍCULO - CHECK LIST DIÁRIO PARA MOTORISTAS (4.2.5.2)																			
VEÍCULO PLACA		MOTORISTA:																	
TANQUE PLACA																			
Preencher corretamente conforme os itens abaixo (SIM) - para itens em estado perfeito e (NÃO) - itens a serem Substituídos.																			
MÊS/ANO:																			
Para itens com Status(NÃO) relatar na Observação.																			
Inspeção do Veículo		Data																	
INSPEÇÃO DIÁRIA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
O caminhão apresenta alguma falha no seu funcionamento?		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
Verificação do Nível e Pressão do óleo																			
Funcionamento dos freios																			
Condições de pressão dos pneus																			
Luzes																			
Inspeção do veículo quando a vazamentos? (água óleo etc)																			
Aberto dos parafusos das rodas.																			
Extintores de incêndio																			
Verificação das licenças.																			
RELATAR OBSERVAÇÕES:																			

INSPEÇÃO DO VEÍCULO - CHECK LIST DIÁRIO PARA MOTORISTAS (4.2.5.2)		VEÍCULO PLACA - TANQUE PLACA-		MOTORISTA:												
Preencher corretamente conforme os itens abaixo (SIM) - para itens em estado perfeito e (NÃO)- Itens a serem Substituídos.																
MÊS/ANO:	Para Itens com Status (NÃO) relatar na Observação.															
	Data															
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Inspeção do Veículo																
INSPEÇÃO- DIÁRIA																
O caminhão apresenta alguma falha no seu funcionamento.																
Verificação do Nível e Pressão do óleo																
Funcionamento dos freios,																
Condições de pressão dos pneus																
Luzes																
Inspeção do veículo quando a vazamentos? (água óleo etc)																
Aperto dos parafusos das rodas																
Extintores de incêndio																
Verificação das licenças,																
RELATAR OBSERVAÇÕES:																

ANEXO VII – PROGRAMA DE TREINAMENTO ANO 2012

 PROGRAMA DE TREINAMENTO E RECICLAGEM PROFISSIONAL - ANO 2012								
Inventário de Necessidades de Treinamentos - Ano 2012								
Treinamentos	RECICLAGENS PREVISTAS / 2010	MOTORISTAS	AREA ADMINISTRATIVO	GER. COM. / OPERAC. / MANUTENÇÃO	COORD. SEGURANÇA TRABALHO	AUX. DE SERVIÇOS GERAIS	COORD. MEIO AMBIENTE	COORD. QUALIDADE
1. SEGURANÇA								
. Manuseio de Produtos Perigosos (M)								
. MOPP - Movimentação de Produtos Perigosos (M)								
. Legislação de Produtos Perigosos (M)								
Normas Brasileiras (M) e Normas Regulamentadoras (M)								
. Ordem de Serviço - NR 1								
Plano de Atendimento a Emergência - PPAE e Simulado								
. Check - List diário para motoristas								
Uso , Guarda e Asseio de Equipamentos de Prot. Individual								
Direção Defensiva / Direção Econômica								
Programa Olho Vivo na Estrada								
2. SAÚDE								
. Primeiros socorros e Prevenção contra Incêndio								
. Ergonomia								
. Drogas e Alcool								
Qualidade de Vida e Saúde /Saúde do Motorista								
3. MEIO AMBIENTE								
. Legislação Ambiental e Educação Ambiental								
. Gestão Ambiental - Coordenador de Meio Ambiente								
4. QUALIDADE								
1. TREINAMENTO INTERNO SASSMAQ :								
a) Manual de Integração da Organização / Manual do Motorista / 2009								
b) Responsabilidade de Gerenciamento / Responsabilidade Pessoal - Descrição de Cargos								
c) Necessidades de Treinamento								
d) Treinamentos Políticas - SSMAQ								
e) Rel. Análise Não conformidades								
f) Posturas de SSMAQ								
g) Auditoria, Revisão do Sistema de Gerenciamento								
h) Manual , Planos e Padrões de Qualidade (Manual Sistema Integrado de Gestão - SSMAQ)								
i) Relação com o Cliente / Exigências								
j) Transferências de Habilidades								
k) Instruções de Trabalho								
l) Comunicação Eletrônica (Rastreadores)								
m) Qualidade no Atendimento ao Cliente								
2. GESTÃO DA QUALIDADE - Coordenador da Qualidade								
a) Gestão de Pessoas								
Elaborado Por: Coordenador da Qualidade								
LEGENDA: Realizado ☐ Planejado ☐								
FP PAD 016 - Revisão 06								