



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



VANESSA LUCATELLI VIANA

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGAS INTERNACIONAIS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

VANESSA LUCATELLI VIANA

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGAS INTERNACIONAIS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

A Utilização de Indicadores de Desempenho em uma Empresa de Transporte de Cargas
Internacionais

Por

Vanessa Lucatelli Viana

“O termo de aprovação assinado encontra-se arquivado na coordenação do curso”.

Prof.Dr.Luiz Fernande Casagrande

Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Eliandro Schivirck

Avaliador UTFPR

Prof.Dr.Sandro César Bortoluzzi

Orientador

Dedico este trabalho ao meu esposo Robson Viana que sempre esteve ao meu lado apoiando e incentivando meus estudos. Dedico também, à minha mãe Vilma e irmã Andressa que sempre estão ao meu lado para me auxiliar com tanto carinho. Ofereço ainda aos professores da especialização que muito contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

À Deus por guiar-me sempre ao melhor caminho.

Aos meus pais, pelo amor, carinho e dedicação durante toda minha vida.

À minha irmã Andressa pelo apoio e dedicação a mim dispensados. Ao meu esposo Robson pelo amor, paciência, respeito e incentivo dedicados a mim neste período e em toda nossa caminhada.

Ao meu orientador professor Sandro César Bortoluzzi, que sempre se mostrou disponível para auxiliar-me em meu trabalho.

Aos professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, professores da UTFPR, Campus Pato Branco.

Aos meus colegas de classe com quem passei agradáveis momentos em sala de aula.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(MARTHIN LUTHER KING)

RESUMO

VIANA, Vanessa Lucatelli. A Utilização de Indicadores de Desempenho em uma Empresa de Transportes de Cargas Internacionais. 2018. 42 fls. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar a percepção dos gestores de uma empresa de transportes de cargas internacionais sobre a utilização dos indicadores de desempenho organizacionais. Para alcançar o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa exploratória em uma empresa de transportes internacionais. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise documental. Os principais resultados da pesquisa foram: (i) a revisão e análise de indicadores de desempenho já adotados pela empresa; (ii) a contribuição com a citação de outras ferramentas à empresa; (iii) a análise da percepção dos gestores sobre os indicadores utilizados e propostos por essa pesquisa. Conclui-se que a utilização dos indicadores de desempenho na empresa serão peças fundamentais para a tomada de decisões da organização e indicarão as novas direções dos negócios.

Palavras-chave: Indicadores. Desempenho. Avaliar.

ABSTRACT

VIANA, Vanessa Lucatelli. The use of performance indicators in an international cargo transportation company. 2018. 42 pp. Monograph (Specialization in Accounting and Financial Management). Technological Federal University of Paraná, Pato Branco, 2018.

The objective of the present study was to analyze the perception of managers of an international cargo transport company to the use of performance indicators. To achieve this purpose, an exploratory research was conducted within an international transport company. The research is characterized as qualitative and is conducted through a case study. The data collection was done through interviews and documentary analysis [S1] The main results of the research were: (i) analysis and review of performance indicators already adopted by the company; (ii) contribution by citing other tools to the company; (iii) analysis of the managers' perception of the indicators used and proposed by this research. It was concluded that the use of performance indicators in a company will be key elements for the organization's decision making, and will indicate new directions of business.

Keywords: Indicators. Performance. To evaluate.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Indicadores da gerência	25
Quadro 02 – Controle de combustível por viagem x motorista – julho 2017.	26
Quadro 03 – Indicador custos frota – julho 2017	27
Quadro 04 – Controle custos com horas extras motoristas – julho 2017.	27
Quadro 05 – Controle descontos concedidos – julho 2017	28
Quadro 06 – Controle Inadimplência – julho 2017.	28

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
EBTIDA	Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
ID	Indicadores de Desempenho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVO GERAL	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 DELIMITAÇÕES	14

1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	14	2	FUNDAMENTAÇÃO	TEÓRICA	15
2.1	GESTÃO POR DESEMPENHO.....					15
2.2	INDICADORES DE DESEMPENHO					18
2.3	ANÁLISE DE SWOT					20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA					22
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO					22
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS					23
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....					24
4.1	INDICADORES GERENCIAIS					25
4.2	INDICADORES OPERACIONAIS					26
4.2.1	Indicador Média de Consumo de Combustível					26
4.2.2	Indicador Custos Frota					27
4.2.3	Indicador Custos Horas Extras Motoristas					27
4.3	INDICADORES FINANCEIROS					28
4.3.1	Indicador Descontos Concedidos					28
4.3.2	Indicador Inadimplência.....					28
4.4	INDICADORES ESTRATÉGICOS					29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS					38
	REFERÊNCIAS					40

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo introdutório será composto por: (i) contextualização e problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) justificativa; (v) delimitações; e, (vi) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do pressuposto de que a avaliação de desempenho está estritamente ligada a aspectos financeiros e econômicos de uma instituição, a avaliação de desempenho organizacional propicia um diferencial competitivo às organizações (DUTRA, 2003).

Ao longo do tempo os processos avaliativos têm sofrido alterações que permitiram encontrar alternativas que representam melhores soluções para os cenários contemporâneos, é importante destacar que em 1997, Kaplan e Norton já definiam que “tudo que não é medido não é gerenciado”.

Embora grande parte das organizações possua conhecimento sobre a magnitude com que elementos intangíveis influenciam no comportamento financeiro e econômico, muitas ignoram essa prática. Compreender qual o impacto no dia a dia empresarial e gerir de maneira a contornar a situação parece não ser tarefa fácil, por isso, torna-se fundamental a busca, apontamentos e debates desses modelos de gestão (BORTOLUZZI, et al, 2011).

A procura pela melhoria da qualidade e competitividade junto à globalização trouxe um cenário onde a busca da otimização de resultados deve ser constantemente revisada, visto que após as avaliações estas terão autoridade para criar novas condições que adequarão a empresa à realidade atual (PAULA, et al, 2003).

O fato é que realizar a análise de ID já utilizados e verificar o grau de eficiência e eficácia com que as atividades estão sendo executadas é considerado um dos principais desafios à gestão, por isso, necessitam de mais estudos que permitam entre outros pontos estabelecer diretrizes a serem adotadas. Porém, isto torna-se mais crítico a medida que as características organizacionais muitas vezes limitam a visão do gestor (SOUSA, CÂNDIDO E NETO, 2018).

Dado esse cenário, o presente trabalho objetivou avaliar os indicadores de desempenho gerenciais adotados por uma empresa de transporte de cargas internacionais e com isso, pretendeu-se fornecer possibilidades de direcionamentos.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Santos (2011, p. 130):

Na atual era do conhecimento, as medidas utilizadas nas organizações para controle das atividades e avaliação de desempenho afetam de maneira significativa o comportamento de todos os envolvidos nos diversos processos nos quais as empresas estão inseridas, incluindo a alta direção, gerentes e supervisores, os demais funcionários, bem como prestadores de serviços, fornecedores etc.

Um ponto a se destacar é a ligação entre a função de planejar e o desempenho da empresa, tendo em vista que o sucesso dela depende da premeditação de um conjunto de elementos encontrados através da aplicação desses índices.

A fundamentação do estudo baseou-se em revisão bibliográfica buscando relacionar com a problemática encontrada na empresa. Através de indicadores de desempenho é possível medir as decisões estratégicas, táticas e operacionais, para então definir objetivos que respondam ao problema proposto e proporcionar conhecimento para sugerir novas ferramentas que potencializem e aumentem a lucratividade da organização.

Deve-se lembrar que somente é possível trabalhar esse panorama se existirem informações e fatos que sustentem a sua elaboração. Esse fortalecimento será obtido com a exploração do tema, assumindo a premissa de que as informações existem e com elas o planejamento estratégico poderá ser alimentado. Na perspectiva de encontrar o melhor desempenho possível, a meta principal será influenciada pelos objetivos e medidas que integrados representarão uma relevante contribuição à organização. A busca da otimização de resultado muitas vezes pede por correções, que depois de avaliadas terão maior autoridade para criar novas condições que adequarão a empresa à realidade atual.

Neste contexto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores de uma empresa de transportes de cargas internacionais sobre o sistema de indicadores de desempenho utilizados para sua gestão?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deve ser: analisar a percepção dos gestores de uma empresa de transportes de cargas internacionais sobre a utilização dos indicadores de desempenho organizacionais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar análise Swot da área de negócios “transporte de cargas”;
- b) Apresentar o sistema de indicadores utilizados na gestão pela empresa;
- c) Revisar os indicadores utilizados e propor novos indicadores;
- d) Analisar a percepção dos gestores sobre os indicadores utilizados e propostos por essa pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica pelas contribuições teóricas e práticas. Em relação às contribuições teóricas podem-se citar: (i) contribuição ao tema avaliação de desempenho organizacional por meio da identificação da percepção dos gestores sobre o sistema de indicadores; (ii) contribuição para os acadêmicos da área de negócios com um estudo sobre a utilização de indicadores de desempenho; e, (iii) contribuição ao meio científico pelo cotejamento dos resultados da presente pesquisa com outros estudos precedentes do mesmo tema. Em relação a contribuição prática pode-se citar: (i) contribuição para a melhoria do sistema de indicadores utilizado pela empresa; (ii) contribuição para melhoria do sistema de indicadores de outras empresas do mesmo segmento; (iii) contribuição para a melhoria dos resultados da empresa objeto do presente estudo; e, (iv) contribuição para compreender melhor o posicionamento estratégico da empresa objeto do estudo.

- i) contribuição ao tema avaliação de desempenho organizacional por meio da identificação da percepção dos gestores sobre o sistema de indicadores: baseando-se no cenário de alterações constantes, o qual pressiona de forma significativa o setor de transportes com demandas e exigências cada vez mais intensas, os gestores necessitam de informações precisas e confiáveis para utilizá-las no planejamento estratégico estruturado e adequado à realidade. A

viabilidade desse estudo pressupõe que o desempenho pode ser entendido pela forma como são administrados e empregados seus recursos. Possibilitar-se-á a melhor compreensão das ferramentas utilizadas e a análise da eficiência e eficácia para com o sucesso empresarial.

- ii) contribuição para os acadêmicos da área de negócios com um estudo sobre a utilização de indicadores de desempenho: neste contexto é de fundamental importância a discussão que se gera sobre assuntos que desenvolvem a construção de modelos avaliativos por meio de perspectivas sistêmicas. Com a era da globalização e avanços tecnológicos, a competitividade faz com que o dia a dia empresarial torne-se cada vez mais exigente, para tanto, os modelos tradicionalmente utilizados não mais se enquadram às reais necessidades do ambiente organizacional.
- iii) contribuição ao meio científico pelo cotejamento dos resultados da presente pesquisa com outros estudos precedentes do mesmo tema: gerando contribuição teórica através das revisões bibliográficas e prática pelo estudo de caso definido é possível contribuir de maneira global fornecendo suporte metodológico através do conhecimento gerado.
- iv) contribuição para compreender melhor o posicionamento estratégico da empresa objeto do estudo: É necessário compreender o posicionamento estratégico da organização no mercado, elaborar e adotar estratégias que aprimorem a eficiência e a eficácia. Dedicar mais atenção às estratégias possibilita o desenvolvimento de táticas que promovem a segurança e credibilidade da marca, estes são critérios que definem e justificam a utilização de ID, para auxiliar a gestão e garantir o cumprimento de seus objetivos.

1.5 DELIMITAÇÕES

A presente pesquisa terá as seguintes delimitações: (i) estudo de caso em uma única empresa de transportes de cargas internacionais; (ii) apresentação e análise do sistema atual de indicadores de desempenho utilizados pela empresa.

O presente trabalho delimita-se em relação a sua abrangência por estudar uma empresa do setor de transporte de cargas rodoviárias internacionais localizada estrategicamente em Vitorino - PR, cidade próxima a estação aduaneira de Dionísio Cerqueira - SC, principal porta de entrada à Argentina. A coleta de dados obtida, unida a pesquisa bibliográfica indica a pesquisa temporal baseada em indicadores já existentes na organização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta monografia é composta pelos seguintes capítulos (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) metodologia da pesquisa; (iv) resultados da pesquisa; (v) considerações finais e por fim, as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo de base teórica será composto por: (i) gestão por desempenho; (ii) indicadores de desempenho.

2.1 GESTÃO POR DESEMPENHO

Para auxiliar na avaliação dos dados obtidos com os indicadores, tem-se a gestão por desempenho, que compara os resultados alcançados com os planejados. Esse modelo de gestão visa à valorização dos colaboradores, envolvendo-os e motivando-os na perspectiva de crescimento organizacional, profissional e pessoal, garantindo maior magnitude. Segundo Zarifian (2001, p. 78), questionar os métodos de trabalho é aceitar e assumir problemas e desenvolver responsabilidades por desempenhos através da reflexão ante a sua própria atividade profissional.

“A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de

recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.” (ICMBIO, 2012, p.7)

Quando a organização opta pela gestão de desempenho, a valorização dos seus colaboradores torna-se o principal agente responsável pela exaçaõ, partindo do princípio de que a motivação tende a aumentar quando o assunto é melhorar a remuneração. Desta forma, os objetivos da empresa serão prontamente compreendidos e a probabilidade de se obter êxito torna-se mais fácil e concreta (COELHO, 2013, p. 7).

Através do modelo de gestão citado, é possível melhor avaliar as pessoas e a gestão de desenvolvimento, além disso, focar nos objetivos e na melhoria contínua. As falhas tornam-se mais aparentes, a reparação delas, mais frequentes e, em consequência disso, o funcionamento da empresa é melhorado (COELHO, 2013, p. 8).

Zarifian (2001, p. 69) nos ensina que:

O tomar iniciativa tem um sentido profundo. Significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidades de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto, que o dotam da liberdade de iniciar alguma coisa nova, nem que de forma modesta. Alguma coisa da qual se sabe que ele é o inventor e, logo, que pode permitir que dê valor ao seu próprio trabalho. Quanto mais a probabilidade de eventos aumente, tanto mais essa capacidade de tomar a iniciativa é requerida e importante.

Ainda, de acordo com Zarifian, (2001, p. 73):

A formalização dos novos conhecimentos adquiridos pode revelar-se um poderoso meio de incentivar o entendimento das situações e, ao mesmo tempo, sistematizá-lo e difundi-lo.

Observando os ensinamentos dos autores, entende-se que descobrir motivos para avaliação são tão importantes, quanto a própria avaliação e seus resultados.

É possível certificar-se de que a empresa está funcionando de maneira correta de modo sistemático, coerente, persistente e abrangente, realizando avaliações de desempenho que irão demonstrar um absoluto controle de que os recursos estejam sendo utilizados da melhor forma possível, não apenas preocupando-se com o que é feito e também o modo como é feito, visando sempre a obtenção dos resultados esperados e, de forma racionada, de maneira que o consumo esteja relacionado estritamente com os objetivos. A harmonia deve estar sempre presente no funcionamento do sistema organizacional e também, nos seus subsistemas, pois, o objetivo final depende de todo o conjunto. Quando alguma das partes não está desempenhando

satisfatoriamente a sua função, todo o trabalho desenvolvido pelo restante da empresa poderá ser prejudicado. (LOURENÇO, 2007, p. 133)

De acordo com Nascimento e Reginato (2013, p. 186):

[...] Nessa visão, não é suficiente que uma das partes do sistema-empresa funcione bem, pois um sistema deve funcionar de forma sincronizada para que seu objetivo seja atingido de maneira ideal. Também pode ser negativo que outra de suas partes imprima um ritmo diferente das demais, pois essa diferença pode significar prejuízo para o todo. Assim, para que o resultado dos esforços se traduza em um resultado otimizado, é necessário que todas as partes funcionem equilibradamente.

Os líderes devem traçar os objetivos com base nas condições existentes no negócio. Através da análise do ambiente externo e interno, dos seus pontos fortes e fracos, de suas oportunidades e ameaças, as expectativas poderão ser convertidas em planos e metas que permitirão que as perspectivas de resultados possam se tornar reais. Torna-se possível para os gestores também, tomar conhecimento de detalhes operacionais que poderiam estar passando despercebidos, dessa forma, medidas corretivas serão aplicadas evitando comprometer o planejamento. Conforme Miranda e Silva (2002, p. 132), as principais razões para as empresas investirem em instrumentos de avaliação de desempenho são:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem de intervenção dos gestores; e
- f) verificar se a missão da empresa está sendo alcançada.

Após criar a sistemática de avaliação de desempenho operacional e de atuação dos gestores, será necessário divulgar as informações para todos os envolvidos no processo, de forma clara e objetiva, visando, colaborar para que os objetivos pretendidos com a adoção do procedimento sejam atendidos de modo a estimular o controle e a realização de metas de longo prazo. Deste modo pretendese encontrar nas ferramentas e nos indicadores, meios para obter maior sustentabilidade no segmento de transportes de cargas internacionais. Aproveitar melhor os recursos, diminuir as despesas, com foco no orçamento. É preciso identificar e analisar os pontos críticos e desenvolver estratégias que possam atrair mais clientes, aumentar a rentabilidade, deduzir despesas operacionais e obter os melhores resultados possíveis (LOURENÇO, 2007, p. 134).

Não há como se falar em avaliação sem tratar de tema como a competência profissional. Zarifian, (2001, p. 66) define como competência profissional:

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Nota-se então, que para medir e interpretar os indicadores a empresa precisa conhecer as competências e habilidades de seus colaboradores, para posteriormente identificar por que medir e o que medir.

2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para o processo de tomada de decisão, por serem quantificáveis, permitem o levantamento de informações, características e resultados apresentados pela entidade. Apontam parâmetros de referência para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade de processos, possibilitam uma melhor visualização de negócio aos gestores e conseqüentemente, colocam a empresa em valiosa posição estratégica (ALVES, 2016, p. 119).

Quando se busca um ambiente de negócios mais seguro e controlado, um sistema de gestão baseado em ID afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa, gerando visibilidade do desempenho. Pretendendo contribuir significativamente no controle da empresa, é necessário, portanto, entender o planejamento estratégico, aquilo que os sócios, proprietários ou investidores, querem para o futuro do negócio, quais são os objetivos e metas, que precisam ser traçadas no curto, médio e longo prazo. Os ID norteiam medidas estratégicas fundamentais para a continuidade das instituições (FERREIRA et al, 2008).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 132), nos orientam que:

Uma empresa transforma-se naquilo que ela consegue medir. Se algo não pode ser medido, não será possível o controle, o qual é essencial. [...] Não basta a implantação de um sistema de medição. Precisa-se saber o que medir, a quem informar e o que fazer com a informação.

É possível assegurar que a criação de estratégias para execução dos trabalhos é a resposta para diferentes cenários que correspondem ao que foi planejado quando existe um acompanhamento

que permita corrigir desvios. Para tal, aplica-se a utilização de ferramentas como indicadores, definições de metas e plano de desenvolvimento (SALM, HEIDEMANN e MENEGASSO, 2006, p. 137). A seguir, temos a descrição de alguns exemplos de ID existentes de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2011:

- Curva de meia-vida - Para comparar índices de melhoria no âmbito da empresa, existe o indicador denominado de curva de “meia-vida”, que mede o tempo necessário para se atingir melhoria de 50% em determinado indicador de desempenho. Os indicadores de desempenho utilizados na empresa serão colocados no eixo vertical, utilizando escala logarítmica, e o tempo é colocado no eixo horizontal. Tem-se então, através da leitura das inclinações a representação da situação, de modo que onde estiver mais acentuada a inclinação, o aprendizado ocorreu mais rápido.
- Matriz de Ansoff – Buscar a sinergia entre as funções da empresa é o seu objetivo. Com a utilização desse modelo será possível compreender e gerar estratégias de expansão do negócio. Faz-se necessário estudar as posições de mercado existente ou novo, dar atenção às novidades mercadológicas, aos produtos disponíveis e também a outras novidades tecnológicas para melhor compreender as estratégias factíveis para cada organização.
- Modelo Porter – Com a utilização desse modelo, torna-se possível analisar o setor como um todo e prever sua evolução, perceber a própria posição no setor e compreender a concorrência para melhor competir e, também, formar melhores estratégias para o negócio.

Além deles, existem outros diversos tipos de indicadores que fornecem uma série de importantes informações, dos quais, pode-se citar (Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2011):

- Indicadores de produtividade – relacionados à produtividade hora/colaborador, hora/máquina. Estão ligados à utilização dos recursos da empresa em relação às entregas.
- Indicadores de qualidade – auxiliam na compreensão de desvios ou não conformidades ocorridas durante o processo produtivo.

- Indicadores de capacidade – permitem medir a capacidade de resposta dos processos.
- Indicadores estratégicos – demonstram como a empresa se encontra em relação aos objetivos anteriormente estabelecidos. Comparam o cenário atual com o cenário desejável.

Todas as organizações que visam conquistar uma base sólida necessitam de indicadores, independentemente da categoria que o indicador se encontra, pois, todos são igualmente importantes para fornecer informações necessárias para avaliar os processos e alinhá-los aos objetivos traçados.

2.3 ANÁLISE SWOT

A análise de Swot é um instrumento que possibilita a identificação da posição estratégica da empresa no ambiente, compilando dados importantes que caracterizarão o ambiente interno e externo. Com ela, estratégias mais aprofundadas poderão ser traçadas e consequentemente planos de ação específicos serão criados. Quando se almeja melhorar o desempenho da empresa, é essencial identificar os pontos fortes e fracos para depois discutir a necessidade de estruturação e planejamento a serem implantados. Deve-se mapear o ambiente externo e interno, compreender os elementos inerentes ao funcionamento da organização, analisar as ameaças e oportunidades existentes (NETO, 2011, p. 17).

Nascimento e Reginato (2013, p. 41), nos ensinam que:

[...] por meio de ações humanas a empresa planeja a posição desejada em seu mercado, através de seus pontos fortes e fracos e dos riscos e oportunidades que este mercado oferece. Deste plano abstraem-se diretrizes que devem ser mensuradas e transformadas, pelos principais executivos da empresa, em um plano de ação operacional de curto, médio e longo prazo, levando em consideração os recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos disponíveis.

O primeiro passo para se construir a matriz Swot, é identificar as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças que acometem a empresa. As forças podem ser entendidas como as vantagens que possui em relação às demais, enquanto as fraquezas são as aptidões que a interferem ou a prejudicam. Oportunidades são as forças externas que a influenciam positivamente, já as ameaças, são as forças externas que a influenciam negativamente. Com a

utilização da ferramenta Swot, obtém-se uma ampla análise ambiental corporativa que servirá como pilar de sustentação do planejamento estratégico e da gestão do negócio. As possibilidades permitidas são imensas e essenciais para tornar a entidade competitiva e sustentável (figura 1) (NETO, 2011, p. 17-18).

SWOT	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	PONTOS FORTES: <ul style="list-style-type: none"> - Ponto Forte 1 - Ponto Forte 2 - Ponto Forte 3 - Ponto Forte N 	PONTOS FRACOS: <ul style="list-style-type: none"> - Ponto Fraco 1 - Ponto Fraco 2 - Ponto Fraco 3 - Ponto Fraco N
Externos (Ambiente)	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade 1 - Oportunidade 2 - Oportunidade 3 - Oportunidade N 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Ameaça 1 - Ameaça 2 - Ameaça 3 - Ameaça N

Figura 1 – Modelo conceitual da Análise Swot.
Fonte: Bastos, 2014.

Ao observarmos a figura acima, temos a exemplificação da matriz Swot que divide o cenário em duas partes: interno e externo. Dentro do ambiente interno, encontramos os pontos fortes e fracos da organização. Já no ambiente externo, estão às ameaças e oportunidades que cercam a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente capítulo de metodologia será composto por: (i) enquadramento metodológico; e, (ii) procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Utilizou-se na elaboração do presente trabalho as seguintes metodologias:

- a) Estudo de Caso, método que possibilita conhecer a realidade, produzir e desenvolver estratégias e comportamentos. A escolha da técnica se deu após perceber-se que a empresa objeto do estudo possibilitaria a sua aplicação, tendo em vista a apresentação de materiais suficientes. O objetivo do estudo de caso é proporcionar experiência da prática através de análises, discordâncias e diligências para solucionar problemas reais (EASEP/FGV, 1995, p. 25).

- b) Pesquisa Qualitativa, importante tática de investigação onde busca-se a campo a percepção dos envolvidos nos processos, de forma a observá-los e considerá-los. Realizou-se com o objetivo de compreender o ambiente empresarial. A abordagem qualitativa por não se apresentar com uma proposta rígida, permite ao investigador

utilizar a criatividade e ideação, além de prestar o trabalho com a exploração de novas perspectivas (EASEP/FGV, 1995, p. 23).

- c) Pesquisa Documental, realizada com base em documentos autênticos, para comparar e descrever fatos, estabelecendo características e tendências, além de fontes primárias - aqueles que ainda não foram coletadas anteriormente, pesquisadas com o objetivo de atender as necessidades específicas da pesquisa; documentos propriamente ditos e, fontes secundárias - que permitem a utilização de dados já disponíveis, além de dados estatísticos (Carvalho, 2003, p. 154). Permitiu-se pela disponibilidade de documentos existentes na organização.
- d) Entrevistas não estruturadas, técnica de coleta de dados não documentados através de perguntas abertas, respondidas no âmbito da pesquisa. Utilizado pela liberdade de resposta para com os entrevistados (Carvalho, 2003, p. 154). Para melhor compreender o cenário, a técnica possibilitou-se devido ao fácil acesso aos gestores da entidade.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, apresenta-se a análise dos dados mais relevantes de maneira geral que norteiam a pesquisa, buscando relacionar os fundamentos bibliográficos com os resultados obtidos. Em seguida, analisam-se alguns pontos relacionados às entrevistas de trabalho.

A coleta de dados foi obtida em relatórios gerenciais e contábeis e também através de entrevistas aos dois gestores do negócio, o que permitiu a identificação de modelo de gestão utilizado e a compreensão da posição da organização. Durante a entrevista foram aplicadas dezesseis perguntas específicas ao tema em questão, conforme anexo 01, objetivando levantar aspectos relevantes para o presente estudo.

Na etapa de análise de ferramentas adotadas, foram revisados os indicadores gerenciais, operacionais e estratégicos existentes, além, da aplicação da matriz Swot para melhor compreender a posição estratégica da empresa.

Os resultados se apresentam através de gráficos e tabelas comparativas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa objeto do estudo teve sua origem na década de 60, onde iniciou suas atividades no ramo hortifrutigranjeiro. Com o passar dos tempos, a pequena empresa sentiu a necessidade de ampliar o negócio, aumentou sua estrutura, investiu em máquinas e equipamentos, caminhões novos para a distribuição, câmaras frias e serviços. Assim as portas foram se abrindo para novos ramos de atuação e já nos anos 2000, junto com a era da globalização, surgiram os novos segmentos de mercado e a expansão da transportadora para 66 veículos carretas com baús frigoríficos.

Notadamente o presente estudo está focado em especial ao segmento de transporte de cargas rodoviárias internacionais, que iniciou sua história no grupo para atender uma demanda interna, que era o transporte de suas cargas de frutas importadas oriundas da Argentina e Chile.



Figura 2 – Rotas da Empresa: Exportação e Importação.
Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Atualmente a transportadora possui rotas de exportação com origens no sul, sudeste e centro oeste brasileiro, destinadas à Argentina, Chile Paraguai e Uruguai. As rotas de importação originam-se na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, com destino ao sul, sudeste e centro oeste do Brasil (figura 2).

A gerência do segmento de transportes conta com os ID para melhor avaliar e também medir o desempenho do negócio e dos trabalhos desenvolvidos pelos seus sessenta e cinco colaboradores.

Os trabalhos da equipe administrativa são individualmente avaliados, de maneira que cada colaborador terá ao menos dois indicadores de desempenho relacionados à sua função e os mesmos serão mensurados todos os meses. São medidos os erros de lançamentos, erros na elaboração da folha de pagamento, índice de inadimplência de clientes, realização e entrega de inventários, fechamento diário do caixa, entre outros. Também são avaliados as médias de consumo de combustíveis e o preenchimento correto da papeleta de jornada de trabalho pelos motoristas da empresa. A gerência é avaliada pelos resultados obtidos.

4.1 INDICADORES GERENCIAIS

Atualmente a empresa adota os indicadores: faturamento e EBTIDA (Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Amortization, que em português corresponde a: Lucro antes dos Juros, Imposto (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o lucro), Depreciação e Amortização – LAJIDA). O faturamento é o indicador utilizado para medir o desempenho da gerência e coordenação que possuem meta mensal estipulada para o faturamento, o que os instiga a conseguir atingir os objetivos mês a mês. O EBITDA, também é medido e é objeto de premiação aos funcionários quando encontrar-se acima do previsto, modelo de métrica exemplificado no quadro abaixo.

	Meta	Indicador Faturamento e Ebitda			
		Previsto	(%)	Realizado	(%)
Faturamento	> = Previsto	R\$ 2.000.000,00	100,00%	R\$ 1.000.000,00	50,00%
Ebitda	> = Previsto	R\$ 200.000,00	10,00%	R\$ 50.000,00	5,00%

Quadro I – Indicadores da Gerência

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Além dos indicadores gerenciais, a empresa utiliza indicadores operacionais que serão tratados na seqüência.

4.2 INDICADORES OPERACIONAIS

Medir a eficiência operacional é indispensável quando se busca a excelência do funcionamento de uma organização, independentemente do ramo de atuação, consciente da

importância destes conceitos para o segmento de transporte de cargas a empresa mede e controla a evolução de: média de consumo de combustível, custos da frota e custo com horas extras dos motoristas. Os indicadores operacionais possibilitam mensurar a eficiência com que a organização conduz suas operações, permitem observar se a empresa está gerando resultados e o quanto está gastando para isso.

4.2.1 Indicador Média de Consumo de Combustível

Utilizando o indicador que mede o controle de combustível por viagem a empresa avalia o desempenho de cada motorista no quesito “colaborador contribuindo para o resultado”, tendo em vista, que os bons profissionais sempre farão o possível para colaborar com o crescimento da organização. Além disso, os números apresentados neste indicador, demonstrados no quadro II, permitem o acompanhamento de custo e consumo de cada veículo.

Indicador Média de Combustível							
Motorista	Placa	Meta	KM / Hodômetro	Consumo	Valor	Média	Prêmio
1	AAA-0001	2,55 - 2,60 - 2,65	9299	3554,58	R\$ 11.445,00	2,62	R\$ 200,00
2	AAA-0002	2,55 - 2,60 - 2,65	14073	5737,18	R\$ 19.979,76	2,45	R\$ -
3	AAA-0003	2,55 - 2,60 - 2,65	13199	4849,26	R\$ 16.002,56	2,72	R\$ 300,00
4	AAA-0004	2,55 - 2,60 - 2,65	13715	5314,74	R\$ 17.857,53	2,58	R\$ 100,00
5	AAA-0005	2,55 - 2,60 - 2,65	14957	6171,69	R\$ 20.243,16	2,42	R\$ -
Média de Consumo -> = Se atingir média desejada ou acima km/l = Bônus R\$ 300,00 Média de Consumo -> = Se atingir uma média de até 5 pontos a menos da desejada km/l = Bônus R\$ 200,00 Média de Consumo -> = Se atingir uma média de até 10 pontos a menos da desejada km/l = Bônus R\$ 100,00							

Quadro II – Controle de Combustível por Viagem x Motorista – Julho 2017. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessionária.

Os colaboradores que atingirem a meta estarão contribuindo positivamente com o resultado da empresa, que por sua vez, irá recompensá-los através de premiações em dinheiro. Existem três faixas de premiações, a primeira no valor de R\$ 300,00 para médias acima de 2,65, em seguida, a segunda faixa que premia em R\$ 200,00 as médias de 2,60 a 2,64, por último, terceira faixa que bonifica em R\$ 100,00 os motoristas que atingirem média entre 2,55 a 2,59.

4.2.2 Indicador Custos Frota

Esse indicador contribui diretamente para com o faturamento e EBITDA, pois, o custo com a frota (manutenção, combustível, pneus e lavagem de veículos) é o maior custo do negócio. Para essas despesas estipulou-se um valor máximo tolerado, a meta é nunca ultrapassar o valor

orçado. É possível acompanhar o desempenho previsto X realizado, conforme demonstra o quadro III.

	Indicador Custos Frota	
	Previsto	Realizado
Custo Frota	-R\$ 50.000,00	-R\$ 52.000,00
Combustíveis e Lubrificantes	-R\$ 30.000,00	-R\$ 31.000,00
Lavagem de Veículos	-R\$ 2.000,00	-R\$ 3.000,00
Manutenção Equipamentos	-R\$ 3.000,00	-R\$ 2.500,00
Manutenção Veículos	-R\$ 10.000,00	-R\$ 11.000,00
Recapagens Pneus	-R\$ 2.500,00	-R\$ 3.000,00
Pneus Novos	-R\$ 2.500,00	-R\$ 1.500,00
Meta <= Orçado		

Quadro III – Indicador Custos Frota – Julho 2017.
Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

A equipe administrativa será avaliada e receberá premiação quando as despesas do período forem menores ou iguais aos valores orçados, por isso, não medem esforços nas negociações com fornecedores.

4.2.3 Indicador Custos Horas Extras Motoristas

Utilizando esse indicador, é possível prever qual será o gasto com horas extras em folha de pagamento, além disso, certificar-se de que as horas não ultrapassem o limite admitido pela legislação vigente, conforme demonstra o quadro IV.

Indicador	Meta	Realizado
Pagamento médio de horas extras por motorista	<= 40 Horas Extras	38

Quadro IV – Controle Horas Extras Motoristas – Julho 2017. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

O acompanhamento diário da jornada dos motoristas pela equipe resulta em bonificações quando apresentar resultados satisfatórios à empresa. Atuando no controle de horas trabalhadas, é possível reduzir valores de folha de pagamento e também contribuir com a redução de acidentes, que muitas vezes são causados por excesso de jornada. A meta do indicador é manter a média geral de horas extras abaixo de 40 horas mês.

4.3 INDICADORES FINANCEIROS

O objetivo de utilizar os indicadores financeiros de desempenho é analisar a real situação financeira da empresa. Os dados obtidos auxiliarão o gestor a maximizar o rendimento econômico financeiro da mesma.

4.3.1 Indicador Descontos Concedidos

O percentual de descontos concedidos aos clientes por erros no faturamento ou na negociação também é indicador, que colabora para a redução desses números e consequentemente possibilitará aumento do lucro. Indicador demonstrado no quadro V.

Indicador	Meta	Realizado
Descontos Financeiros (erro na tarifa)	< = R\$ 500,00	R\$ -

Quadro V – Controle Descontos Concedidos – Julho 2017. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

A equipe comercial trabalha com foco na conferência de negociações, visando evitar erros nos faturamentos, o que contribuirá positivamente com o desempenho do grupo. A meta do indicador em questão é não ultrapassar R\$ 500,00 ao mês em descontos financeiros concedidos.

4.3.2 Indicador Inadimplência

É realizado acompanhamento mensal do índice de inadimplência dos clientes, estipulou-se uma meta onde o desejável é encontrar-se abaixo de 1%, quadro VI.

Indicador	Meta	Realizado
Inadimplência	< = 1%	2,00%

Quadro VI – Controle Inadimplência – Julho 2017.
Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

A equipe de contas a receber precisa estar sempre atenta para manter o índice de inadimplência de clientes abaixo do desejável. O trabalho de análise cadastral, acompanhamento e cobrança necessitam de muita dedicação por parte dos funcionários para alcançar os objetivos da organização.

É considerável a contribuição de cada indicador já utilizado pela gestão do negócio, porém, é relevante trabalhar novos indicadores que permitirão aos gestores maior conhecimento do ambiente, novas oportunidades e uma maior capacidade analítica dos dados gerados pela empresa.

4.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Com o objetivo de propor outros índices para avaliação da gestão, aplicouse a análise Swot ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças); utilizando um modelo comercial, disponível.

A aplicação da matriz Swot se permitiu através de entrevistas com os gestores que responderam a questionários sobre análise interna e externa da empresa. As perguntas foram específicas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças existentes.

1.1. Forças	Nota	Peso	Geral
Sua marca é reconhecida?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Sua empresa tem diferencial inovador?	Concordo Parcialmente	Importante	6
A tecnologia própria é essencial para o negócio	Concordo Parcialmente	Importante	6
Seu produto é de qualidade?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Tem um portfólio de produtos/serviços variado?	Concordo Parcialmente	Importante	6
Seu custo é baixo e isso ajuda no seu lucro?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Possui empregados com competências singulares?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Sua empresa tem uma localização privilegiada?	Concordo Parcialmente	Importante	6
A Infra estrutura é adequada?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Possui canais de venda diversificados?	Concordo Parcialmente	Importante	6
Sua empresa tem eficiência operacional?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Seu turnover de colaboradores é baixo?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Sua base de clientes é grande e diversificada?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Possui recursos financeiros disponíveis?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
O negócio possui escalabilidade?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
É responsável socioambientalmente?	Concordo Parcialmente	Importante	6
Suas forças estão mais altas do que as suas fraquezas, mantenha esse bom resultado!			110

Figura 3 - Forças

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

A figura acima demonstra as questões relacionadas às forças presentes na entidade. Através das respostas dos gestores nesse questionário, tornou-se possível assimilar os pontos com maior relevância e destaque.

1.2. Fraquezas	Nota	Peso	Geral
Sua marca é desconhecida?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Sua empresa não tem diferencial competitivo?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Sua tecnologia é compartilhada ou copiada?	Não Concordo e nem Discordo	Muito Importante	6
Seu produto é de baixa qualidade?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Falta inovação e criação de novos produtos/serviços?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Tem alto custo de produção que afeta o lucro?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Não possui colaboradores com competências singulares?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
É dependente de conhecimentos específicos?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Possui pouca variedade de produtos/serviços?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Tem poucos canais de venda?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Seu atendimento ao cliente é deficitário?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Existe má gestão na empresa?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
É dependente de poucos clientes?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Não possui recursos financeiros disponíveis?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Seu trabalho é com uso de homem hora?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Empresa é prejudicial social ou ambientalmente?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Suas fraquezas estão mais baixas do que as suas forças, esse é um bom sinal, mas não se acomode!			57

Figura 4 - Fraquezas

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

As fraquezas foram enfatizadas no resultado da inquirição dos envolvidos e tornaram-se perceptíveis os principais problemas presentes. Possibilitou-se assim, o entendimento da necessidade de correções imediatas e a primordialidade da elaboração de novas estratégias para desviar-se de adversidades demonstrados na figura 4.

2.1. Oportunidades	Nota	Peso	Geral
Existem mercados inexplorados?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Pode fazer parcerias estratégicas?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Existem poucos concorrentes?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Pode aproveitar políticas governamentais?	Concordo Parcialmente	Importante	6
Pode aproveitar avanço tecnológico?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Vai ocorrer redução de taxas e impostos?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Está em um ambiente colaborativo?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Vão acontecer grandes eventos?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existe interesse por iniciativas socioambientais?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Possibilidade de nova linha de produtos?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Os recursos essenciais são abundantes?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existem segmentos de clientes entrando no mercado?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existe um crescimento do mercado?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Possibilidade de oferta para mercados emergentes?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existem poucas barreiras para desenvolvimento?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Facilidade de conseguir informações de público-alvo?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Você tem mais oportunidades do que ameaças e isso indica um futuro promissor, só falta você alinhar quais forças vão otimizar as chances delas acontecerem de fato			118

Figura 5 - Oportunidades

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

A aferição das principais oportunidades que cercam a organização pôde ser notada através da figura 5, que qualifica as de maior significância. Novos caminhos foram sugeridos com o destaque das questões de maior peso.

2.2. Ameaças	Nota	Peso	Geral
O mercado está ficando saturado?	Discordo Totalmente	Muito Importante	0
Existem poucos parceiros?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existem novos concorrentes?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Políticas públicas e leis são prejudiciais?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Existe substituição tecnológica?	Concordo Parcialmente	Importante	6
Pode ocorrer a entrada de multinacionais no país?	Não Concordo e nem Discordo	Importante	4,5
Vai ocorrer aumento do custo de mão de obra?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Existe flutuação do dólar?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Há um desinteresse geral pelo seu setor atuação?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Existe uma dificuldade de inovar?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Os recursos essenciais são escassos e caros?	Não Concordo e nem Discordo	Muito Importante	6
O segmento de clientes está se reduzindo?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Há uma estagnação do mercado?	Concordo Totalmente	Muito Importante	10
Existe a impossibilidade de oferta para novos mercados?	Discordo Parcialmente	Muito Importante	4
Existem muitas barreiras para o desenvolvimento?	Concordo Parcialmente	Muito Importante	8
Dificuldade de conseguir informações de público alvo?	Discordo Parcialmente	Importante	3
Suas ameaças estão mais baixas do que suas oportunidades, esse é um bom sinal, mas ainda assim vale a pena analisar as suas ameaças mais relevantes e criar planos de ações para elas			107,5

Figura 6 - Ameaças

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Com a aplicação do último questionário exemplificado na figura 6, nota-se a existência de grandes ameaças que impactam o negócio. Nesse sentido, as indagações apontam para a necessidade atitudes que atenuem o cenário.

Por fim, com a utilização da análise da Swot, obtiveram-se os resultados demonstrados nas figuras a seguir.

1. Índice Avila de Favorabilidade		39,69%
2. Análise SWOT	Forças	110
	Fraquezas	57
	Oportunidades	118
	Ameaças	107,5

Figura 7 - Índice de Favorabilidade

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Na figura 7, é demonstrado o nível de favorabilidade, ou seja, quanto o conjunto dos elementos internos e externos avaliados favorecem o negócio. É importante destacar que a análise Swot ou FOFA foi realizada a partir da percepção dos interessados, portanto recomenda-se utilizar um pouco de ceticismo, principalmente na avaliação interna.

Esse índice demonstra que o segmento de transporte de cargas internacionais possui 39,69% de favorabilidade, ou seja, o ambiente em que a empresa está inserida e como ela se apresenta diante das condições atuais. Podese notar que as forças da organização são maiores do que suas atuais fraquezas, porém, as ameaças que a cercam são quase tão significantes quanto as oportunidades existentes.

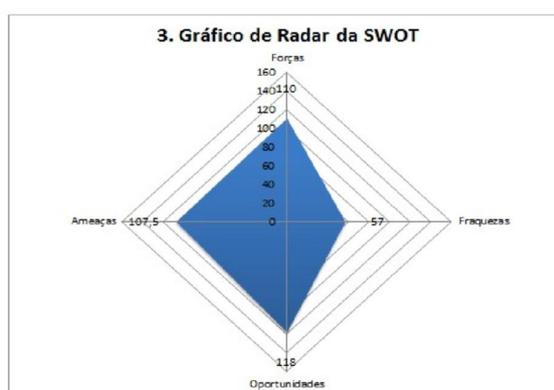


Figura 8 - Gráfico de Radar

Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

O gráfico radar apresentado na figura 8, possibilita a apresentação de várias dimensões ao mesmo tempo. Sua visualização é fácil e comparativa, de maneira que mesmo com a utilização de dados independentes há a uniformização das unidades de medida. No caso da matriz Swot, permite-se demonstrar o quão as forças são maiores do que as fraquezas e também, o quanto as ameaças estão próximas das oportunidades.

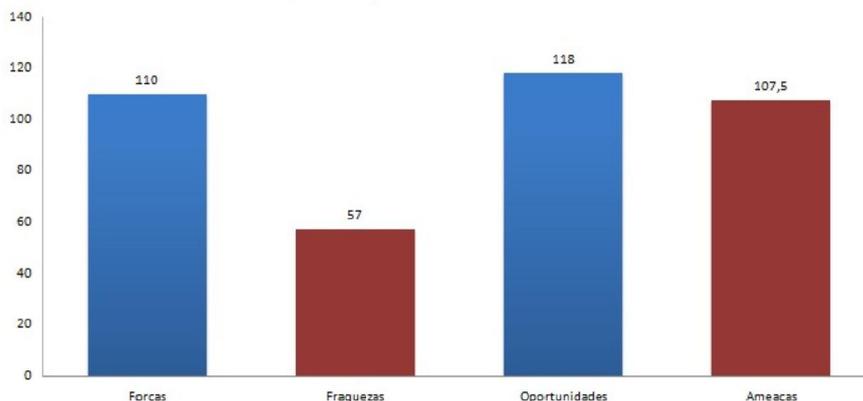


Figura 9 – Gráfico de Barras Indicando Comparativo de Atributos Obtidos com Análise Swot. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Para facilitar a visualização dos dados, existe o gráfico de barras, no qual possibilita-se ver claramente a diferença existente entre as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças, isso explica o resultado apresentado no índice de favorabilidade. Na figura 9 nota-se que as fraquezas da empresa são de menor destaque, ou seja, elas quando comparadas com as demais possui a menor proporção, logo, percebe-se que esta não deve ser a principal preocupação nesse momento.

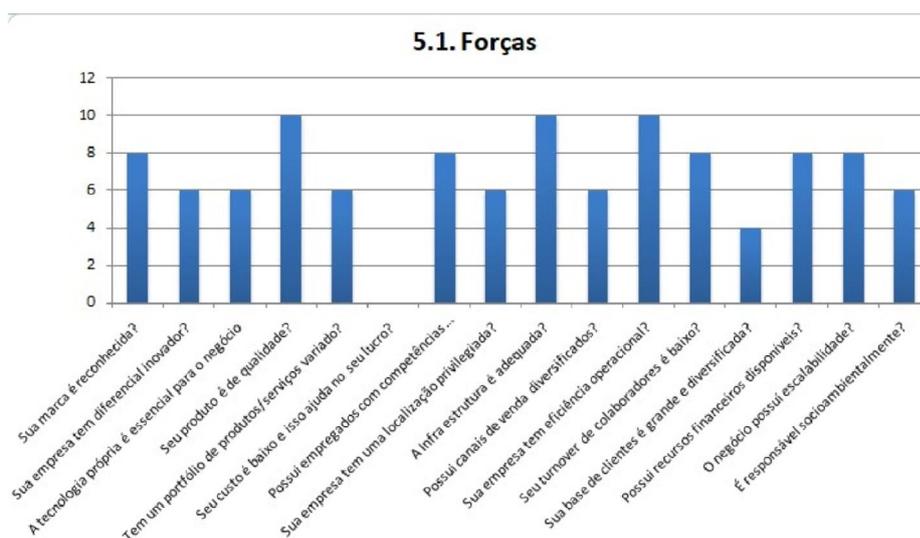


Figura 10 – Gráfico de Barras Demonstrando Forças - Análise Swot. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Chama-se de força as vantagens que a empresa possui de forma geral em relação a seus concorrentes. A figura 10 demonstra que as três maiores vantagens existentes no momento são possuir um produto/serviço de qualidade, dispor de uma infraestrutura adequada e contar com a eficiência operacional.

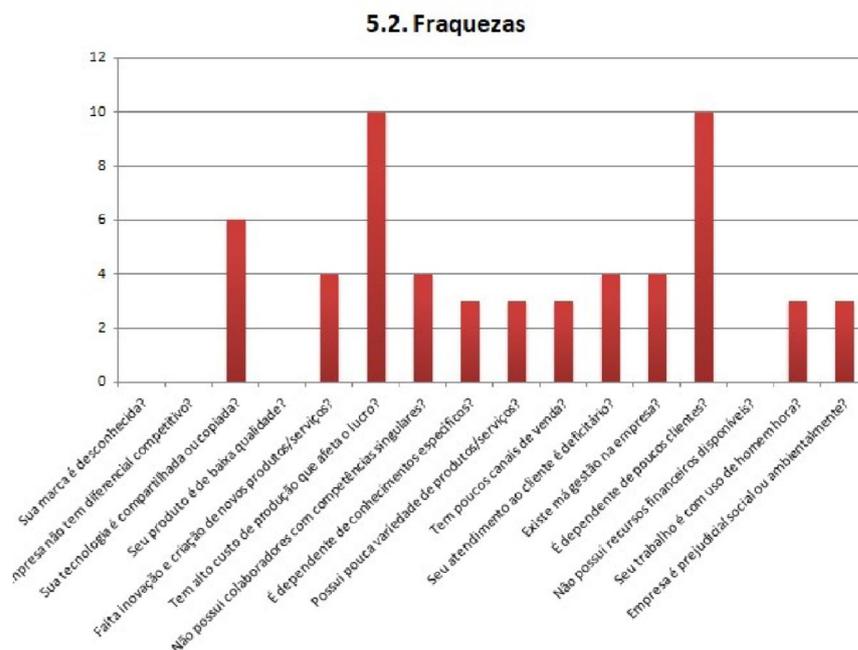


Figura 11 – Gráfico de Barras Demonstrando Fraquezas - Análise Swot. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

As desvantagens existentes na empresa são denominadas de fraquezas. Analisando os dados apresentados na figura 11, tem-se a informação de que as maiores fraquezas organizacionais são o alto custo de produção e a dependência de poucos clientes.

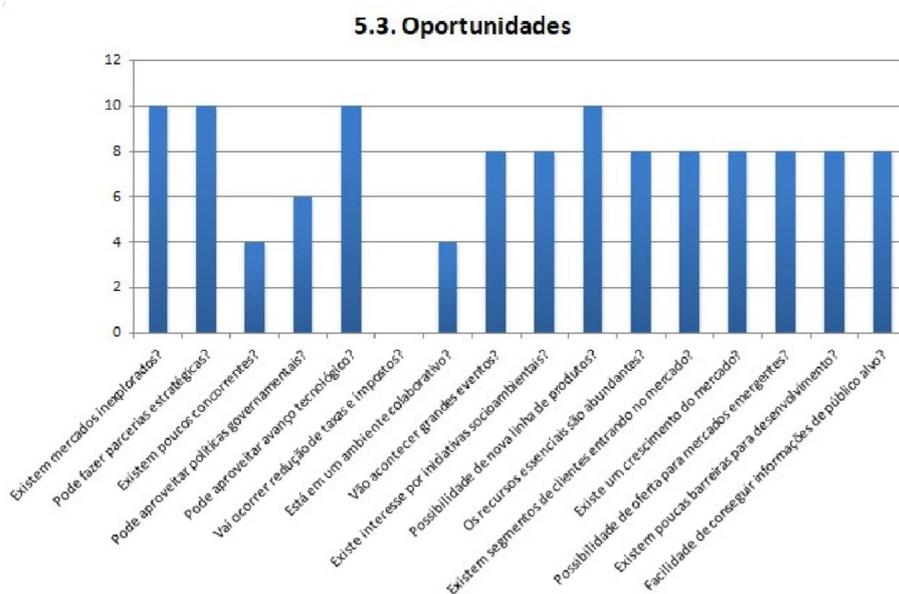


Figura 12 – Gráfico de Barras Demonstrando Oportunidades - Análise Swot. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Oportunidades são positivos aspectos externos que poderão potencializar a vantagem competitiva da organização. Com base na leitura do gráfico da figura 12, conclui-se que a empresa conta com muitas oportunidades, basta conseguir aproveitá-las, e este aproveitamento requer um controle de suas fraquezas internas, ou seja, potencializar as suas forças de modo que anulem suas fraquezas.

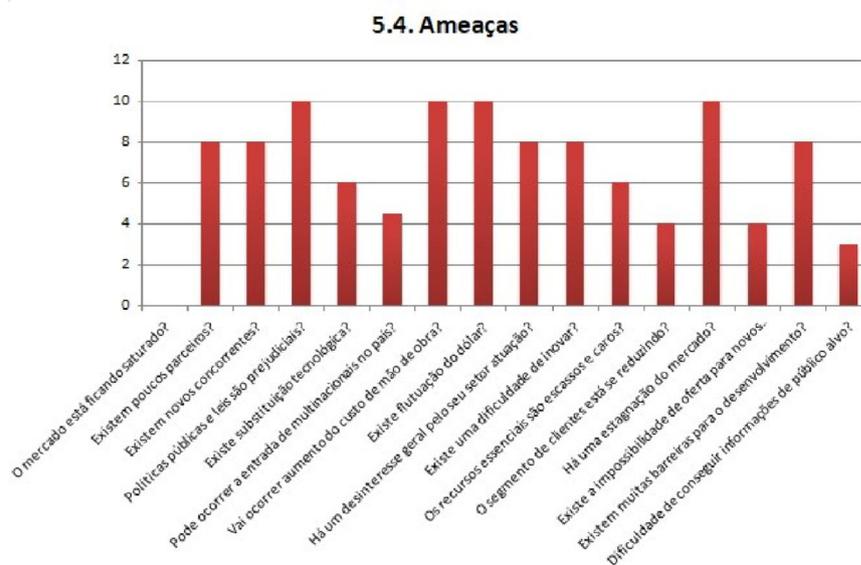


Figura 13 – Gráfico de Barras Demonstrando Ameaças - Análise Swot. Fonte: Dados fornecidos pela unidade concessora.

Os aspectos negativos externos, apresentados na figura 13, podem colocar em risco a vantagem competitiva da entidade; estes aspectos negativos são chamados de ameaças. É notável que as ameaças existentes no cenário atual da empresa são muito relevantes e presentes, algumas são inclusive comuns a todos os participantes do mesmo segmento. As de maior destaque são: a existência de políticas públicas prejudiciais, o relevante aumento do custo da mão-de-obra, a flutuação do dólar, que impacta diretamente a transportadora que adquire produtos/serviços no exterior e a estagnação do mercado.

Com as interpretação dos dados obtidos com a Análise de Swot, nota-se que atualmente na empresa as forças estão relativamente maiores do que as fraquezas, porém, as oportunidades e ameaças estão quase se igualando. Isso indica que algo precisa ser melhorado, de maneira que as ameaças se distanciem e as oportunidades cresçam. É importante analisar o cenário atual e com base nele, estabelecer um plano de ação visando aperfeiçoá-lo.

Tendo isso, a importância da adoção de outros indicadores para ampliar a visão do negócio se fundamenta em:

- a) Índice de rentabilidade que avalia os lucros da empresa em relação às vendas, ativos e capital investido. Esse indicador permite a comparação do desempenho entre períodos.
- b) Índice de ocupação da frota, que avaliará o uso dos ativos para geração de receita. Mensurar o percentual de ociosidade da frota, pensando sempre em encontrar maneiras de minimizá-la, o que proporcionará maior lucratividade (Capacidade da frota X Capacidade realizada).
- c) É importante ainda a aplicação do BSC - Balanced Scorecard, que se mostra relevante para alcançar o alinhamento do planejado com as atividades já exercidas. Assim, a missão, visão e valores da empresa poderão ser traduzidos e avaliados.

Por fim, conclui-se que os principais resultados da pesquisa foram: a revisão de indicadores de desempenho já adotados pela empresa, a citação de outras ferramentas existentes e a análise da percepção dos gestores sobre a utilização dos indicadores presentes e os propostos. Com a revisão das principais ferramentas utilizadas junto aos gestores, pode-se constatar a pouca relevância de alguns métodos e o entendimento que a substituição por outros, trará maiores benefícios estratégicos à organização; a contribuição com a citação de outras ferramentas à empresa possibilita aos gestores o conhecimento de outras técnicas que poderão ser implantadas como apoio a tomada de decisões; a análise da percepção dos gestores sobre os indicadores utilizados e propostos por essa pesquisa foi utilizada para preencher a matriz Swot e compreender melhor as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo e os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização. Os gestores demonstraram perceber a eficiência de alguns métodos utilizados e relataram ter compreendido a importância da utilização de indicadores de desempenho na busca da otimização dos resultados. Expressaram interesse na implantação de novos métodos e manifestaram ânimo em buscar novas estratégias e soluções. Em âmbito geral, a percepção dos gestores é de que se encontram em valiosa posição estratégica por utilizarem indicadores de desempenho que permitem a identificação de falhas nos processos e os direcionam para alternativas de correções. Pretendem continuar o trabalho de gestão por desempenho e implantar outras ferramentas que tragam resultados cada vez mais satisfatórios.

Em comparação a outros trabalhos, nota-se que assim como nessa pesquisa, a procura por melhorias na qualidade é imposta pela globalização e está sempre presente nas empresas. Todos os trabalhos encontrados sobre o tema, assim como este, citam a constante busca pela otimização de resultados como principal objetivo dos gestores. Grande parte das obras, também

argumentam que os gestores adotam os indicadores de desempenho como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Indicam ainda os trabalhos, que o sucesso empresarial está diretamente ligado a mensuração de eficiência e eficácia através da utilização de indicadores de desempenho, como na empresa em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o início o propósito do trabalho era revisar os indicadores utilizados pela empresa, de modo a analisar a percepção dos gestores sobre a utilização das ferramentas adotadas e a proposta de novos instrumentos para a busca da sustentabilidade no segmento de transportes de cargas internacionais. Aproveitar melhor os recursos existentes e contribuir para diminuição das despesas são o foco principal dos gestores. Para chegar-se a um resultado foi necessário fundamentar os ID e gestão, compreendê-los, vivenciá-los e aplicá-los.

Inicialmente, aplicou-se a análise Swot da área de negócios transporte de cargas internacionais, com base na percepção dos gestores. Os resultados foram apresentados aos mesmos, de maneira que os pontos fortes e oportunidades poderão ser desenvolvidos e as ameaças e pontos fracos terão possibilidade de serem trabalhados.

A percepção dos gestores em relação ao sistema de indicadores de desempenho utilizados em sua gestão é de que alguns dos métodos utilizados não estão sendo eficientes, como por exemplo, o indicador “descontos concedidos”, que para tornar-se mais eficaz, precisa de melhorias em sua elaboração e meta, além dele, o indicador “custos com horas extras de motoristas”, necessita de uma nova avaliação, pois, as horas extras impactam diretamente na produtividade da transportadora.

Visando contribuir com a organização, citou-se a existência de outras ferramentas que poderão melhor contribuir com os objetivos, como modelo Porter que analisa a empresa como um todo e prevê sua evolução, a matriz de Ansoff, que busca a sinergia entre as funções da empresa, e a curva de meia vida, que compara os índices e indica o tempo necessário para atingir melhoria de 50% em determinado indicador. Pôde-se perceber com clareza que os gestores compreendem que a utilização de ferramentas como os ID são essenciais para aumentar a lucratividade da empresa e que seus resultados os orientam a tomar as medidas necessárias para tal.

O estudo demonstra que dedicar mais atenção às estratégias possibilita o desenvolvimento de táticas, que podem vir a promover maior segurança e credibilidade da marca, critérios estes, que definem e justificam a utilização de ID, para auxiliar a gestão e garantir o cumprimento de seus objetivos.

A viabilidade desse estudo pressupõe que o desempenho pode ser entendido pela forma como são administrados e empregados seus recursos. É necessário compreender o posicionamento estratégico da organização no mercado, elaborar e adotar estratégias que aprimorem a eficiência e a eficácia.

Diante do exposto, tem-se que as ferramentas adotadas para a avaliação do desempenho da empresa de transporte de cargas internacionais, possuem maior relevância nos aspectos econômicos financeiros. No âmbito geral, a pesquisa possibilitou encontrar falhas nos processos operacionais e também perceber que algumas atividades desenvolvidas realmente contribuem positivamente. Assim, conclui-se que os objetivos propostos em linhas gerais conseguiram atingir seu objetivo, pois, realizou-se junto a empresa a revisão de indicadores existentes, citouse novas ferramentas e inclusive aplicou-se uma delas, a análise de Swot, que baseada na percepção dos gestores, resultou na indicação da atual posição estratégica da empresa. Ainda, possibilitou-se obter a percepção dos gestores de que a utilização dos indicadores é essencial para o crescimento da empresa e que continuar medindo significa otimizar os trabalhos.

Por fim, as limitações dos resultados, foram pesquisadas em artigos científicos disponibilizados na internet e obras bibliográficas. Restringiu-se ao título do trabalho, bem como seu resumo e palavras chave a busca das terminologias supracitadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lourdes. Gestão em Instituições de Educação Superior: Proposta de Referencial Fundamentado na Abordagem da Gestão do Conhecimento. Florianópolis: 2016. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wpcontent/uploads/2016/08/Lourdes-Alves.pdf>> Acessado em 13/02/2018.

BASTOS, Marcelo. 2014. Disponível em: <<http://www.portaladministracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-eplicacao.html>> Acessado em: 13 fev. 2018.

- BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho Multicritério como Apoio a Gestão de Empresas: Aplicação em uma Empresa de Serviços. São Carlos: 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000300014&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 18/02/2018.
- CARVALHO, Maria Cecília M. de. Metodologia Científica Fundamentos e Técnicas: Construindo o Saber. São Paulo: Papirus, 2003.
- COELHO, Daniela. Avaliação de Desempenho. Secretaria da Educação do Estado de Pernambuco: 2013. Disponível em:
< https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf>. Acessado em 13/02/2018.
- DUTRA, Ademar. Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivistasistêmico-sinérgica. 2003. 320 fl. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em:
< <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86398/200169.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11/02/2018.
- EASEP/FGV. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: 1995. Disponível Em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acessado em 17/02/2018.
- GIL, Antônio. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: Atlas, 2006.
- ICMBIO. Manual de Gestão de Desempenho. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2012. Disponível em:
http://www.icmbio.gov.br/ead/file.php/1/paginas/publicacoes/ed_corporativa/Manual_de_Gestao_do_Desempenho.pdf> Acessado em: 13/02/2018.
- LOBATO, David M.; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria C.; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira, A dimensão Humana Essencial: uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em:
<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_1.PDF>. Acessado em 13/02/2018.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionisio Gomes da. Controladoria: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. Controladoria: Um enfoque na Eficácia Organizacional. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Sabrina do et al . Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008021072011000400004&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 13/02/2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução. São Paulo: Atlas, 2011.

PAULA, Eduardo Vitor de et al . Programas de qualidade e indicadores de desempenho: a indústria torrefadora de café na região sudeste do Brasil. Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032003000400002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 13/02/2018.

PEREIRA, Anisio Candido; YOSHINAGA, Cláudia Emiko; WEFFORT, Elionor Farah Jreige et al. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.

SALM, José Francisco et al. Política de Educação Continuada Cooperativa: Capacitação Gerencial em Empresa Pública. Florianópolis: 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n39/a08v13n39.pdf>> Acessado em: 13/02/2018.

SOUZA, Antônia Egídia. Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Estudo no Setor Calçadista de Santa Catarina. São Paulo: 201. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23112011-204230/publico/AntoniaEgidiaSouzaVersaoCorrigida.pdf>> Acessado em: 13/02/2018.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 1 – Questionário Entrevista Gestores

- 1) Qual o ramo de atuação?
- 2) Qual a história do negócio?
- 3) Há quanto tempo a empresa atua na área?
- 4) Com quantos colaboradores a empresa conta?
- 5) Há quanto tempo atua como gerente?
- 6) Quais as maiores dificuldades do dia-a-dia?
- 7) Quais os principais dificuldades encontradas?
- 8) Utiliza alguma ferramenta de apoio à gestão? Quais?
- 9) Qual o tipo de gestão adotado na empresa?

- 10) Existe um planejamento estratégico?
- 11) Quais os maiores concorrentes?
- 12) É possível detalhar quais os principais pontos fortes e fracos da empresa?
- 13) É possível citar quais são as ameaças e oportunidades existentes?
- 14) Existem metas?
- 15) A empresa possui missão, visão e valores?
- 16) Qual a sua percepção sobre a posição da empresa?