

COLETA E DISTRIBUIÇÃO NA EMPRESA SENE TRANSPORTES

SENE TRANSPORTATION & DISTRIBUTION

Andréa Ferreira de Campo^a, Carlos Holanda da Silva^a, Elen Fernanda Marques Santos^a, Luiz Antonio da Silva^a, Roberto Cezar Datrino^a

a – FICS

Resumo

A proposta deste artigo é analisar os processos operacionais no âmbito da coleta e distribuição de cargas, na cidade de São Paulo para o estado do Mato Grosso do Sul. Foi elaborada uma pesquisa de clima organizacional na empresa Sene Transportes e feita uma análise em suas rotinas operacionais. O levantamento de dados foi pautado em pesquisas bibliográficas com a tura de livros e de revistas especializadas e em setores de classe que atuam no meio logístico, por consequência, destacaram-se dois pontos de melhorias. Um com possibilidade direta de solução, que diz respeito ao quesito comunicação interna e por meio disso elaborou-se uma proposta de melhoria. O outro ponto de melhoria é de origem externa, ou seja, uma variável incontrolável. São situações encontradas em relação à infraestrutura causadas pelo baixo investimento logístico e também pela ineficiência dos demais modais de transportes em relação ao transporte rodoviário no País.

Palavras chave: Coleta. Distribuição. Transporte. Logística. Infraestrutura. Comunicação.

Abstract

The proposal of this article is to analyze the operational processes in the scope of the collection and distribution of cargo, in the city of São Paulo to the state of Mato Grosso do Sul. An organizational climate survey was elaborated in Sene Transportes company and an analysis was made in its operational routines. The data collection was based on specialized bibliographical researches and on sectors of class that act in the logistic environment, consequently, two major aspects to be improved were highlighted. One with direct possibility of solution, which concerns the internal communication question and through this a proposal of improvement was elaborated. The other aspect is of external origin, that is, an uncontrollable variable. These are the situations encountered in relation to infrastructure caused by low logistical investment and also by the inefficiency of other modes of transport, in relation to the road transport in the country.

Keywords: Collection. Distribution. Transport. Logistics. Infrastructure. Communication.

Introdução

A empresa Sene Transportes de Cargas e Encomendas, como prestadora de serviços de transporte logísticos, tem no seu *portfólio* de serviços a Coleta e a Distribuição. A empresa atua na cidade de São Paulo e despacha materiais para cidades do estado do Mato Grosso do Sul, atendendo clientes com serviços no segmento de transportes, em atividades de coleta e

distribuição. Os materiais transportados variam de tamanho e valores, porém, todos têm a mesma importância à empresa e os serviços precisam ser efetuados de forma qualitativa e quantitativa, a fim de não gerarem prejuízos aos clientes. Desenvolver estratégias eficientes e eficazes para atender e manter os clientes é um desafio permanente que as empresas, levando-se em consideração o fato de que o mercado de prestação de serviços de transportes apresenta elevados níveis de competitividade. As atividades de coleta e de distribuição na logística são extremamente complexas e peculiares; portanto, o principal objetivo deste artigo é analisar os procedimentos logísticos e de relações funcionais de forma detalhada da Sene Transportes, e caso sejam constatadas anomalias em seus fluxos, desenvolvermos um plano de melhoria para a correção dessas inconformidades.

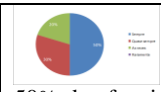
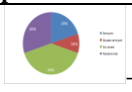



É relevante a percepção de que o conhecimento teórico aliado com ao conhecimento prático proporciona o entendimento dos processos de maneira mais abrangente, complexa e sistêmica. Na cidade de São Paulo existem regras que limitam o trânsito de veículos automotivos em determinadas faixas horárias e áreas denominadas Centro Expandido pelo DSV – Departamento de Serviços Viários, órgão que regula o trânsito da cidade, sendo que essa restrição atinge veículos leves e pesados, bem como, motocicletas. A partir da experiência em administrar uma frota de veículos que inclui veículos de médio e grande porte, caminhões, vans e vucs - veículos urbanos de cargas, para o planejamento e a roteirização das atividades de coleta e distribuição, é premissa relevante para que sejam minimizadas as dificuldades para a atuação de maneira eficiente e produtiva. A flexibilização dos horários para de atendimentos das coletas junto aos clientes precisa bem planejado e adequado para que não haja atrasos, visto que as regras de circulação dentro do perímetro urbano da cidade, centro expandido, acarretam situações que desafiam diariamente os responsáveis pelos serviços logísticos. Atender a demanda por transportes de mercadorias dentro dos preceitos das Leis de Trânsito, e a programação para o atendimento as exigências e expectativas do mercado é um cenário complexo, fato que requer elevado nível de *expertise* e de planejamento logístico, sendo recorrente a necessidade contínua de estudos para que os níveis de conformidades estabelecidos sejam atendidos.

O campo de estudo abrange uma área de inúmeras oportunidades de melhorias, porém, é necessário o estudo prático da causa em questão, sendo que a análise *in loco* dos processos e atividades, proporciona maiores possibilidades de entendimento e contextualização do tema. A pesquisa bibliográfica realizada com a leitura de livros e de artigos publicados em jornais e



revistas especializadas é de fundamental importância, situação que nos ajudará no entendimento das possibilidades de atuação e na restrição de limitações que aparentemente podem prejudicar os processos administrativos e operacionais. A pesquisa de clima organizacional na empresa poderá apontar aspectos positivos e pontos de melhorias nos processos produtivos do ambiente de estudos, e a partir da tabulação dos dados coletados na pesquisa, será elaborado um plano de trabalho para melhorar aproveitar as oportunidades e eliminar as inconformidades dos processos. Entender o funcionamento de uma empresa que atua no segmento de transportes de cargas e desenvolvendo atividades de coletas e distribuições, é o fator que balizará o entendimento desse complexo sistema operacional organizacional.

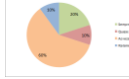


Os gráficos a seguir, apresentam uma tabulação e os resultados da pesquisa de clima organizacional realizada na Empresa Sene Transportes:

GRÁFICOS 01 A 5 RETRATAM OS FATORES DE RELACIONAMENTO EM EQUIPE:


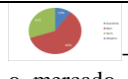
<p>Gráfico 01 – Você se sente a vontade ao desenvolver um trabalho em equipe?</p>  <p>50% dos funcionários sempre sentem vontade para fazer trabalho em equipe; - 30% quase sempre; - 20% às vezes.</p>	<p>Gráfico 02 – Durante um projeto você dá sua opinião?</p>  <p>- 20% dos funcionários sempre dão sua opinião durante um projeto; - 10% quase sempre; - 40% às vezes; - 30% raramente.</p>
<p>Gráfico 03 – Como é o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?</p>  <p>- 20% dos funcionários têm excelente relacionamento com os colegas de trabalho; - 80% têm um bom relacionamento.</p>	<p>Gráfico 04 – O relacionamento entre as pessoas de sua equipe é?</p>  <p>- 20% dos funcionários têm excelente relacionamento entre os colegas da equipe; - 70% têm bom relacionamento; - 10% têm relacionamento.</p>
<p>Gráfico 05 – O relacionamento entre seu supervisor imediato e os subordinados na equipe é?</p>  <p>- 30% dos funcionários veem excelente relacionamento entre o supervisor imediato e os subordinados na equipe; - 60% veem bom relacionamento; - 10% veem relacionamento ruim</p>	<p>Fonte: Os gráficos 1 a 5, foram produzidos pelos autores do projeto em 2018</p>

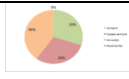


GRÁFICOS 06 A 10 RETRATAM OS FATORES DESMOTIVACIONAIS:

<p>Gráfico 06 – O que você acha dos critérios utilizados para promoções internas?</p>  <p>A percepção dos funcionários é que: são excelentes os critérios de promoção interna; - 30% acreditam que é bom; - 40% acreditam que é ruim; - 20% acreditam que é péssimo.</p>	<p>Gráfico 07 – A quantidade de treinamentos que você recebe é?</p>  <p>- 20% dos funcionários acreditam que é excelente a quantidade de treinamentos que recebem; - 50% acreditam que é bom; - 10% acreditam que é ruim; - 20% acreditam que é péssimo.</p>
<p>Gráfico 08 – Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?</p>	<p>Gráfico 09 – O seu ambiente de trabalho é favorável para a execução do seu trabalho?</p>

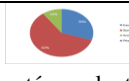
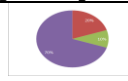
 <p>- 20% dos funcionários sempre se sentem reconhecido pelo trabalho que executam; - 10% quase sempre; - 60% às vezes; -10% raramente.</p>	 <p>- 10% dos funcionários acreditam o ambiente de trabalho sempre está favorável para a execução do trabalho; - 40% que quase sempre; - 40% que às vezes; - 10% que raramente.</p>
<p>- Gráfico 10 – Como você avalia o <i>feedback</i> das últimas avaliações no seu departamento?</p>  <p>- 10% dos funcionários avaliaram como excelente o <i>feedback</i>; - 80% avaliaram como bom; - 10% avaliaram como ruim.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 6 a 10, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018</p>

OS GRÁFICOS 11A 15 TRATAM DOS TEMAS REFERENTES AO SALÁRIO.

<p>- Gráfico 11 – Para a sua função, a sua remuneração está?</p>  <p>- 30% dos funcionários veem excelente a remuneração para a função; - 60% veem boa a remuneração; - 10% veem ruim a remuneração.</p>	<p>Gráfico 12 – Comparando ao mercado de trabalho, seu salário está?</p>  <p>- 10% dos funcionários comparando com o mercado de trabalho veem salários excelentes; - 60% veem salários bons; - 30% veem salários ruins.</p>
--	---



<p>- Gráfico 13 – Você acredita que seu salário é uma forma de lhe estimular na empresa?</p>  <p>- 30% dos funcionários acreditam que salário é forma de estímulo; - 30% acreditam que quase sempre o salário estimula; - 40% acreditam que às vezes o salário estimula.</p>	<p>- Gráfico 14 – A empresa tem aumento salarial compatível com outras empresas do seguimento?</p>  <p>- 10% dos funcionários acreditam que a empresa raramente dá aumento compatível com outras empresas do seguimento; - 10% acreditam que quase sempre; - 30% acreditam que sempre; - 50% acreditam que às vezes.</p>
<p>- Gráfico 15 – Com relação as suas necessidades básicas, seu salário está?</p>  <p>- 10% dos funcionários creem em salário excelente em relação necessidades básicas; - 30% salário bom; - 50% salário ruim; - 10% salário péssimo.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 11 a 15, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.</p>

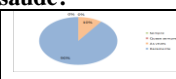
Os Gráfico 16 e 17 tratam dos Fatores de Benefícios:

<p>- Gráfico 16 - O valor do ticket refeição é equivalente ao alimento na região da empresa?</p>  <p>- 30% dos funcionários informam que está excelente o valor da refeição para se alimentar nos restaurantes da região; - 60% informam que está bom; - 10% informam que está ruim</p>	<p>Gráfico 17 – Como é a cesta básica fornecida pela empresa?</p>  <p>- 20% dos funcionários veem que a cesta básica está excelente; - 10% veem que está ruim; - 70% veem que está péssima.</p>
---	---



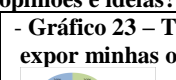


Fonte: Os gráficos 16 a 17, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.

GRÁFICO 18, 19 E 20, SE REFEREM AO ATENDIMENTO DO PLANO DE SAÚDE.





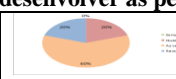
<p>- Gráfico 18 – Como é o atendimento do plano de saúde?</p>  <p>- 20% dos funcionários julgam o atendimento do plano de saúde como bom; - 10% julgam como ruim; - 70% julgam como péssimo.</p>	<p>Gráfico 19 – A empresa contribui com sua formação acadêmica?</p>  <p>- 40% dos funcionários acreditam que às vezes a empresa contribui para sua formação acadêmica; - 60% acreditam que raramente.</p>
<p>Gráfico 20 – A empresa oferece alternativas de planos</p>	

<p>saúde?</p>  <p>- 10% dos funcionários dizem que a empresa às vezes oferece alternativas de planos de saúde; - 90% dizem que raramente acontece.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 18 a 20, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.</p>
--	--

OS GRÁFICOS 21 A 25 TRATAM DOS FATORES DE COMUNICAÇÃO





<p>- Gráfico 21 – Sente-se informado sobre tudo o que acontece na empresa?</p>  <p>- 20% dos funcionários acreditam que são informados quase sempre de tudo que acontece na empresa; - 30% que raramente; - 50% que às vezes.</p>	<p>Gráfico 22 – Recebe as informações necessárias para meu trabalho?</p>  <p>- 10% dos funcionários acreditam que quase sempre recebem informações necessárias; - 40% as vezes recebem; 50% sempre recebem.</p>
<p>Gráfico 23 – Tem liberdade para opinar e expor minhas opiniões e ideias?</p> <p>- Gráfico 23 – Tem liberdade para opinar e expor minhas opiniões e ideias?</p>  <p>- 20% dos funcionários alegam ter sempre a liberdade de expor suas opiniões e ideias; - 20% raramente; - 60% às vezes.</p>	<p>Gráfico 24 – Acontecem reuniões em meu departamento?</p>  <p>- 10% dos funcionários dizem que sempre ocorrem reuniões em seu departamento; - 40% raramente; - 50% dizem que às vezes.</p>
<p>Gráfico 25 – As informações repassadas são completas e confiáveis?</p>  <p>- 30% dos funcionários acreditam serem às vezes completas e confiáveis às informações repassadas; - 30% quase sempre; - 40% sempre.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 21 a 25, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.</p>



OS GRÁFICOS 26 A 30 TRATAM DA IMAGEM DA EMPRESA:

<p>Gráfico 26 – A empresa disponibiliza informações da história da empresa (visão, missão e valores)?</p>  <p>- 10% dos funcionários dizem sempre ter acesso às informações sobre a história da empresa; - 10% quase sempre; - 30% raramente; - 50% às vezes.</p>	<p>Gráfico 27 – Como é a imagem que da empresa perante sociedade?</p>  <p>- 10% dos funcionários acreditam que a empresa tenha uma imagem ruim perante a sociedade; - 90% acreditam ser boa a imagem.</p>
<p>Gráfico 28 – Sente-se satisfeito de participar do quadro de colaboradores da empresa?</p>  <p>- 30% dos funcionários estão quase sempre satisfeitos em participar do quadro de colaboradores da empresa; - 30% às vezes; - 40% sempre.</p>	<p>Gráfico 29 – A empresa é inovadora frente aos tempos e mercado?</p>  <p>- 10% dos funcionários veem que raramente a empresa é inovadora aos tempos atuais; - 20% sempre; - 30% que quase sempre; - 40% acredita que às vezes.</p>
<p>Gráfico 30 – Você considera que a empresa esta disposta desenvolver as pessoas?</p>  <p>-20% dos funcionários consideram que a empresa raramente está disposta a desenvolver as pessoas; - 20% quase sempre; - 60% às vezes.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 26 a 30, e as análises, foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.</p>






OS GRÁFICOS 31 A 35 TRATAM FATORES DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

<p>Gráfico 31 Considerando o relacionamento das pessoas da sua equipe, o relacionamento é?</p>	<p>Gráfico 32 – O relacionamento entre os superiores e subordinados é:</p>
---	---


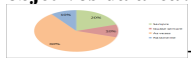
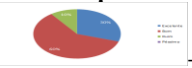


 <p>- 40% dos funcionários veem como excelente o relacionamento entre as pessoas de sua equipe; - 60% dizem ser bom.</p>	 <p>- 30% dos funcionários dizem ser excelente o relacionamento entre superiores e subordinados; - 70% dizem ser bom</p>
<p>Gráfico 32 – O relacionamento entre os superiores e subordinados é:</p>  <p>- 30% dos funcionários dizem ser excelente o relacionamento entre superiores e subordinados; - 70% dizem ser bom</p>	<p>Gráfico 33 – As pessoas da equipe cooperam com a resolução de problemas?</p>  <p>- 10% dos funcionários veem que sempre as pessoas da equipe cooperam para a resolução de problemas; - 30% sempre; - 60% às vezes.</p>

<p>Gráfico 34 – Como é a comunicação entre as pessoas de sua equipe?</p>  <p>40% dos funcionários informam que a comunicação é excelente; - 50% que é boa; - 10% que é ruim.</p>	<p>Gráfico 35 – Considerando as pessoas que trabalham em sua equipe, o ambiente de trabalho é?</p>  <p>- 30% dos funcionários informam que o ambiente de trabalho é excelente; - 60% que é bom; - 10% que é péssimo.</p>
--	--

OS GRÁFICOS 36 A 40 tratam de Fatores de Reconhecimento:

<p>Gráfico 36 – Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?</p>  <p>- 20% dos funcionários sempre se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam; - 40% quase sempre; - 40% às vezes.</p>	<p>Gráfico 37 – Suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa?</p>  <p>- 20% dos funcionários mostram que sempre as suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa; - 40% que às vezes; - 40% que raramente;</p>
<p>Gráfico 38 – Você se sente realizado pelo trabalho que executa?</p>  <p>- 50% dos funcionários sentem real com o trabalho que executam; - 10% quase sempre; - 30% e outros 10% que raramente.</p>	<p>Gráfico 39 – Suas ideias são consideradas pela empresa?</p>  <p>- 10% dos funcionários informam que suas ideias são consideradas pela empresa; - 30% que quase sempre; - 30% às vezes; - 30% que raramente.</p>
<p>Gráfico 40 – Você se sente satisfeito com a maneira que é tratado?</p>  <p>- 50% dos funcionários informa que sentem satisfeitos com as maneiras que são tratados; - 10% raramente.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 36 a 40 que tratam de fatores de reconhecimento foram produzidas pelos autores do projeto em 2018.</p>

OS GRÁFICOS 41 A 45 FATORES DE SUPERVISÃO / LIDERANÇA / ESTILO GERENCIAL:

<p>Gráfico 41 – A supervisão usa de educação e bom senso para orientar os colaboradores?</p>  <p>- 40% dos funcionários veem a supervisão sempre usa educação e o bom senso para orientar seus colaboradores; - 10% quase sempre; - 40% às vezes; - 10% informa raramente.</p>	<p>Gráfico 42 – Os supervisores procuram divulgar e discutir objetivos da área?</p>  <p>- 20% dos funcionários alegam que os supervisores sempre procuram divulgar e discutir os objetivos da área; - 10% quase sempre; - 60% às vezes; - 10% raramente.</p>
<p>Gráfico 43 – Como você se sente com a maneira que é tratado pelos seus supervisores?</p>  <p>- 30% dos funcionários se sentem excelentes pela maneira que são tratados pelos seus supervisores; 60% se sentem bem; 10% se sentem ruim.</p>	<p>Gráfico 44 – Seus supervisores dizem regularmente como está o seu desempenho no trabalho?</p>  <p>- 10% dos funcionários informam que os seus supervisores sempre dizem com está o seu desempenho; - 20% quase sempre; - 30% às vezes; - 40% raramente.</p>
<p>Gráfico 45 – Seus supervisores se preocupam com o meu desenvolvimento profissional?</p>  <p>- 10% dos funcionários veem que sempre os seus supervisores se preocupam</p>	<p>Fonte: Os gráficos 41 a 45 tratam de fatores de Supervisão Liderança / Estilo Gerencial:</p>

com o seu desempenho profissional; - 20% que quase sempre; - 60% às vezes; - 10% raramente.	
---	--

OS GRÁFICOS 46 A 50 TRATAM DE FATORES DE RELACIONAMENTO ENTRE OS DEPARTAMENTOS.

<p>Gráfico 46 – O seu departamento está ciente das mudanças em outros departamentos?</p> <p>- 40% dos funcionários alegam que o seu departamento está sempre ciente do que acontece em outros departamentos; - 10% quase sempre; - 30% às vezes; - 20% que raramente</p>	<p>Gráfico 47 – Como é o relacionamento interpessoal entre os departamentos?</p> <p>30% dos funcionários veem que sempre há relacionamento entre os departamentos; - 20% que quase sempre; - 50% que às vezes.</p>
<p>Gráfico 48 – A empresa trabalha com rodízio de funcionários para compartilhar conhecimentos?</p> <p>- 10% dos funcionários afirmam que quase sempre a empresa trabalha com rodízio de funcionários para compartilhar conhecimentos; - 90% afirmam que raramente.</p>	<p>Gráfico 49 – Os departamentos passam as informações corretamente quando solicitadas?</p> <p>- 40% dos funcionários afirmam que os departamentos passam as informações corretamente quando solicitadas; - 10% que quase sempre; - 30% que às vezes; - 20% que raramente.</p>
<p>Gráfico 50 – Como é o relacionamento dos supervisores de outras áreas relacionadas ao seu departamento?</p> <p>- 20% dos funcionários veem como excelente o relacionamento de supervisores de áreas distintas; - 60% como bom; - 10% como ruim; - 10% como péssimo.</p>	<p>Fonte: Os gráficos 46 a 50 tratam de fatores de Relacionamento entre os Departamentos.</p> <p>Fonte: Gráficos produzidos pelos autores do projeto em 2018.</p>

Fonte: Os gráficos 1 a 50 e suas análises foram desenvolvidos pelos autores do projeto em 2018.

Na coleta de informações através da aplicação do questionário do clima organizacional na empresa Sene Transportes, foi solicitado que citasse os três fatores mais motivadores na empresa, e três fatores a serem melhorados. Por meio do questionário foram identificados problemas que estão impactando na evolução da empresa, e também o que a empresa está oferecendo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. Constatou-se que a empresa oferece salário compatível com o praticado por outras organizações do mesmo segmento de mercado, mas outros benefícios como o convênio médico e a cesta básica deixam a desejar no atendimento das necessidades.

A pesquisa denota que os funcionários não estão satisfeitos com os critérios do recrutamento interno, embora achem que são reconhecidos no exercício de suas funções e considerem que o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas de trabalho são favoráveis ao desenvolvimento de suas atividades. As informações que recebem são suficientes para que o trabalho seja desenvolvido de uma maneira correta e satisfatória; no entanto, apontam falhas de comunicação quando ocorrem mudanças em outros departamentos, pois muitas vezes não são informados, e esse fato pode provocar problemas e inconsistências no desenvolvimento dos processos. As opiniões e sugestões nem sempre são

ouvidas e por muitas vezes são adotados novos procedimentos o conhecimento e o devido treinamento para a maioria dos funcionários.

Pontos de fracos ou de melhorias: um relevante ponto de melhoria que foi constatado na pesquisa por 90% dos funcionários é o da falta de rodízio no desenvolvimento das funções, ou seja, cada empregado é especialista e tem a sua atividade específica, e portanto, não se sente preparado para realizar outras operações, fato que pode trazer problemas para a empresa e até mesmo paralisar parte do processo produtivo, caso algum funcionário se ausente do local de trabalho por qualquer motivo, ou até mesmo, venha a deixar a organização. Pontos fortes ou de oportunidades: o questionário trouxe uma visão muito interessante sobre as motivações dos colaboradores, visto que a maioria está satisfeita com o salário, com a jornada e o horário de trabalho e prezam a amizade no ambiente de trabalho, ficando ainda evidente a percepção que que a honra seus compromissos e obrigados trabalhistas, quando da realização de horas ou jornadas extras de trabalho.

Dessa forma, será feito uma análise mais apurada em relação aos aspectos de melhorias e de oportunidades encontrados na Sene Transportes. É fundamental que as empresas percebam a importância das pessoas para o sucesso dos negócios, sendo que ações eficientes de treinamento, capacitação, desenvolvimento, comunicação e *feedback* regulares, podem trazer motivação aos mesmos, bem como, ensejar melhor desempenho em suas atividades de forma a melhor atender as necessidades dos clientes.

2. Caracterização da empresa Sene Transportes

Neste tópico será descrita a empresa Sene Transportes, a qual é objeto deste estudo. A empresa tem como razão social o nome: Sene Empresa de Transportes de Cargas e Encomendas Ltda. A matriz está localizada na cidade de Campo Grande no estado Mato Grosso do Sul, no seguinte endereço: Rodovia BR 163, nº 5500, Jardim Monumento, Campo Grande/MS, CEP: 79072-000, telefone (67) 3378 7300. Possui duas filiais, sendo a filial 1: na cidade de Dourados/MS, sito à Rua Alameda Otavio Catão, nº 1165, Lote A Quadra 13, Alhambra, CEP: 79843-050. Telefones: (67) 3420 5100/5106. A filial 2: na cidade de São Paulo/SP, sito à Rua da Balsa, nº 1000; Freguesia do Ó, São Paulo/SP, CEP: 02910-025. Fones: (11) 2613 6108/ (11) 2738 5761/ (11) 2614 9723.

A Sene Transportes é uma empresa do Grupo Queiroz Ltda., com mais de 50 anos no segmento de transportes de passageiros e turismo. No ano de 1995, ampliou suas atividades ao passar a atuar também no segmento de transportes de cargas e encomendas. A Sene considera-se especializada em serviços de coleta e distribuição e para desenvolvimento de suas atividades possui uma área estrutural de 2500 m² para armazenagem e escritórios. Sergio Ferman de Oliveira, fundou a empresa na cidade de Campo Grande/MS, em dia 10 de maio de 1995. As atividades iniciaram-se em um galpão alugado de aproximadamente 300 m², o fundador antes da abertura da empresa tinha a profissão de motorista e o desejo de abrir sua própria transportadora.

A frota inicial era de dois veículos, um Caminhão *truck* e um Caminhão ¾ ton. Em seguida foi aberta uma filial na cidade de São Paulo, em um galpão alugado, localizado na região do Brás, onde era feito o recebimento e carregamento das mercadorias e enviadas para serem entregues na cidade de Campo Grande/MS. Por estar iniciando no ramo de transportes de cargas, a Sene tinha uma pequena quantidade de clientes, por isso, os mesmos caminhões que faziam a coleta e a distribuição das mercadorias.

Com o passar do tempo e com base em qualidade na prestação dos serviços, a empresa expandiu seus números de frota de veículos, clientes, funcionários, instalações e recursos de tecnologia em geral, sendo que atualmente tem um quadro da ordem de 50 funcionários, 14 caminhões e galpão próprio. A empresa tem como Missão: Assegurar que os serviços prestados cumpram as especificações e necessidades dos clientes. Minimizar as possibilidades de falhas, com consequência redução de custos, sem interferir na qualidade. Ser uma empresa nacionalmente reconhecida por sua eficiência, competitividade e rentabilidade na prestação de serviços de movimentação de cargas. Sua Visão: é aumentar a abrangência dos serviços prestados, sem perder a qualidade. Investir em melhorias constantes dos serviços prestados, visando a velocidade das entregas e consequentemente a satisfação do cliente. Seus Valores são: Simplicidade nos relacionamentos. Respeito ao Ser Humano e ao meio ambiente. Qualidade e eficiência nos serviços prestados. Transparência e honestidade nas relações comerciais. A Filosofia da empresa é empregada como: “A Sene Transportes deseja que nossos colaboradores e clientes sempre tenham um tratamento a altura de suas expectativas e preceitos humanos. Prezamos pela boa conduta e honestidade e assim fazemos no nosso dia a dia com nossos colaboradores e clientes”. Sua Política é: “Possibilitar um entendimento entre todas as áreas da empresa e seus colaboradores e por consequências gerar um clima mais

harmonioso de trabalho”. E “Criar mecanismo que possibilite uma comunicação mais clara e abrangente, inibir ao máximo o erro de informação, esse é nosso objetivo”.

3. Descrição do processo

O processo de Coleta e de Distribuição inicia-se com a solicitação de coleta por parte do cliente (remetente), o qual já é cadastrado na Sene, e faz por telefone um pedido de coleta de encomenda, sendo que uma vez feita a solicitação, é gerada uma ordem de coleta que será efetivada no dia seguinte. No entanto, ocorrem casos emergenciais em que por necessidade do cliente a coleta é realizada no mesmo dia. No período da manhã do seguinte posterior ao pedido do cliente, as ordens de coletas são distribuídas aos motoristas, com as rotas e endereços traçados de acordo com os horários e locais disponibilizados pelos clientes. Devido às restrições legais de circulação de veículos relacionadas ao porte (peso e cubagem) e número das placas, são destacados automotores que se adequem as regras e características de circulação dentro desse perímetro, os quais são denominados VUCs – Veículos Urbanos de Cargas, os quais apesar da reduzida capacidade de peso e cubagem para transporte de volumes, possuem autonomia e agilidade para efetuarem vários carregamentos e descarregamento no decorrer do dia, ou seja, podem fazer várias saídas para atender aos pedidos dos clientes.

Outro fator muito importante e que impacta diretamente na prestação dos serviços da Sene, está relacionado a questão da fluidez do trânsito, visto que qualquer problema que cause congestionamento nas vias de circulação, pode ocasionar perdas no prazo das coletas e no de expedição das encomendas. Na regra de negócios da Sene e para que haja a satisfação dos clientes, é fundamental que todas as coletas programadas sejam efetivamente realizadas, até o final do dia posterior ao da solicitação por esse, de tal forma a não dar possibilidade da concorrência conquistar o mercado de sua atuação, pois trata-se de um segmento altamente competitivo. No retorno das coletas é feito o descarregamento dos veículos e realizada a conferência das encomendas, com o cruzamento constante das notas fiscais e os dados de quantidade, volume e peso dos itens coletados. Paralelamente a conferência das encomendas é feita a separação e identificação / etiquetamento dos objetos, com agrupamento das mesmas de acordo com a localidade de destino. Esse procedimento requer muita atenção para que não

haja expedições, endereçamento e carregamento errôneos dos veículos de transportes, assim como, para estabelecer o tipo de automotivo que será utilizado no transporte das encomendas.

No carregamento dos veículos, procura-se paletizar a carga, sendo que necessariamente os itens mais pesados vão na parte de baixo do palete, ou se for o caso, no piso do baú dos caminhões, e o mais leve na parte superior do palete. As expedições de encomendas são realizadas para as cidades a seguir relacionadas, as quais de forma rotineira são atendidas pela Sene: - Matriz Campo Grande/MS: Campo Grande, Aquidauana, Anastácio, Sidrolândia, Maracaju, Bandeirantes, São Gabriel do Oeste, Camapuã, Ribas do Rio Pardo, Terenos, Dois Irmãos do Buriti, Rio Verde, Água Clara, Cassilândia, Corumbá, Miranda, Rio Negro e Três Lagoas. - Filial Dourados/MS: Dourados, Rio Brillhante, Amambaí, Caarapo, Ponta Porã, Naviraí, Itaporã, Coronel Sapucaia, Nova Alvorada do Sul, Porto Murtinho, Antonio João, Jardim, Bela Vista, Bonito, Aral Moreira, Eldorado, Fátima do Sul, Gloria de Dourados, Douradina, Iguatemi, Ivinhema, Jatei, Paranhos, Sete Quedas, Tacuru e Vicentina.

Finalizado o carregamento das mercadorias de acordo com as cidades de destino, é emitido o conhecimento de transporte de cada nota fiscal, momento em que o órgão de expedição faz a conferência das notas fiscais e dos conhecimentos de transportes, e calcula os valores de fretes de cada um dos clientes. Destaca-se o fato de que sem o conhecimento de transporte, por razões legais, os veículos não podem seguir viagem até os destinos das encomendas. Ao chegar ao destino final é feito o descarregamento das encomendas e realizada uma imediata conferência das mesmas, em termos de quantidade, peso e condições das embalagens, para verificar se ocorreram avarias ou se houve espoliação de conteúdos. Na sequência, as encomendas são direcionadas as áreas previamente estabelecidas para os locais de destino, sendo que essa atividade é realizada a partir das etiquetas de endereçamento afixadas nos objetos quando de suas expedições na cidade de São Paulo. A entrega aos destinatários é realizada através de prestadores terceirizados, também denominados agregados, e os mesmos no período da manhã fazem as retiradas e promovem a entrega das encomendas. Cada prestador é responsável por uma área de cobertura e dificilmente essa é alterada, de forma que esse fique especialista na localidade e tem maior produtividade e celeridade na entrega das encomendas.

Carregado os veículos, os motoristas recebem as notas fiscais das mercadorias e os roteiros de distribuição, sendo que por razões de gestão de riscos, é feito o jogo das *bolas*

pretas pela segurança do depósito da empresa. Esse procedimento tem por finalidade evitar o furto ou o desvio de encomendas, e ocorre da seguinte forma: dentro do saco tem 2 (duas) bolas brancas e 1 (uma) bola preta, antes de ir a rua para efetivar as entregas, o agregado ao passar na guarita, retira uma bola do saco e se sair à bola preta, ele deve retornar a empresa para que seja feita uma nova conferência dos objetos da carga, e se tirar a bola branca, o mesmo é liberado para fazer as entregas. No final do dia, após a efetivação de todas as entregas, o motorista devolve os conhecimentos devidamente identificados e assinados ao responsável pelo setor financeiro, que irá gerar os boletos para pagamento dos serviços de transportes.

4. Processos da pesquisa

Desde os primeiros passos do comércio em solo brasileiro se fez necessário à elaboração de mecanismos que possibilitassem a coleta e a entrega de objetos, não nessa ordem necessariamente, porém ambas precisavam ser feitas com eficiência e qualidade, assim era o que se esperava. Usando das ferramentas que disponíveis naquela época, no período colonial, os portugueses fizeram girar a economia do Brasil, transportando a cana de açúcar e o ouro até seus mercados compradores, já no período pós-colônia, o café assumiu esse papel de principal mercadoria comercializada.

No século XVIII, com as descobertas do ouro, intensificou-se a interiorização do país, sendo utilizados como meio de transportes os carros de boi e as mulas, entre Rio de Janeiro, São Paulo e as Gerais. A Estrada Nova fazia a ligação de quinhentos quilômetros entre a região de Minas e o Rio de Janeiro. (GORDINHO, 2003, p. 111).

Já no período contemporâneo da história, coube aos chefes de Estado, em especial a Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, o desenvolvimento e implantação de políticas públicas voltadas ao progresso e avanços das estradas em todas as direções do país, ou seja, uma integração e acesso aos mercados isolados. Os investimentos nos setores de transporte, energia, siderurgia e refino de petróleo, fizeram com que esses avanços fossem possíveis, com isso ocorreu a tão esperada expansão econômica e por consequência surgiu à necessidade de um sistema eficiente de transportes para atender a crescente demanda daquele momento.

A chegada das primeiras multinacionais do setor automotivo do país nos anos de 1950 e a estruturação da Fábrica Nacional de Motores (FNM), foram pontos de partida para uma grande mudança no cenário dos transportes no Brasil. Com a inovação tecnológica, medidas

públicas, incentivo do Estado para a instalação das indústrias e o desenvolvimento da infraestrutura, ainda precária, mas avançando lentamente com abertura de novas estradas, o país se estruturava em prol dos avanços econômicos e sociais.

No início dos anos de 1950, o país tinha 262.529 automóveis e 210.244 caminhões e ônibus, num total de 472.773 veículos. Destes, o Rio de Janeiro reunia um total de 17.853 e São Paulo somava 172.890 unidades. (GORDINHO, 2003, p. 123).

É importante ressaltar que a cidade e a região metropolitana de São Paulo desempenharam papel fundamental para o crescimento econômico e tecnológico do país, pois é nelas até hoje se concentram as principais montadoras de automóveis e indústrias de produção de bens e serviços do país. Boa parte da mão de obra qualificada pela indústria paulista, posteriormente partiu para outros cantos do país para atuar na produção de outros bens. O transporte rodoviário de cargas foi muito importante para o desenvolvimento e integração entre as cidades do Brasil, por ele foi feita a distribuição do que era manufaturado pelas indústrias de São Paulo. Atualmente o cenário não mudou muito em relação ao passado, porém, cabe ressaltar que os tempos são outros, mas os desafios continuam os mesmos, pois não obstante o fato da descentralização da produção de diversos segmentos, a citada região paulista, ainda continua sendo o principal agente balizador da economia e do PIB – Produto Interno Bruto brasileiro, embora o atual cenário econômico encontre-se em período de retração e com queda na realização de negócios.

O estado de São Paulo segue concentrando quase um terço da riqueza nacional, mas, assim como o Sudeste, vem perdendo participação no Produto Interno Bruto (PIB), conforme dados divulgados hoje (19/11/2015) pelo IBGE. De 2010 a 2013, São Paulo passou de 33,3% para 32,1% do PIB (perda de 1,2 pontos percentual), enquanto a região foi de 56,1% para 55,3%, indicando ligeira queda da histórica concentração. (www.redebrasilatual.com.br/economia/2015/11/sudeste-e-sao-paulo-perdem-espaco-no-pib-brasileiro-977.html) acessado dia (14/11/2015).

O transporte de cargas em São Paulo ainda é um desafio a ser superado pelos gestores logísticos, a cidade é artéria principal de ligação para praticamente todas as direções e principais mercados consumidores brasileiro. O Porto de Santos situado no estado de São Paulo, através do modal de transporte de cargas marítimo, assim como os Aeroportos de Cumbica em Guarulhos e Viracopos Campinas, no modal aeroviário, são os principais elementos de ligação comercial com os agentes comerciais externos. No entanto, apesar de toda a relevância e pujança paulista, a cidade de São Paulo sofre com o tamanho de sua frota de veículos, que em 25/05/2015 chegou ao número de mais de 8 milhões de unidades

registradas, sendo esse fator preponderante e considerado uma das maiores barreiras para a operacionalidade do setor logístico.

Não menos importante que o tamanho da frota paulista, é o estado de conservação das estradas, as quais apresentam baixos níveis de conservação, falta ou péssima qualidade de sinalização, falta de balanças; muito embora, grande parte da malha paulista seja privatizada e nesse caso, há uma sensível melhoria na qualidade das artérias viárias, mas para isso, são cobrados pedágios, os quais em muitas rodovias, apresentam valores considerados os maiores do mundo em termos que quilômetros rodados.

Outro gargalo observado no transporte rodoviário é o intenso tráfego de veículos nos centros urbanos brasileiros, que faz o custo operacional aumentar. A distribuição urbana esbarra em problemas como o crescimento desordenado das cidades. (JÚNIOR, 2014, p. 305).

Mas não é somente a baixa qualidade e o preço do pedágio das estradas paulistas que impactam qualidade e a produtividade do segmento logístico, outro ponto que impacta nos custos do transporte de cargas na região paulista, são os elevados índices de roubos e sinistros de cargas na Capital, na Grande São Paulo e Interior do Estado como um todo. Os índices apontam para a precariedade da segurança pública, isso se torna uma barreira para o crescimento e desempenho produtivo esperado pelo setor, e para tanto, mostramos dados “adaptados” da pesquisa feita pelo Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas em São Paulo e Região (SETCESP):

Roubo de Cargas – Estado de São Paulo. Regiões – Janeiro a Setembro de 2016; Capital – 4.121 (58,65%); Grande São Paulo – 1.544 (27,97%) e Interior do Estado – 1.362 (19,38%). Adaptado de: http://www.setcesp.org.br/upload/ckeditor/Jan_a_Dez_2016_ok.pdf.

As empresas enfrentam diariamente desafios de falta de segurança e de riscos em seus processos, tendo de lançar mãos das mais diversas estratégias, táticas e medidas, para que de maneira segura e lucrativa possam prestar os serviços de transportes de coleta e de distribuição, dentro de níveis de qualidade previamente negociados com os seus clientes. Fatores de preço, qualidade, prazo, quantidade, tempo e lugar são atributos necessários para satisfazer as necessidades dos clientes e manter a produtividade e competitividade das organizações. Gerenciar uma frota de veículos na cidade de São Paulo, não necessita apenas dos mais modernos equipamentos e sistemas de gestão de transportes como TMS – *Transportation Management System* (Gerenciamento de Sistemas de Transportes), que permite não somente o controle interno desse patrimônio, mais também possibilita a roteirização, monitorização e rastreamento dos veículos em níveis externos, mas também

requer uma equipe de profissionais altamente qualificados e capacitados para o desenvolvimento e implementação de técnicas e táticas que venham a minimizar os riscos e sinistros advindos da prestação dos serviços.

São os funcionários que com o seu *expertise* e engajamento institucional que fazem a diferença nas relações entre as empresas, seus fornecedores e clientes, ou seja, os *stakeholders*, como um todo. O transporte de matérias primas, semiacabados ou em processo e produtos acabados, é de suma importância para o mercado consumidor e para economia dos países, por isso o transporte em seus processos de distribuição, representa um dos maiores desafios ao setor logístico.

O transporte é definido como um elo essencial entre a expedição da empresa e o cliente. Reúne as matérias primas para a produção de commodities comercializáveis e distribui os produtos da indústria no mercado. (HARA, 2013, p. 53).

Os custos de transportes na atividade logística oscilam entre 30% e 70% dos gastos operacionais de uma empresa. Os elevados custos do segmento setor são consequência das péssimas condições das estradas rodoviárias, da exaurida capacidade das ferrovias, do sucateamento e assoreamento dos portos, da baixa capacidade de transporte de cargas dos aeroportos, da não interligação com dos modais de transporte. Fica claro que o privilégio e preferência dada ao uso do modal rodoviário e o detrimento e esquecimento dado aos modais ferroviário e marítimo, são fatores que impactaram de forma negativa e diminuíram a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, bem como, aumentaram de forma relevante os custos logísticos e de forma mais abrangente, formou o que hoje de forma recorrente chamamos de “Custo Brasil”.

A logística brasileira é muito cara (...), para transportar da China até o Brasil, um *contêiner* percorre cerca de 17 mil quilômetros, em 35 dias, a um custo de US\$: 1.200,00 ou seja R\$: 2.400,00 (...), do Porto de Santos até a capital paulista, são 77 quilômetros, e pasmem: o custo para tal é de R\$: 2.000,00, ou seja, quase o mesmo custo. (JÚNIOR, 2014, p. 305).

A adoção de práticas mais eficazes para a movimentação da carga é de vital importância, uma vez que o modal rodoviário tem representatividade em torno de 59% da produção e entregas comerciais, seja ela interna ou externa. No que diz respeito à movimentação externa da carga, deve-se atentar para as duas situações que são objetos de estudo deste trabalho: coleta e distribuição. A empresa em estudo neste trabalho é a Sene Transportes de Cargas, ela atende seus clientes com essas duas modalidades de operação logística. Para a coleta, o campo de atuação é o estado de São Paulo/SP, envolvendo a capital, a região metropolitana e as cidades

do interior que são atendidas com o serviço de coleta. Hoje, está em vigor na cidade de São Paulo, uma restrição ao tráfego de veículos pesados dentro do perímetro urbano em determinados horários, rodízio de veículos, nos horários das 07:00 às 10:00 horas e das 17:00 às 20:00 horas, e até mesmo sua proibição de total do tráfego. Com isso os gestores logísticos, devem trabalhar com uma frota flexível de veículos para atender a demanda dos clientes. As restrições de tráfego na cidade de São Paulo, foram criadas com intuito de desafogar o trânsito nas vias e melhorar as condições de movimentação das pessoas e veículos dentro da cidade, como também nas marginais, que circundam o perímetro central da cidade, denominado centro expandido.

Figura 1: Mapa da Zona Máxima de Restrição ao Tráfego



Fonte: <http://autozine.com.br/informacao/rodizio-de-veiculos-em-sao-paulo-nao-sera-suspensao-em-jul09/04/2016>

Com isso o setor de transporte de cargas adaptou-se ao novo modelo de movimentação de caminhões dentro do perímetro urbano da cidade, para atender seus clientes nas atividades de coleta e de distribuição. Investimentos tiveram que ser feitos, principalmente na aquisição de novos veículos para transitarem nessa área restritiva, bem como, os clientes e o comércio de uma forma geral também tiveram que fazer mudanças para poderem ser atendidas pelas

empresas prestadoras de serviços e de fornecimento de produtos. Medidas estão sendo estudadas e colocadas em prática pelo poder público e setores econômicos. Uma das medidas adotadas foi à adoção da coleta e entrega noturna no perímetro central da cidade, sendo que esse modelo requer um esforço conjunto por parte dos comerciantes, transportadoras, órgãos de trânsito e segurança, vez que as atividades nessa faixa horária trazem maiores riscos e custos em sua operacionalização e patrimônio. No entanto, e não obstante esse cenário de insegurança e de impacto financeiro, a administração pública não abre mãos de cada vez mais restringir o tráfego de veículos nas principais artérias da cidade de São Paulo durante o dia, como forma de melhorar os aspectos de mobilidade e de qualidade de vida, visto que a maior fluidez do trânsito, diminui a emissão de poluentes no ar da capital paulista.

Segundo dados da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), a circulação de caminhões na cidade por dia é da ordem de 190 mil, destes: 44% - 84 mil - chegam pelas rodovias; 10% - 20 mil - trafegam de passagem; 46% - 76 mil circulam no centro expandido da cidade (Fonte: <http://www.cetesp.com.br/media/352699/entreganoturna.pdf> (acessado em 14/11/2016)).

O gerenciamento dessas mudanças impacta diretamente nos custos do transporte, aumentando cada vez mais o seu percentual de custeio de logístico nas atividades das organizações. Todo esse cenário restritivo e de mudanças de forma negativa prejudicou o relacionamento entre empresas e clientes, visto que muitas delas deixaram de operar na citada região, assim como, muitos comerciantes na impossibilidade de serem atendidos, foram obrigados a fecharem seus negócios ou passaram a atuar em outras localidades.

Também é notório o fato de que muitas empresas em função da necessidade de adequarem suas frotas e em razão de maiores custos de mão de obra e de gestão de riscos com as entregas noturnas, estudos mostram que houve aumento de até 15% no preço final do frete, aumentaram os preços de seus serviços, o que de forma direta, recaiu sobre o orçamento dos clientes.

Tirando a autorização para movimentação dentro da área de restrição para algumas empresas e órgãos prestadores de serviços públicos e essenciais, somente podem circular nessa faixa restritiva os VUCs – Veículos Urbanos de Cargas, que tem suas dimensões reduzidas se comparado ao caminhão normal, e são: largura de 2,20 metros, comprimento de 6,30 metros e capacidade nominal de carga é de até 3 toneladas, mas mesmo assim, a restrição de circulação em dias e faixas horárias do rodízio de veículos deve ser obedecida.

O crescimento econômico do país e o aumento do poder aquisitivo da população, até meados do ano de 2015, trouxeram substancial aumento da demanda pelos serviços de transportes, mas o atual cenário que se apresenta com a crise econômica, a estagnação do consumo, o desemprego e porque não dizer, a crise política e ética do país, diminuíram o fluxo logístico de distribuição e coleta, fato que tem motivado as empresas a diminuir os preços, reduzirem os custos, aumentarem a qualidade e produtividade, para superarem a concorrência.

Mas o pior desse momento econômico e social, é a inadimplência financeira e o não cumprimento de pagamento de salários, benefícios e encargos trabalhistas, pois a realidade do mercado, é a de que muitas organizações estão cerrando suas portas e encerrando suas atividades.

Mesmo nesse ambiente restritivo e de dificuldades econômicas, ainda existe fluxo de movimentação de cargas, com os clientes que permaneceram exigindo mais e mais das prestadoras de serviços, sendo que fatores como cumprimento dos prazos de coleta e entrega, manuseio sem danos ou quebras ou extravio, são considerados diferenciais competitivos e referenciais que agregam valor aos serviços.

A busca pela agilidade e competência e cada vez mais emblemática no segmento logístico, e as empresas de maneira impar devem lançar mãos de todos os esforços e projetos operacionais, de recursos humanos, de tecnologia, de gestão de riscos e de informações de mercado, para prestarem serviços com eficiência e eficácia, para manterem seus lucros, atenderem e criarem necessidades aos clientes, bem como, satisfazerem seus funcionários e demais *stakeholders*.

Hoje, existem no mercado diversas ferramentas e sistemas para a gestão das atividades logísticas, denominadas TMS – *Transportation Management System*, que planejam processos de roteirização, monitoramento da movimentação do transporte *on-line*, manutenção de frota, fluxo de carga e descarga de veículos, planejamento de chegada e saída de viaturas, recursos esses, que de maneira inequívoca tem proporcionado as empresas a possibilidade de otimização de uso de seus recursos, para que haja um bom nível de serviços prestados, a fim de chegar aos patamares de satisfação dos clientes e da lucratividade desejada pela empresa.

O transporte fornece as utilidades de tempo e local – a determinado custo. Entretanto, o custo de movimentação deve ser inferior ao valor que agrega aos produtos. Caso contrário, há poucas razões para considerar o transporte em primeiro lugar. (HARA, 2013, p. 53).

O sistêmico monitoramento do fluxo de atividades e processos da empresa, em todas as etapas do fluxo logístico, proporciona a geração de dados e informações, que serão processadas e transformadas em referenciais qualitativos e quantitativos dos indicadores de desempenho, cujos resultados mostram se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, ou seja, é uma ferramenta que apresenta um *feedback*, estratégico, tático e operacional para balizar a melhoria contínua dos esforços produtivos e administrativos das organizações.

As áreas de Tecnologia da Informação e de Logística, na realidade todas as áreas, devem trabalhar conjuntamente, de modo a desenvolver soluções que aumentem a fluidez e a qualidade das atividades físicas da prestação dos serviços logísticos, assim como, o dos processos virtuais de gestão de recursos e de os fornecedores, prestadores de serviços e destinatários. É relevante o fato de que a troca e disponibilidade das informações não são mais um diferencial competitivo, e sim uma ferramenta necessária para a competição de mercado.

Todas as ferramentas e recursos tecnológicos colaboram de forma direta com a otimização do uso dos recursos produtivos, trazendo ganhos de desempenho e de competitividade, mas esses ganhos, apenas possibilitam a oportunidade de tentarmos conquistar os clientes, sendo que os funcionários são elementos essenciais para o sucesso organizacional, e para tanto devem ser treinados, desenvolvidos e capacitados, para usarem os recursos tecnológicos de maneira adequada e produtiva.

Aliado ao desenvolvimento tecnológico seria fundamental e necessário o mesmo avanço em relação à frota de veículos utilizada nas atividades logísticas, mas lamentavelmente a frota brasileira é considerada “muito antiga”, o que é péssimo para um país, que conforme citamos anteriormente, privilegia o uso do modal de transporte rodoviário, fato que aliado a baixa qualidade das artérias de transportes, resultam em uma baixa produtividade e lucratividade desse segmento produtivo.

Segundo estimativas, a frota de transporte brasileira está envelhecida, tem cerca de 200 mil ônibus, 1,3 milhão de caminhões. A idade média da frota é de 23 anos, entre os caminhoneiros autônomos, e de 11 anos nas empresas. Os caminhões com mais de 20 anos somam 44%, agravando seriamente o sistema de transporte. (JÚNIOR, 2014, p. 303).

Para que haja um avanço significativo no setor de transportes de cargas no Brasil é preciso haver por parte do Governo incentivo e apoio financeiro para a renovação da frota de caminhões, flexibilizar o acesso a financiamentos para a troca dos veículos velhos por novos e modernos caminhões, é benéfico para todo o país e não só ao dono do veículo. Ganham as

empresas que terão uma frota de caminhões mais eficiente, com menos consumo de combustível, com recursos tecnológicos e também com baixos índices de emissão de poluentes.

Por conta da frota de veículos envelhecida e das péssimas condições das estradas, fica claro que ano a ano o Brasil perde recursos que poderiam impulsionar o crescimento econômico, preservar a vida dos trabalhadores e reduzir os nossos custos logísticos,

(...), segundo a Embrapa, é a perda da safra de grãos, que gira na ordem de 6% da produção, devido às más condições dos transportes. Outra perda considerável é o número de mortos em rodovias federais. Em 2010, foram registradas 8.516 mortes, segundo a Polícia Rodoviária Federal. (JÚNIOR, 2014, p. 304).

Para que o setor tenha avanços e passe a apresentar de bons indicadores de desempenho, produtividade e de resultados, é necessário uma urgente mudança estrutural, abrangendo desde a infraestrutura nas rodovias, portos, aeroportos, ferrovias, canais de distribuição e políticas públicas voltadas ao segmento, até a mudança no perfil das empresas tornando-as mais estruturadas e competitivas, para poderem oferecerem serviços de melhor qualidade.

Dessa forma, para que haja mudanças serão necessários anos de trabalho árduo e muita participação de todo o setor logístico, dos órgãos de classe e do poder público, para estudarem propostas que possam corrigir e e eliminar os sérios problemas que afetam diretamente o rendimento operacional, a eficiência e a credibilidade do segmento como um todo.

5. Falha no processo

Foi constatado por meio da pesquisa de clima organizacional o problema que diz respeito às falhas de comunicação entre gestores e colaboradores, fator que pode acarretar aspectos e procedimentos que de forma negativa, podem impactam no desempenho e resultados da empresa Sene.

Diante dessa constatação, observa-se que esse é um ponto crítico de relacionamento na empresa, sendo um aspecto que gera grande desconforto no ambiente logístico da Sene Transportes, pois nos resultados da pesquisa os colaboradores mostram que diversas situações de ineficiência e de baixo desempenho produtivo são motivadas por conta da falhas existentes nos processos de comunicação, visto que em suas visões, as decisões nem sempre são tomadas da maneira que eles consideram mais adequada.

A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal-entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e *estresse*. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa. (MARTINIANO, 2007, P. 156).

Quando a comunicação é feita de maneira clara, correta e objetiva, e por profissionais qualificados, ela traz mais clareza e agilidade nas atividades empresariais; contudo, falhas nela ou o despreparo do corpo gerencial, podem levar empresas ao fracasso.

Por meio da pesquisa de clima organizacional foi possível constatar que o ponto comunicação requer muita atenção na organização, uma vez que é consenso entre boa parte do corpo de colaboradores operacionais da empresa, a existências de falhas em sua aplicação.

A comunicação engloba todos os níveis hierárquicos de uma empresa e tem função primordial no sistema organizacional de informação; portanto, a forma mais adequada de comunicação é elemento essencial para a transparência e balizamento da objetividade das relações funcionais em todos os níveis, denotando a maneira esperada para a execução das atividades.

Por isso é necessário que haja mudanças formais e informais pelos envolvidos diretamente no processo decisório, a fim de analisar com maior propriedade as sugestões advindas de todos os níveis de colaboradores da empresa, visto ser essa uma necessidade mostrada como relevante e premente para a melhoria do clima organizacional da empresa Sene, afinal o reconhecimento profissional é fator motivacional para o ser humano, ou seja, os funcionários se sentem importantes quando são ouvidos em suas idéias.

O comportamento humano é resultado de um conjunto de fatos coexistentes, que podem ser entendidos como um campo de forças dinâmico inter-relacionado. Portanto, o comportamento de uma pessoa depende não somente de suas experiências passadas, mas também do meio ambiente psicológico atual. (NETO, 2001, p. 57).

Os seres humanos são bombardeados diariamente por diversas situações e informações que podem interferir diretamente em suas atitudes e relações interpessoais, tanto em âmbito pessoal como no âmbito profissional. E considerando que o trabalhador passar mais de um terço do seu dia dentro das organizações, o clima agradável no ambiente de trabalho pode contribuir para a melhoria do relacionamento e produtividade funcional, e o entendimento desse sentimento e das motivações humanas é fundamental para o bom andamento e entrosamento empresarial, e uma empresa que ambiciona ser líder de mercado e reconhecida pela sua qualidade e excelência, tem de pensar nesse sentido.

Hoje, a concorrência e a competitividade para se manter e crescer no mercado é extremamente acirrada, e é por isso que uma empresa não pode deixar de ter uma boa comunicação empresarial. Bueno (1995, p.9), diz: “hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho da comunicação.

Hoje a comunicação tornou-se tão fundamental que isso não faz dela um diferencial de uma empresa, e sim um elemento necessário que objetiva levar confiança e satisfação aos clientes e aos membros da empresa.

As mudanças devem ser apresentadas, analisadas, colocadas em pauta e discutidas sobre as viabilidades com os membros da empresa de uma forma sistêmica, pois é sabido que as mudanças nem sempre são vistas com bons olhos e que são de difícil aceitação, mas é necessário mudar esse comportamento.

De forma geral as pessoas não gostam das mudanças, porque elas mexem em seus níveis de segurança e de acomodação, mas elas precisam ter ciência, de que sem mudanças elas se tornaram profissionais ultrapassados e desatualizados para o mercado, bem como, as empresas serão ultrapassadas pelos concorrentes.

As pessoas são influenciadas pelo meio ambiente onde vivem e desenvolvem cada qual um comportamento perante os processos de comunicação, logo empresas inovadoras, com certeza terão em seus quadros funcionais, trabalhadores inovadores.

Aos gestores cabe prestar atenção as mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A auto-estima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2004, p. 31).

As estratégias de comunicação se bem gerenciadas pode gerar resultados positivos para a empresa, desempenhando papel de agente motivador do corpo funcional, e melhorar a percepção de imagem da empresa perante seus colaboradores e demais *stakeholders*, situação advinda do melhor entendimento das atividades e processos da organização.

A comunicação interage na hierarquia da empresa, sendo o fator que pode construir ou destruir a imagem, os relacionamentos e os objetivos. Já Kwasnicka, qualquer pessoa ou grupo que tenham a intenção de iniciar um negócio próprio, precisa ter o conhecimento para administrar, ou então, contratar alguém para fazê-lo, visto que os problemas decorrentes do negócio devem ser previstos para alcançar a finalidade principal. (KWASNICKA, 1995, p. 17).

A pesquisa de clima organizacional mostrou que muitas decisões tomadas na empresa são aplicadas arbitrariamente ou burocraticamente, sem que os empregados operacionais sejam ouvidos ou tenham o direito de opinar, situação que manifesta ser de falta de respeito com o seu conhecimento profissional, e salientam que essa falta de comunicação, muitas vezes leva a adoção de práticas processuais, que diminuem a produtividade da organização.

Muitas das decisões de mudanças são tomadas de forma abrupta e autoritária, sem uma prévia comunicação aos elementos envolvidos nas alterações de processos e procedimentos. Essa situação além de trazer animosidade ao clima organizacional, traz em seu bojo, dificuldades na realização das atividades funcionais, e muitos colaboradores acabam apresentando inconsistências e inconformidades em seus desempenhos, situação que acaba prejudicando a qualidade dos serviços prestados e na lucratividade organizacional.

A comunicação interna é muito importante para uma empresa, mas o que se verifica na Sene é a burocracia e autoritarismo, no qual o corpo gerencial e os chefes, de forma autocrática, não dão espaço e mínima atenção para as opiniões dos funcionais subalternos, resultando de forma direta na ausência de motivação, baixa produtividade e falta de comprometimento dos empregados.

Para as empresas reverterem esse quadro é preciso considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) no processo de trabalho e nas dependências da empresa. Nesta perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo será alcançado quando tornar-se possível os trabalhadores evidenciarem seus valores, socializando e confrontando-os com os de outro. (PIMENTA, 2002, p. 119).

Quando a comunicação é trabalhada de forma democrática nos vários níveis hierárquicos da empresa, de maneira que todos tenham a oportunidade de participem ativamente com idéias e sugestões para aproveitar as oportunidades ou melhorar os processos, é maior a possibilidade dos resultados serem mais satisfatórios.

É fundamental que as empresas vejam os funcionários em todos os níveis como elementos provedores de conhecimento e multiplicadores de idéias, atitude que de maneira positiva incidirá sobre a imagem da empresa perante seus integrantes e demais elementos que fazem parte do sistema organizacional; portanto, é fundamental o trabalho em equipe com um bom entrosamento, entendimento, comprometimento e sinergia entre gestores e colaboradores.

6. Plano de melhorias

Na comunicação empresarial, seja ela profissional ou pessoal, caso haja falhas entre emissores e receptores, poderão ocorrer conflitos de interlocução e desvios informacionais no ambiente da empresa. Essa situação pode ser motivada pelos mais diversos motivos, entre os quais podemos destacar ruídos de mensagens e inexperiência e limitação dos membros do processo de divulgação e entendimento dos fluxos informacionais.

A partir dos números da pesquisa de clima organizacional, realizada junto aos funcionários da empresa Sene, foi constatado que a comunicação é fator recorrente e relevante de reclamações do corpo de colaboradores.

Diante desse cenário, é necessário que se estabeleça um plano de ação para melhoria deste elo ora deficiente na organização. A proposta é de que esse plano tenha a duração de três meses e que conte com a participação de todos os membros da equipe do setor operacional e de forma conjunta de seus gestores.

O plano prevê que no período de sua realização, diariamente no início e ao término do expediente, haverá treinamento e desenvolvimento nas dependências da empresa, com profissional capacitado na área de comunicação e de marketing, com a participação de todos os gestores e colaboradores, o que podemos chamar de TLT – Treinamento no Local de Trabalho, com atividades locais e através de EAD – Ensino a Distância.

O objetivo do plano é estreitar a ligação entre os gestores e seus comandados, atuando de forma a deixar mais claro e transparente o fluxo de comunicação, eliminando ruídos informacionais e minimizando os impactos advindos das mudanças.

Em um primeiro momento será dada atenção aos gestores no que diz respeito a sua conduta de responsáveis diretos pelo repasse das informações aos colaboradores. O trabalho consistirá em habilitar e melhorar a comunicação, com treinamentos de expressão oral, de postura e de comunicação em público, com a interpretação de texto e de técnicas de redação.

No tocante aos colaboradores, o objetivo é o de mostrar a importância deles para o sucesso da organização e como o desenvolvimento com qualidade de suas atividades é ponto relevante no contexto da empresa. O treinamento desses abordará técnicas de comunicação, com a leitura e interpretação de textos, além do uso de técnicas para mostrar a linguagem corporal, mostrando que o corpo fala não apenas com palavras, mas também com gestos e com os olhos.

A estratégia principal para atingir os objetivos propostos é envolver e partilhar idéias entre todos os membros empresa, de maneira a encontrar propostas para melhorar o processo de comunicação na empresa.

Uma vez implantado esse plano de ação, haverá quinzenalmente uma checagem para avaliar como está o seu desenvolvimento, e os colaboradores de uma maneira geral serão ouvidos para saber se os processos de comunicação estão melhorando e se os resultados estão sendo positivos.

Findado o período de treinamento, é importante que os conceitos de transparência das comunicações tornem-se prática na empresa Sene, e que reuniões de *feedback* tornem-se atividade recorrente na organização.

7. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi analisar de forma sistêmica e metodológica a importância das atividades de coleta e de distribuição, que são as bases fundamentais de operacionalização da empresa Sene Transportes de Cargas, pois representam o principal campo de atuação e de fonte de receitas.

Foi possível verificar no processo da empresa Sene as deficiências e as dificuldades no que diz respeito às operações relacionadas e motivadas pelo tráfego viário na região metropolitana de São Paulo, por conta das restrições a circulação de veículos pesados, dentro do perímetro denominado centro expandido. Contudo, fica evidente a falta e precariedade da infraestrutura no país, é consequência do baixo investimento do Estado e a má conservação das estradas e rodovias sob a judge governamental, colaboram firmemente para o baixo rendimento do setor logístico no país.

Outro dado importante e prejudicial à organização foi a falha detectada através da pesquisa de clima organizacional, realizada com os funcionários da Sene, que apontou falhas de comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, de forma recorrente entre os gestores e colaboradores, o que maneira explícita impacta nos resultados, bem como, interfere diretamente no ambiente organizacional, acarretando baixa motivação funcional.

Para correção das falhas de comunicação, foi proposto um plano de melhoria contínua, focado em treinamentos de gestores e demais colaboradores para a haja integração em todos os níveis hierárquicos de forma transparente, clara e objetiva. O plano de treinamento será

posto em prática por meio de reuniões e treinamento de todo o corpo funcional, sendo aplicado por profissionais dos setores de marketing e de comunicação.

Finalmente, sem a pretensão de esgotar as possibilidades de pesquisas e intervenções, acredita-se que esse artigo possa contribuir para a melhoria e compreensão dos problemas operacionais e de comunicação da empresa.

Contudo, os gestores da empresa Sene tomaram conhecimento dessa pesquisa e de todas as suas nuances, mas não manifestaram aos pesquisadores, se os seus esforços e sugestões de melhorias serão colocados em prática, até porque o atual cenário político e econômico vivenciado no Brasil, tem impactado nos resultados das organizações, resultando em cortes de investimentos e estratégias de redução de custos para a permanência no mercado.

Mesmo com a incerteza se as sugestões serão analisadas e implementadas pela Sene Transportes de Cargas e Encomendas, é de suma importância a divulgação deste conteúdo para que os problemas aqui apurados sejam evitados em outras empresas.

Autores

Luiz Antonio da Silva: Mestre em Administração de Empresas, Pós-graduado em Contabilidade Gerencial e Controladoria. Pós-graduado em Metodologia e Didática do Ensino Superior, Pós-Graduando em MBA Gestão de Negócios em Logística, Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Santana, Professor da FICS – Faculdades Integradas Campos Salles, UMC – Universidade de Mogi das Cruzes, Anhanguera Educacional e FIZO – Faculdade Integração Zona Oeste.

Roberto Cezar Datrino: Mestre em Administração de Empresas, Pós-graduado em Metodologias Para Educação a Distância. Pós-graduado em Metodologia e Didática do Ensino Superior, Pós-Graduando em MBA Gestão de Negócios em Logística, Graduado em Administração de Empresas e Economia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Coordenador dos cursos de Logística e Gestão Financeira das Faculdades Integradas Campos Salles (FICS), Professor das FICS e Fatec, Professor da pós graduação da FICS, Senac e da Anhanguera, Orientador do Projeto Integrador dos cursos de Logística e Gestão Financeira da FICS e Orientador do Projeto Integrador da Fatec, Membro dos NDE e CPA das FICS.

Referências Bibliográficas:

BUENO, Wilson. *Comunicação à Teoria Geral da Administração*. São Paulo; Manole, 2003.

- GORDINHO, Margarida Cintra. *Transportes no Brasil, a opção rodoviária*. Marca D'Água, São Paulo, 2003.
- HARA, Celso Minoru. *Logística. Armazenagem, Distribuição e Trade Marketing*. Campinas/SP; Editora Alínea, 2013.
- <http://autozine.com.br/informacao/rodizio-de-veiculos-em-sao-paulo-nao-sera-suspenso-em-julho> (acessado em 09/04/2016).
- <http://www.cetsp.com.br/media/352699/entreganoturna.pdf> (acessado em 14/11/2016).
- <http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2015/11/sudeste-e-sao-paulo-perdem-espaco-no-pib-brasileiro-977.html> (acessado em 14/11/2016).
- http://www.setcesp.org.br/upload/ckeditor/Jan_a_Dez_2016_ok.pdf (acessado em 15/11/2015).
- JUNIOR, Meton Soares. *O transporte multimodal e sua contribuição para o desenvolvimento do comércio brasileiro*. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, Serviços e Turismo, Rio de Janeiro, 2014, CNC.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5. Ed. São Paulo; Atlas, 1995.
- MARTINIANO, Ricardo. *Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa*. São Paulo; Manole, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6. Ed. 2. Reimpressão, São Paulo; Atlas, 2007.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo; Lazuli Editora, 2004.
- NETO, João P. de Barros. *Teoria da Administração: Manual Prático para Estudantes & Gerentes Profissionais*. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2001.
- NOVAES, Antonio Galvão. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação*. Rio de Janeiro; Campus, 2001.
- PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. 3 ed. São Paulo; Alínea, 2002.
- São Paulo Transporte; São Paulo (SP). Secretaria Municipal de Transportes; Companhia de Engenharia de Tráfego (São Paulo, SP). *Transporte de cargas em São Paulo*. SPtrans, CET e Prefeitura de São Paulo, Transportes, 2013, São Paulo.