

FACULDADE SENAC CHAPECÓ

**Curso de Pós-Graduação e *Lato sensu* em Gestão Empresarial
Estratégica**

Danimar da Silveira

Ducimar Luiz Lamp

Marina Nissel Chinato Ribeiro

**ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE SANTA CATARINA**

Concórdia

2017

Danimar da Silveira
Ducimar Luiz Lamp
Marina Nissel Chinato Ribeiro

**ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Chapécó, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial Estratégica.

Orientador: Marco Antonio Floriani

Concórdia
2017

Danimar da Silveira
Ducimar Luiz Lamp
Marina Nissel Chinato Ribeiro

**ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac
Chapécó, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Empresarial Estratégica.

Nádia Grezzana Mascelani (Disciplina Integradora) – Senac Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Disciplina de Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

Marco Antonio Floriani (Orientador do Trabalho) – Senac Concórdia

Concórdia (SC), 01 de dezembro de 2017

RESUMO

Esta pesquisa possui embasamento na gestão estratégica, cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina e a utilização de ferramentas de gestão por estas organizações. A construção do trabalho foi realizada através das etapas de pesquisa bibliográfica referente ao tema estudado, análise do macro e micro ambiente, identificação e análise dos fatores críticos de sucesso, aplicação de pesquisa e posterior análise de resultados. A partir das informações analisadas e após a pesquisa aplicada estruturou-se a análise obtendo-se resultados onde os mesmos surgiram em resposta aos objetivos da pesquisa. Foram citadas diversas ferramentas de gestão, voltadas para as dimensões: estratégica, financeira, clientes, processos internos e pessoas. Identificou-se que 81% das ferramentas citadas são utilizadas por pelo menos uma organização em sua gestão. Sendo assim, as ferramentas estão intimamente voltadas para o resultado da organização, levando a mesma a alcançar seus objetivos e a manter-se competitiva no mercado em que atua. Entende-se que é de suma importância o conhecimento sobre gestão estratégica e as diversas ferramentas de gestão possíveis de serem utilizadas no segmento de transporte, pois a gestão de uma empresa não depende somente do conhecimento técnico, mas também da administração correta dos recursos.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Cooperativas. Transporte. Ferramentas de Gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Ferramentas de gestão e suas dimensões	13
Figura 1- Perspectivas do BSC	15
Figura 2 - Análise SWOT	18
Figura 3 - Ferramenta Business Model Canvas	19
Quadro 2 - Os nove blocos do modelo de negócio e suas características	19
Figura 4 - Elementos da matriz BCG.....	20
Figura 5 – Exemplo de orçamento global.....	24
Quadro 3 – Evolução dos Processos Orçamentários.....	25
Figura 5 – Curva ABC	27
Figura 6 – Planilha modelo de fluxo de caixa	30
Figura 7 - PDCA Método de gerenciamento de processos	33
Quadro 4 - Metodologia Análise de Solução de Problema – MASP	35
Figura 8 - Seis Sigma.....	36
Figura 9 - Questões 5W2H.....	38
Figura 10 - Modelos de administração	39
Figura 11 – O modelo básico de comportamento.....	42
Figura 12 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade	42
Figura 13 - Pirâmide de Maslow	43
Quadro 5 - Definições dos principais tempos utilizados na análise de cargos	46
Figura 14 – Números do cooperativismo no mundo.....	47
Gráfico 1 – Total de cooperativas em Santa Catarina em maio de 2017	48
Gráfico 2 – Total de cooperativas por segmento em Santa Catarina no ano de 2016	48
Gráfico 3 – Total de cooperados por segmento em Santa Catarina no ano de 2016	48
Figura 15 – Estrutura analítica	56
Figura 16 - Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter	65
Figura 17 - Análise SWOT cooperativa de transportes	66
Figura 18 - Cooperativas participantes da pesquisa aplicada	68
Gráfico 4 – Ferramentas de gestão utilizadas na área de Pessoas	69
Gráfico 5 - Ferramentas de gestão utilizadas na área Estratégica.....	70
Gráfico 6 - Ferramentas de gestão utilizadas na área Financeira	70

Gráfico 7 - Total de Cooperativas que utilizam ferramentas de gestão na área Cliente/ Marketing	71
Gráfico 8 - Ferramentas de gestão utilizadas na área Processos Internos	71
Gráfico 9 – Necessidade ou dificuldade em encontrar profissionais com conhecimento em ferramentas de gestão	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGM – Reunião de Avaliação de Gestão Mensal

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

BCG – Boston Consulting Group

BSC – Balanced Scorecard

CC – Código Civil

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CRM – Customer Relationship Management

CTE – Conhecimento de Transporte Eletrônico

DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

DMAIC – Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar

DPMO – Defeitos por Milhão de Oportunidades

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

GPS – Sistema de Posicionamento Global

GTH – Gestão de Talentos Humanos

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

ISO – International Organization for Standardization

MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NCG – Necessidade de Capital de Giro

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil

OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

PDCA – Plan Do Check Action

PIB – Produto Interno Bruto

RADAR – Reunião de Avaliação de Desempenho e Apresentação de Resultados

RAR – Reunião de Análise de Resultados

RED – Reunião Estratégica da Diretoria

SASMAQ – Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade

SWOT – Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Especificação do problema	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	10
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Fundamentação teórica	11
1.4.1 <i>Gestão estratégica empresarial</i>	12
1.4.2 <i>Ferramentas de gestão</i>	13
1.4.2.1 <u>Dimensão estratégica</u>	<u>13</u>
1.4.2.1.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	14
1.4.2.1.2 <i>Análise SWOT</i>	16
1.4.2.1.3 <i>Canvas</i>	18
1.4.2.1.4 <i>Matriz BCG</i>	20
1.4.2.2 <u>Dimensão financeira</u>	<u>21</u>
1.4.2.2.1 <i>Orçamento empresarial</i>	21
a) <i>Ciclo orçamentário</i>	23
b) <i>Estrutura básica do orçamento</i>	23
c) <i>Vantagens do orçamento</i>	25
d) <i>Processos orçamentários – Tipos de orçamentos</i>	25
1.4.2.2.2 <i>Curva ABC</i>	26
1.4.2.2.3 <i>Fluxo de caixa</i>	27
a) <i>Métodos de elaboração do fluxo de caixa</i>	29
b) <i>Modelo de fluxo de caixa</i>	29
1.4.2.3 <u>Dimensão de clientes</u>	<u>30</u>
1.4.2.3.1 <i>Pesquisa de satisfação de clientes</i>	31
1.4.2.3.2 <i>CRM</i>	31
1.4.2.4 <u>Dimensão de processos internos</u>	<u>33</u>
1.4.2.4.1 <i>PDCA</i>	33
1.4.2.4.2 <i>MASP (método de análise e solução de problemas)</i>	34
1.4.2.4.3 <i>Seis sigma</i>	35
1.4.2.4.4 <i>5W2H</i>	37
1.4.2.5 <u>Dimensão de pessoas</u>	<u>38</u>
1.4.2.5.1 <i>Gestão de clima organizacional</i>	40
a) <i>Ciclo motivacional</i>	42
1.4.2.5.2 <i>Avaliação de desempenho</i>	44
1.4.2.5.3 <i>Plano de cargos e salários</i>	44
1.4.3 <i>Cooperativas</i>	47
1.4.3.1 <i>Conceitos de cooperativas</i>	49
1.4.3.2 <i>Natureza e legislação aplicável às cooperativas</i>	50
1.4.3.3 <i>Classificação das cooperativas quanto à atividade</i>	51
1.4.3.4 <i>Classificação das cooperativas quanto à responsabilidade do cooperado</i> ...52	52
1.4.3.5 <i>Constituição das sociedades cooperativas</i>	52
1.4.3.6 <i>Cooperados</i>	52

1.5 Metodologia	53
1.5.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	53
1.5.2 <i>Procedimentos de coleta de dados.....</i>	54
1.5.3 <i>Forma e análise dos dados.....</i>	55
1.5.4 <i>Apresentação da estrutura analítica</i>	55
2 ANÁLISE	57
2.1 Objeto do estudo	57
2.2 Caracterização do ambiente externo.....	58
2.3 Micro ambiente externo e interno.....	59
2.3.1 <i>Micro ambiente externo</i>	59
2.3.2 <i>Micro ambiente interno</i>	59
<u>2.3.2.1 Ambiente organizacional</u>	<u>60</u>
<u>2.3.2.2 Gestão de pessoas.....</u>	<u>60</u>
<u>2.3.2.3 Ambiente de marketing e comercialização</u>	<u>61</u>
<u>2.3.2.4 Ambiente de análise financeira.....</u>	<u>62</u>
<u>2.3.2.5 Logística integrada</u>	<u>63</u>
2.4 Análise do ambiente	63
2.4.1 <i>Fatores críticos de sucesso</i>	64
2.4.2 <i>Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter</i>	64
2.4.3 <i>Análise SWOT</i>	65
2.5 Construção de cenários	66
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS.....	68
3.1 <i>Apresentação dos resultados</i>	68
3.2 <i>Análise crítica dos resultados</i>	72
4 PROPOSTA DE MELHORIA.....	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A – LISTA DE COOPERATIVAS	84
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS APLICADOS PARA COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA	85

1 INTRODUÇÃO

No processo de gerenciar uma empresa utilizar a sequência de planejar, organizar, dirigir e controlar é fundamental para garantir sua sobrevivência e seu sucesso, sendo que para a gestão eficaz destas quatro etapas é preciso implantar ferramentas de gestão, nas dimensões estratégica, financeira, clientes, processos internos e pessoas.

Através das ferramentas de gestão, a empresa se torna capaz de pôr em prática seu plano de ação e alcançar seus objetivos e metas, a aplicação de ferramentas gerenciais em todas as etapas do negócio e suas distintas áreas é uma forma de controlar os resultados obtidos com os processos adotados no dia a dia, fornecendo informações que vão influenciar diretamente nos métodos de crescimento organizacional.

Neste contexto, o presente estudo desenvolveu-se embasado em um tema relevante na atualidade, gestão de cooperativas. Abordando sobre as ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina, tendo em vista que, a gestão na organização é fundamental para o sucesso e permanência das empresas junto ao mercado onde estão inseridas.

No estudo foram analisados os fatores internos e externos pelos quais as cooperativas de transporte sofrem as maiores interferências, conceitos e métodos para análise do cenário atual.

O projeto aborda informações sobre as principais ferramentas de gestão encontradas na bibliografia atual, e ainda sobre cooperativas, sua forma de gestão atual, ambiente que está inserida, posição no mercado, entre outras. Também traz a teoria e metodologia utilizada no desenvolvimento e análise do objeto de estudo. Após a análise, o projeto traz algumas propostas de melhorias para a gestão das cooperativas.

Esta pesquisa proporcionou um entendimento aprofundado com relação às ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas de transporte, aprimorando os conhecimentos dos pesquisadores sobre essa área, segmento e modelo de negócio.

Para o desenvolvimento do estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica dos temas e dos fundamentos específicos que norteiam o assunto, e ainda a aplicação de questionário para as cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina, visando identificar as principais ferramentas utilizadas por estas cooperativas.

1.1 Especificação do problema

O cenário atual, de rápidas mudanças nos mercados, na economia e nas tecnologias impõe que as cooperativas se adaptem e se antecipem de maneira estratégica para permanecerem no mercado. Nota-se que o ambiente contemporâneo é altamente competitivo e as empresas que possuem um planejamento de longo prazo são capazes de suportar as instabilidades.

É de grande importância para os gestores saberem quais as expectativas das atividades desenvolvidas, os custos e as despesas destas atividades e qual a melhor forma de administração do negócio em aspecto geral. Percebe-se que o planejamento é fundamental e que as organizações que não planejam correm o risco do insucesso.

Sendo assim, este trabalho objetiva responder a seguinte pergunta de estudo: quais são as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas Cooperativas de Transporte do estado de Santa Catarina?

1.2 Objetivos

Neste tópico serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais são as principais ferramentas de gestão utilizadas pelas Cooperativas de Transporte do estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

Pesquisar sobre as cooperativas de transporte em atividade no estado de Santa Catarina;

Apresentar as ferramentas de gestão utilizadas;

Identificar as ferramentas utilizadas por estas cooperativas de transporte;

1.3 Justificativa

Devido ao crescimento no setor de transporte percebe-se o surgimento de cooperativas neste segmento, que trazem aos pequenos transportadores uma alternativa para potencializar sua atividade e ganhar mercados, e junto a isso vem a necessidade de um controle de gestão eficaz.

A aplicação das ferramentas de gestão no transporte tem como meta gerir da melhor maneira os recursos financeiros, econômicos e humanos para o maior rendimento do negócio.

A implantação de instrumentos de gestão adequada com as necessidades do empreendimento pode fazer a diferença na obtenção dos resultados, pois quando o transportador tem dimensão dos valores que são investidos, das aplicações realizadas, dos custos da operação e como consequência o retorno que está tendo com sua atividade, desenvolve uma visão diferenciada acerca da aplicação da gestão, percebendo sua importância para a melhor tomada de decisão.

O cooperativismo é um dos modelos de negócio que mais tem se desenvolvido nos últimos tempos, nele percebe-se que é possível unir desenvolvimento social com desenvolvimento econômico, produtividade e sustentabilidade, e o individual com o coletivo. A gestão desse modelo exige um crescimento de forma acelerada em relação à tecnologia e gestão inovadora, baseada no planejamento estratégico de curto e longo prazo, definindo seus objetivos e suas metas, pois este planejamento mostrará à empresa aonde quer chegar e como vai alcançar o destino desejado.

Acredita-se que o tema em questão é instrumento para geração de conhecimento específico na área de gestão. Este serve como fonte de informação ao meio acadêmico e para os gestores destas organizações, tendo o intuito de contribuir de forma prática, evidenciando as ferramentas utilizadas na gestão das cooperativas de transporte no estado de Santa Catarina.

1.4 Fundamentação teórica

Para um melhor conhecimento, a seguir aborda-se sobre gestão estratégica empresarial, ferramentas de gestão e cooperativas.

1.4.1 Gestão estratégica empresarial

A gestão estratégica para as organizações está ligada diretamente a mudança constante do ambiente onde se encontra.

Segundo Herrero (2005), a gestão estratégica é uma área do conhecimento que, teve sua origem no início da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas na década de 1950, mas relativamente um assunto novo. Nos últimos anos o conceito de estratégia vem sendo abordado com mais ênfase nos negócios devido à necessidade de controlar e planejar a curto, médio e longo prazo, tornando assim um desafio para as organizações, pois precisam acompanhar a constante mudança no mercado e atualizarem-se nos modelos de gestão para obter sucesso.

Nesse sentido, a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. (HERRERO, 2005, p. 3).

No entanto, as mudanças e incertezas que rondam o cotidiano das empresas e o cenário atual que enfrentam levam os gestores a repensar suas ações, objetivos e planejamentos traçados rotineiramente para agir de maneira mais estratégica em tudo, sendo assim um fator de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Segundo Thompson (2008), a gestão estratégica é o plano de ação administrativo criado por gestores para fazer a empresa crescer de maneira sustentável e lucrativa, com objetivos traçados, atraindo e satisfazendo clientes, conquistando mercados e integrando os stakeholders internos da organização a trabalhar todos juntos de maneira estratégica para atingir resultados. Desta forma, as ferramentas são usadas para auxiliar em cada processo deste planejamento de acordo com o ambiente externo que a empresa está inserida, existem alguns itens a serem seguidos, são eles: fatores críticos de sucesso, posição competitiva com base nas 5 forças de Porter e análise SWOT.

1.4.2 Ferramentas de gestão

Conforme defendido por Herrero (2005), nos dias atuais, percebe-se que não é suficiente medir somente a saúde financeira para a gestão das empresas, mas deve-se medir também a saúde estratégica das organizações em longo prazo. Com esse intuito surgem cada vez mais ferramentas de gestão estratégica que são adotadas pelas organizações.

As ferramentas de gestão são uma forma de controlar os resultados obtidos com os processos adotados no dia a dia, fornecendo informações que vão influenciar diretamente nos métodos de crescimento organizacional.

Abaixo se destacam as principais ferramentas de gestão identificadas nas dimensões: Estratégica; Financeira; Clientes; Processos Internos e Pessoas.

Quadro 1 - Ferramentas de gestão e suas dimensões

Dimensão	Ferramentas
Estratégica	Balanced Scorecard
	Análise SWOT
	Bussines Model Canvas
	Matriz BCG
Financeira	Orçamento Empresarial
	Curva ABC
	Fluxo de Caixa
Clientes	Pesquisa de Satisfação de Clientes
	CRM
Processos Internos	PDCA
	MASP
	Seis Sigma
	5W2H
Pessoas	Pesquisa de Clima Organizacional
	Avaliação de desempenho
	Plano de cargos e salários

Elaborado pelos autores (2017).

1.4.2.1 Dimensão estratégica

No processo de gestão, os administradores estão procurando, cada vez mais adotar em suas empresas estratégias diferenciadas de seus concorrentes

objetivando possibilitar sua longevidade no mercado. Para isso, são adotadas ferramentas estratégicas que venham a contribuir para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

Segundo Oliveira (1999, p. 221), a administração estratégica é uma “administração que, estruturada sistêmica e intuitivamente, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, de maneira harmoniosa, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo”.

A gestão estratégica engloba desde diagnósticos, estruturação de processos, seleção de estratégias, fixação de metas e desafios, até a distribuição de responsabilidades para obter o detalhamento de projetos e direcionar as etapas de sua implantação. (COSTA, 2007).

Peter e Certo (2005, p.132) reforçam que, "controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação, em tempo real dos resultados do planejamento estratégico".

As funções das ferramentas estratégicas são distintas, portanto, cada organização precisa analisar e adotar as ferramentas que melhor poderá atender suas necessidades.

Elencaram-se para a dimensão estratégica as seguintes ferramentas:

1.4.2.1.1 Balanced Scorecard (BSC)

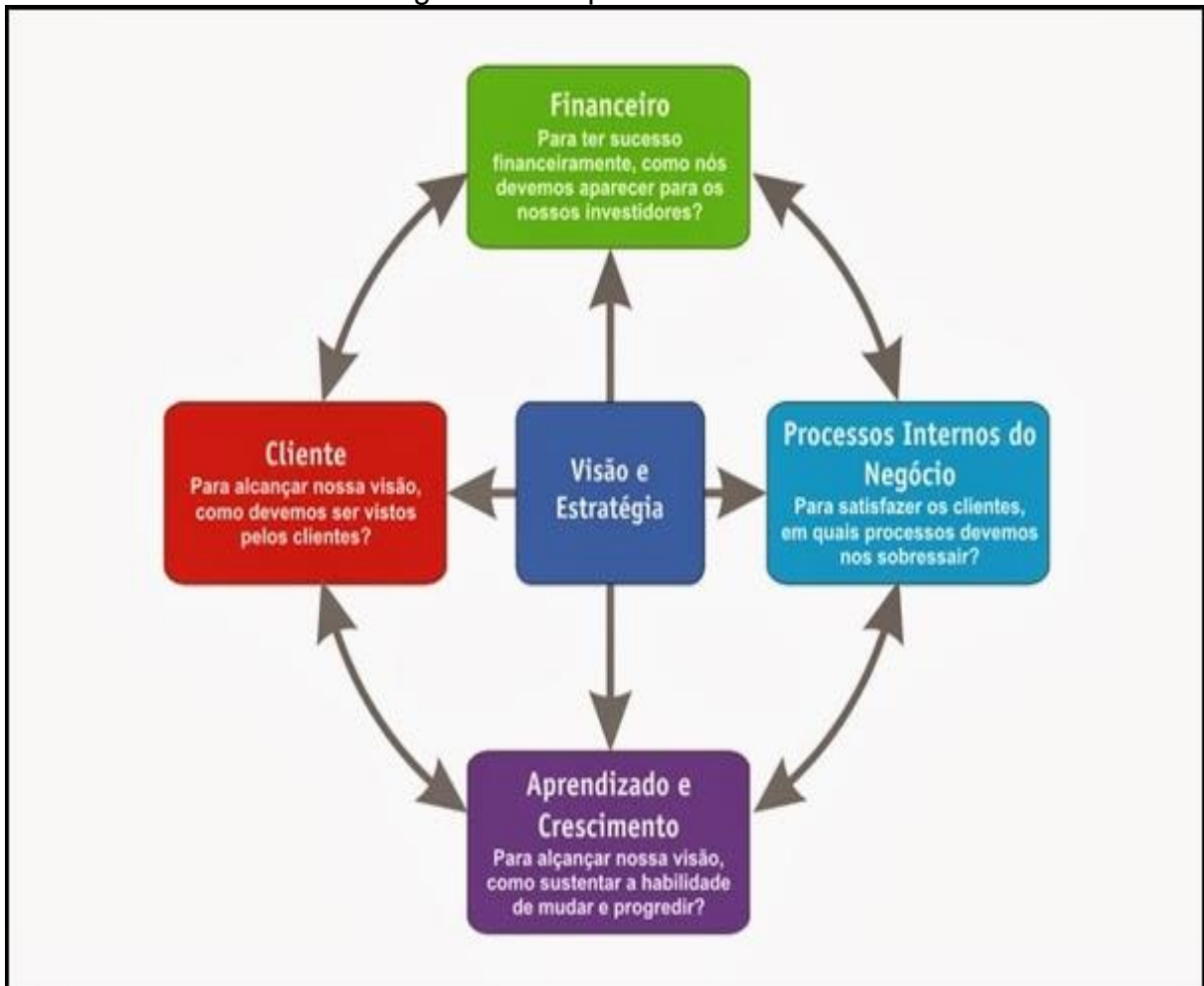
O Balanced Scorecard é uma ferramenta de medição e gestão de desempenho, “é fundamentado nas relações de causa e efeito entre vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma interpretação completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos”. (COSTA, 2007, p. 361).

Conforme citado por Tavares (2010, p. 33), “ao utilizar esta ferramenta as organizações conseguem visualizar melhor como as estratégias adotadas contribuem para seu resultado financeiro e ainda se o mercado e segmento escolhido estão contribuindo para a lucratividade”.

Costa (2007) reforça que o BSC fornece um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão da missão e da estratégia de cada organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25), “o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”. Conforme demonstrado a seguir:

Figura 1- Perspectivas do BSC



Fonte: Bezerra (2014).

Através destas perspectivas, percebe-se que o objetivo do Balanced Scorecard é fornecer uma visão integrada do desempenho da organização.

Para a perspectiva financeira, considera-se que a geração de valor para os acionistas/investidores é o foco, permitindo assim, que as diversas etapas da estratégia de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central, que é o desempenho financeiro, abrangendo melhora de produtividade, crescimento de receita, redução de custos, entre outros. O ideal é planejar a estratégia, conforme citado por Kaplan e Norton (1997, p. 49), “começando pelos objetivos financeiros de

longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros”.

Para a perspectiva dos clientes definem-se os segmentos de clientes e mercados em que a empresa deseja competir. Esta perspectiva “permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67).

A perspectiva dos processos internos representa as ações internas e orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a empresa precisa de excelência, define “como proceder”, considerando, de acordo com Rezende (2003, p. 102) “as expectativas dos funcionários, fornecedores, parceiros e sociedade em geral enquanto autores no cenário em que a organização está inserida”.

A perspectiva de aprendizado e crescimento age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 29) a perspectiva de aprendizado e crescimento “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”.

A partir destas perspectivas é formulado um mapa estratégico, que auxilia o empresário a visualizar suas estratégias de forma integrada e organizada, demonstrando a todos os envolvidos nos processos como o trabalho de cada um se conecta com os objetivos maiores, com as metas e resultados atingidos.

Os mapas estratégicos fornecem aos executivos referências para descrever e gerenciar a estratégia na economia do conhecimento, uma vez que identifica o “caminho” a ser percorrido para transformar ativos intangíveis em resultados financeiros. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 81).

1.4.2.1.2 Análise SWOT

Segundo Tavares (2010), ainda na década de 1970, a partir de uma conferência sobre política de negócios é que o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), começou a ser conhecido.

Ainda conforme Tavares (2010, p. 21):

As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintas. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho. Método de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores, podem comprometer o desempenho da empresa.

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos positivos do produto/serviço da empresa perante o mercado onde está ou irá se inserir, sendo estes aspectos elementos que não podem ser controlados pela empresa e expressivos para o planejamento estratégico. Já as ameaças: são fatores, também externos que podem levar a empresa para um declínio na receita ou até mesmo a seu desaparecimento, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

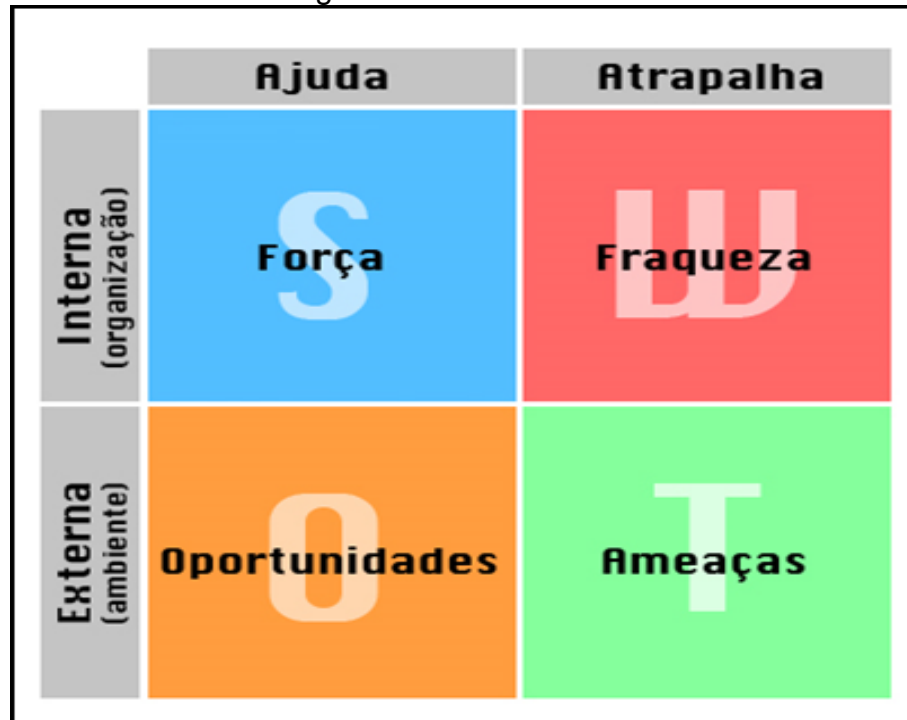
Andion e Fava (2003, p. 43) trazem que, “através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

Cordioli (2001) reforça que, o método SWOT considera os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, satisfação); as deficiências (fracassos, aspectos fracos, descontentamento); os potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e os obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”.

Através da análise SWOT são relacionadas às forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo da organização, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Análise SWOT



Fonte: Bastos (2014).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT é relacionar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e as ameaças externas, sendo uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

1.4.2.1.3 Canvas

O modelo Canvas é uma ferramenta que possibilita ao empreendedor ter uma visão geral da empresa em nove blocos, descritos em uma só folha de papel ou cartaz, mostrando assim com facilidade e concisão a lógica de como uma organização pretende gerar valor.

“Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira”. (OSTEWALVER; PIGNEUR, 2011, p. 15). Conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3 - Ferramenta Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44).

Para sua construção, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que o Canvas seja impresso, desta forma é possível que o grupo possa discutir junto seus elementos. E as ideias construídas em forma de post-its para deixar o processo mais dinâmico e flexível, havendo a possibilidade de modificá-lo de forma rápida e prática.

A seguir serão descritos, os nove blocos que constituem o Canvas.

Quadro 2 - Os nove blocos do modelo de negócio e suas características

Bloco de construção	Descrição
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Propostas que atendem as necessidades dos clientes.
Segmentos de cliente	Pessoas ou grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.
Canais	Meios pelos quais a organização para mantém contato e transmite informação aos clientes.
Relacionamento com clientes	Forma de relacionamento que a organização estabelece com seus clientes.
Recursos principais	Descreve as atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes, ativos ligados diretamente ao funcionamento da organização.
Atividades-chave	Atividades essenciais para que o modelo de negócio funcione corretamente.
Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.
Estrutura de custo	Principais custos decorrentes da operação do modelo de negócio.
Fontes de receita	Possibilidade de geração de renda que a empresa pode ter com cada segmento de cliente, é a maneira como a organização pode ganhar dinheiro.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

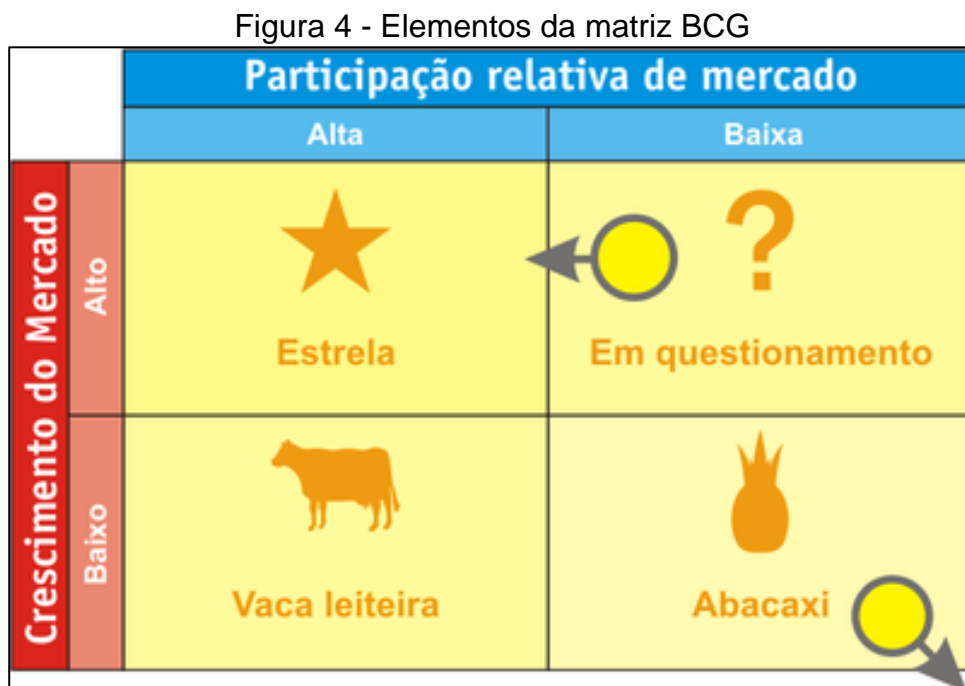
Esta ferramenta orienta a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional, tornando possível alinhar e ilustrar ideias, trazendo uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe sobre o cenário atual e futuro da empresa. (OSTEWALVER, PIGNEUR, 2011).

1.4.2.1.4 Matriz BCG

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 265) a Matriz BCG “é um modelo desenvolvido pela organização de consultoria gerencial Boston Consulting Group e data de, pelo menos, 30 anos”.

“Usando esse modelo, uma organização pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos de acordo com dois fatores: sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento do mercado do produto.” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 265).

Os principais elementos da matriz BCG são estrela, ponto de interrogação, vaca leiteira e abacaxi, conforme demonstrado abaixo:



Fonte: Portal Administração (2014).

A seguir está a descrição de cada elemento da Matriz BCG, segundo o Portal Administração (2014).

No quadrante estrela estão posicionados os produtos com taxas de crescimento e participação de mercado elevadas. Porém, precisam de investimentos constantes para dar suporte ao seu crescimento. Caso o crescimento do mercado seja reduzido, pode facilmente se tornar uma “vaca leiteira”.

Já no quadrante ponto de interrogação, estão posicionados os produtos que possuem baixa participação relativa no mercado, mas com altas taxas de crescimento de vendas. Por estar em um mercado com alto crescimento, pode se tornar uma “estrela”, desde que seja bem administrado pela empresa. Porém, também tem possibilidade de se tornar um “abacaxi” em pouco tempo. São considerados “ponto de interrogação” justamente por terem um retorno financeiro incerto.

Quanto ao quadrante vaca leiteira, são produtos com pequena taxa de crescimento e alta participação em mercados estabilizados. Não demandam altos investimentos, já que seu crescimento do mercado é baixo. Por possuir baixo custo e alta rentabilidade espera-se que gere caixa excedente para a empresa. Diversas empresas têm estes produtos como sua base, por terem os lucros e a sua geração de caixa ser alta.

E no quadrante abacaxi (ou “vira-lata”), estão posicionados os produtos com participação de mercado e taxa de crescimento baixas. Não é uma boa oportunidade de crescimento, já que o investimento para mantê-lo dificilmente dá retorno. Devem ser evitados pela empresa, e ser for possível até descartados do portfólio.

1.4.2.2 Dimensão financeira

Elencaram-se para a dimensão financeira as seguintes ferramentas:

1.4.2.2.1 Orçamento empresarial

O planejamento é a chave da gestão empresarial para todas as pequenas organizações. Com o crescimento das atividades empresariais tornando-se necessário um planejamento formal, ou seja, é preciso planejar as diretrizes, as estratégias, as metas, os objetivos e as ações que garantam a continuidade e o

aumento da riqueza das organizações assim como a maximização da riqueza dos acionistas ou proprietários.

Gitman (2002) destaca que o objetivo da administração financeira está ligado ao objetivo da empresa: maximização de seus resultados, ou seja, lucro. Sua função é criar mecanismos de análise e controle, para orientar e influenciar nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a empresa.

Uma das técnicas de planejamento financeiro utilizada pelas organizações é a elaboração e implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento.

Para Brookson (2000), o orçamento em organizações empresariais representa um plano de atividades futuras que pode assumir diversas formas, mas, normalmente, reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros. Em resumo, é a ferramenta que fornece as bases para se aferir o desempenho das organizações.

Nesse sentido, o orçamento empresarial é o instrumento que contempla formalmente as metas e objetivos, funcionando como meio para comunicar onde a empresa está e qual a direção se deseja seguir. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização.

O orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

Os orçamentos são uma técnica para o planejamento sistemático, que visa resguardar a segurança dos negócios das empresas, além de proporcionar ao administrador informações e dados para comparações frequentes entre os resultados obtidos e os valores e quantidades esperados. (ZDANOWICZ, 1989, p. 22).

Contudo, como abordado por Sanvicente e Santos (2000), os orçamentos compreendem estimativas do futuro e não obtém êxito se não estiverem estruturados em um planejamento consistente.

Como parte do planejamento estratégico da organização, o orçamento é a etapa em que se estima e determina a melhor relação entre os resultados e as

despesas para atender às necessidades, características e objetivos da organização em determinado período. O orçamento abrange funções e operações que envolvem todas as áreas da empresa que necessitem de alocação de recurso financeiro – para financiar seus custos ou despesas. (TAVARES, 2000).

a) Ciclo orçamentário

Para Boisvert (1997), o processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento. O ritual ou ciclo impregnado na cultura da empresa varia de empresa para empresa. O período de elaboração do orçamento pode levar dias ou até meses.

As empresas bem administradas normalmente têm o seguinte ciclo orçamentário, segundo Horngren, Foster e Datar (2000): planejamento do desempenho da empresa como um todo, assim como as respectivas subunidades todos os gestores concordam com o que é esperado deles; estabelecimento de um parâmetro de referência, isto é, um conjunto de expectativas específicas com relação às quais os resultados reais possam ser comparados; análise das variações dos planos, seguida, se necessário, das respectivas ações corretivas; replanejamento, levando em consideração o feedback e a mudança das condições.

O orçamento está ligado e preocupa-se com o cumprimento dos planos definidos no planejamento estratégico. Ele traduz os planos de longo em um plano operacional anual, incluindo qualquer despesa ou receita que a organização planejar ter, inclusive, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos, entrada em novos mercados, ou investimentos – previamente aprovados.

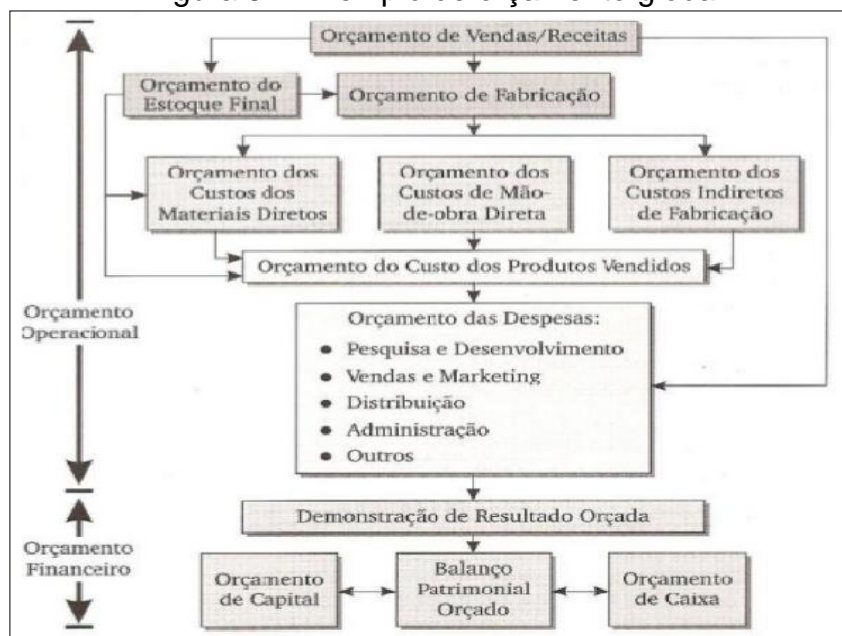
Percebe-se que o processo orçamentário para implantação do orçamento é, geralmente, diferente entre as empresas. A isso, deve-se às necessidades e expectativas da sua gestão. O período de orçamento mais comum em empresas brasileiras é de 01 (um) ano, podendo este, ter ajustes mensais, trimestrais ou semestrais ou acréscimo no mesmo período acabado no futuro. (LUNKES, 2011).

b) Estrutura básica do orçamento

A estrutura básica do orçamento é formada “das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de

orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.” (LUNKES, 2011, p. 32).

Figura 5 – Exemplo de orçamento global



Fonte: Lunkes (2011, p. 33).

Lunkes (2011, p. 32, grifo do autor) cita as peças que compõem o orçamento operacional e o financeiro:

O **orçamento operacional** aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano, aparece o **orçamento financeiro**, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado.

Atualmente, muitas empresas também têm se preocupado com os aspectos não financeiros envolvidos nas estratégias empresariais. Existem metodologias onde são identificados indicadores comportamentais que buscam mensurar a construção de valor em longo prazo para as corporações.

O uso de metas financeiras ou não financeiras não garante, entretanto, certeza de que os objetivos da empresa serão alcançados, uma vez que vários fatores interagem com os cenários econômicos e afetam o desempenho da organização. A natureza do controle consiste em influenciar o comportamento das pessoas para que atinjam os objetivos da empresa.

c) Vantagens do orçamento

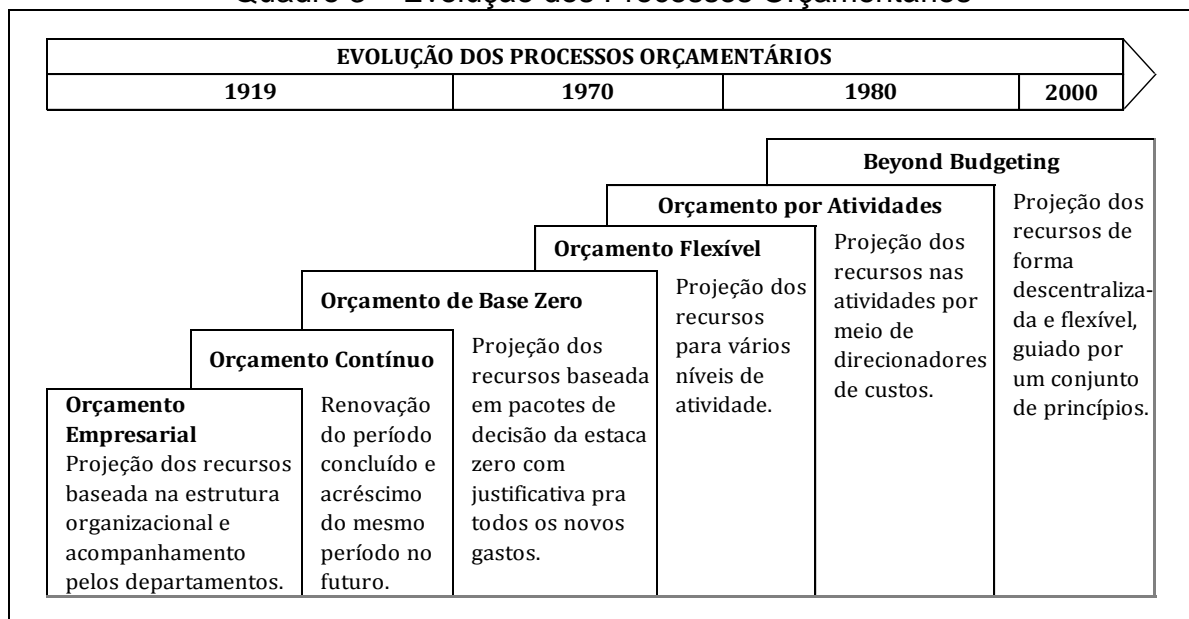
Conforme Lunkes (2011), além do apoio ao planejamento, execução e controle, podem ser enumeradas outras vantagens do processo orçamentário empresarial, tais como: exigência de definição prévia de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade; o processo força a comunicação, integração e participação; os colaboradores são obrigados a focar o futuro; desenvolve uma estrutura com atribuição de responsabilidades; proporciona a visão sistêmica das operações, gerando maior eficiência, eficácia e economia nas operações; aumenta a coordenação e controle das atividades organizacionais, direcionando ao atingimento das metas; define objetivos e metas específicas; motiva os colaboradores, e cria possibilidade de as metas serem a base para a remuneração variável.

Por fim, nota-se que os orçamentos são as partes principais da maioria dos sistemas de controle gerencial.

d) Processos orçamentários – Tipos de orçamentos

Durante os anos, os processos orçamentários foram evoluindo. Conforme cita Lunkes (2011), existem os seguintes processos orçamentários:

Quadro 3 – Evolução dos Processos Orçamentários



Fonte: Lunkes (2011, p. 39).

Conforme se observa no quadro 3, o orçamento sofreu adaptações de acordo com as tendências das modernas teorias e modelos de gestão.

Lunkes (2011) destaca que outros processos orçamentários podem ser identificados nas organizações, como o orçamento padrão, orçamento de tendência e orçamento incremental. O nível de detalhes do orçamento pode variar de empresa a empresa.

Conforme os resultados obtidos da análise orçamento, o gestor pode e deve rever suas decisões, pois “a avaliação do processo orçamentário pode utilizar um conjunto de técnicas para extrair das peças orçamentárias, índices e informações úteis para a tomada de decisão.” (LUNKES, 2011, p. 59).

1.4.2.2.2 Curva ABC

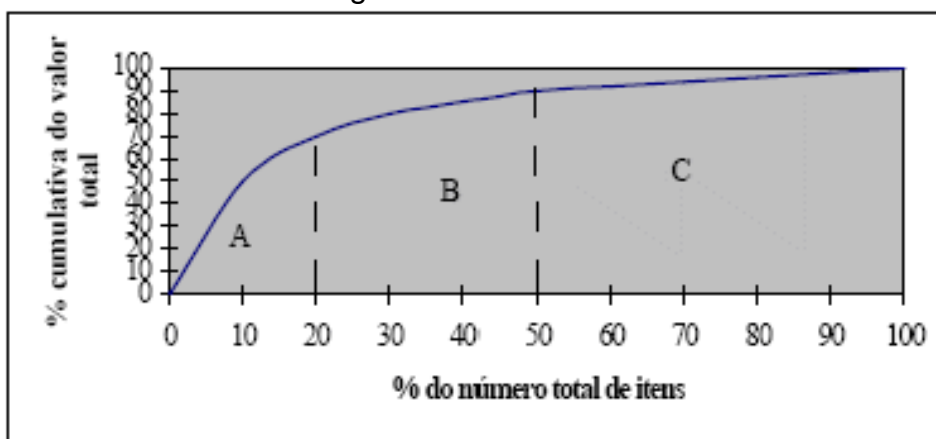
A curva ABC é uma importante ferramenta de gestão, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela tem sido usada para a gestão de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais nas organizações.

De acordo com Pozo (2007), o princípio da classificação ABC ou curva 80 - 20 é atribuído a Vilfredo Pareto, um renascentista italiano do século XIX, que em 1897 executou um estudo sobre a distribuição de renda. Através deste estudo, percebeu-se que a distribuição de riqueza não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população (20%). A partir de então, tal princípio de análise tem sido estendido a outras áreas e atividades tais como a industrial e a comercial, sendo mais amplamente aplicado a partir da segunda metade do século XX.

“Baseia-se no raciocínio do diagrama de Pareto, em que nem todos os itens têm a mesma importância, e a atenção deve ser dada para os mais significativos.” (CHING, 2001, p. 51).

A figura 5 representa a curva ABC, também chamada de curva de Pareto.

Figura 5 – Curva ABC



Fonte: Slack et al. (1997, p. 403).

Trata-se, portanto, de uma ferramenta gerencial que permite identificar quais itens justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua importância relativa. Embora esta não seja uma relação exata para toda empresa, é verdade que há uma desproporção entre o valor de vendas e o número de itens. Em termos de suprimento de matéria prima pode-se construir uma curva análoga, ou seja, que 20% dos insumos correspondem a 80% da despesa de compras.

1.4.2.2.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta de administração financeira, que consiste num sistema idealizado diretamente para o acompanhamento financeiro da organização em curto, médio e longo prazo. A situação financeira da empresa nesse sistema é acompanhada diariamente, provendo o saldo futuramente e prevenindo entradas e saídas de caixa, e também pagamentos futuros.

“A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é um relatório contábil, com a finalidade de demonstrar as transações ocorridas em um determinado período e que causam modificações no resultado da empresa.” (MAION, 2013, p. 106).

Segundo Ribeiro (2014), o fluxo de caixa abrange as contas classificadas no grupo do Ativo Circulante (Disponibilidade) do Balanço Patrimonial. Visualizando uma DFC, podemos identificar com facilidade qual foi à origem dos recursos financeiros que passaram pelo Caixa da empresa num determinado período de tempo.

Conforme Tófoli (2008), o instrumento do fluxo de caixa é uma planilha que permite ao gestor planejar e administrar os numerários da empresa, isto é, administrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa.

Resumidamente, pode-se dizer que o sistema fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos financeiros da empresa em um determinado período.

O fluxo de caixa está presente não só em empresas, mas também na sociedade em geral. Por mais simples que uma pessoa seja, ela lembra quanto dinheiro entrou no mês e quanto ela gastou. Até uma criança que ganha sua mesada sabe seu fluxo financeiro. (MARION, 2009, p. 206).

Iudicibus (2000) diferencia as transações que aumentam das que diminuem o fluxo de caixa através do conceito de entradas e saídas.

Consideram-se as transações que aumentam o fluxo do caixa, todas as entradas que a empresa possui, como vendas, empréstimos, financiamentos, integralização de capital e outras entradas. Porém onde como o método das partidas dobradas exige, para todo débito, deve haver um crédito, tem se as transações que diminuem o caixa, que são pagamentos, aquisições de itens do ativo permanente. (IUDICIBUS, 2000, p. 227).

As transações que não afetam o caixa são Depreciação, Amortização e Exaustão. São meras reduções de Ativos, sem afetar o caixa. Provisão para Devedores Duvidosos. Estimativas de prováveis perdas com clientes que não representam desembolsam para empresa. Acréscimos ou Diminuições de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial. (IUDICIBUS, 2000).

O fluxo de caixa é um instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança, em que vai refletir com precisão a situação econômica da empresa, prevendo saldos futuros.

Uma administração com a ferramenta de fluxo de caixa se torna essencial na gestão de uma empresa, podendo ela ser de pequeno, médio ou grande porte. Dentre as várias ferramentas de gestão o fluxo de caixa merece destaque, pois está relacionado aos demais setores da empresa.

a) Métodos de elaboração do fluxo de caixa

Para elaborar o fluxo de caixa de uma forma simplificada, a empresa deverá processar todos os movimentos do livro caixa. Outra forma usada é avaliar as movimentações do balanço patrimonial e do DRE. (MARION, 2009).

Existem dois modelos que podem ser usado na estruturação do Demonstrativo de Fluxos de Caixa: Indireto e Direto.

Método indireto conhecido também como Método da Reconciliação, os fundos decorrentes das atividades operacionais são representados a partir do lucro líquido do Exercício, acertado pela adição das despesas e exclusão das receitas na conferência do resultado que não atinge o Caixa da empresa, ou seja, não demonstram saídas ou entradas de dinheiro. (RIBEIRO, 2014).

O método direto é similar ao método indireto. O que diferencia os dois métodos são forma de apresentação das atividades operacionais. Como já vimos o método indireto são indicadores do lucro líquido dos Exercícios. No método direto, os fundos das operações são indicadores a partir dos recebimentos e pagamentos decorrentes das operações normais, efetuados durante o período dinheiro. (RIBEIRO, 2014).

O Fluxo de Caixa deve ser considerado como um mecanismo flexível, no qual o Administrador deve inserir informações de entradas e saídas do caixa conforme as necessidades da empresa.

Com as informações do Fluxo de Caixa em mãos, o gestor pode elaborar a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade, ainda, Cálculo da Rentabilidade, a Lucratividade, seu Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento aplicado. O objetivo final é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa.

b) Modelo de fluxo de caixa

Para exemplificação e modelo de um fluxo de caixa, apresenta-se na figura 6 um exemplo de planilha de Fluxo de Caixa Planejado, para o período de quatro meses, que pode ser adaptado para outras periodicidades.

Figura 6 – Planilha modelo de fluxo de caixa

PLANILHA MODELO DE FLUXO DE CAIXA								
MESES	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
ENTRADAS								
Previsão de recebimento vendas								
Contas a receber-vendas realizadas								
Outros recebimentos								
TOTAL DAS ENTRADAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAÍDAS								
Fornecedores								
Folha de pagamento								
INSS a recolher								
FGTS								
Retiradas sócios								
Impostos s/ vendas								
Aluguéis								
Energia elétrica								
Telefone								
Serviços contabilidade								
Combustíveis								
Manut. de veículos								
Manutenção fábrica								
Despesas diversas								
Férias								
13º salário								
Verbas para rescisão								
Empréstimos bancários								
Financiamentos equip.								
Despesas financeiras								
Pagamento novos empréstimos								
Outros pagamentos								
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 SALDO ANTERIOR			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS								
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Nota-se que o conhecimento da importância e a utilização dessa ferramenta, quando alimentada corretamente torna-se o mecanismo mais detalhado para a tomada de decisão. Mesmo não sendo contemplado na lei das sociedades empresariais, o fluxo de caixa é um relatório de informações precisas. Além de proporcionar a possibilidade de planejar com precisão a vida financeira da empresa através do previsto/planejado, fluxo de caixa real registra o que de fato aconteceu na empresa. O fluxo de caixa é de suma importância para qualquer tipo de empresa, e sua utilização correta fundamental no dia a dia da mesma.

1.4.2.3 Dimensão de clientes

Elencaram-se para a dimensão de clientes as seguintes ferramentas:

1.4.2.3.1 Pesquisa de satisfação de clientes

Pesquisar a respeito da satisfação dos clientes é uma tarefa fundamental para a gestão das empresas, uma vez que seu entendimento pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização.

A satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às expectativas, o consumidor ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito. (KOTLER, 1998).

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Assim, esta pesquisa mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futura.

Kotler e Keller (2006) comentam que a satisfação do cliente está atrelada ao atendimento das suas expectativas com relação ao produto adquirido.

A satisfação do cliente depois da realização de um investimento depende da atuação do dom em relação às suas perspectivas. A satisfação é o efeito de gozo ou decepção resultante da comparação entre o desempenho atingido de um produto e as expectativas do comprador. A expectativa do cliente é formada com base em experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas, informações e promessas de profissionais de marketing e concorrentes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 92).

Há, também, vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

1.4.2.3.2 CRM

A fidelização dos consumidores é considerada, pelas organizações modernas, uma questão de sobrevivência em mercados cada vez mais dinâmicos. Tendo isso

em vista, a gestão de marketing utiliza uma metodologia de aplicação de um conjunto de ferramentas administrativas embasadas no Marketing de Relacionamento, conhecidas sob a sigla CRM.

Marketing de Relacionamento pode ser definido como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. (LIMEIRA, 2003, p. 7).

Para Poser (2001), CRM é interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do marketing de relacionamento.

Segundo Swift (2001) há pelo menos dois grandes benefícios, para a própria organização, com a implantação do CRM: primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em segundo lugar geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

Brown (2001) cita que o CRM permite que a empresa selecione e direcione seus programas de marketing de maneira mais assertiva.

O CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos. (BROWN, 2001, p. 11).

Em sua obra, Brown (2001), completa dizendo que quatro principais estratégias de programas de CRM permitem que a companhia reconquiste os clientes que a abandonaram ou que estão planejando abandonar, criar mais fidelidade entre os clientes já existentes, vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes e explorar a possibilidade de novos clientes.

Portanto, nota-se que atualmente existe uma grande necessidade em gerar uma relação de confiança duradoura com os consumidores importantes, e a forma de interpretar e aplicar esses conceitos pode oferecer grande vantagem competitiva para a organização.

1.4.2.4 Dimensão de processos internos

Segundo Freitas (2010, p. 8), “o objetivo da governança é criar mecanismos eficientes de gestão, monitoramentos e controle para garantir que as decisões dos executivos e os processos empresariais estejam alinhados com os interesses dos proprietários”. Sendo que, para os processos das empresas estarem alinhados é necessário que haja um bom gerenciamento dos processos internos.

O conceito da gestão de processos foi percebido na literatura por Porter (1997), sugerindo a interpretação dos elementos centrais de negócio, como um contexto importante para a cadeia de valor. Analisar os processos das organizações requer um amplo entendimento sobre as suas funções e o seu contexto de mercado, sendo um movimento contínuo de conhecimento, que deve ser compartilhado entre as equipes, clientes, fornecedores e investidores.

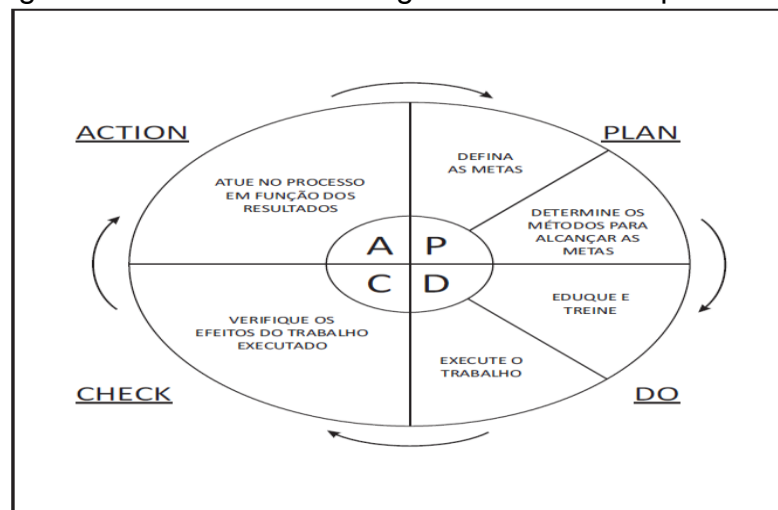
Elencaram-se para a dimensão de processos internos as seguintes ferramentas:

1.4.2.4.1 PDCA

“O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.” (MARSHALL JUNIOR et al, 2010, p. 92).

O ciclo PDCA é composto por quatro etapas, conforme demonstrado abaixo:

Figura 7 - PDCA Método de gerenciamento de processos



Fonte: Campos (2013, p. 174).

Costa (2007) explica que as etapas do PDCA são planejar, executar, verificar e atuar.

Na etapa planejar (Plan), descreve-se o que se pretende em todo o processo, definindo as ações, recursos e condições necessários, especificando o processo de medição do desempenho e resultados esperados.

Já na executar (Do), executam-se as ações definidas no plano, desde a obtenção de recursos e condições até a implantação do processo de medição e controle.

Em verificar ou controlar (Check), assegura-se que o processo foi executado, mediante observação cuidadosa de seu desempenho planejado. Para isso, são utilizados relatórios de acompanhamento e de desvios, que mostram o atendimento ou não dos parâmetros de controle estabelecidos.

A etapa atuar (Act) é onde se utiliza a prática dos resultados do processo, introduzindo-os na cultura e nos métodos da organização, caso seja positivo e bem sucedido.

E se o resultado não for bem sucedido deve-se iniciar um novo ciclo, identificando as causas dos desvios e como evitá-los.

Tubino (2009, p. 167) complementa:

Em decorrência do método de gerenciamento proposto pelo ciclo PDCA, cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa para um patamar superior de qualidade; dessa forma busca-se trabalhar dentro da ótica do melhoramento contínuo, em que problemas são vistos como oportunidades para melhorar o processo.

Pode-se utilizá-lo para a manutenção, já que seu trabalho está relacionado com o cumprimento de padrões. E em níveis hierárquicos mais elevados o ciclo PDCA pode ser utilizado para melhorar os níveis de controle. (ERDMANN, 1998).

1.4.2.4.2 MASP (método de análise e solução de problemas)

Campos (1992) defende a metodologia MASP (método de análise e solução de problemas) como uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa ser exercido, pois permite que as pessoas entendam o ponto de vista do controle de qualidade através das soluções dos problemas. Utilizando um conjunto de ferramentas administrativas que garante a ordenação lógica dos procedimentos,

baseando-se em fatos e dados, que tem como objetivos: identificar problemas, localizar suas causas fundamentais, desenvolver e programar ações corretivas, e ainda consolidar as melhorias obtidas.

Campos (1992) ressalta que o MASP se desenvolve em oito etapas: identificação do problema; observação; análise; plano de ação; verificação; padronização; e conclusão.

O método MASP é baseado no ciclo PDCA, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 4 - Metodologia Análise de Solução de Problema – MASP

P	1	Identificação do problema	Deve-se definir um problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Identificar quais as principais peculiaridades do problema.
	3	Análise	Definir quais as causas principais do problema, e apontar as mais prováveis;
	4	Planejamento da ação	Montar um plano de ação para bloquear as causas principais do problema;
D	5	Ação	Implementação de treinamentos através da exposição do plano em reuniões, e execução do plano;
C	6	Verificação	Abrange tarefas de conferência dos resultados, levantamento de defeitos, e verificação sobre a eficácia do método analisando a continuidade ou não do problema, e a interrupção da causa inicial.
A	7	Padronização	Propor a implementação ou mudanças no padrão, formas de comunicação e capacitação, e monitorar o modo como as ações estão sendo aplicadas.
	8	Conclusão	Avaliar quais os problemas persistentes, e planejar um novo ataque a estes problemas.

Fonte: Adaptado de Campos (2013).

Campos (1993), afirma que o MASP promove o controle da qualidade através da utilização do ciclo PDCA, dentre as vantagens proporcionadas pelo método estão: maior entendimento dos envolvidos, no que diz respeito a importância da qualidade através da solução de problemas; alcance de benefícios relacionados a qualidade, custos, gerenciamento de pessoas e vendas.

1.4.2.4.3 Seis sigma

Conforme Ballesterro-Alvarez (2012), o Seis Sigma é uma ferramenta desenvolvida pelo engenheiro da Motorola Bill Smith para resolver problema do alto número de produtos com defeito, que destinava grande parte do investimento da empresa para sua correção, ele usou pela primeira vez o conceito Seis Sigma

quando analisou a relação entre a ocorrência do defeito e o tempo médio entre as falhas, e também, a correlação entre a vida útil do produto e quantas vezes ele foi concertado durante a fabricação, tornando assim a empresa mais competitiva.

“A abordagem Seis Sigma usa um número de medidas relacionadas para avaliar o desempenho de processos de operações.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 548).

Segundo Werkema (2012, p.18, grifo do autor), o Seis Sigma “tem como objetivo **aumentar drasticamente a performance e a lucratividade das empresas**, por meio da melhora da qualidade de produtos e processos e do aumento da satisfação de clientes e consumidores.”

“A *medida Sigma* é derivada do DPMO e é o número de desvios-padrão da variabilidade do processo que irá situar-se dentro dos limites da especificação do consumidor.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 549, grifo do autor).

Este método deriva de uma abordagem denominada *DMAIC* (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control* – em português: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar), que objetiva diminuir riscos e variações reduzir em determinados processos, buscando atingir um índice de falhas ou equívocos de 3,4 ocorrências por milhão de oportunidades. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014, grifo do autor).

Figura 8 - Seis Sigma



Fonte: Portal Administração (2014).

Ballestero-Alvarez (2012, p. 334) reforça que:

6-Sigma se apoia, em seu desenvolvimento, em dois grandes pilares: o primeiro, os conhecimentos técnicos que usa; o segundo, as pessoas que desempenham o trabalho. Ambos devem equilibrar-se e harmonizar-se, pois um não avançará sem o outro. Portanto, o sucesso do desenvolvimento e da adoção do 6-Sigma se fundamenta fortemente no treinamento intensivo a todos os envolvidos, sem o que nada ocorrerá.

Através desta ferramenta é possível aperfeiçoar as operações, eliminar defeitos, erros e falhas e melhorar a qualidade dos processos na empresa.

1.4.2.4.4 5W2H

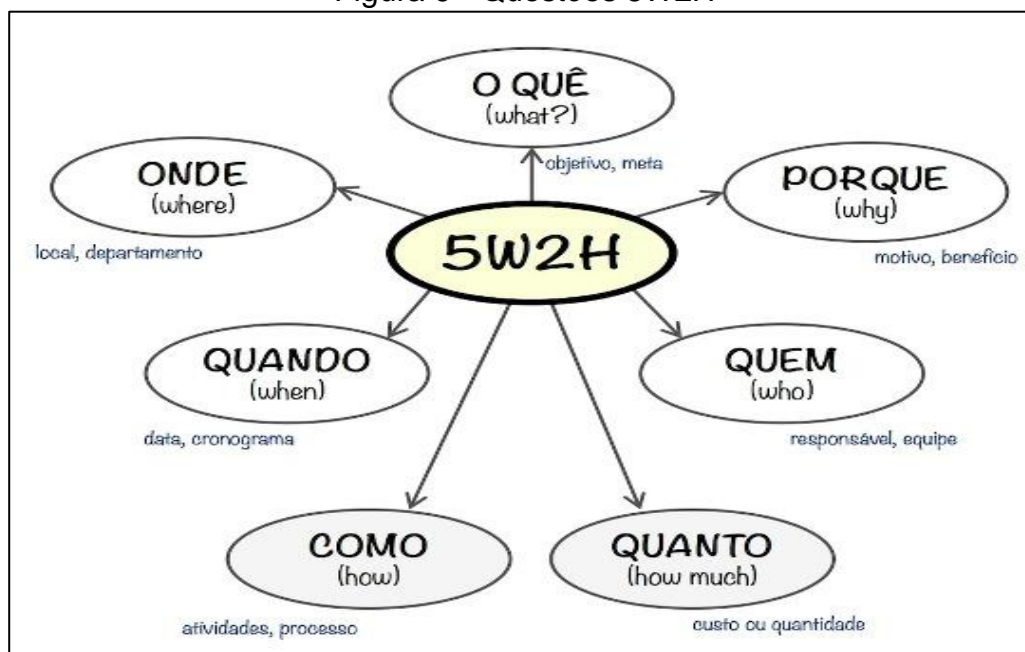
Seleme e Stadler (2008, p. 40), dizem que “a ferramenta 5 W’s e 2 H’s traduz a utilização de perguntas (elaboradas na língua inglesa) que se iniciam com as letras W e H.”

Meira (2003) define o 5W2H como uma forte ferramenta para colocar em prática os planos de ação através de perguntas capazes de definir claramente as atividades desenvolvidas no processo que se deseja melhorar.

Para Werkema (1995), este método consiste em descrever o problema, definindo a forma com que ele afeta o processo, as pessoas e as consequências posteriores a estas situações.

O principal objetivo desta ferramenta é responder sete questões capazes de trazer melhorias aos processos, as quais estão demonstradas na figura 9.

Figura 9 - Questões 5W2H



Fonte: Portal Administração (2014).

Segundo Vergara (2006), o 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos e elaboração de planos de ação, sendo uma ferramenta basicamente gerencial, que busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

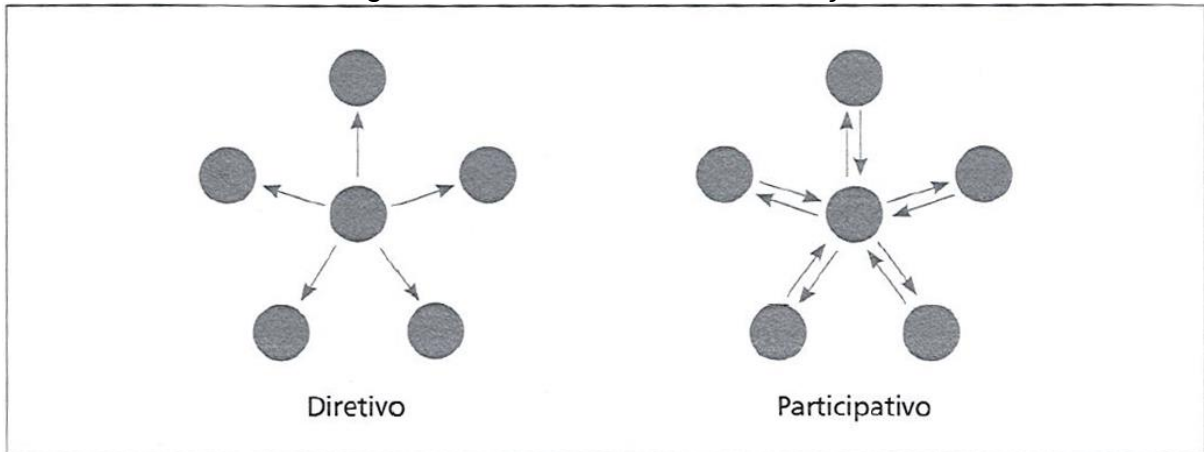
1.4.2.5 Dimensão de pessoas

O profissional de gestão de pessoas teve seu início nas organizações com a função de “contabilizar” (MARRAS, 2011), ou seja, registrar pessoas, seguir legislações trabalhistas, efetuar controle referente há horas trabalhada contratar e demitir funcionários. Com o passar do tempo as grandes empresas visualizaram que esta função estava se tornando algo mecanizado, onde poderiam contribuir com ações estratégicas voltadas à gestão de pessoas na busca de melhorar os resultados, produzir mais e de maneira objetiva, desenvolvendo pessoas através do aprimorando de suas habilidades e construindo para novos conhecimentos.

Segundo Limongi-França (2007), para lidar com pessoas existe vários ingredientes como, a obediência, liderança disciplina autoridade e autonomia, essas são algumas formas que podem mudar comportamentos e influenciar em decisões, seja no ambiente organizacional em grupos de gestão, na sociedade, na família, com maior ou menor proporção, mas encontram-se presentes com frequência. Desta

forma o autor apresenta dos modelos básicos de administração que está presente até os dias de hoje nas empresas, o modelo diretivo (ou autoritário) e o modelo participativo (ou consultivo) conforme a figura abaixo.

Figura 10 - Modelos de administração



Fonte: França (2007, p.17).

No modelo diretivo utiliza-se diretamente a gestão por autoridade formal e predomina a burocracia e seus mecanismos na execução dos processos, sendo administrado de maneira centralizadora, ou seja, apenas em uma pessoa. Também nomeada de modelo mecanicista, liderada por chefes com poder de decisão de forma autônoma forte, e os demais apenas envolvidos como observadores, sem poder de argumentação e participação.

Nos tempos atuais existe este modelo muito visto em empresas familiares ou com muitos anos de mercado, mas com as novas tecnologias, com a mudança social e cultural esta maneira de conduzir a atividade empresarial está perdendo forças, diferentemente do modelo participativo que se encontra bastante presente.

Nas organizações que usam o modelo participativo as pessoas são as responsáveis pelo seu próprio desempenho e comportamento diante de suas atividades e processos, neste modelo não a imposição exterior gerada por superiores a cobrança e disciplina ocorre com a própria pessoa sabendo que terá resultados e metas para alcançar. Desta forma trabalha de maneira autônoma e participa diretamente das decisões que afetam o seu trabalho.

Segundo França (2007), pode-se definir gestão de pessoas como um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional, essas forças são definidas pelo

autor como: potencial, criatividade, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

Nas organizações atuais fala-se muito em substituir pessoas por novas máquinas e tecnologias do mundo globalizado, mas com a rapidez da informação e a necessidade de se executar atividades e processos de maneira planejada e estratégica, os gestores da atualidade estão visando talentos e novos conhecimentos entendendo a importância que as pessoas exercem para a empresa através de processos, planejamentos e execuções pensando a curto, médio e longo prazo.

Desta forma, as pessoas tornam-se peças importantes para atingir resultados e a maioria das vezes a permanência das organizações no ambiente que estão inseridas que está cada vez mais competitivo e desafiador. (SNELL, 2011).

Com frequente alteração no mercado dos negócios as empresas estão adotando a força do capital humano aliado a trabalhos executados através de estratégias e com a utilização de ferramentas de gestão onde potencializa os acertos, diminui erros de ambos (organização e pessoas) visando os resultados e melhorando o desempenho. (MARRAS, 2010).

Numa ponta dessa linha, situa-se o desenvolvimento cognitivo das pessoas, sua ascensão profissional e social; noutra ponta, encontra-se o desenvolvimento organizacional, bem como a apropriação do conhecimento em favor da organização para a garantia de sua perpetuidade. (MARRAS, 2010, p. 134).

Elencaram-se para a dimensão de pessoas as seguintes ferramentas:

1.4.2.5.1 Gestão de clima organizacional

Em virtude do cenário competitivo, desafios econômicos, e a mudanças sociais que as organizações enfrentam atualmente faz com que adotem novas estratégias como, aperfeiçoar processos, substituir o trabalho humano pelas novas tecnologias causando o desemprego, aumento da produtividade em série com menor custo, e as terceirizações das atividades que não sejam o segmento da empresa.

Tudo isso gera uma mudança rápida e constante no ambiente interno e externo das empresas, mas principalmente nas pessoas, pois estão diretamente

ligadas a todo o processo sendo a razão da existência das organizações. Todo indivíduo busca em sua carreira satisfazer suas necessidades sejam elas financeiras, pessoais, profissionais, emocionais, mas para que a conquista venha é necessário o equilíbrio segundo o autor Chiavenato (2009). Quando esta satisfação não está somente na busca individual e sim no coletivo, torna-se importante manter a saúde do clima, e um bom convívio entre colaboradores.

Clima organizacional é algo interno, formado pelos membros que fazem parte do dia-a-dia das atividades e processos empresariais, e está relacionado diretamente com a motivação que os colaboradores encontram para atingir resultados. Para isso, o elevado grau de satisfação, interesse e prazer encontrado para realizar tal atividade é que fará com que ela se concretize ou não, do contrário o clima organizacional tende a cair, gerando apatia, desinteresse, insatisfações, podendo em casos extremos chegar a agressividades.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: “é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional.” (CHIAVENATO, 2009, p.144, grifo do autor).

O comportamento das pessoas é ligado diretamente a sua motivação de realizar tal atividade, desta maneira as organizações encontram uma vasta diferenciação. Pessoas são diferentes uma das outras, devido a valores, crenças, hereditariedade, e quando a questão é motivacional também se pensa e age de maneira contrária, produzindo então vários comportamentos e discordâncias.

Embora existam posições desiguais toda pessoa faz parte de um processo de comportamento que molda sua opinião e traz sentido às suas ações.

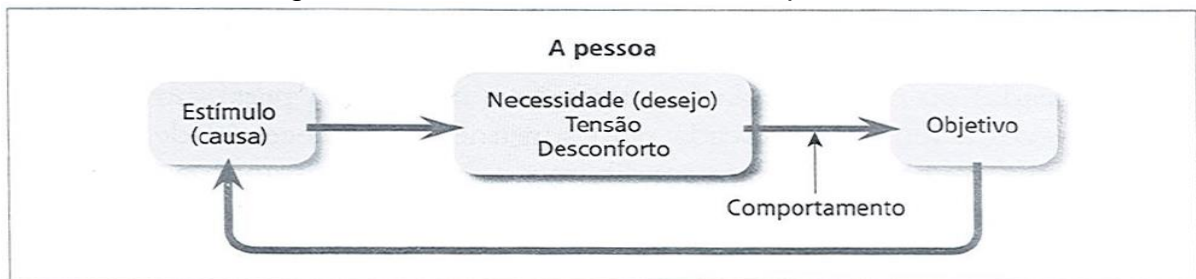
O comportamento pode ser causado por influência hereditária, ou seja, de como os pais e demais vínculos sociais tinham o costume de realizar, adquiriu-se culturalmente tal comportamento. Ele não é enraizado, e sim existe um objetivo, uma finalidade específica, podendo este comportamento ser variável. Sendo orientado para os objetivos, levado por impulsos, desejos, ou tendências do momento.

a) Ciclo motivacional

Ter conhecimento da motivação de cada ser humano torna mais próximo o entendimento de seus comportamentos.

O ciclo da motivação acontece em etapas são elas: necessidades onde liga o estado de equilíbrio pessoal, parte frágil, quando causa o rompimento instala-se a insatisfação, desconforto. Este estado de tensão conduz ao indivíduo a comportamentos desequilibrados, atitudes irracionais para satisfazê-lo conforme a figura 11 abaixo.

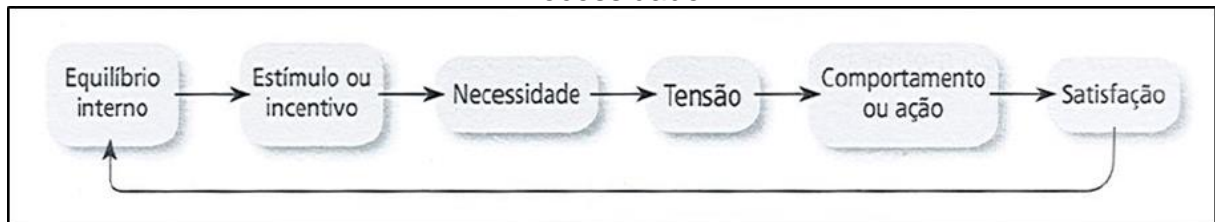
Figura 11 – O modelo básico de comportamento



Fonte: Chiavenato (2009, p. 123).

A figura 11, referente ao modelo de comportamento, parte da pessoa ter uma necessidade ou desejo, tensão ou desconforto, gera então ações e comportamentos positivos ou negativos para chegar ao seu objetivo, se o comportamento for eficaz, a pessoa encontra satisfação e estímulo para causa, o organismo volta estar em equilíbrio e o ambiente fica favorável conforme a figura 2 ilustra abaixo.

Figura 12 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: Chiavenato (2009, p. 123).

Conforme Chiavenato (2009), toda necessidade não é algo paralisado ou estático, está sempre em movimento, pois as pessoas têm variadas situações que

lhes trazem desconfortos e insatisfações, isso leva a mudança de comportamento de forma contínua e chegando gradativamente a realização.

Todo ser humano é gerado por necessidades, para cada necessidade gerada entra-se num processo de resolução de um problema para chegar à satisfação, seja pessoal ou profissional, ficando claras estas etapas conforme nos descreve a teoria de Maslow divididas em primárias e secundárias.

Necessidades primárias: fisiológicas (ar, comida, repouso e abrigo); segurança (proteção contra o perigo e privação); estas, porém são supridas não gerando motivação, pois é o básico, buscando então o segundo nível.

Necessidades secundárias: sociais (amizade, aceitação social, inclusão em grupos), estima (reputação, reconhecimento, amor), autorrealização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.), que se dá pela melhora do padrão de vida das pessoas, as possibilidades sociais, e a mudança socioeconômica do país gerando a satisfação e motivação de tal forma que modifica comportamentos e atitudes nos ambientes organizacionais.

Figura 13 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p. 125).

A teoria de Maslow trata sobre as necessidades humanas através de hierarquias, estudando que ao passar dos anos o homem é uma criatura que

expande suas necessidades, predominando as básicas, mas a mudança de comportamento e desejos reflete em ações, elevando assim para a busca das necessidades secundárias.

1.4.2.5.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, dentro do sistema de gestão de pessoas, é uma das ferramentas que contribui para identificar o desempenho e as habilidades de uma pessoa ou de um grupo, principalmente em função das atividades que ela realiza, bem como as metas propostas pela empresa, deixando claro quais os resultados a serem alcançados, e como os gestores de pessoas podem propor o planejamento. (SILVERSTEIN, 2011).

A gestão de desempenho ajuda os gestores a desenvolver as habilidades dos integrantes de sua equipe e a mantê-los motivados. Também contribui para elevar a qualidade do trabalho e promover a produtividade, assim como manter os funcionários em sintonia com os objetivos corporativos. (SILVERSTEIN, 2011, p. 15).

Já para França (2007), a avaliação de desempenho é uma maneira moderna de efetuar o gerenciamento partindo de um ponto central focado no grupo de trabalho ou individualmente, desta forma muitos são os benefícios para a empresa e também para os colaboradores que melhoram suas atividades e chegam ao crescimento pessoal e profissional. Para as organizações a ferramenta auxilia nas tomadas de decisões administrativas, tornando-as mais assertivas, tais como, promoções, bonificações, demissões, e planejamento de cargos e salários.

1.4.2.5.3 Plano de cargos e salários

Na gestão de pessoas e seu métodos estratégicos usados atualmente, as organizações analisam periodicamente a ferramenta chamada de plano de cargos e salários, pois esta ferramenta auxilia nos processos de novas contratações, possíveis demissões, promoções e na formação de carreira profissional. Para Oliveira (2011), toda esta análise serve para formar um cargo e a descrição do mesmo, trata-se de detalhar o perfil desejado para atender a necessidade e

atividade do empregador procurando responder algumas perguntas sobre cada atividade, como e com que se faz, e para que é feito.

A descrição de cargos trata-se de um processo para nortear as atividades que serão exercidas pelo colaborador, desta forma estudos e observações são realizados para compor o cargo e sua natureza, de maneira geral, define responsabilidades, principais atividades e o ambiente a ser executado.

O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho. (OLIVEIRA, 2011, p.6).

Segundo Pontes (2013), cargo é definido como o nome macro da soma de atividade específica, de várias naturezas e formas de serem apresentadas e executadas pelo colaborador dentro de sua responsabilidade. Desta forma as empresas têm muito mais funções a serem executadas do que cargos propriamente ditos, elevando assim o grau de exigência quando cria-se um cargo, o autor enfatiza a importância das especificações detalhadas do cargo e divide em quatro grandes áreas: mental, responsabilidades, física e condições de trabalho. Sendo subdivididas em requisitos e qualificações.

A área mental é definida de acordo com os conhecimentos teóricos e práticos que são necessários para o ocupante execute o cargo realizando as funções estabelecidas, os requisitos comuns e importantes desta área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.

A área de responsabilidade determina que o ocupante do cargo tenha exigências a serem cumpridas para não comprometer a produção e a imagem da empresa perante o mercado. Os requisitos comuns desta forma são: parte documental, contatos, dados confidenciais, materiais utilizados, ferramentas e equipamentos.

A área física define os gastos físicos que o ocupante está exposto de acordo com o cargo, em decorrência de tensões, movimentos, posições etc. Os requisitos são: esforço físico, concentração mental e visual, destrezas ou habilidades e desempenho físico.

E a área de condições de trabalho é muito questionável, pois existem diversas variáveis: o ambiente onde é executado o cargo, os riscos que o colaborador se expõe, uso de equipamentos de segurança, etc.

Quadro 5 - Definições dos principais tempos utilizados na análise de cargos

Termos	Definições
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de Cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição do cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.
Especificação do cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
Grupo ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.
<p>Os grupos ocupacionais são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Gerencial A natureza do trabalho é de direção. Abrange os cargos de gerentes, diretores, executivos de forma geral. • Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior A natureza do trabalho é de análise e criação. Abrange os cargos de desenhistas, laboratorista, inspetor, superiores técnicos, etc. • Grupo ocupacional de Técnicos de Nível Médio A natureza do trabalho é de execução técnica. Abrange os cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, • Grupo Ocupacional Administrativo A natureza do trabalho é administrativa. Abrange os cargos de recepcionistas, assistentes ,auxiliares, analistas, • Grupo Ocupacional Operacional A natureza do trabalho é de execução operacional. Abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, Supervisores operacionais, etc. 	

Fonte: Pontes (2013, p. 44 e 45).

1.4.3 Cooperativas

O cooperativismo, além de ser um modelo de negócios, pode ser considerado como uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, equilibrado e com oportunidades para todos.

Uma cooperativa é criada quando pessoas se juntam em busca de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. Essa união continua com um ciclo que traz benefícios e ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta.

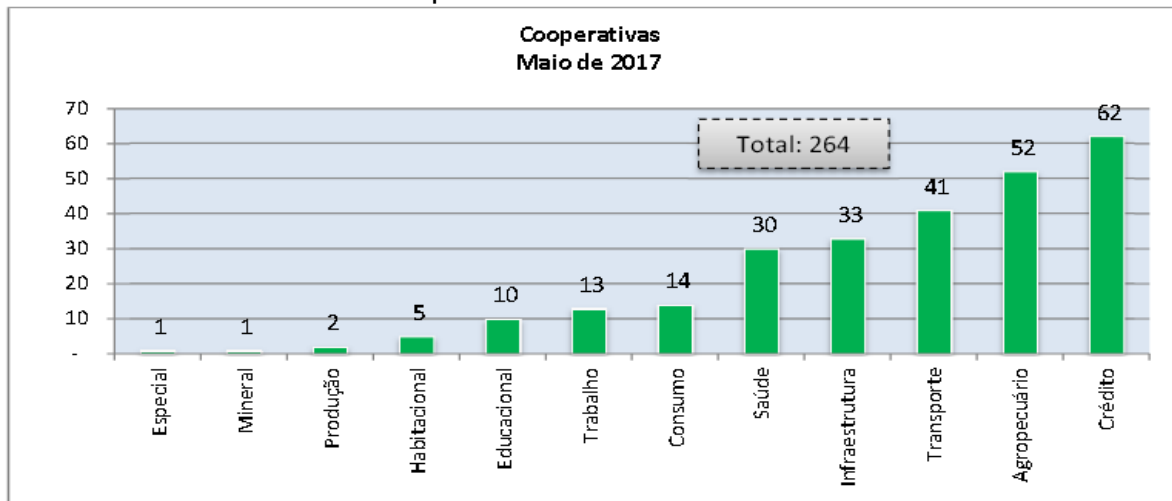
Figura 14 – Números do cooperativismo no mundo



Fonte: OCB (2017).

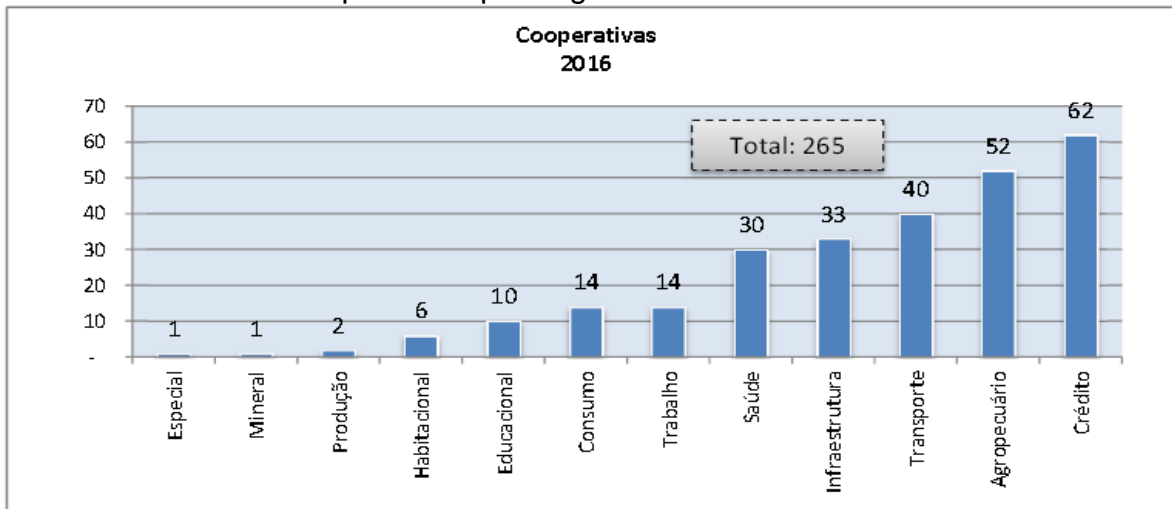
Tratando-se das Cooperativas no estado de Santa Catarina, pode-se observar no site do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC (2017), que nos últimos anos, o cooperativismo catarinense tem registrado crescimento importante sob todos os ângulos, destacando-se o número de cooperados, empregados, arrecadação de impostos, receitas e incremento de patrimônio líquido.

Gráfico 1 – Total de cooperativas em Santa Catarina em maio de 2017



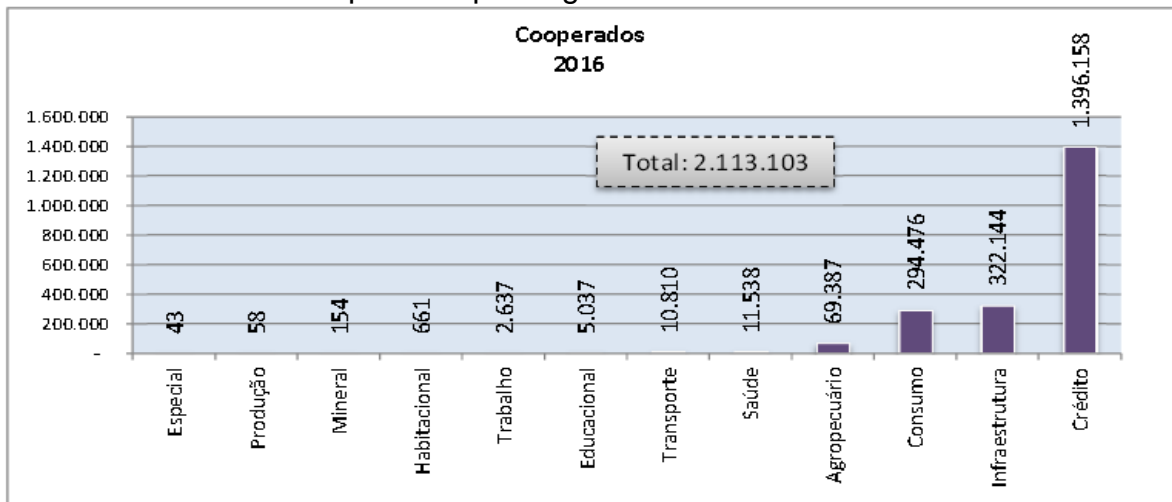
Fonte: OCESC (2017).

Gráfico 2 – Total de cooperativas por segmento em Santa Catarina no ano de 2016



Fonte: OCESC (2017).

Gráfico 3 – Total de cooperados por segmento em Santa Catarina no ano de 2016



Fonte: OCESC (2017).

Nota-se, portanto, que as Cooperativas são muito importantes para a economia do estado de Santa Catarina.

1.4.3.1 Conceitos de cooperativas

Tomazette (2013) cita que, as cooperativas são formadas pela reunião de pessoas que buscam alcançar objetivos comuns.

Em toda sociedade, há um conjunto de pessoas que se reúne para o exercício de atividades. Tal reunião se dá por diversos motivos, mas especialmente, para melhor alcançar os objetivos almejados. Várias pessoas juntas conseguem realizar melhor as atividades do que uma pessoa sozinha. Nas sociedades cooperativas também há essa reunião de pessoas para melhor desempenho de certas atividades, contudo, as cooperativas possuem traços peculiares (TOMAZETTE, 2013, p. 638).

As cooperativas também podem ser definidas como “toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros, através da exploração de uma empresa sobre a base da ajuda mútua”. (GONÇALVES NETO, 2004, p. 145).

Na legislação brasileira, o artigo 3º da Lei 5.764/71 afirma que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. (TOMAZETTE, 2013, p. 638).

Quando se diz que as cooperativas são voltadas para o exercício de uma atividade econômica, o que se quer é ressaltar que estas não são entidades beneficentes. A atividade cooperativa visa à criação ou ao aumento das riquezas e, por isso é uma atividade econômica. (TOMAZETTE, 2013, p. 639).

Tomazette (2013) comenta a principal diferença entre as sociedades cooperativas e as demais sociedades. Nestas, o sócio busca lucros proporcionais aos riscos assumidos. Enquanto na cooperativa, o objetivo dos cooperados não é o lucro a ser dividido, e sim a redução dos custos dos bens ou serviços de interesse aos sócios para melhorar sua condição econômica. Contudo, nada impede que eventual resultado da atividade venha a ser repartido, mas esse não é o objetivo central das cooperativas.

Prestar serviços ao sócio, através da obtenção de bens a preços menores, através de serviços mais vantajosos ou até mesmo na possibilidade de trabalho em condições mais convenientes é o objetivo da cooperativa. (TOMAZETTE, 2013).

Meinen (2016) ressalta que, em uma cooperativa, o ser humano é o centro das atenções.

Na cooperativa o ser humano é o centro das atenções, enquanto o capital é mero insumo para a construção de soluções de uso compartilhado entre os donos do empreendimento coletivo. A cooperativa é uma organização de pessoas que utilizam o capital a seu serviço, ao passo que a empresa convencional é uma organização de capital que se serve das pessoas. (MEINEN, 2016, p. 17).

Conforme apresentado no site da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB (2017), os três principais conceitos que dão identidade ao cooperativismo são: cooperação, transformação e equilíbrio.

A cooperação indica que, o cooperativismo substitui a relação emprego-salário pela relação trabalho-renda. Em uma cooperativa, o que tem mais valor são as pessoas e quem dita as regras é o grupo. Todos constroem e ganham juntos.

Quanto à transformação que, ser cooperativista é querer impactar não só a própria realidade, mas também a da comunidade e a do mundo. É espalhar sonhos e mostrar que é possível alcançá-los sem deixar ninguém para trás.

Já o equilíbrio que, ser cooperativista é acreditar que é possível colocar do mesmo lado o que à primeira vista parece ser oposto: o econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade.

1.4.3.2 Natureza e legislação aplicável às cooperativas

“Apesar de todas as peculiaridades, as cooperativas são sociedades e mais especificamente sociedades simples de pessoas.” (TOMAZETTE, 2013, p. 639).

Tomazette (2013) cita o enquadramento legal das cooperativas como sendo sociedades simples.

Por definição legal (CC – art. 982), as cooperativas são consideradas sociedades simples, independentemente da atividade desenvolvida, uma vez que não visam o lucro. A forma é preponderante para enquadrá-las nessa categoria de sociedades. Ignora-se a realidade da atividade desenvolvida, para definir pela forma as cooperativas como sociedades simples. Tal opção, embora criticável, foi feita pelo legislador e deverá ser

levada em conta para qualquer estudo das cooperativas. A grande importância desse enquadramento é o afastamento das medidas previstas na Lei nº 11.101/05 (falência, recuperação judicial e recuperação extrajudicial), que só se aplicam aos empresários e sociedades empresárias. (TOMAZETTE, 2013, p. 640).

“Além de serem sociedades simples, as cooperativas são, também por definição legal (Lei 5.764/71 – art. 4º), sociedades de pessoas, no sentido de que o elemento pessoal dos sócios é muito mais importante que o dinheiro dos sócios.” (TOMAZETTE, 2013, p. 640).

Neste sentido, nas cooperativas não é admitido ao sócio, a transferência de suas quotas a terceiros, mesmo que por herança. Não se pode admitir o ingresso de qualquer pessoa como sócio de uma cooperativa, sendo por isso que não se admite a cessão de quotas, mesmo em caso de falecimento.

“O chamado princípio das portas abertas permite o ingresso de qualquer um na sociedade, desde que atenda às condições exigidas pela mesma. Todavia, esse ingresso deve ser por mão própria e não com as quotas de outros sócios.” (TOMAZETTE, 2013, p. 640).

De acordo com Tomazette (2013) na configuração legislativa no que diz respeito às cooperativas, está em primeiro lugar a Constituição Federal, seguida pelo Código Civil e na sequência as demais normas.

Dessa forma, ficamos com a seguinte configuração legislativa para as cooperativas: em primeiro lugar a Constituição Federal; em segundo lugar os artigos 1.093 a 1.095 do Código Civil; em terceiro lugar a Lei nº 5.764/71, no que não contrariar as outras normas; e por fim as regras inerentes às sociedades simples (CC – artigos 997 a 1.038), naquilo que não contrariarem as demais normas. (TOMAZETTE, 2013, p. 640).

1.4.3.3 Classificação das cooperativas quanto à atividade

Quanto à atividade, as Cooperativas podem ser classificadas de inúmeras formas. Tomazette (2013) destaca que as principais podem ser: cooperativas de consumo, que têm como objetivo a aquisição, em comum, de produtos de consumo para seus cooperados; cooperativas de crédito, que promovem a poupança e permitem financiamento para seus cooperados; agropecuárias; educacionais; habitacionais; de saúde; de produção; de prestação de serviços; e mistas.

1.4.3.4 Classificação das cooperativas quanto à responsabilidade do cooperado

De acordo com Tomazette (2013), o Código Civil de 2002 estabelece uma dualidade de regimes sobre a responsabilidade dos cooperados pelas obrigações da sociedade. Sendo assim, pode ser feita a diferenciação entre as cooperativas de responsabilidade limitada daquelas de responsabilidade ilimitada.

Nas cooperativas limitadas o capital subscrito limita a responsabilidade dos sócios, este se obriga a suportar os prejuízos apenas na proporção de sua participação nas operações.

Já nas cooperativas ilimitadas, os sócios respondem subsidiariamente e de forma solidária por todas as obrigações sociais.

1.4.3.5 Constituição das sociedades cooperativas

Tomazette (2013) cita que as sociedades cooperativas são originadas a partir de um ato de vontade dos cooperados que, normalmente são pessoas que têm muitas afinidades entre si. Do objetivo comum originador da cooperativa poderá se formalizar em uma assembleia geral de constituição ou em uma escritura pública.

“Antes de iniciar suas atividades, as cooperativas devem se registrar na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos devidamente registrados.” (TOMAZETTE, 2013, p. 643).

1.4.3.6 Cooperados

Como a cooperativa é uma sociedade, esta é composta por um grupo de pessoas que se reúnem para exercer determinadas atividades. Nas cooperativas singulares, os cooperadores são pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas anuidades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.

Ingressando nas cooperativas, os sócios assumem obrigações, responsabilidades e também passam a gozar de certos direitos decorrentes dessa condição. Entre as principais obrigações assumidas, há o dever de lealdade para com a cooperativa e para os sócios, bem como o dever de

concorrer para os prejuízos e para formação de reservas. Caso haja capital social, também há a obrigação de contribuir para esse capital (TOMAZETTE, 2013, p. 647).

Em contrapartida aos deveres, conforme cita Tomazette (2013), o sócio – cooperado possui o direito de igualdade, manifestado nas votações que se dão por cabeça, independentemente da sua participação no capital social. O cooperado terá ainda o direito à participação no rateio das sobras, assim como o direito ao livre ingresso e saída da cooperativa.

1.5 Metodologia

A metodologia da pesquisa faz parte do projeto e busca informar quais procedimentos, regras, técnicas, perguntas, etc, foram utilizadas para realização do estudo.

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. (GIL, 1999, p. 23).

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A partir dos objetivos estabelecidos, este trabalho enquadra-se como uma pesquisa descritiva, pois busca identificar e descrever as características da população pesquisa, com o uso de técnicas de coleta de dados e uso de questionários.

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999, p. 42).

Em função do seu delineamento, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa de levantamento.

De acordo com Gil (2008), levantamento é a interrogação direta das pessoas das quais se deseja conhecer seu comportamento. Procede-se à solicitação de

informações para um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O desenvolvimento deste trabalho deu-se em decorrência das pesquisas quantitativa e qualitativa, pois buscou entender os dados estatísticos do segmento e ainda, as atitudes que levam os administradores a tomarem determinadas decisões relacionadas às ferramentas de gestão.

Quantitativa: avaliação através de dados metrificantes (matemáticos/estatísticos), podem ser realizados vários tipos de cálculos com os dados dependendo de como foram coletados; geralmente são apresentados no trabalho através de gráficos e tabelas. (FIGUEIREDO, 2014, p. 43-44).

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 32):

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

A análise e interpretação de dados se deram a partir das informações geradas pelas respostas levantadas pela pesquisa aplicada, onde foram organizadas gerando-se assim respostas qualitativas e quantitativas em relação às perguntas de estudo.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Para coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados – os quais foram aplicados às cooperativas de transportes do estado de Santa Catarina, com objetivo de identificar as ferramentas utilizadas por estas organizações.

Para Rudio (1986, p. 114), “um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados”.

Inicialmente os pesquisadores definiram as perguntas a serem aplicadas, as quais totalizaram 12 questões, sendo destas 10 perguntas fechadas e de múltipla escolha e 02 perguntas abertas.

Posteriormente, buscou-se uma lista de cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina, com seus respectivos contatos de telefone e e-mail, conforme apêndice A, identificadas através do site da OCESC (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina), sendo que foram identificadas 46 cooperativas de compõem o objeto deste estudo.

Para aplicação da pesquisa, foi utilizada a ferramenta Google Formulários – que é uma ferramenta para a criação de formulários online. Sendo assim, os pesquisadores enviaram o link da pesquisa, contendo as perguntas conforme o apêndice B, para os e-mails das cooperativas e posteriormente fizeram contato telefônico para incentivar as respostas.

A pesquisa ficou disponível para receber as respostas de forma online pelo período de 22 dias entre os meses de outubro e novembro de 2017.

Findo o prazo, os pesquisadores fizeram o fechamento da pesquisa, extraíndo e copilando as respostas para posterior análise dos resultados.

1.5.3 Forma e análise dos dados

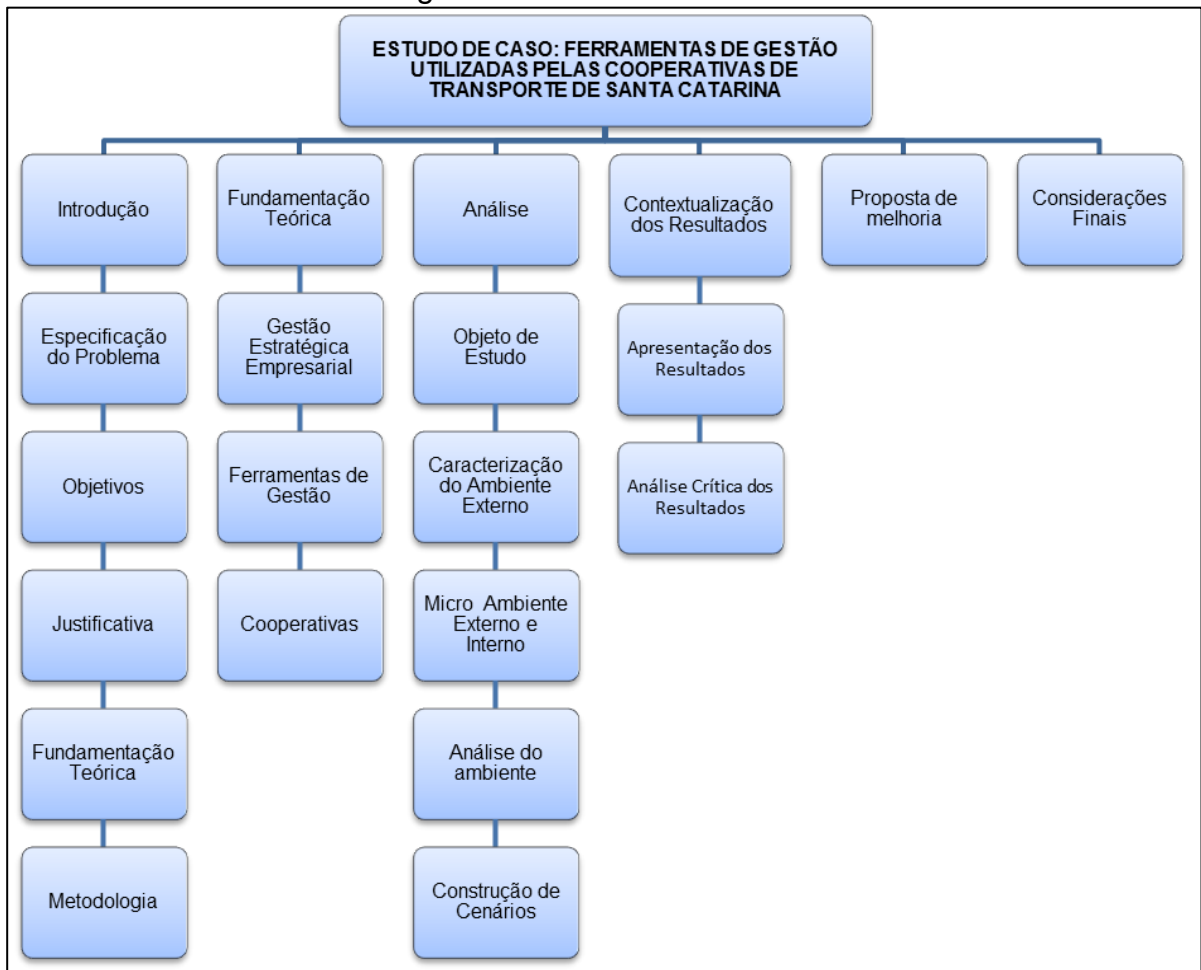
Segundo afirma Rudio (1986, p. 122), “obtido os dados, o pesquisador terá diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas”.

Copiladas as respostas os pesquisadores as lançaram em planilha eletrônica, tratando os dados e extraíndo os resultados. A seguir foi feito o cruzamento e estruturação dos dados, através das fórmulas de cada pergunta, chegando-se a resultados consolidados de todas as empresas e baseando-se em pesquisa bibliográfica para formalizar conclusões acerca das respostas da pesquisa.

1.5.4 Apresentação da estrutura analítica

Na figura 15 está apresentada a estrutura analítica utilizada na elaboração do trabalho.

Figura 15 – Estrutura analítica



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

2 ANÁLISE

Foi realizada uma análise das organizações cooperativas do segmento de transporte em atuação no estado de Santa Catarina, incluindo uma visão dos seus ambientes interno e externo, com intuito de caracterizar este modelo de negócio.

2.1 Objeto do estudo

Uma cooperativa é criada quando pessoas se juntam em busca de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. As cooperativas de transporte por sua vez, atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.

Conforme dados divulgados na página online da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2017) chega a 46 o total de cooperativas de transporte em Santa Catarina sendo que o total de cooperados é de 10.810, chegando a aproximadamente 1.269 empregos diretos, gerando receita total em 2016 de mais de R\$ 1,4 Bilhões de reais.

Dentre as vantagens e objetivos das cooperativas de transporte, destaca-se como principal, o aumento da competitividade, sendo que proprietários de pequenas frotas de veículos conseguem - através das cooperativas, competir com grandes empresas concorrentes no segmento.

Muitas cooperativas possibilitam aos cooperados ainda, vantagens de compras centralizadas, o que proporciona redução de custos na compra de produtos e contratação de serviços, como pneus, recapagens e implementos; combustível, óleo e lubrificantes; seguros de cargas, contra terceiros e de vida, tecnologia, veículos, peças e assessórios.

O objeto deste estudo é constituído, por 46 cooperativas de transporte, as quais possuem suas sedes no estado de Santa Catarina, no entanto, muitas dessas organizações possuem também unidades em diversos estados brasileiros.

A cooperativa basicamente “intermedia” as negociações de prestações de serviços de transportes, contratando estes serviços com empresas que necessitam e oferecendo aos transportadores cooperados. Sendo assim, a cooperativa tem sua receita da negociação, através da cobrança de valores considerados como taxas ou

percentual por contratar os serviços de fretes aos cooperados. Do serviço pelo transporte é repassada ao cooperado a parte que lhe cabe pelo frete, e ao final de cada exercício, dividido as sobras conforme a participação dos cooperados.

2.2 Caracterização do ambiente externo

Por definição legal (CC – art. 982), as cooperativas são consideradas sociedades simples, independentemente da atividade desenvolvida, uma vez que não visam o lucro. Além de serem sociedades simples, as cooperativas são, também por definição legal (Lei 5.764/71 – art. 4º), sociedades de pessoas, no sentido de que o elemento pessoal dos sócios é muito mais importante que o dinheiro dos sócios.

Antes de iniciar suas atividades, as cooperativas devem se registrar na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou na entidade estadual, se houver.

As cooperativas de transportes obedecem às normas fiscais de legalidade dos serviços prestados, devendo observar as legislações do Transporte Rodoviário de Cargas devido à atividade que exercem, sendo a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) autarquia federal brasileira responsável pela regulação desta atividade.

Tem-se a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho e suas alterações como a legislação trabalhista deste negócio. Vale a pena lembrar que a Lei 13.103/2015 – também conhecida como Lei dos Motoristas, é uma das principais leis no que tange ao direito trabalhista que afeta diretamente este negócio.

A principal entidade de classe das organizações deste estudo é o OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina, sendo que cada organização está diretamente ligada à Sindicatos regulamentadores conforme a região em que a Cooperativa possui atividade.

A tecnologia neste segmento tem crescido de forma considerável, tanto em se tratando de veículos modernos (exemplo: câmbio automatizado, GPS, itens de conforto) quanto em softwares de rastreamento e gestão por exemplo.

O mercado em que as Cooperativas objeto deste estudo estão inseridas deve ser considerado como o ramo de transporte nacional, pois na sua grande maioria,

prestam serviços de transporte para diversas regiões brasileiras, concorrendo com as demais transportadoras – sejam estas cooperativas ou não.

2.3 Micro ambiente externo e interno

A seguir são analisados os principais fatores que impactam no micro ambiente externo e interno das cooperativas de transporte.

2.3.1 Micro ambiente externo

No micro ambiente externo, tem-se como os principais fornecedores: postos ou distribuidores de combustíveis, prestadores de serviços e peças de manutenção, fornecedores de pneus, seguradoras, fornecedores de serviços de tecnologia da informação e softwares.

Os concorrentes principais são representados por pequenas e grandes empresas de transporte e também por transportadores autônomos, ambas localizados em todo o território nacional, ou seja, em todo o mercado de atuação das cooperativas deste estudo.

Tem-se percebido a terceirização como tendência no segmento de transportes, ou seja, as indústrias, os produtores, frigoríficos e empresas de produção em geral, têm terceirizado o transporte e distribuição dos seus produtos. Esse fator abre grande potencial de crescimento e expansão para empresas especializadas em logística – que é o caso das cooperativas de transportes.

2.3.2 Micro ambiente interno

Para a descrição do micro ambiente interno, utilizou-se como referência uma das organizações objeto deste estudo, localizada no oeste de Santa Catarina, na qual um dos integrantes do grupo exerce atividades laborais e, portanto, possui conhecimento do ambiente interno da organização.

2.3.2.1 Ambiente organizacional

No organograma organizacional tem-se no primeiro nível: os Conselhos de Administração, de Ética e Fiscal, no segundo nível tem-se a Diretoria Executiva, no terceiro nível estão as Diretorias: Comercial, de Mercosul, de Operações, de Postos e Administrativa, o próximo nível é composto pelos Gerentes (Regionais, de Filiais e dos Setores), na sequência estão os Supervisores, seguidos dos Analistas, Assistentes e Auxiliares.

Os fluxos, manuais e procedimentos operacionais são padronizados em toda a organização, sendo publicados internamente e disponibilizados no sistema da empresa para acesso por todos os colaboradores.

A estrutura física é composta pela sede ou matriz da Cooperativa e suas Unidades ou Filiais, sendo estas localizadas em pontos estratégicos em diversos estados do Brasil e no Mercosul.

A gestão informacional é feita da Unidade Matriz, onde estão localizados os servidores computacionais que disponibilizam os softwares para todas as Filiais, tendo a centralização da gestão de informações.

2.3.2.2 Gestão de pessoas

Na área de gestão de pessoas, a Cooperativa possui o setor de GTH – Gestão de Talentos Humanos, o qual centraliza e faz a gestão das questões voltadas à pessoas/colaboradores.

Possui plano de cargos e salários, no qual se tem a descrição de cargos, salários, a política de promoção e avaliação de desempenho. Este departamento possui ainda as atribuições quanto a recrutamento e seleção, encarreiramento, treinamentos e capacitações.

A avaliação de desempenho é realizada através de indicadores individuais, possuindo programas de desenvolvimento de lideranças, treinamento e capacitações constantes (meta de mínimo de 12 horas de treinamento por colaboradores no ano), e ainda - como expectativa da Diretoria Executiva – pretende figurar entre as “Melhores Empresas para Trabalhar” em nível nacional.

2.3.2.3 Ambiente de marketing e comercialização

As projeções de vendas e o crescimento da receita bruta são calculados com base nos índices de IPCA e PIB, sendo que o indexador mínimo a ser observado é a composição dos índices: $IPCA + (PIB * 3) = \text{Crescimento Mínimo}$, devendo-se levar em conta a análise histórica dos meses anteriores e diretrizes da Diretoria Executiva.

Esta cooperativa de transportes está entre as 30 maiores do ramo de Transporte no Brasil e entre as 10 Maiores do Transporte Rodoviário de Cargas, Operador Logístico e Armazenagem (conforme histórico do ranking da revista Exame – 1000 Maiores e Melhores).

As áreas de vendas ou serviços prestados por esta cooperativa de transportes são: transferência Brasil, transferência Mercosul, Centro de Armazenagem e Distribuição, distribuição urbana, postos e hotelaria e operações especiais (dedicadas, container).

A cooperativa possui um departamento específico de Marketing, o qual é responsável pelo marketing interno e externo da organização. Os canais de comunicação e propaganda são: publicações em revistas, web site, mídias digitais, participação de eventos do segmento, apoio a programas sociais, e também serviços de atendimento/relacionamento com o consumidor.

Existe um departamento de Projetos, o qual faz o estudo de viabilidade e analisa as propostas comerciais para novos ou potenciais clientes, devendo levar-se em consideração que a contratação de serviços de operações logísticas geralmente são complexas e customizadas. Portanto este departamento realiza todo o mapeamento do processo e demandas específicas de cada cliente, identificando a viabilidade para então formular a proposta comercial.

Em uma cooperativa, consideram-se também os Cooperados como clientes, sendo assim, existem programas e diferenciais específicos que visam oferecer vantagens aos seus cooperados. Citam-se as classificações, de acordo o nível de serviço prestado pelo cooperado, sendo chamados de Cooperado: Ouro, Prata ou Bronze, esta classificação define as taxas que estes receberão pelo serviço – sendo Ouro como o nível mais elevado.

2.3.2.4 Ambiente de análise financeira

Os recursos financeiros são originados do capital de terceiros, através financiamentos e empréstimos junto a instituições financeiras. Esses recursos se fazem necessários devido a Necessidade de Capital de Giro do negócio, sendo que para a manutenção da operação são realizados adiantamentos pelos serviços contratados, tendo uma NCG média e aproximada de 45 dias.

Como custos operacionais, a cooperativa considera os gastos relacionados com a execução dos serviços prestados ou mercadorias vendidas (como por exemplo: valor pago aos transportadores, seguro, pedágio, carga e descarga).

A cooperativa possui o orçamento anual, sendo este elaborado por cada Unidade/operação e setores administrativos. A condução e consolidação do orçamento anual são realizadas pelo setor de Controladoria, sendo que o respectivo orçamento deve seguir as diretrizes definida pela Diretoria e é finalizado e aplicado após a validação pelo Conselho de Administração.

Os controles financeiros são realizados via sistema computacional, sendo contas a pagar e contas a receber todo centralizado no sistema de gestão e operacional, ou seja, no mesmo sistema onde são registradas compras, as aquisições, contábil e fiscal. A cooperativa utiliza também fluxo de caixa, monitorando entradas e saídas e o fluxo de caixa projetado.

O demonstrativo de resultados é apresentado e analisado juntamente com o desempenho dos indicadores estratégicos ao final de cada período/mês, sendo que existem reuniões específicas para tratativas destes assuntos.

Na reunião estratégica da diretoria (RED), se tem como foco a estratégica. Nesta reunião é analisado: o resultado, discutidos cenários futuros, elaboradas diretrizes e promovidos alinhamentos de gestão.

Nas reuniões de avaliação de gestão mensal (AGM), a qual ocorre mensalmente, o foco é nos resultados. Esta é realizada entre diretoria e gerentes corporativos. Os assuntos tratados são: avaliação de resultado, ações de melhorias, planos de reversão, são repassadas estratégias de atuação e analisadas oportunidades de negócio.

A reunião de análise de resultados (RAR) tem foco na análise de resultados. Os participantes desta são os gerentes corporativos e gerentes de unidades.

Assuntos analisado: avaliação de resultado, ações de melhorias, planos de reversão, são repassadas estratégias de atuação e analisadas oportunidades de negócio.

Por fim, ocorrem as reuniões de avaliação de desempenho e apresentação de resultados (RADAR). São realizadas por gerentes de unidades ou de setor e suas equipes, tendo foco na análise de resultados e processos. Assuntos analisado: avaliação de resultado, ações de melhorias, planos de reversão, são sugeridos projetos, direcionamento de assuntos corporativos, integrações e realinhamento de equipes, discute-se a inovação, resultados de auditoria e analisadas oportunidades de negócios.

2.3.2.5 Logística integrada

A contratação de novos serviços ou prospecção de clientes é realizada pelos representantes comerciais, prospectado o cliente, o representante comercial realiza o levantamento de todas as necessidades para a operação. Estas informações são enviadas ao setor comercial, que avalia possibilidade de atendimento das necessidades do cliente e verifica a viabilidade da operação juntamente com todas as áreas de suporte da matriz.

No caso de necessidades, é solicitado apoio ao setor de projetos, o qual desenvolve o projeto conforme as especificações. Caso aprovado, é encaminhado o projeto para o setor financeiro para a análise crédito, que possui diretrizes pré-estabelecidas. Caso aprovado, o projeto é enviado ao setor de cadastros, o qual solicitará a documentação necessária. Após essa etapa e estando com a estrutura preparada, é liberado o início da nova operação.

2.4 Análise do ambiente

A análise do ambiente tem como intuito principal avaliar o ambiente organizacional em que a empresa está inserida, de modo que a gestão da organização possa reagir adequadamente, adequar-se as mudanças do mercado e aumentar o sucesso organizacional.

Para a análise do ambiente, utilizou-se como referência uma das organizações objeto deste estudo, localizada no oeste de Santa Catarina, na qual um dos integrantes do grupo exerce atividades laborais e, portanto, possui conhecimento do ambiente interno da organização.

2.4.1 Fatores críticos de sucesso

Para a obtenção dos fatores chave de sucesso para os resultados das organizações, a relação está no autoconhecimento e a comparação com os principais concorrentes.

A Cooperativa considera possuir dois tipos distintos de clientes, sendo um cliente em se tratando de seus Cooperados e também os clientes na forma de contratantes de fretes.

Para os Cooperados, tem-se como fatores chave de sucesso: o relacionamento, o diferencial da Cooperativa em oferecer a possibilidade de pequenos transportadores ou motoristas autônomos competirem com grandes transportadoras, a garantia de receita através de maior volume de fretes disponíveis, melhores preços pelos serviços prestados, e aquisição de insumos com menores custos através de compra centralizada.

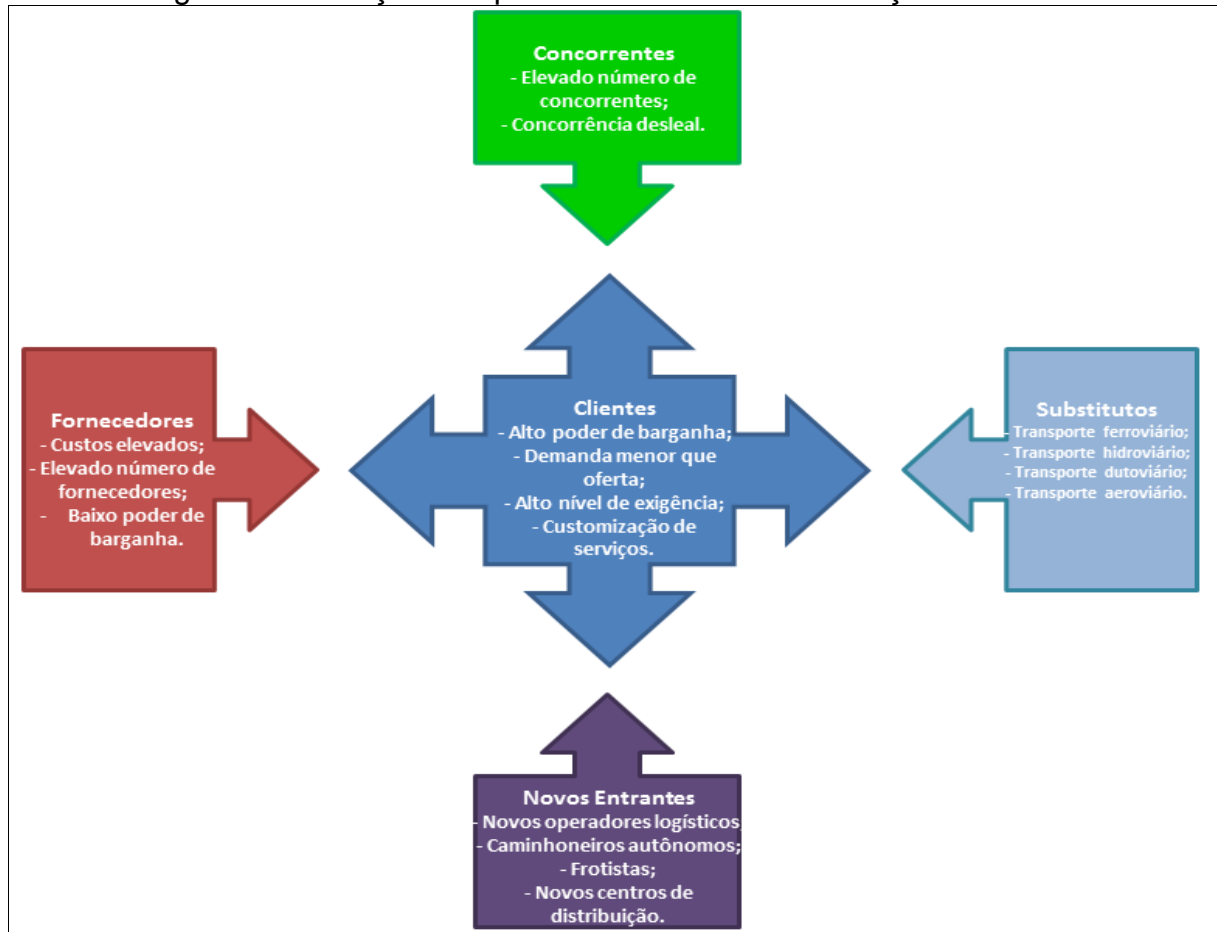
Por outro lado, têm-se os clientes contratantes de serviços logísticos. Para estes, os principais diferenciais são: a disponibilidade de frota – mix de serviços, a confiabilidade, a imagem, velocidade e prontidão, certificações (ISO e SASSMAQ) e gestão profissionalizada.

2.4.2 Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter

O modelo conhecido como as 5 Forças de Porter permite entender o ambiente competitivo entre as organizações e analisar o grau de atratividade em cada setor da economia. Estas forças devem ser analisadas de modo que possam ser desenvolvidas estratégias pelas organizações que pretendem ser mais eficientes e obter vantagem competitiva no mercado.

Apresenta-se na figura 16, as 5 Forças de Porter que afetam uma cooperativa de transportes.

Figura 16 - Posição competitiva com base nas 5 Forças de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

2.4.3 Análise SWOT

A construção da matriz SWOT - oportunidades e ameaças (externas) e pontos fracos e fortes (internos), tem como objetivo a observação das características internas da organização e é um momento para se perceber no contexto externo qual a organização está inserida. Também tem como função preparar a organização para oportunidades e construir planos preventivos para reduzir impactos de ameaças identificadas.

Figura 17 - Análise SWOT cooperativa de transportes

<p>Oportunidades</p> <p>Disponibilidade de Mão de Obra</p> <p>Cenário Econômico Positivo</p> <p>Aumento da informação para decisão</p> <p>Veículos com mais tecnologias</p>	<p>Forças</p> <p>Marca</p> <p>Gente, comprometimento</p> <p>Expertise</p> <p>Modelo de Gestão, processos e projetos</p> <p>Capilaridade</p>
<p>Ameaças</p> <p>Instabilidade na Economia e Política</p> <p>Fiscalização de órgãos do governo</p> <p>Contra - CTE</p> <p>Custo para implantação de tecnologias</p> <p>Juros</p> <p>Passivos Trabalhistas</p> <p>Sindicatos e interferências sindicais</p> <p>Participação com 3ºs</p> <p>Aumento carga tributária</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Capacitação, Treinamentos e qualificação</p> <p>Comprometimento de pessoas</p> <p>Comunicação</p> <p>Valorização dos colaboradores</p> <p>Eficácia dos Sistemas de Gestão</p> <p>Disciplina nas tarefas, processos e normas</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

2.5 Construção de cenários

Na construção de cenários são identificados e descritos fatores que impactam diretamente sobre as cooperativas de transporte objeto deste estudo.

No contexto econômico, o cenário brasileiro é visto atualmente pelos gestores das cooperativas de transporte – assim como pelas demais empresas que atuam neste ramo, como um cenário de instabilidade. Contudo, também se percebe que existem muitas oportunidades, e que os gestores demonstram ótimas perspectivas

futuras neste mercado, ficando evidente que para se manter no mercado é imprescindível terem ótima gestão do negócio.

Evidencia-se, portanto, que mudanças na economia afetam muito as empresas de transporte, sendo desde o aumento dos custos (combustível, por exemplo) até mesmo por impactarem os custos dos clientes (os quais movimentam menos mercadorias afetando a receita das transportadoras).

No âmbito social, as cooperativas no geral mantem participação na sociedade, zelando pela marca e o comprometimento com as pessoas – sendo estes como associados, cooperados, colaboradores e sociedade.

As questões ambientais não têm impacto direto sobre as cooperativas de transporte, contudo, sendo pela responsabilidade ou por questões legais é fundamental para este negócio dar destino correto para os resíduos descartados, como por exemplo: pneus, combustíveis, peças, lubrificantes e resíduos de lavagem de veículos.

Mudanças tecnológicas podem ter impacto nestes negócios, cita-se o aumento da informação para a decisão e veículos com mais tecnologia como os principais. Estas organizações têm a opção de seguir as mudanças citadas ou não, contudo as que seguem ganham em competitividade e aumento na rentabilidade. Neste sentido vale lembrar a importância do desenvolvimento do modelo de gestão, processos e projetos, os quais são oriundos da utilização de tecnologia e impulsionadores do desenvolvimento da organização.

No cenário político legal, identificam-se como fatores que impactam diretamente estes negócios: a fiscalização de órgãos do governo, interferências sindicais e aumento da carga tributária.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

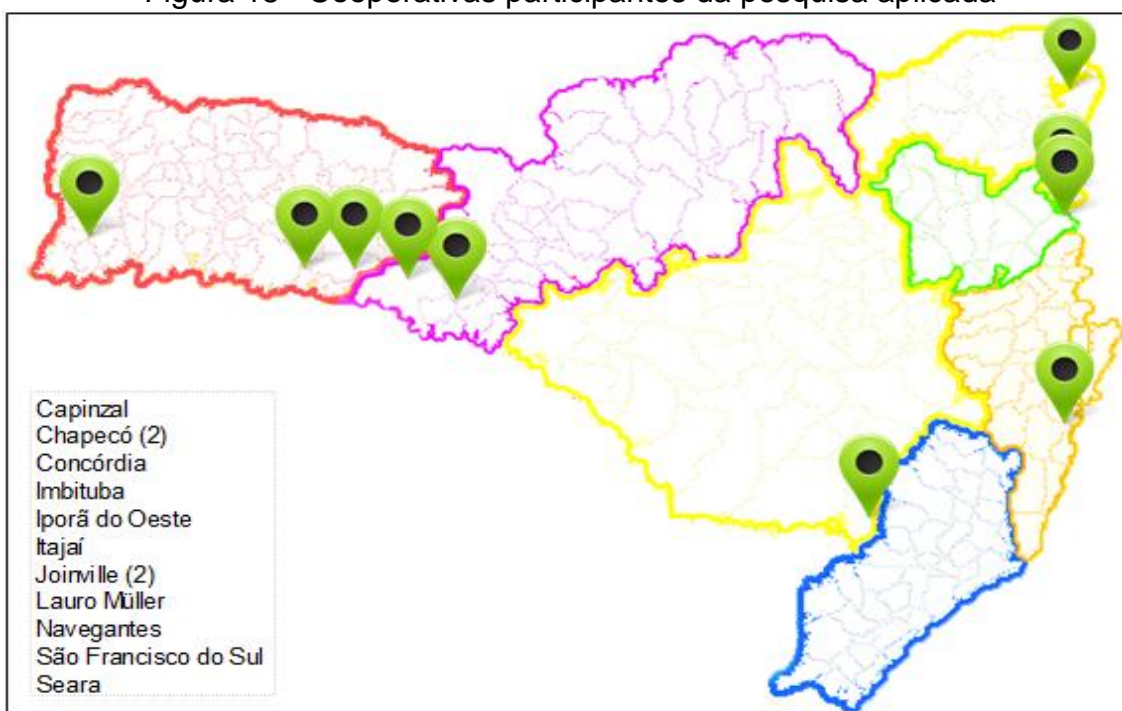
A aplicação da pesquisa foi realizada através da ferramenta Google Formulários, sendo assim, os pesquisadores enviaram o link do questionário para os endereços de e-mail das 46 cooperativas que compõem o objeto deste estudo.

Posteriormente, devido ao baixo número de respostas obtidas, os pesquisadores buscaram contato telefônico com cada cooperativa a fim de justificar o estudo e incentivar a participação e respostas. Desta forma, as respostas aos questionários totalizaram 13 cooperativas participantes, representando assim 28% do total de questionários enviados, o que se considera um número satisfatório.

3.1 Apresentação dos resultados

O questionário foi respondido por 13 (treze) Cooperativas de Transporte que possuem sua sede no estado de Santa Catarina, sendo uma na cidade Capinzal, duas de Chapecó, uma de Concórdia, uma de Imbituba, uma de Iporã do Oeste, uma de Itajaí, duas de Joinville, uma de Lauro Müller, uma de Navegantes, uma de São Francisco do Sul e uma de Seara. Ilustração na Figura abaixo.

Figura 18 - Cooperativas participantes da pesquisa aplicada



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

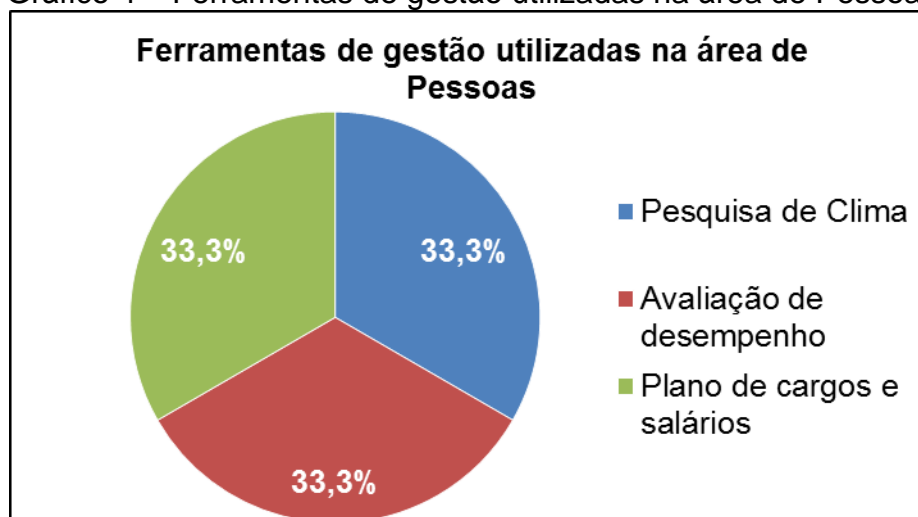
Das Cooperativas participantes da pesquisa, 38,5% possuem um tempo de atividade de até 05 anos. Com período de atividade superior a 16 anos foram identificados 30,8% das organizações participantes. E com período de atividade entre 06 a 15 anos tem-se 30,8%.

A maioria das cooperativas - 53,8% possuem até 50 cooperados associados, 30,8% possuem entre 51 a 100 cooperados associados e as demais possuem acima de 200 cooperados e representando 15,4% das cooperativas.

No que tange a quantidade de colaboradores, identificou-se na pesquisa que 61,5% das cooperativas possuem até 10 colaboradores. Entre 11 e 40 colaboradores têm-se 23,1% das cooperativas. Organizações que possuem acima de 41 colaboradores representam 15,4% do total de participantes. Ressalta-se que as cooperativas não consideram os motoristas e ajudantes como colaboradores diretos da cooperativa, pois estes são empregados pelos cooperados associados.

Na área de pessoas, identificou-se que 54% das cooperativas utilizam alguma das ferramentas de gestão citadas para esta área no questionário, sendo que as ferramentas citadas foram: pesquisa de clima, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários. Cada uma destas ferramentas é utilizada por 33,3% das cooperativas que responderam ao questionário, conforme demonstrado no Gráfico 4.

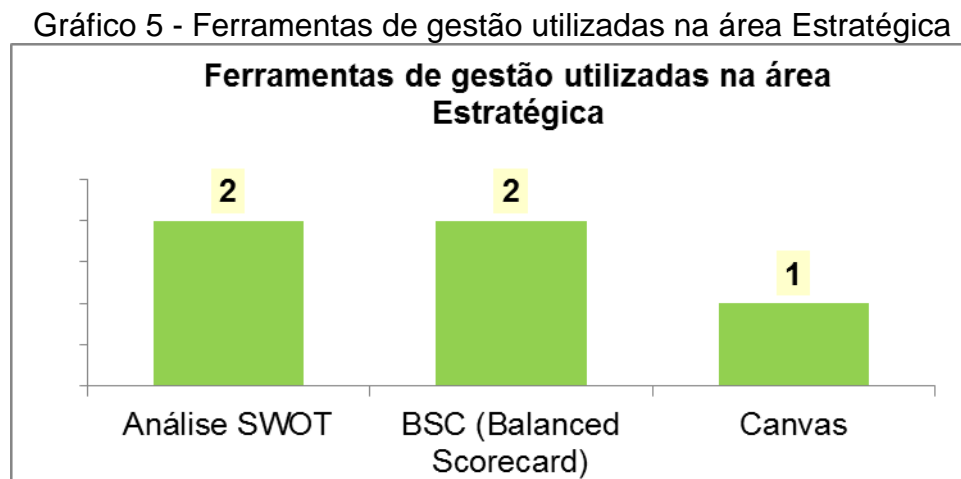
Gráfico 4 – Ferramentas de gestão utilizadas na área de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na área estratégica, identificou-se que 77% das cooperativas pesquisadas não utilizam nenhuma das ferramentas de gestão citadas. Das que utilizam, duas cooperativas fazem uso da Análise SWOT, duas utilizam o BSC e uma utiliza o

Canvas como ferramenta de gestão. A representatividade de cada ferramenta é representada do Gráfico 5 que segue abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tratando-se da área Financeira, verificou-se que 76,9% das cooperativas utilizam alguma das ferramentas de gestão citadas no questionário. Destas, 91% fazem uso do Fluxo de Caixa, 9% do Orçamento Empresarial e nenhuma utiliza a Curva ABC, conforme demonstra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Ferramentas de gestão utilizadas na área Financeira

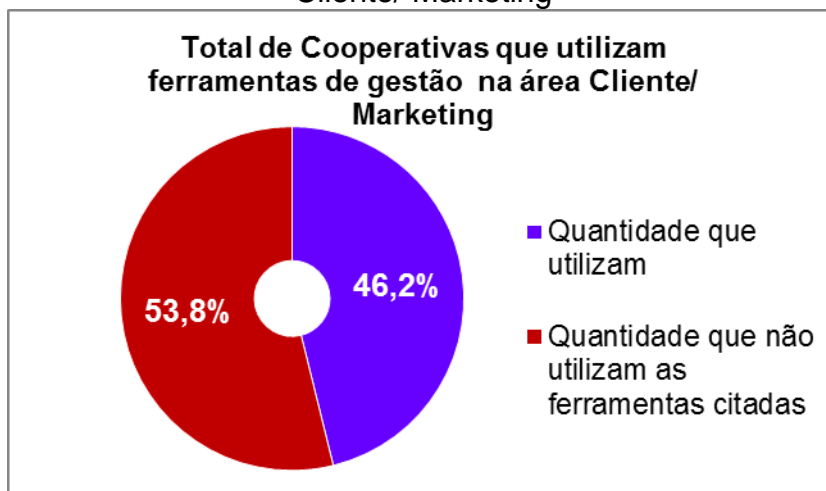


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na área de Cliente/Marketing, 46,2% das cooperativas participantes responderam que utilizam alguma das ferramentas de gestão citadas para esta área. Destas organizações, a grande maioria - 86% utiliza a pesquisa de satisfação de clientes, e 14% utilizam o CRM (Gestão de relacionamento com o cliente) em sua

gestão. O Gráfico 7 demonstra o total de cooperativas que utilizam ou não ferramentas de gestão nesta área.

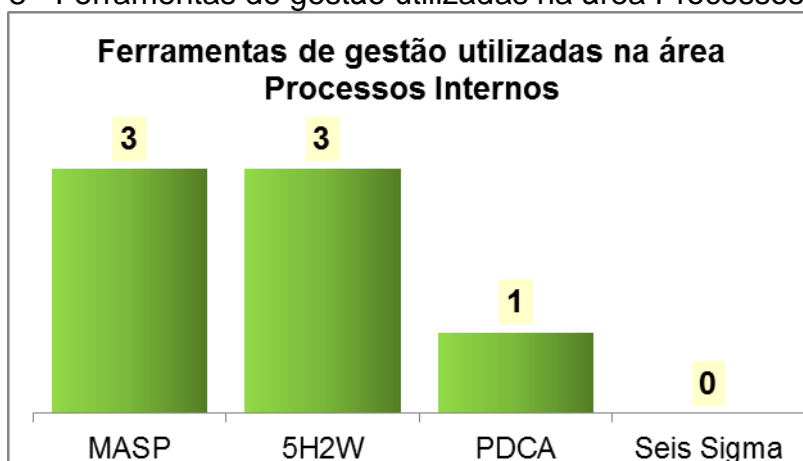
Gráfico 7 - Total de Cooperativas que utilizam ferramentas de gestão na área Cliente/ Marketing



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tratando-se na área de processos internos, entre as cooperativas que utilizam ferramentas para a gestão desta área - 38% das pesquisadas, tem-se o MASP (Método de análise e solução de problema) e 5W2H sendo utilizados como ferramenta por 43% das cooperativas respectivamente e o PDCA sendo utilizado por 01 (uma) organização conforme representado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Ferramentas de gestão utilizadas na área Processos Internos



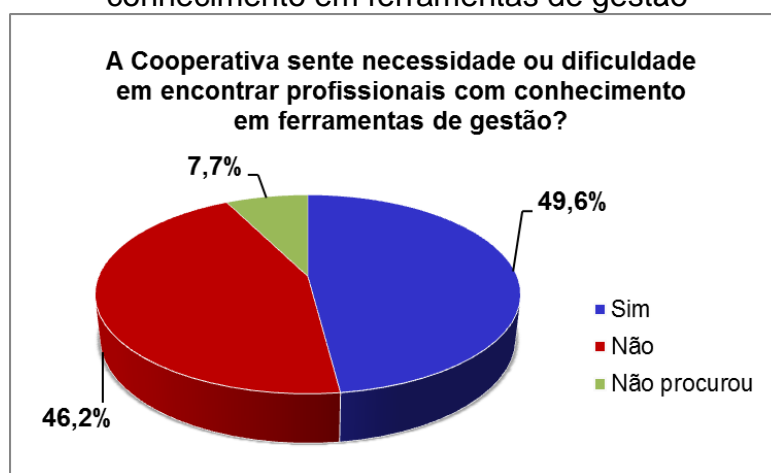
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quando questionados se além das ferramentas de gestão citadas no questionário, a cooperativa utiliza outra, 07 (sete) responderam que não e os demais

06 (seis) citaram que utilizam alguma outra ferramenta para a gestão da organização.

Sobre a necessidade e dificuldade em encontrar profissionais com conhecimento em ferramentas de gestão, praticamente 50% das cooperativas participantes citaram que sim - possuem necessidade ou dificuldade em encontrar profissionais com estes conhecimentos, principalmente da área estratégica, citada por 67% destas cooperativas.

Gráfico 9 – Necessidade ou dificuldade em encontrar profissionais com conhecimento em ferramentas de gestão



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O resultado a pesquisa mostra, portanto, que das ferramentas de gestão citadas no questionário são utilizadas as seguintes: na área de pessoas - pesquisa de clima, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários; na área estratégica - balanced scorecard, canvas e análise SWOT; na área financeira - orçamento empresarial e fluxo de caixa; e na área de processos internos - PDCA, MASP e o 5W2H.

3.2 Análise crítica dos resultados

Da análise dos 13 questionários recebidos pelas empresas participantes da pesquisa identificou-se que na área de pessoas 46% não utilizam nenhuma das ferramentas citadas, o que se considera um número crítico, pois a área de pessoas é considerada uma das mais importantes para qualquer organização, e mesmo as que utilizam alguma das ferramentas não utilizam todas as citadas.

A gestão estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas, no entanto, o resultado da pesquisa na área estratégica chamou a atenção, pois foi identificado que 77% das cooperativas pesquisadas não utilizam nenhuma das ferramentas citadas.

A área financeira é a que demonstrou maior índice de utilização de ferramentas de gestão, no entanto o orçamento empresarial é utilizado por apenas uma dessas cooperativas, sendo essa ferramenta primordial para um bom resultado financeiro e visualização dos resultados financeiro e econômico no curto e médio prazo.

O principal ativo econômico de uma organização é o cliente, porém percebe-se, analisando os resultados, que o CRM está sendo pouco utilizado pelas cooperativas estudadas, sendo que esta ferramenta, por proporcionar a gestão de relacionamento com o cliente traz diferencial competitivo para o negócio.

No que tange a processos internos, a pesquisa demonstrou pouca utilização do PDCA, sendo este um método gerencial que proporciona a melhoria contínua.

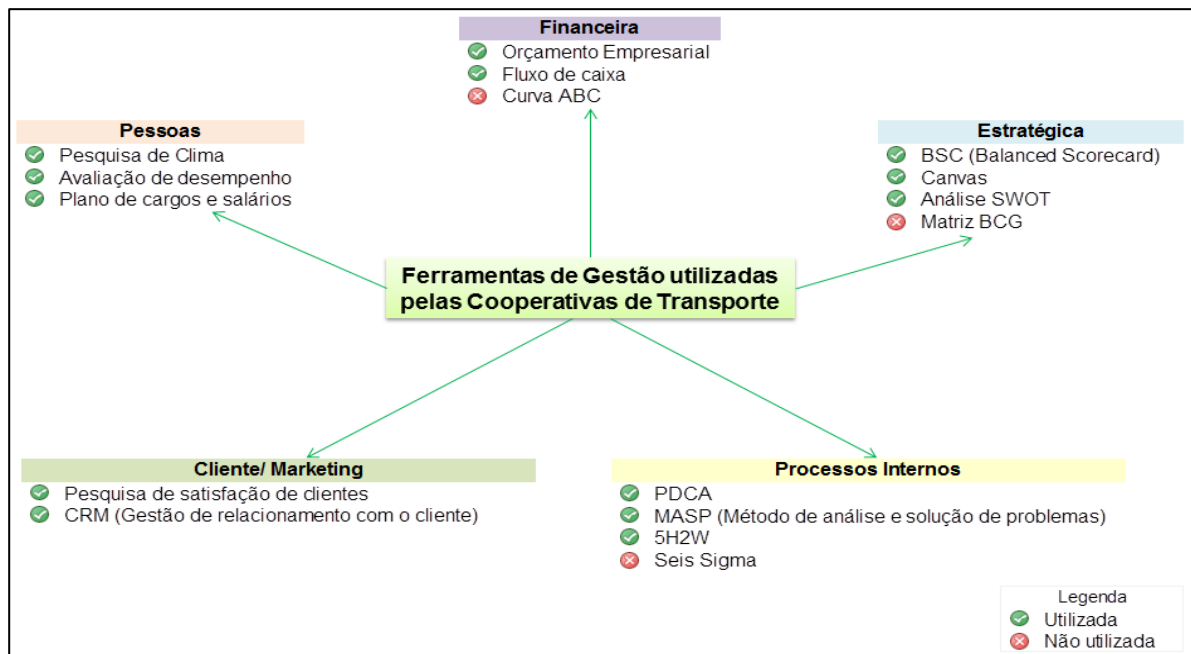
Nota-se que muitas ferramentas são utilizadas pelas cooperativas estudadas, contudo, há pouca utilização de algumas ferramentas consideradas fundamentais na gestão das organizações, conforme demonstrado no gráfico 10.

4 PROPOSTA DE MELHORIA

O mercado em que as cooperativas de transporte atuam é altamente competitivo, e isso exige que seja adotado um modelo de gestão profissional, pautado em ferramentas de apoio à gestão e tomada de decisão.

Conforme demonstra a figura 19, observou-se que as cooperativas de transporte estudadas estão deixando de fazer uso de ferramentas consideradas importantes à gestão do negócio, sendo elas, a curva ABC, matriz BCG e seis sigma.

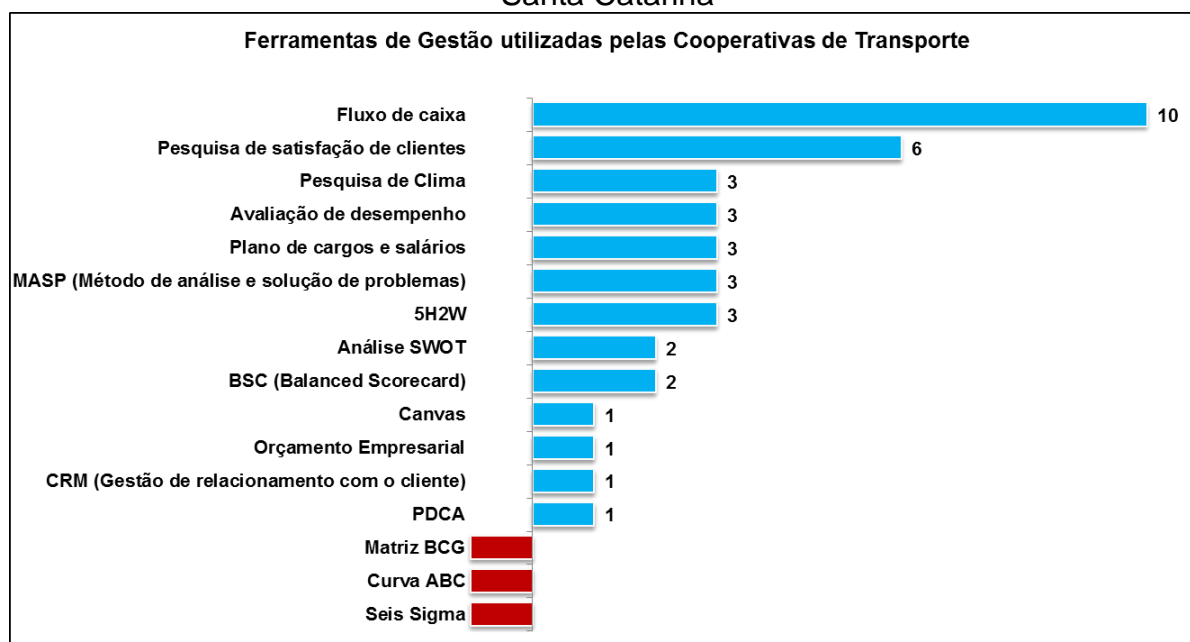
Figura 19 – Ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ainda, conforme gráfico 10, algumas ferramentas que são fundamentais na gestão de qualquer organização tais como: orçamento empresarial, plano de cargos e salários, CRM e análise SWOT são pouco utilizadas e deveriam ser mais aplicadas.

Gráfico 10 – Ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas de transporte de Santa Catarina



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando as características de gestão própria das cooperativas geralmente direcionadas em um modelo participativo na tomada de decisões, considera-se que a utilização do orçamento empresarial é primordial como ferramenta de suporte à formulação, implantação e condução de estratégias.

O estudo realizado por Almeida et al. (2009), acerca do orçamento nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil, cita que em tratando-se de cooperativas o orçamento deveria ser aprovado em assembleia, apresentado e posteriormente acompanhado pelos cooperados. Em seu estudo identificou que 62% das organizações participantes informaram elaborar algum tipo de orçamento. Neste sentido sugere-se que os gestores das cooperativas de transporte repensem a forma como estão conduzindo o processo de gestão e considerem a utilização do orçamento empresarial.

Em concordância com o estudo realizado tem-se o artigo publicado por Rossés et al. (2011), sobre o sistema de gestão em cooperativas, onde foi identificado que na cooperativa agropecuária estudada, em que os gestores utilizam-se das ferramentas de gestão em várias áreas da organização houve o aprimoramento da gestão, com melhor obtenção de resultado.

Portanto, considera-se que a utilização das ferramentas de gestão traz benefícios em qualquer área em que for implantada, desta forma sugere-se que os

gestores das cooperativas de transporte busquem aplicar um maior número de ferramentas em sua gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação e análise dos dados obtidos nesta pesquisa proporcionaram um entendimento aprofundado com relação às ferramentas de gestão utilizadas pelas cooperativas de transporte. A obtenção de informações em relação às diversas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas por este segmento aprimorou os conhecimentos dos pesquisadores sobre essa área, segmento e modelo de negócio.

No estado de Santa Catarina identificaram-se 46 cooperativas de transporte, sendo que o questionário foi respondido por 13 cooperativas, o que se considera um número satisfatório para este estudo.

Uma conclusão importante é que no ramo de transporte as cooperativas estão em um ambiente altamente competitivo, sendo, portanto imprescindível à adoção de ferramentas de gestão para o bom desempenho das suas atividades.

Considera-se ainda, necessário uma maior aproximação entre as cooperativas e a academia de modo que as práticas sejam melhor estudadas e as universidades obtenham uma visão mais realista dos processos neste tipo de negócio e assim alinhem os conteúdos repassados aos acadêmicos.

Como conclusão, acredita-se que com a implantação de ferramentas de gestão é possível à cooperativa controlar de forma eficaz o negócio em todas as dimensões: estratégica, financeira, clientes, processos internos e pessoas, sendo que isso impacta diretamente na melhora positiva do resultado da organização.

Por fim, este trabalho é um instrumento de fonte de informação aliado ao conhecimento específico na área de gestão. Este serve de fonte de informação a acadêmicos e gestores para o gerenciamento de organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de et al. **A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil.** 2009. Disponível em < <http://www.redalyc.org/html/1970/197014573004/>>. Acesso em 10 nov. 2017.
- ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – conceito e aplicação.** Portal administração. 2014. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard – BSC (análise e aplicação).** Portal administração. 2014. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 07 ago .2017.
- BEZERRA, Filipe. **Ciclo PDCA: conceito e aplicação (Guia geral).** Portal administração. 2014. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão.** Québec: ERPI Éditions Du Renouveau, 1997.
- BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos.** Série Sucesso Profissional. São Paulo: Folha da Manhã S.A, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC controle da qualidade total.** Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC controle da qualidade total - No Estilo Japonês.** Fundação Cristiano Ottoni. 3. ed. Minas Gerais, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 9. ed. Nova Lima, MG: Falconi Consultores de Resultado, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos** : fundamentos básicos/ Idalberto Chiavenato 7.ed. ver.e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis: Insular, 1998.

FIGUEIREDO, Anelice Maria Banhara et al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2 ed. revisada. Chapecó: Uceff, 2014.

FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2013.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 2000.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de direito societário**. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LIMEIRA, Tânia M. V. **Administração das comunicações em marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.
- LUECKE, Richard, **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record 4. ed, 2009.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- MAION, José Aparecido. **Demonstração do fluxo de caixa**. 2013. Disponível em: <<http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/maion2.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 6.
- MARRAS, Jean Pierre **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Brasília: Editora Confedbras, 2016.
- MEIRA, Rogério. Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- OCB. **Números do cooperativismo no mundo**. 2017. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 01 set. 2017.

OCESC. **Números do cooperativismo catarinense**. 2017. Disponível em: <http://admin.ocesc.org.br/padroao_itens/arquivos/107.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. versão atual São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Aristeu de **Manual de descrição de cargos e salários**. 3. ed. –São Paulo : Atlas, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. - São Paulo : LTr, 2013.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **5W2H: como utilizar e suas vantagens**. 2014 Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>>. Acesso em: 30 agosto 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Os SEIS sigma e a melhoria dos processos**. 2014. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/09/6-seis-sigma-melhoria-dos-processos.html>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **MATRIZ BCG: origem, conceitos e fundamentos**. 2015. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2015/03/matriz-bcg-conceito-e-fundamentos.html>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

PETER, J. P.; CERTO, Samuel. **Administração estratégica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

POSER, Denise Von. **CRM: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica: fácil**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. **Sistema de gestão em cooperativas: o caso da cooperativa agropecuária Júlio de Castilhos**. 2011. Disponível em <

<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/1936/1295>>. Acesso em 10 nov. 2017.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas – planejamento e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2008.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SNELL, Scott **Administração de recursos humanos** - São Paulo :Cengage Learning, 2011.

SWIFT, Ronald. **CRM: customer relationship management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2008.

TÓFOLI, Irso. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: ArteBrasil/Unisaesiano, 2008.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

UDICIBUS, de Sergio; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WERKEMA, Cristina; HEURING, Vincent P. **Criando a cultura lean seis sigma**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. 3. ed. Porto Alegre: D.C.Luzzato Editores Ltda, 1989.

APÊNDICE A – LISTA DE COOPERATIVAS

Nome	Telefone	e-mail
Cooperativa de Transportes de Cargas de Blumenau	(47) 3328-1567	cootrblu@hotmail.com
Cooperativa dos Transportadores Autônomos de	(49) 3541-0144	cotracan.caminhoneiro@gmail.com
Cooperativa dos Transportadores do Planalto Norte	(47) 9996-8679	cotraplan@yahoo.com.br
Cooperativa dos Transportadores Rodoviários de	(49) 3555-5473	contabilidade@cootracap.com.br
Cooperativa de Transportadores de Cargas de	(49) 3525-0863	coopertraca@procenter.com.br
Cooperativa Transportadores do Oeste	(49) 3324-4230	marcos@cotraoeste.com.br
Cooperativa Rede Sul de Logística	(49) 3025-1450	leonardo.cigerza@redesullog.com.br
Cooperativa dos Transportadores Coletivos de Passageiros e Cargas do Oeste Catarinense	(49) 3324-0296	cotraoca@cotraoca.com.br
Cooperativa de Pequenos Transportadores de Cargas	(49) 3442-7444	adv.simonegalera@gmail.com
Cooperativa de Transportes de Cargas Especiais de	(49) 3442-0412	renato@coopercordia.com.br
Cooperativa de Transportadores de Cargas do Estado	(49) 3301-7000	coopercarga@coopercarga.com.br
Cooperativa de Desenvolvimento do Transporte de	(49) 3444-4150	sergio@destralogistica.com.br
Cooperativa de Transportes Pinus	(49) 3243-1260	transpinus@iscc.com.br
Proprietários de Táxi do Aeroporto Internacional Hercílio Luz	(48) 3331-4182	administracao@cooperativaaerotaxi.com
Cooperativa de Trabalhadores de Serviço de Entrega	(48) 98450-4825	aguiacoopermotos@hotmail.com
Cooperativa Mista dos Transportes Escolares, Turismo e Similares da Grande Florianópolis	(48) 3322-1878	administrativo@coomitra.com.br
Cooperativa dos Barqueiros Autônomos da Costa da	(48) 3232-8266	cooperativadebarcos@outlook.com
Cooperativa de Transportadores Autônomos, Logística e Armazenamento de Imbituba e Região	(48) 3255-0430	logistica@cooperimtra.com.br
Cooperativa de Transportes de Cargas da Fronteira Sul	(49) 3634-1005	edson@cooperfronteirasul.com.br
Cooperativa de Transportes Irani	(49) 3432-0378	cotrirani@hotmail.com
Cooperativa de Transportes Autônomos, Logística e Armazenamento de Itajaí e Região	(47) 3268-3179	grupo@logcooper.com.br
Cooperativa de Transportes e Armazéns do Vale do	(47) 3368-1926	diretoria@cootravi.com.br
Cooperativa dos Transportadores do Vale	(47) 3404-7000	cootravale@cootravale.com.br
Cooperativa de Transporte e Logística de Itapoá - SC	(47) 3443-2099	cootranlog@gmail.com
Cooperativa dos Transportadores de Papel	(49) 3522-0957	cotrapel@brturbo.com.br
Cooperativa dos Transportadores de Cargas do Meio	(49) 3522-3811	joacaba@cotramol.com.br
Cooperativa dos Transportadores de Joinville	(47) 2105-1800	sandra_barp@coopercargo.com.br
Cooperativa de Taxistas do Aeroporto de Joinville	(47) 3467-3337	cootaj@ig.com.br
Cooperativa de Transporte Especial, Fretamento e	(47) 3466-4024	cootrej@cootrej.com.br
Cooperativa de Transportes e Terraplanagem da	(47) 3437-5439	rohden.contabil@gmail.com
Cooperativa de Transporte Lauro Müller	(48) 3464-4332	cooper.tr@terra.com.br
Cooperativa Catarinense de Transportes de Cargas	(49) 3198-3000	presidencia@coocatrans.com.br
Cooperativa de Transportadores Autônomos, Logística e Armazenamento de Navegantes e Região	(47) 3319-1805	diretoria@cootranav.com.br
Cooperativa de Motoristas Autônomos de Transporte de Cargas de Santa Catarina	(47) 3368-2884	coopermasc@hotmail.com
Cooperativa dos Transportadores de Cargas de Otacílio	(49) 3275-1782	edson@cooperoc.com.br
Cooperativa de Transporte de Cargas de Seara	(49) 3452-5050	sirlaine@cooperseara.com.br
Cooperativa de Transporte de Cargas em Geral	(47) 3444-2772	cotracarg@cotracarg.com.br
Cooperativa de Transporte de Cargas e Terminais	(47) 3449-0769	cooperativa@cootraper.com
Cooperativa de Transportes de Frios São Miguel	(49) 3197-1515	valdino.cotrafrios@gmail.com
Cooperativa dos Transportadores Autônomos do Extremo Oeste de Santa Catarina	(49) 3197-1236	transportes@terravivasc.com.br
Cooperativa dos Transportadores do Vale do Rio das	(49) 3621-2665	coopervale@coopervale.coop.br
Cooperativa dos Transportadores de Cargas da Região	(49) 3532-1027	cootrat@cootrat.com.br
Cooperativa de Transportes de Tubarão	(48) 3628-4166	contato@cttb.com.br
Cootransul Cooperativa de Transporte do Sul	(48) 3632-0272	atendimento@cootransultransportes.com.br
Cooperativa Transportadores do Sul	(49) 3353-6934	silvio@cootrasul.com.br
Cooperativa Líder de Transportes Rodoviários	(49) 3353-5711	lidertransportes@lidercfc.com.br

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS APLICADOS PARA COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

QUESTIONÁRIO

Este questionário é exclusivamente destinado para cunho acadêmico, laborado pelo curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial IV da Faculdade Senac Concórdia, direcionado para cooperativas de transporte do estado de Santa Catarina.

Tem por objetivo, identificar as ferramentas de gestão utilizadas nesses modelos de negócio.

1- Qual a cidade sede da cooperativa (em SC)?

2- Qual o tempo de atividade da cooperativa?

() 0 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() 16 a 20 anos

() acima de 21 anos

3- Qual o número aproximado de associados/cooperados?

() 0 a 50

() 51 a 100

() 101 a 150

() 151 a 200

() acima de 201

4- Qual o número aproximado de colaboradores?

() 0 a 10

() 11 a 20

() 21 a 30

() 31 a 40

() acima de 41

5- Quais ferramentas de gestão utiliza na área de Pessoas?

- Pesquisa de Clima
- Avaliação de desempenho
- Plano de cargos e salários
- Outra

6- Quais ferramentas de gestão utiliza na área Estratégica?

- BSC (Balanced Scorecard)
- Canvas
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- Outra

7- Quais ferramentas de gestão utiliza na área Financeira?

- Orçamento Empresarial
- Fluxo de caixa
- Curva ABC
- Outra

8- Quais ferramentas de gestão utiliza na área Cliente/ Marketing?

- Pesquisa de satisfação de clientes
- CRM (Gestão de relacionamento com o cliente)
- Outra

9- Quais ferramentas de gestão utiliza na área Processos Internos?

- PDCA
- MASP (Método de análise e solução de problemas)
- Seis Sigma
- 5H2W
- Outra

10- Além das ferramentas de gestão citadas acima, existe alguma outra utilizada pela cooperativa? Quais?

11- A empresa sente necessidade ou dificuldade de encontrar profissionais com conhecimento em ferramentas de gestão?

12- Se sim em qual área?

() Pessoas

() Estratégica

() Financeira

() Cliente/Marketing

() Processos Internos