

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO  
DA FACULDADE DE AGUDOS:  
ADMINISTRAÇÃO- 2016**

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FACULDADE DE AGUDOS:  
ADMINISTRAÇÃO- 2016**

**ÍNDICE**

ERGONOMIA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	03
ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: Estudo de caso na Transportadora Rodogarcia.....	19

## ERGONOMIA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Orientador: Profº. Marco Antonio Paula Pinheiro – FAAG  
Giovanna Quagliato – FAAG  
Nolva Domingues Pardino – FAAG

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a ergonomia como fator relevante na motivação dos colaboradores em relação às empresas nas quais trabalham. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando método tipo *survey*, através da aplicação de questionários em colaboradores de diversas empresas da região de Bauru, centro oeste do estado de São Paulo, visando notar aspectos como satisfação do trabalhador na organização e aplicação da ergonomia com foco no bem-estar. Após a tabulação dos resultados, foi observado que a maioria dos colaboradores está satisfeito com a empresa em geral, porém acreditam que seu trabalho pode ser melhorado, além de ser mais motivador. Isso seria possível com a aplicação da ergonomia, que é importante para proporcionar mais qualidade de vida, um bom clima organizacional e conseqüentemente maior produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ergonomia nas empresas. Teorias da motivação.

### ABSTRACT

This article aims to analyze ergonomics as a relevant factor in motivating employees for enterprises in which they work. For this, a quantitative survey was conducted using method survey type, through the use of questionnaires in employees from various companies in the Bauru region of western center of São Paulo, aiming to note aspects such as employee satisfaction in the organization and application of ergonomics focusing on wellness. After tabulating the results, it was observed that most employees are satisfied with the company in general, but believe that their work can be improved and is more motivating. This would be possible with the application of ergonomics, it is important to provide better quality of life, a good organizational climate and thus higher productivity.

**KEYWORDS:** Ergonomics in Business. Theories of Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos o trabalho foi ocupando a maior parte do tempo do ser humano. O que a princípio supria as necessidades básicas de subsistência, passou a ser, principalmente depois da revolução industrial, o ponto central da vida. Assim a organização tende a se preocupar em oferecer um ambiente que proporciona ao indivíduo mais conforto e bem-estar, entre outros (CHIAVENATO, 2009).

Para Barbosa Filho (2011), fornecer boas e agradáveis condições de trabalho ao colaborador, proporcionando segurança para que ele se torne mais produtivo, é o que a ergonomia, ciência do conforto, tem como principal objetivo. Bergamini (2013) comenta que as organizações devem fazer com que o indivíduo nunca perca a motivação que traz consigo, proporcionando isso através de um ambiente agradável a ele.

No Brasil, alguns autores têm pesquisado sobre a ergonomia e a motivação nas empresas em trabalhos com viés qualitativo (*CORDEIRO et al., 2012; SILVA et al, 2005*), em buscas realizadas dos termos em conjunto para publicações posteriores a 2012, não foram encontrados trabalhos com aspecto quantitativo, analisando grandes populações, nas bases de dados *Scielo* e *Google Scholar*.

Segundo o Empresômetro (2016), mantido pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, a região Sudeste do país concentra o maior número em empresas. Em 2016 são mais de 5.6 milhões, ou seja, 29,30% do total nacional estão em São Paulo. O estado tem grande representatividade no PIB do Brasil; dados do IBGE mostram que a região sudeste representa 55,3% do PIB Brasileiro, dos quais o estado de São Paulo participa com 32,1%, sendo o maior PIB entre todos os estados.

Entre as 17 regiões do Estado analisadas pelo Seade (Fundação Sistema Estadual de Análise de dados), a região de Bauru foi a terceira que mais obteve crescimento do PIB no 1.º trimestre de 2016, em comparação aos três últimos meses de 2015, apresentando taxa de crescimento de 2,7%. Desta forma, torna-se relevante a investigação sob a perspectiva de empregados, em relação à administração dos aspectos ergonômicos e condições de trabalho oferecidas pelas empresas.

O presente artigo tem como objetivo analisar a motivação dos colaboradores de diversas empresas em relação à aplicação de aspectos da ergonomia pelas organizações, com a seguinte questão: Qual o nível de satisfação dos funcionários e qual a influencia da ergonomia organizacional na motivação destes colaboradores? Para a condução da pesquisa, foi utilizado o método *survey*, que visa apresentar as opiniões dos entrevistados por meio de questionários.

O questionário foi aplicado dentro de uma faculdade à profissionais que atuam em diferentes empresas localizadas na região de Bauru/SP, centro do estado de São Paulo, a uma população de 100 pessoas. Todos registrados em empresas de diversos setores da economia, semelhantemente a trabalho da literatura com aplicação de método *survey* (DE MORAES; SCHIRMER, 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de se apresentar o método de pesquisa empregado neste estudo, a revisão teórica irá abordar sinteticamente os temas: Ergonomia (tópico 2.1), Ergonomia Organizacional (tópico 2.1.1), Motivação (tópico 2.2) e Teorias da Motivação (tópico 2.2.1).

### 2.1 Ergonomia

“A palavra ergonomia deriva do grego *ergon* (trabalho) e *nomos* (normas, regras, leis). Trata-se de uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de todos os aspectos da atividade humana” (ABERGO,2016).

Segundo Vidal (*apud* Barbosa Filho, 2011), o termo ergonomia foi utilizado pela primeira vez em 1857 pelo polonês Wojciech Jarstrzebowski. O autor publicou um estudo intitulado “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho, baseado nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”.

Para Másculo (2003) a ergonomia visa melhorar o trabalho, estudando as capacidades do ser humano para com suas atividades, para assim adaptar o ambiente, máquinas e ferramentas juntamente com a organização do trabalho.

Desta forma, a ergonomia contribui para a sociedade quando propõe a solução de problemas sociais relacionados com conforto, saúde, segurança e eficiência, criando uma interação entre o homem e a máquina e conseqüentemente o homem e sua atividade, como por exemplo, os meios de transporte (IIDA, 2005).

De acordo com Barbosa Filho (2011), na antiguidade, o homem, sem saber, já exercia a ergonomia quando inventava ferramentas para caçar. Por isso muitos fatores incentivaram a necessidade do estudo da ergonomia, dentre elas as condições do ambiente de trabalho em geral, como por exemplo, os acidentes, fadiga rápida do trabalhador e doenças ocupacionais (MINICUCCI, 2007).

### *2.1.1 Ergonomia organizacional*

Vidal (2000) diz que toda atividade de trabalho ocorre no âmbito de organizações, ou seja, a ergonomia organizacional pode ser obviamente constatada nas realizações das tarefas do trabalho.

De acordo com a ABERGO (2016):

Ergonomia organizacional concerne à otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes incluem comunicações, gerenciamento de recursos de tripulações (CRM - domínio aeronáutico), projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele trabalho e gestão da qualidade.

Ribeiro, Silva e Medeiros (2005) destacam que a ergonomia organizacional estuda: os ambientes físicos do trabalho, o ambiente psico social, a organização do trabalho, a jornada de trabalho e sua remuneração. De acordo com Iida (2005), a ergonomia também abrange os aspectos organizacionais, ou seja, como o trabalho é programado e controlado, para que produza os resultados planejados.

A ergonomia organizacional tem como finalidade otimizar os sistemas sócio técnicos, com a intenção de reduzir a fadiga, erros operacionais e a monotonia, criando assim ambientes mais motivadores para o trabalhador (RIBEIRO; SILVA; MEDEIROS, 2005).

Segundo Iida (2005, p.273), “a monotonia e fadiga estão presentes em todos os trabalhos e, se não podem ser totalmente eliminados, podem ser controlados e substituídos por ambientes mais interessantes e motivadores”.

Diante disso, a ergonomia se preocupa em manter um ambiente que proporcione conforto, buscando as melhores condições para o desempenho das atividades dos funcionários. (RIBEIRO; SILVA; MEDEIROS, 2005).

## **2.2 Motivação**

A motivação tem seus estudos datados iniciados com Frederick Taylor no início do século XX, onde dizia que as pessoas deveriam ter cautela para que seu trabalho fosse produtivo e que seu interesse era apenas para conseguirem dinheiro, ou seja, esse era o maior fato motivador (MARRAS, 2011).

Para Bergamini (2013) uma pessoa não pode motivar outra, portanto cada indivíduo busca encontrar motivação e autoestima em seu trabalho devido à importância que nele encontra para sobreviver. Segundo Robbins (2008, p.105) “a motivação é responsável pelo esforço depositado no trabalho executado, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que cada pessoa consegue mantê-los.”

### *2.2.1 Teorias da motivação*

Maslow propôs a teoria da hierarquia das necessidades, que admite existir um padrão típico de hierarquia em que se enquadram as necessidades humanas. Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas podem ser classificadas da seguinte maneira: fisiológica; de segurança; social; estima; e autorrealização. Essa ordem, segundo o mesmo, deve ser obedecida de maneira gradual, segundo a prioridade de atendimento.

De acordo com Maslow citado por Chiavenato (2014), as pessoas podem descer e subir na hierarquia, porém, à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo avança para o próximo estágio. Se, por exemplo, sente fome, atenderá essa necessidade, não importa a posição na pirâmide em que se encontre.

Surgida no final da década de 1960, Douglas McGregor citado por Robbins (2002) criou duas visões distintas do ser humano, uma pessimista definida como (teoria X) e outra otimista (teoria Y), teorias estas conhecidas por associarem a

atividade de liderança à motivação, ou seja, a maneira como os líderes enxergam seus colaboradores, mesmo que essa não seja a visão verdadeira.

Ainda, segundo o autor, a teoria X afirma que o indivíduo não gosta de seu trabalho e para a realização do mesmo precisa ser coagido e até mesmo ameaçado. Uma vez que não gosta de assumir responsabilidade, as promessas de bonificação e recompensas para execução de suas tarefas são em vão, não é ambicioso e acima de tudo busca por segurança. A teoria Y aponta que para atingir os objetivos estabelecidos, é necessário o indivíduo ter controle sobre si e suas atitudes, pois considera que o trabalho é desgastante como em qualquer outra atividade. Ele se torna criativo uma vez que se sente bem no trabalho e possui fortes qualidades que devem ser analisadas.

Cada indivíduo reflete elementos de sua cultura, na qual aprenderam e cresceram – família, costumes, religião e acesso a livros, e desenvolvem certas forças motivacionais no ambiente em que vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas (LOPES, 1990).

Assim, para Davis e Newstrom (2011) os colaboradores se tornam motivados quando percebem que o seu trabalho o ajuda a atingir os objetivos estipulados, uma vez que ocorra a percepção do reconhecimento depositado em seu esforço na execução correta de suas tarefas.

As empresas atualmente acabam sofrendo perdas em sua produtividade individual, uma vez que ocorre a falta de aplicação ergonômica. Cabe à ergonomia promover saúde, segurança e motivação para os colaboradores, sendo assim, uma vez que não aplicada trará danos na produtividade individual, pois ela busca melhorar as condições ambientais, aumentar a motivação do trabalhador proporcionando conforto e bem estar, procura também evitar riscos de acidentes de trabalho e de maneira eficaz atua em benefício da saúde do colaborador (WACHOWICZ, 2012).

Segundo o Ministério do Trabalho, foi estabelecido pela Portaria nº 3.751, de 23 de novembro de 1990, a norma regulamentadora 17 (NR17) - Ergonomia, que visa adaptar as condições de trabalho às características dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança e desempenho eficiente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**



O método é uma forma que possibilita alcançar o objetivo, pois consiste em um conjunto de processos sistemáticos e racionais. É, portanto, o caminho a ser trilhado pra alcançar o objetivo final (LAKATOS; MARCONI, 2011 *apud* HEININGER, 2009).

A pesquisa foi realizada na cidade de Agudos, região de Bauru/SP, e se utilizou a metodologia *survey*, que de acordo com Babbie (2003) é um termo em inglês que se destina a pesquisa em grande escala, caracterizando-se por ser uma abordagem quantitativa que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários ou entrevistas.

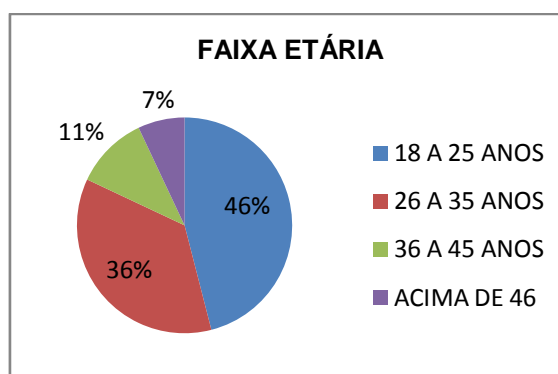
Foram distribuídos aleatoriamente 100 questionários para profissionais que estivessem contratados em empresas de diversos setores, estudantes da FAAG - Faculdade de Agudos, de faixa etária variável. Cada empregado respondeu 13 perguntas, todas de maneira anônima e sigilosa, que tratavam dos seguintes assuntos: características pessoais, vida profissional, ambiente de trabalho, comunicação interna, bem estar do trabalhador, fatores motivadores do trabalho. Após isso, foram tabelados os resultados para a realização da análise da ergonomia organizacional e a motivação do colaborador. Os resultados obtidos foram tabelados em *excel*, e a partir destas tabelas foram construídos gráficos para melhor visualização e análise dos dados.

O questionário foi montado com base em questionários de artigos e monografias encontradas nos sites *Scielo* e *Google Scholar*, com assuntos como motivação, qualidade de vida no trabalho, ergonomia e clima organizacional.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

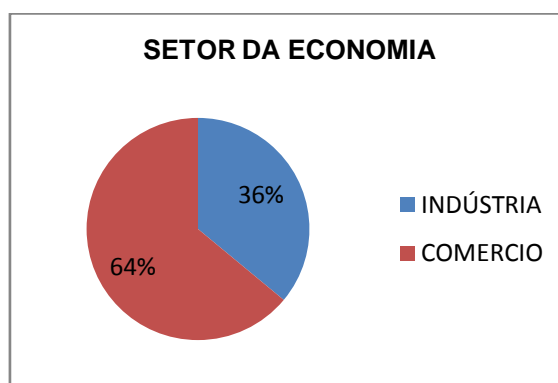
Os gráficos das figuras de 1 a 11 mostram os resultados obtidos através das análises dos questionários.

Figura 1 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários

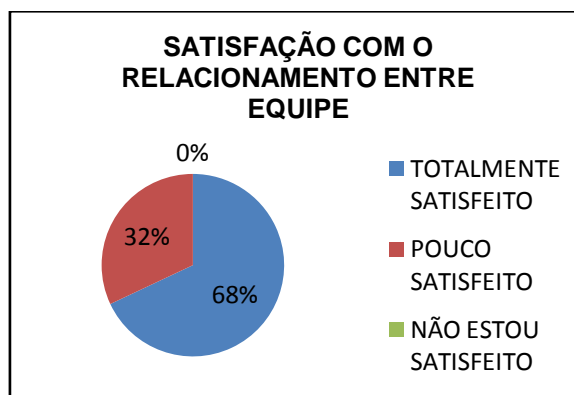
Figura 2 - Setor da economia



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários

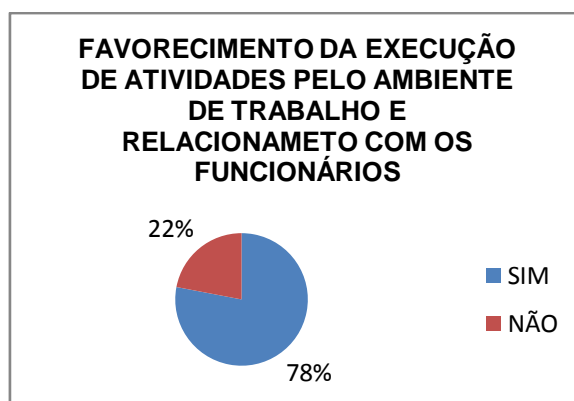
A primeira pergunta do questionário identificou as características de gênero da amostra, na qual mais da metade dos colaboradores é do sexo feminino. A figura 1 mostra que a faixa etária predominante foi de 18 a 25 anos, acredita-se que este resultado se dá pelo local da aplicação do questionário ter sido em uma faculdade, onde a maioria das pessoas que frequentam são estudantes que saíram recentemente do ensino médio. Em segundo lugar destaca-se a faixa etária de 26 a 35 anos, e apenas 7% de pessoas com faixa etária acima de 46 anos. A figura 2 aponta que mais da metade dos avaliados trabalham no setor comercial.

Figura 3 - Satisfação com o relacionamento entre o colaborador e a equipe



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

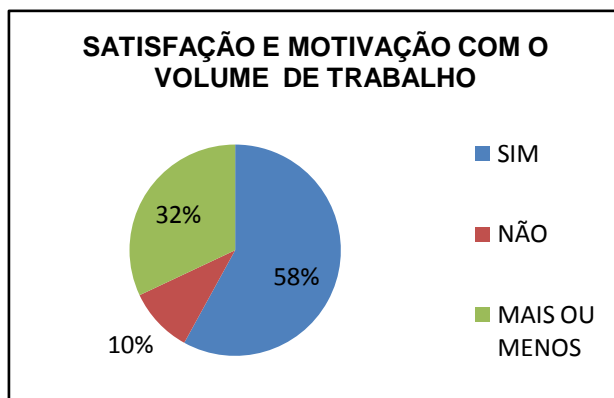
Figura 4 – Execução de atividades



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

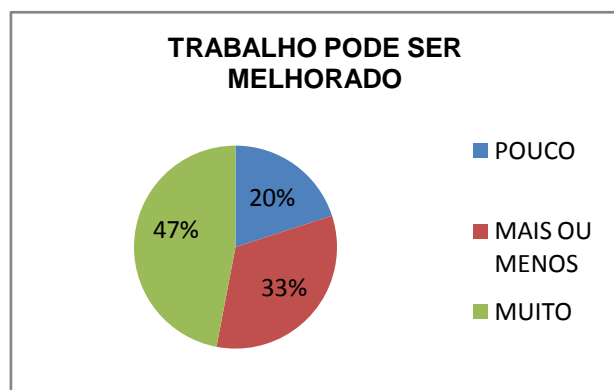
A figura 3 aponta que 68% das pessoas estão satisfeitas com o relacionamento entre as pessoas da sua equipe, porém na figura 4, 78% dos colaboradores afirmam que o ambiente de trabalho e o relacionamento com seus colegas de equipe favorecem a execução de suas atividades. Percebe-se então que a execução das atividades também é fator de impacto na motivação, além do relacionamento.

Figura 5 - Satisfação e motivação com o volume de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

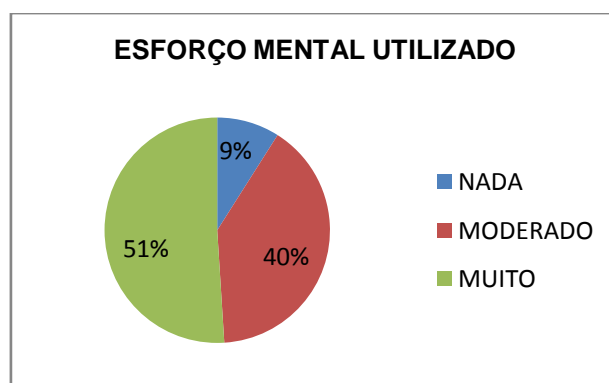
Figura 6 - Análise se o trabalho pode ser melhorado



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

A figura 5 demonstra que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos com o volume de trabalho que está sendo empregado a eles, onde 58% dizem que sim. Mesmo com esse resultado, a figura 6 mostra que apesar de estarem satisfeitos e motivados, 47% ainda acha que seu trabalho pode melhorar muito.

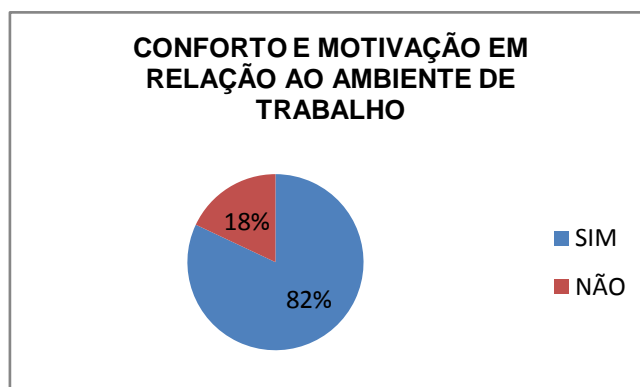
Figura 7 - Esforço mental utilizado



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

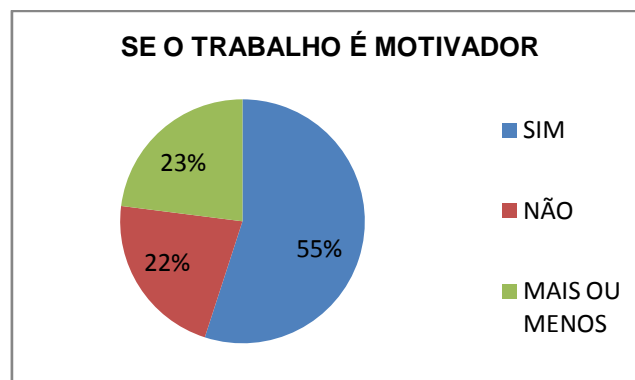
A figura 7 aponta o grau de esforço mental realizado nas atividades do trabalhador, se destacando a primeira resposta, referente a um alto esforço.

Figura 8 - Conforto e motivação em relação ao ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

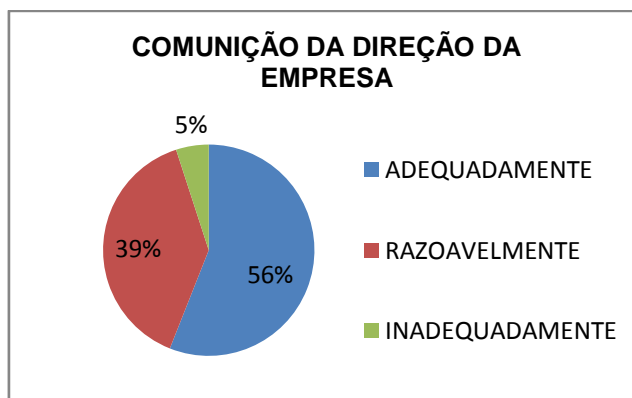
Figura 9 - Seu trabalho em geral é motivador



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

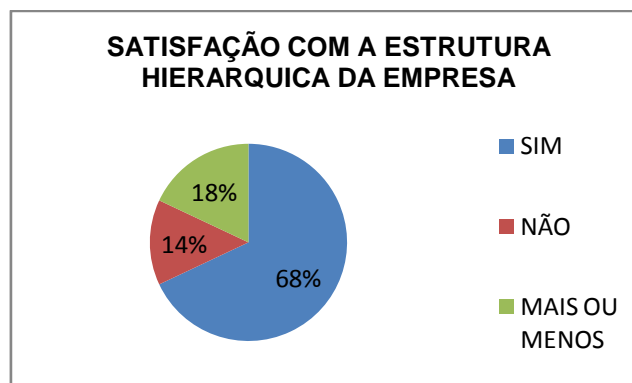
A figura 8 mostra que quase todos os colaboradores se sentem confortáveis e satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho, atingindo 82%, porém quando respondem se o seu trabalho é motivador, esse número cai para 55%, como mostra na figura 9. Entende-se que o ambiente e conforto causam impacto positivo na percepção dos entrevistados.

Figura 10 - Comunicação da direção da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

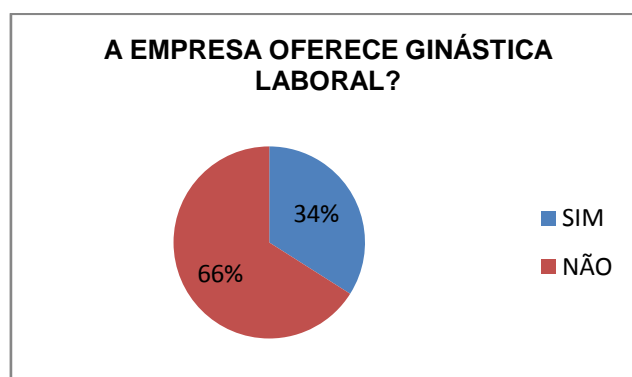
Figura 11 - Satisfação com a estrutura hierárquica da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

A figura 10 mostra que apenas 5% dos trabalhadores afirmam que a empresa se comunica inadequadamente, e um valor significativo de 39% diz que a empresa se comunica razoavelmente. Porém, a figura 11 apresenta que 68% das pessoas estão satisfeitas com o nível hierárquico da empresa.

Figura 12 - Ginástica laboral



Fonte: Elaborado pelo autor através dos questionários.

A última questão visou verificar se a empresa do colaborador oferece a ginástica laboral (uma aplicação da ergonomia física), para ver de fato, se a empresa aplica algum tipo de ergonomia, pois, a ergonomia física é a mais comum e aplicada nas empresas.

Como resultado, podemos ver que mais da metade das empresas não aplicam a ginástica laboral, apenas 34% delas aplicam.

Também foi feita uma análise de cruzamento de dados onde foi observada de modo geral a maioria das respostas positivas e negativas, comparando com o gênero dos colaboradores, na qual o resultado foi que os colaboradores do sexo feminino, representando 74% estão mais satisfeitos com a organização em que trabalham, enquanto do sexo masculino apenas 26% estão satisfeitos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após pesquisa de ergonomia nas empresas com foco na motivação dos colaboradores, percebe-se que os mesmos apresentam-se de certa forma satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os membros da equipe que a compõe. Contudo, a maioria dos trabalhadores acredita que seu trabalho pode ser melhorado, pois revelou a pesquisa que mais da metade das empresas não aplicam a ergonomia em aspectos mais amplos, como pode-se ver no resultado da questão da ginástica laboral.

Através da revisão literária pôde-se perceber que a ergonomia organizacional é relevante para proporcionar mais qualidade de vida ao trabalhador, pois com ela, se sentem mais motivados, não só pelo conforto do ambiente, mas também pelo bom relacionamento entre os membros, criando assim um clima agradável e conseqüentemente aumentando a produtividade.

Uma das limitações desta pesquisa dá-se pela concentração em uma região geográfica, o que pode distorcer de certa forma os resultados. Sugestões para futuros estudos podem considerar a aplicação em uma população maior, abrangendo capitais de demais estados e regiões metropolitanas, além da busca pela identificação do mercado de atuação das empresas.

Entretanto, este trabalho procurou contribuir com a literatura e também com os gestores de empresas, o qual alcançou seu objetivo, apresentando que existem oportunidades de melhorias na aplicação de ergonomia, através dos seus resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

- ABERGO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. Disponível em:<[http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o\\_que\\_e\\_ergonomia](http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia)> Acesso em: 2 jun 2016.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 2003.
- BARBOSA FILHO, Antônio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A motivação nas organizações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos**. 4.ed. Baruei, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CORDEIRO, Ivanessa Jaqueline; DE LIMA, Maria Solange de Nunes; DE SOUZA SILVA, Rosicleia; DA SILVA FARIAS, Ana Paula; DE SOUZA NETO, Gabrielle. **Análise de fatores ergonômicos do trabalho: Um estudo de caso na prefeitura de triunfo**. Pernambuco, 2012.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DE MORAES, Julia Ferreira; SCHIRMER, Everton Azevedo. **Pesquisa de clima organizacional utilizando o método survey, com os colaboradores de uma empresa do ramo da construção civil**. Ceará, 2015.
- EMPRESOMETRO, 2016. Disponível em:<<http://empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>Acesso em: 02 set 2016.
- FREITAS, Henrique. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, 2009.



GONÇALVES, Néelson. Indústria: 20% do PIB vem da cidade de Bauru. Disponível em: <<http://www.jcnet.com.br/Economia/2015/08/industria-20-do-pib-vem-da-cidade-de-bauru.html>> Acesso em: 29 set 2016.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2.ed. EdgardBlücher. São Paulo, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Thomas de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MÁSCULO, Francisco Soares. **Ergonomia: Apostila – Curso de Especialização em Engenharia de Produção**. João Pessoa: UFPB/CT/DEP, 2003.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. 1933. Disponível em:<<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 29 out 2016.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Norma regulamentadora Nº 17 - Ergonomia. Disponível em:<<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR17.pdf>> Acesso em: 20 set 2016.

NAVARRO, Thiago. Agropecuária 'salva' PIB em Bauru e região, 2016. Disponível em: <<http://www.jcnet.com.br/Economia/2016/06/agropecuaria-salva-pib-em-bauru-e-regiao.html>> Acesso em: 30 set 2016.

REDE BRASIL ATUAL. Sudeste e São Paulo perdem espaço no PIB brasileiro, 2015. Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2015/11/sudeste-e-sao-paulo-perdem-espaco-no-pib-brasileiro-977.html>> Acesso em: 30 set 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

VIDAL, Mário César. **Introdução à ergonomia: Apostila do Curso de Especialização em Ergonomia Contemporânea/CESERG**. Rio de Janeiro: COPPE/GENTE/UFRJ, 2000.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Segurança, saúde & ergonomia**. 2.ed. Curitiba: IBPEX, 2012.



## **ESTRATÉGIA LOGÍSTICA: Estudo de caso na Transportadora Rodogarcia.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Fernanda Serotini Gordonno de Oliveira - FAAG  
Bruno Anicezio Oliva - FAAG  
Lemuel Barbaresco Bezerra de Lima – FAAG

### **RESUMO**

Atualmente as transportadoras utilizam algumas estratégias logísticas para se manterem no mercado cada vez mais competitivo, assim o presente trabalho mostra as estratégias logísticas da Transportadora Rodogarcia que é uma filial na cidade de Agudos-SP. As principais estratégias que a empresa estudada utiliza são em relação aos preços praticados, a otimização e a rapidez em suas entregas sem perder a qualidade, oferecendo também outros serviços de apoio ao cliente. Portanto para realizar suas estratégias, as empresas precisam estudar o mercado a qual estão inseridas, pois dependendo da estratégia utilizada, reflete na qualidade e quantidade de serviços, fidelização de clientes, etc. Muitas empresas visam apenas o lucro e não priorizam a satisfação de seus clientes, esquecendo-se que primordialmente estes são os que mantêm a prosperidade da empresa em ascensão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Logística. Transportadora.

### **ABSTRACT**

Currently the carriers use some logistical strategies to remain in the increasingly competitive market, and this study shows the logistics strategies of Transportadora Rodogarcia which is a branch office in the city of Agudos-SP. The main strategies that the studied company uses are relative to prices, optimization and dispatch in deliveries without losing the quality, also offering other customer support services. Therefore to carry out their strategies, companies need to study the market in which they operate, because depending on the strategy used, it can reflect in quality and number of services, customer loyalty and more. Many companies focus only on profit and don't prioritize the satisfaction of clients, forgetting that costumers are primarily those who maintain the prosperity of the company on the rise.

**KEYWORDS:** Strategy. Logistics. Shipping company.

## **1 INTRODUÇÃO**

O ramo de transporte acaba sendo muito competitivo, para se manterem no mercado as empresas precisam criar e implantar estratégias logísticas, que são na maioria das vezes voltadas para o preço.

Assim, dependendo do cliente e da frequência que utilizam os serviços da empresa, o preço de frete pode ser negociado e o prazo de pagamento maleável.

O preço do frete tem uma influência muito grande em relação ao tipo de transporte que será utilizado e com a modernização dos meios de transporte e o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, as empresas que a utilizam se tornam ainda mais competitivas frente a sua concorrência.

Também se deve destacar que muitas empresas utilizam o sistema de parceria ou terceirização do frete em suas estratégias, porém cabe salientar que se deve conhecer a empresa que se está negociando a entrega ao cliente, pois uma vez fracassada, pode-se refletir na perda de clientes.

Durante estudo iremos identificar o quão importante é a estratégia logística, e será feito um estudo sobre os pontos fortes da empresa estudada e o que é possível melhorarem para manter uma competitividade a um preço acessível. Serão apresentadas quais as formas que serão utilizadas para conquistar clientes e manter fidelizados na empresa, tornando isso um diferencial perante as empresas.

Portanto o presente trabalho pretende mostrar a importância da estratégia logística, bem como as estratégias logísticas que ela utiliza para se manter competitiva, com preço acessível e com clientes fiéis.

## **2 ASPECTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Estratégia e Gestão Estratégica**

A estratégia teve seu crescimento na área militar e depois da Segunda Guerra Mundial, foi incorporada nas empresas, que tiveram um crescimento significativo e precisavam serem norteadas para alcançar o sucesso (GHEMAWAT, 2007).

Através das estratégias foi possível um crescimento das empresas o que incrementou a complexidade das organizações que com o ritmo acelerado de mudanças nos ambientes internos e externos, passaram a estabelecer que as Organizações desenvolvessem uma maior capacidade de criar e gerir estratégias que possibilitassem superar os desafios do mercado, atingindo seus objetivos de curto, médio e longo prazos (PORTER, 2005).

Ainda para o autor, as estratégias são os planos para se nortear o atingimento dos objetivos pretendidos, já a gestão estratégica é conceituada como um conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho e o futuro da

organização. Para se realizar uma gestão estratégica eficiente e eficaz é necessário fazer uma análise do ambiente interno e externo, estudar as estratégias que mais se adequam a empresa e quais serão implantadas, fazer sua implementação, avaliar e controlar.

Através das formulação da estratégia é possível definir os planos de curto, médio e longo prazo mais adequados e que permitam explorar melhor as oportunidades, controlando ameaças ao mesmo tempo em que protegem as vantagens competitivas e procuram eliminar as fraquezas.

## **2.2 Estratégia Logística**

Estratégia logística é um plano estudado pelos gestores da empresa, para cada vez mais ganhar espaço no mercado e alcançar seus objetivos. No mercado atual está cada vez mais difícil “sobreviver”, pois a concorrência é grande frente a demanda, sendo assim cada empresa investe na estratégia conforme seu ramo e sua necessidade.

Segundo Ballou (2013, p. 50)

A escolha de uma boa estratégia logística exige o emprego de grande parte dos mesmos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras de estratégia de logística podem proporcionar vantagens competitivas.

Segundo Hara (2005), a estratégia logística trata da organização, do planejamento e a realização de vários projetos que os gestores criam e implantam. É composta por decisões que devem ser articuladas e coerentes entre si ao longo do tempo, de modo a permitir uma empresa alcançar seus objetivos de custo e nível de serviço.

O Quadro 1 mostra algumas das decisões.

Quadro 1. Decisões voltadas para a estratégias logísticas

Decisões	Descrição
Coordenação do fluxo de produtos	A empresa deve definir de acordo com suas necessidades como será o seu fluxo de produtos. O fluxo de produtos puxado são os acionados pelo elo que está mais próximo ao consumidor final e o fluxo empurrado é coordenado pelo elo que está mais próximo do fornecedor inicial.
Política de produção	A empresa deve produzir de acordo com sua necessidade, dependendo de sua demanda e da exigência do cliente a produção pode ser para estoque, com base em previsões de vendas futuras, ou produzir contra pedido, atendendo sempre a demanda real apenas no momento que o cliente coloca o pedido ( <i>just in time</i> ).
Alocação de estoques/armazenagem	Os estoques podem ser centralizados num único local, ou descentralizados por várias instalações, depende da necessidade e acessibilidade da empresa. Muitas empresas utilizam os CD's (Centros de distribuição), que permite a estocagem/armazenagem em um só local onde é possível comprar matérias primas, insumos ou produtos em grande quantidade para abastecer várias empresas, o que pode trazer ganhos em relação a diminuição de custos, prazos e tempo de entrega.
Política de transportes	A empresa deve operar com modais de transporte que sejam mais adequados as suas estratégias organizacionais, dependendo da estratégia utilizada é possível escolher transportes mais lentos e baratos, como o ferroviário e o marítimo, ou mais rápidos e caros, como o rodoviário e o aéreo. Assim, é importante associar a estratégia empresarial a estratégia logística.
Dimensionamento da rede	É importante se determinar quantas instalações deve se ter em sua organização, qual a localização de cada uma, que produtos e mercados devem ser atendidos por cada instalação. Pois, dependendo da localização da empresa as matérias primas e/ou insumos, bem como os clientes podem ficar distantes e seria mais adequado ter outra empresa com maior proximidade, por isso a abertura de filiais.

Fonte: Autoria própria

### 2.3 A Logística e Logística Empresarial

A logística surgiu desde as épocas mais antigas da história documentada da humanidade, mas teve seu fortalecimento na área militar, assim como as estratégias, diante da necessidade de coordenação das atividades de aquisição,

estoque, definição de especificações, transporte e administração de estoques. A mais sofisticada e bem planejada operação logística da história: a invasão da Europa na 2ª Guerra Mundial.

De acordo com Hara (2005), a logística tem as atividades primárias e as atividades de apoio. O Quadro 2 mostra essas atividades.

Quadro 2. Atividades primárias e de apoio

Tipo de atividade	Descrição
<b>Atividade Primária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transportes:</b> absorve de um a dois terços dos custos de logística. É essencial para a movimentação de matérias primas e produtos acabados. Envolve definição do método, de roteiros e dimensionamento de capacidades.</li> <li>• <b>Manutenção de Estoques:</b> é importante para acelerar o tempo de entrega aos clientes. O custo financeiro dos estoques representa de um a dois terços dos custos logísticos, tornando uma atividade-chave da logística. Devem ser os mais baixos possíveis, porém devem atender satisfatoriamente às exigências dos clientes.</li> <li>• <b>Processamento de Pedidos:</b> é uma atividade que inicia a movimentação de produtos e entrega de serviços. Consiste num elemento crítico para a minimização do tempo de atendimento dos clientes.</li> </ul>
<b>Atividade de Apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armazenagem:</b> localização, dimensionamento de área, <i>layout</i>, projeto de instalações.</li> <li>• <b>Manuseio de Materiais:</b> seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para a formação de pedidos balanceamento da carga de trabalho.</li> <li>• <b>Embalagem de Proteção:</b> projeto da embalagem, facilidade de manuseio e armazenagem eficiente.</li> <li>• <b>Obtenção:</b> seleção das fontes de suprimento, definição das quantidades a serem adquiridas, programação das compras, forma pela qual o produto é comprado.</li> <li>• <b>Programação de Produtos:</b> quantidades a serem produzidas (de forma agregada), quando deve ser fabricado, onde deve ser fabricado.</li> <li>• <b>Manutenção de Informações:</b> dados sobre os clientes, volumes de vendas, posição dos estoques, etc.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria

A logística empresarial estuda o planejamento, a organização e o controle das atividades de movimentação e armazenagem das matérias primas, dos produtos/serviços e da informação associada, levando uma empresa a atender às necessidades dos clientes ou consumidores com a melhor rentabilidade possível (BALLOU, 2013).

Seu principal objetivo é diminuir a defasagem entre a produção e a demanda, de forma que os consumidores tenham bens e serviços quando (hora

certa), onde (local desejado) e na condição física (forma, qualidade) que desejarem ao menor custo possível.

Para Hara (2005), um sistema logístico eficiente permite que uma empresa em determinada região possam ter maior vantagens competitivas em relação a outras empresas que estão em regiões diferentes. Isso se dá, pois dependendo do acesso da empresa os custos em relação ao transporte, compras de matérias primas e insumos, localização, etc. podem aumentar ou diminuir, por isso é importante fazer uma análise sobre a localização quando abrir uma empresa ou fechar algum tipo de negócio.

Uma estratégia logística bem planejada é um grande passo de a empresa dar certo.

Assim é importante que as empresas criem estratégias, segundo Ballou (2013) algumas estratégias logísticas utilizadas são demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3. Algumas estratégias logísticas utilizadas

<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>
<b>Transporte e prazo de entrega</b>	O transporte é uma das áreas mais importante dos processos logístico, pois o mesmo define o tempo em que o produto chegara ao seu cliente final, o valor no qual o produto será vendido e o valor nas quais as empresas conseguiram seu lucro, pois é dele a qual a empresa terá despesas após a fabricação dos seus produtos. No setor de transporte deve-se avaliar o tipo de transporte e modal a ser utilizado, ou sistema de parcerias. Dependendo o que se escolher o produto pode ter um preço reduzido e consequentemente reduzido. No setor de logístico transporte, prazo de entrega é importante, pois é dele que se sabe a agilidade do transporte, e o modal que será utilizado, pois quanto menor for o prazo de entrega à decisão do modal será cotada.
<b>Tipos de Modais</b>	A escolha certa do modal pode levar a empresa a uma vantagem competitiva, pois o produto pode chegar em um prazo mais rápido e o custo pode ser diminuído, isso de acordo com a estratégia da empresa e necessidade do cliente. Os tipos de modais são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodoviário: é o mais utilizado no Brasil é um dos mais utilizados pelo baixo custo e pela facilidade de descolamento, referente a outros modos de transportes.</li> <li>• Aéreo: no país é o menos utilizado, apesar da praticidade e da rapidez, pois é o mais caro e não são todos os lugares que possuem aeroportos para recebimentos das cargas, dificultando assim a entrega, sendo utilizado na maiorias das vezes, em casos de urgência.</li> <li>• Ferroviário: ainda sendo o mais barato de todos os transportes, é o 2º mais utilizado no Brasil, pois não chega a todas as localidades, uma vez que são poucas as ferrovias existentes e as que existem não tem capacidade necessária</li> </ul>



	<p>para esse tipo de recebimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidroviário: deixa a desejar no Brasil, pois os portos não comportam os navios de outros países por sua imensidade e capacidade, dificultando assim a importação de produtos. Ainda assim algumas empresas utilizam desse modo por motivo do produto que trabalham.</li> <li>• Dutoviário: tubulações especialmente desenvolvidas e construídas para transportar produtos a granel por distâncias especialmente longas.</li> <li>• Infoviário: usa a internet como uma grande via onde se “navega”, transportando informação, utilizando como veículo as soluções web em TI.</li> </ul>
<b>Fontes de Trabalho e Materiais</b>	As empresas devem explorar fontes mais baratas de trabalho e material, para assim conseguir penetrar na demanda de novos mercados.
<b>Informação e Tecnologia da Informação</b>	A empresa deve investir na tecnologia da informação, uma vez que muitos canais podem ser utilizados para baixar os custos, como a implantação de um sistema onde o cliente possa fazer seus pedidos e compras através do site, acompanhar/rastrear os pedidos, acompanhamento pós vendas. Com o nível de informação dos consumidores aumentando, e ao mesmo tempo estes sendo contemplados com um maior número de alternativas de oferta de um determinado produto, cresce a demanda por produtos que tenham qualidade superior e ao mesmo tempo preço baixo (competitivo).
<b>Custo</b>	O custo é uma ferramenta muito importante na logística, pois é ele quem decide o valor de cada parte, desde a chegada do material até a entrega final, dividindo cada setor o valor e o custo final de cada produto. É no custo que é analisado tudo o que foi gasto durante a produção, podendo assim fazer um rateio e dividir os gastos e os custos em direto e indireto, fixo e variável
<b>Flexibilidade e tempos reduzidos de “lead-time”</b>	A empresa deve ser flexível, pois com a necessidade de estar de acordo com as mudanças de preferência do consumidor, conduz a inovar rapidamente para manter-se à frente dos consumidores. Tempos reduzidos de “lead-time” para reabastecimento levam as empresas a terem menores estoques no sistema e aumentar a flexibilidade reduzindo custos.
<b>Armazenagem</b>	Para tornar a armazenagem a um processo eficaz e com um baixo custo é necessário ter um <i>layout</i> bem definido para que as empresas não percam tempo e dinheiro nesse processo. Pois um armazém com um <i>layout</i> não definido pode fazer com que se percam materiais durante esse processo e até mesmo o controle.
<b>Cliente</b>	Muitas empresas utilizam a estratégia voltada para o cliente, onde as relações são bem estreitas e os produtos são customizados de acordo com suas necessidades. A empresa não produz em grandes quantidades, em muitos casos o produto é único.

Fonte: A autoria própria

### **3 METODOLOGIA**

Para realizar o trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica em livros que abordam o assunto estudado, artigos e sites, pesquisa qualiquanti e também foi realizado o estudo de caso na Transportadora Rodorgarcia Transportes em uma das filiais da empresa que está localizada em Agudos-SP. A escolha da empresa se deu, pois é uma empresa conceituada na cidade de Agudos e as estratégias utilizadas por ela pode ser utilizada como modelo por outras empresas. Ao entrar em contato com a empresa o aceite foi imediato.

A empresa tem 11 (onze) filiais localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Bahia e Rio Grande do Sul. Todas as filiais têm as mesmas estratégias logísticas, pois estão pautadas nos objetivos organizacionais que levam em consideração boa localização, atendimento com excelência, mostrando a diferença no seu mercado.

O instrumento da pesquisa qualiquanti foi um questionado com 8 (oito) perguntas, onde o público respondente foram 3 (três) colaboradores do setor de vendas e responsáveis pela destinação das encomendas. Além das perguntas com respostas fechadas os respondentes poderiam complementar sua resposta quando achasse necessário descrever as estratégias utilizadas.

O questionário foi aplicado por e-mail no dia 09 de setembro de 2016 e os resultados obtidos foram tabulados no *software* Microsoft Excel.

#### **3.1 A Empresa Estudada**

A Rodogarcia Transportes tem mais de 25 anos de mercado e foi constituída com o objetivo de consolidar-se entre as melhores empresas de Logística e Transportes de Cargas, oferecendo aos clientes prazo e qualidade competitiva, tendo como premissa o comprometimento e a flexibilidade.

Ela possui um amplo espaço físico e logístico, elaborado e preparado para atender a distribuição de cargas. A Rodogarcia Transportes possui base localizada junto à região central, próxima a: Marginal Tietê, Rodovia Castelo Branco e Marginal Pinheiros, possibilitando o rápido escoamento de entregas com caráter emergência para a região metropolitana e interior de São Paulo.

A empresa encontra-se atualmente em posição de destaque no mercado de transportes e realizam serviços de transferências e distribuição de cargas

fracionadas para todo o Brasil. A empresa preza a sua missão, visão e valores, pois valoriza muitos seus *stakeholders*. Assim, sua missão, visão e valores são demonstrados no Quadro 4.

Quadro 4. Missão, visão e valores da Rodogarcia

	Descrição
Missão	Trabalhar pelo progresso do País, da Empresa e dos Clientes externos e internos, buscando a melhoria contínua nos serviços prestados.
Visão	Ocupar posição de destaque nacional no setor de transportes de cargas com custos competitivos e eficiência operacional, proporcionando aos nossos clientes confiabilidade em todo processo logístico e compartilhando o próprio sucesso.
Valores	São partes integrantes dos nossos processos logísticos: Ética, Qualidade, Informação e Segurança.

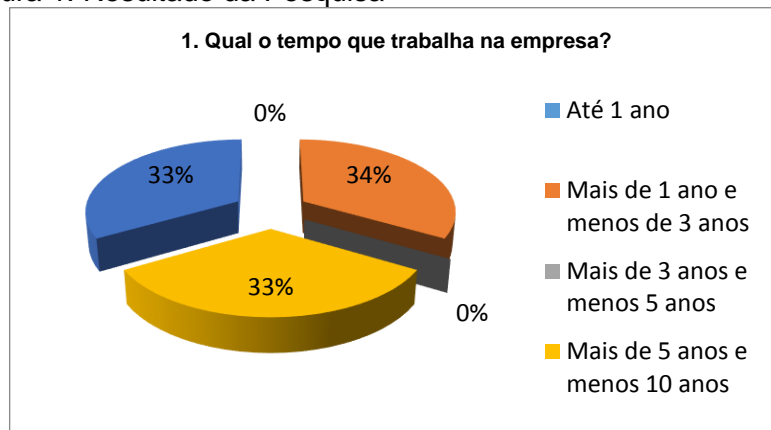
Fonte: A empresa

## 4 RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com o público respondente, os resultados foram:

Quando perguntado sobre o tempo que os respondentes trabalham na empresa estudada.

Figura 1. Resultado da Pesquisa

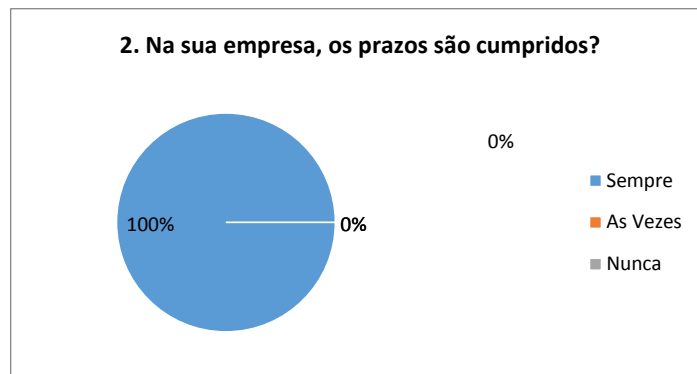


Fonte: Autoria Própria

A resposta foi bastante equilibrada, pois há colaboradores que trabalham na empresa a menos de um ano até colaboradores que já trabalham na empresa há mais de cinco anos. Assim, constou-se que os colaboradores conhecem as estratégias da empresa e, portanto, poderão descrevê-las para o trabalho em questão.

Quando perguntado sobre a empresa cumprir prazo, as respostas foram:

Figura 2. Prazos cumpridos



Fonte: Autoria Própria

Pode-se perceber que a empresa é preocupada com seus clientes, pois os prazos são sempre cumpridos, assim mostra que seus gestores têm consciência dos prejuízos que podem causar aos seus clientes em caso de atrasos em sua entrega.

Quando perguntado se o colaborador acha que o frete é competitivo frente aos concorrentes, as respostas foram:

Figura 3. Frete competitivo

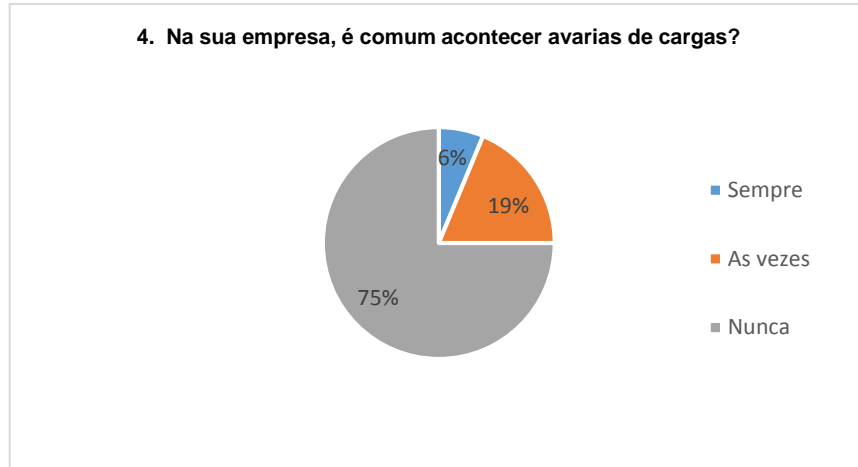


Fonte: Autoria Própria

A empresa atualmente é uma das referências em sua área, pois está preocupada também com os custos de seu frete, assim pratica preços mais competitivos que seus concorrentes, o que alavanca a venda de seus serviços prestado.

Quando perguntado se é comum acontecer avarias nos produtos que entregam, as respostas foram:

Figura 4. Frequência de avarias na mercadoria



Fonte: Autoria Própria

Mais uma vez a empresa mostrou que está preocupada com os clientes e os produtos que irão receber, pois não é comum acontecer avarias nos produtos em suas entregas e quando há avarias, a empresa tem uma política de ressarcimento. Essa política não é burocrática, portanto, o cliente é ressarcido quase que imediatamente.

Quando perguntado se a empresa mantém um canal de *feedback*, as respostas foram:

Figura 5. Canal de *feedback* com os clientes



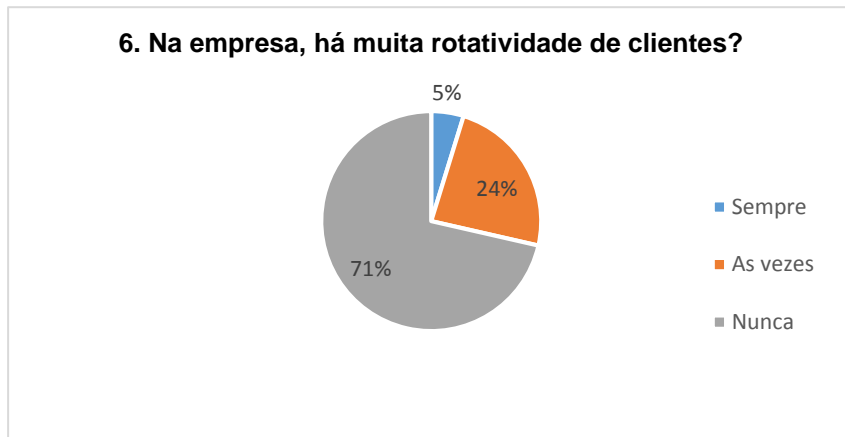
Fonte: Autoria Própria

A empresa está preocupada com o relacionamento com seus clientes, por isso mantém um canal de comunicação para que seja contínua as informações sobre os produtos e serviços oferecidos, esses canais estão disponíveis no site da empresa e junto com o departamento de vendas que oferece um serviço

especializado em atender os clientes, que vão desde reclamações até sugestões e elogios. O forte da empresa é oferecer a rastreabilidade, assim o cliente consegue saber em tempo real onde encontra-se sua encomenda.

Quando perguntado se há uma rotatividade de clientes, as respostas foram:

Figura 6. Rotatividade de Clientes

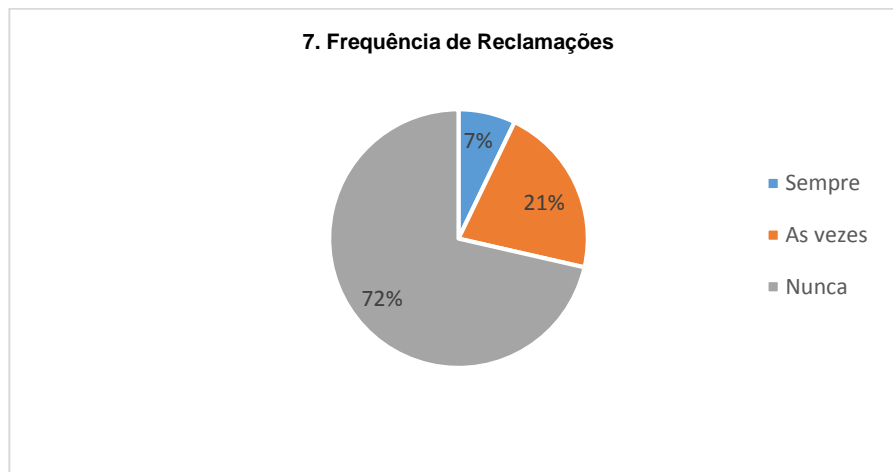


Fonte: Autoria Própria

De acordo com as respostas, não há muita rotatividade de seus clientes, mostrando que são fiéis aos serviços prestados pela empresa estudada.

Quando perguntado sobre a frequência que a empresa recebe reclamações, as respostas foram:

Figura 7. Frequência de reclamações



Fonte: Autoria Própria

Mais uma vez a empresa mostrou a satisfação dos seus clientes e explica o porquê não há rotatividade entre os clientes, pois a empresa usa de estratégias que ofereçam qualidade em seus serviços prestados. Porém, as reclamações que mais são feitas é a entrega fora do prazo (na maioria das vezes está com 1 dia de atraso) e o valor do frete, pois mesmo o frete tendo um valor competitivo, ainda tem pessoas

que acham que o valor pode ser melhorado, em alguns casos quando as cargas são destinadas a locais com grande movimentação, cargas mais otimizadas ou cargas consolidadas os valores podem ser melhorados, mas tem outros casos que não há como, pois, os locais são afastados e os produtos são únicos.

Quando perguntado se a empresa utiliza estratégias para ser competitiva frente a concorrência, as respostas foram:

Figura 8. Realização de estratégias



Fonte: Autoria Própria

As respostas foram que a empresa utiliza estratégias para fidelizar os seus clientes, pois, está preocupada com a qualidade dos serviços prestados.

Quando perguntado quais são as estratégias utilizadas pela empresa para ser competitiva frente a concorrência, as respostas foram:

Que a empresa utiliza vários canais para se comunicar com o cliente, o mais eficiente e eficaz, na opinião dos diretores da empresa é via site da empresa, pois há várias ferramentas disponibilizadas para fazer pedidos, sugestões, reclamações e rastreamento em tempo real, após essas ferramentas serem utilizadas os negócios da empresa subiram em torno de 35%. Como os vendedores da empresa diminuíram e os encargos com salários e comissões, pode-se repassar para os clientes um valor de frete mais em conta. O *e-commerce* é uma estratégia que está dando um bom retorno a empresa.

O cliente também pode utilizar o e-mail corporativo dos colaboradores que ocupam cargo estratégicos da empresa e que podem sanar dúvidas que possam surgir. A lista de e-mails está divulgada na página da empresa.

Também é utilizado as redes sociais como o Facebook, onde os *stakeholders* podem deixar suas mensagens, curtir algo que ache interessante, entre outras coisas.

Os outros canais de comunicação que podem ser utilizados são as ligações feitas para a empresa, onde os colaboradores do comercial atenderão os clientes e acompanharão todo processo de entrega. Também é utilizado os aplicativos Whatsapp, Skype e Messenger que são aplicativos que podem ser utilizados para mandar mensagens ou fazer ligações também.

Outra estratégia utilizada é a parceria com outras transportadoras, onde a empresa pode atender clientes que estão fora da área de onde se encontram suas filiais, levando a otimização das entregas.

As filiais se encontram em pontos estratégicos, por isso é mais fácil de atender os clientes, para esses pontos estratégicos a empresa leva em consideração a localização, pois estão próximas a entrada principal da cidade. Também são levadas em consideração o modal utilizado, uma vez que o rodoviário é o que a empresa mais utiliza, são levadas em considerações as estradas próximas as filiais (acesso, pedágios- valores, etc.) e se estão em boas condições.

É importante a proximidade dos clientes, por isso é apresentado semestralmente um relatório sobre a frequência de compras dos clientes e quando a frequência da região é grande, a tendência é abrir uma nova filial e não mais fazer o sistema de parceria com outras transportadoras.

Quando o frete é realizado pela própria empresa e não por transportadoras parceiras, o custo também pode ser mais baixo.

A empresa oferece maior rapidez e eficiência nas operações, possibilitando melhores prazos, no menor tempo. Tudo com total segurança, garantindo sempre a integridade de seus produtos. Isso se dá por ter motoristas especializados, experientes na área e bem remunerados, que fazem o seu serviço com muito afinco e responsabilidade.

A empresa realiza suas estratégias de acordo com as necessidades de seus clientes e sempre pautados em sua missão, visão e valores e sempre está preocupada com seus *stakeholders*.

Os seus clientes são fiéis, não tem muita variedade e os veículos, bem como suas estruturas são otimizadas e utilizadas na maioria das vezes, quase que em sua totalidade.



A empresa oferece vários serviços com selo de qualidade e selo para transporte de produtos químicos, o que abrangem mais clientes, transportando desde produtos básicos até de alto risco.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o referencial bibliográfico pode-se perceber a importância de se ter estratégias para ser competitivo no mercado frente a concorrência. Utilizar o modal adequado, atingir as expectativas do cliente, reduzir preço do frete, implantar ferramentas eficientes e eficazes de gestão como: *e-commerce*, utilização de aplicativos, são importantes para conseguir excelência em seus processos e no relacionamento com os clientes.

Através do estudo de caso, foi verificado que a empresa estudada realiza algumas estratégias e que essas estratégias estão voltadas a satisfação de seus clientes.

A empresa mostrou-se preocupada com a qualidade dos serviços prestados e com o seu cliente, utilizando várias ferramentas para minimizar e até mesmo neutralizar possíveis problemas que o atraso em suas entregas pode causar.

Implantar o *e-commerce* foi estratégico principalmente para reduzir seus custos e conseqüentemente diminuir o valor do seu frete, assim a empresa garante sua competitividade frente aos seus concorrentes.

O prazo de entrega também é uma preocupação constante, por isso tem em seu quadro de colaboradores motoristas engajados e preocupados com as entregas que realizam e em contrapartida são bem remunerados para isso, pois a remuneração paga a eles está acima dos valores pagos no mercado.

Assim, o prazo de entrega é cumprido o que garante a satisfação e a fidelização dos seus clientes, a forma de transporte é segura com poucas avarias na carga e o *feedback* com o cliente garante uma melhoria nos serviços oferecidos.

Portanto, os objetivos do trabalho foram alcançados, pois verificou-se que a empresa estudada tem várias estratégias voltadas principalmente para a logística e pode-se mostrar quais são essas estratégias.

Mostrá-las foi importante, pois empresas do mesmo setor ou de outros setores e que consigam adaptar as estratégias utilizadas pela empresa ao seu ramo de atividade possam conhece-las

Com isso, ficou claro que a empresa, através de seus gestores se preocupam com a satisfação dos clientes e reconhecimento no mercado, uma vez que há pouca rotatividade, o que mostra que são fiéis.

As estratégias realizadas estão dando certo e são, portanto, responsáveis pelo sucesso que a empresa tem hoje.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. 3. Ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. Ed. São Paulo: Artmed, 2013.
- FONSECA, L. **As novas estratégias Logísticas**. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO63.htm>> Acesso em: 24. mar. 2016.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A. C. **Estudo De Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HARA, C. M. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. Campinas: Alínea, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 1994
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.