

AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA X¹

Heriki Kuskoski; Kelli Taís Barazetti; Natália Rezzadori Câmara; Marcos Paulo Hartmann;
Odacir Smaniotto; Sabrina Canal Hartmann²
Cleonir Paulo Theisen; Josiane Brighenti; Simone Ruppenthal³

RESUMO

Este artigo busca avaliar e diagnosticar a gestão organizacional da empresa X. O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é descritiva e a classificação em relação ao enfoque é qualitativa. Com relação aos procedimentos limita-se em um estudo de caso, onde para a realização da coleta de dados, foram analisados documentos da empresa, em seguida realizada uma entrevista com um dos diretores da prestadora de serviço possui uma estrutura de gestão organizacional baseada na disseminação da sua missão, visão e valores, visando a valorização, de seus colaboradores, utilização de planejamentos estratégicos para a tomada de decisões, não se esquecendo do cliente e do cuidado ao meio ambiente. Portanto conclui-se que a gestão organizacional da empresa está baseada na disseminação da sua missão, visão e valores, visando a valorização, especialização e aperfeiçoamento de seus colaboradores, utilizando de planejamentos estratégicos e gestão de dados para a sua tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão organizacional. Prestadora de serviços. Tomada de decisões.

1 INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras enfrentam constantes desafios como a globalização da economia, a concorrência cada vez mais acirrada, os clientes mais exigentes e seletivos e rápidas mudanças nos produtos e processos, em função dos avanços tecnológicos. Todas essas mudanças no cenário econômico contribuem para aumentar os riscos e as incertezas, tornando a administração das empresas uma atividade complexa e desafiadora (MARION, 2002).

As mudanças que estão ocorrendo nas organizações, incentivam as empresas a reverem as suas estruturas internas, investindo no desenvolvimento e no gerenciamento de informações que servirão de apoio nos processos de controle e tomada de decisões, e também a obterem maior flexibilidade, agilidade e aperfeiçoamento dos seus profissionais (COSO, 2004).

As organizações vêm adaptando as suas práticas de gestão a uma nova realidade de mercado, onde o contexto social e organizacional caracteriza-se por grande instabilidade,

¹ Atividade corporativa desenvolvida nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UCEFF, 2017/1.

² Acadêmicos de Ciências Contábeis e Administração da UCEFF.

³ Orientadores da atividade desenvolvida ao longo do semestre de 2017/1. Docentes da UCEFF.

complexidade e hostilidade, exigindo das empresas meios confiáveis de obter informações indispensáveis ao seu sucesso e aperfeiçoamento em seus sistemas de controle com vista a enfrentar a concorrência (GOMES, 2001).

Controle como um mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados, é necessário como um instrumento que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações adequadas ao interesse de todas as partes, tanto aos donos do capital como aos empregados de todos os níveis (SCOTT, 2003).

A função do controle, é assegurar que as atividades da empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e assim contribua para a manutenção e melhoria da posição competitiva da mesma. Ainda pode ser definido como o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa utilizam para mantê-la em sua trajetória para alcançar seus objetivos (ATKINSON et al, 2000).

O enfoque dado aos controles de gestão nas empresas pode proporcionar uma análise mais criteriosa sobre os aspectos relevantes no processo de gestão. Esses controles têm por função auxiliar os gestores a conhecerem a forma de utilização dos recursos das empresas, fornecendo informações reais e em tempo certo para a tomada de decisões serem mais bem embasadas (GOMES, 2001).

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Como se estrutura a gestão organizacional da empresa X?** O objetivo do estudo é avaliar e diagnosticar a gestão organizacional da empresa X. O estudo justifica-se pela relevância que a gestão representa dentro de uma organização, proporcionando ao gestor relatórios e controles necessários, e em tempo hábil, para conduzir sua empresa e auxiliar na tomada de decisões, fazendo com que a mesma saia à frente da concorrência apresentando o que possui de diferencial, e consequente obtendo melhores resultados.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

A empresa real, aqui denominada como X, possui três sócios e é constituída do tipo limitada, e optante pelo regime tributário do lucro real. Atua no mercado de prestação de serviço de cargas fracionadas a mais de duas décadas, na região sul do país, contando com quatorze unidades próprias e cento e cinco terceirizadas.

Tem como uma de suas principais metas o cumprimento de horários para com seus clientes, e dessa forma a logística integrada está baseada principalmente no controle, através do rastreamento e monitoramento da frota, por toda região rodada.

A missão da organização consiste em prestar serviços no segmento de transporte de cargas fracionadas, para realizar entregas com excelência, rentabilidade, segurança e bem-estar social. Atuando sempre com ética, qualidade, respeito à vida e às pessoas, com foco na sustentabilidade e transmitindo confiança através do seu trabalho. A prestadora de serviço X depende de alguns recursos para a realização do seu trabalho, como, veículos, paleteira, carrinhos de armazém, equipamentos tecnológicos e um sistema integrado, além da importância fundamental do seu capital humano.

A equipe é formada por 2.456 (dois mil quatrocentos e cinquenta e seis colaboradores), dentro da organização, sendo que 5% deles são jovens aprendizes, conforme previsto em lei. Além destes colaboradores a empresa conta com parceiros que atuam de forma indireta, e estes também não somam ao percentual de menores aprendizes.

O mercado-alvo é constituído por empresas de diversos ramos, que buscam fornecer o seu produto com agilidade e segurança, reduzindo gastos e incômodos desnecessários ao terceirizar o serviço para uma transportadora responsável. Os principais fornecedores são empresas responsáveis pela lavagem de veículos, monitoramento e rastreamento, distribuidores de combustível, pneus e autopeças, materiais de uso e consumo e de expediente.

Os órgãos regulamentadores de maior importância do setor de transporte rodoviários terrestres: Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Vigilância Sanitária, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Secretária de Estado da Fazenda (SEFAZ), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Fundação do meio ambiente (FATMA).

Sustentavelmente existem impactos negativos que a organização causa no meio ambiente, atingindo diretamente a sociedade, danos estes causados pela transmissão de gases poluentes emitidos através dos veículos que circulam diariamente nas vias terrestres.

Caracterizam-se como concorrentes diretos, todas as transportadoras de cargas fracionadas de médio à grande porte que atuam na região Sul do país. A empresa X atinge 90% do PIB concentrado na área de atuação, o que se torna possível devido a sua diferenciação no prazo de entrega e capilaridade, principais características da marca e fator decisório na hora da contratação do serviço pelo cliente. O principal desafio da organização é a manutenção de sua

rede de atuação, pois seu diferencial competitivo encontra-se na presença junto aos clientes e na agilidade de sua operação, a qual ocorre devido à grande quantidade de pontos de atendimento que a empresa possui. Essa também é a principal barreira que a empresa impõe a novos entrantes e concorrentes existentes no mercado, pois a formação e a manutenção da rede é um desafio e uma barreira para quem quiser adentrar o segmento. As principais parcerias e alianças estratégicas estruturadas na organização, fazem referência a sua rede de prestadores de serviço, pois estes representam a empresa com 115 casas em 630 municípios diariamente no sul do país.

Todo o sistema de gestão do negócio, *Transportation Management System (TSM)*, é desenvolvido internamente por equipe de especialistas que a empresa possui, voltados a atender as necessidades e demandas do dia a dia da organização. Demais tecnologias e sistemas para as áreas de apoio (ERP's) são contratados junto ao mercado. Os fatos mais relevantes que se referem ao aperfeiçoamento da gestão organizacional da empresa que pode-se listar a partir de 2012, está apresentado no Quadro 1.

Quadro 01 - Aperfeiçoamentos

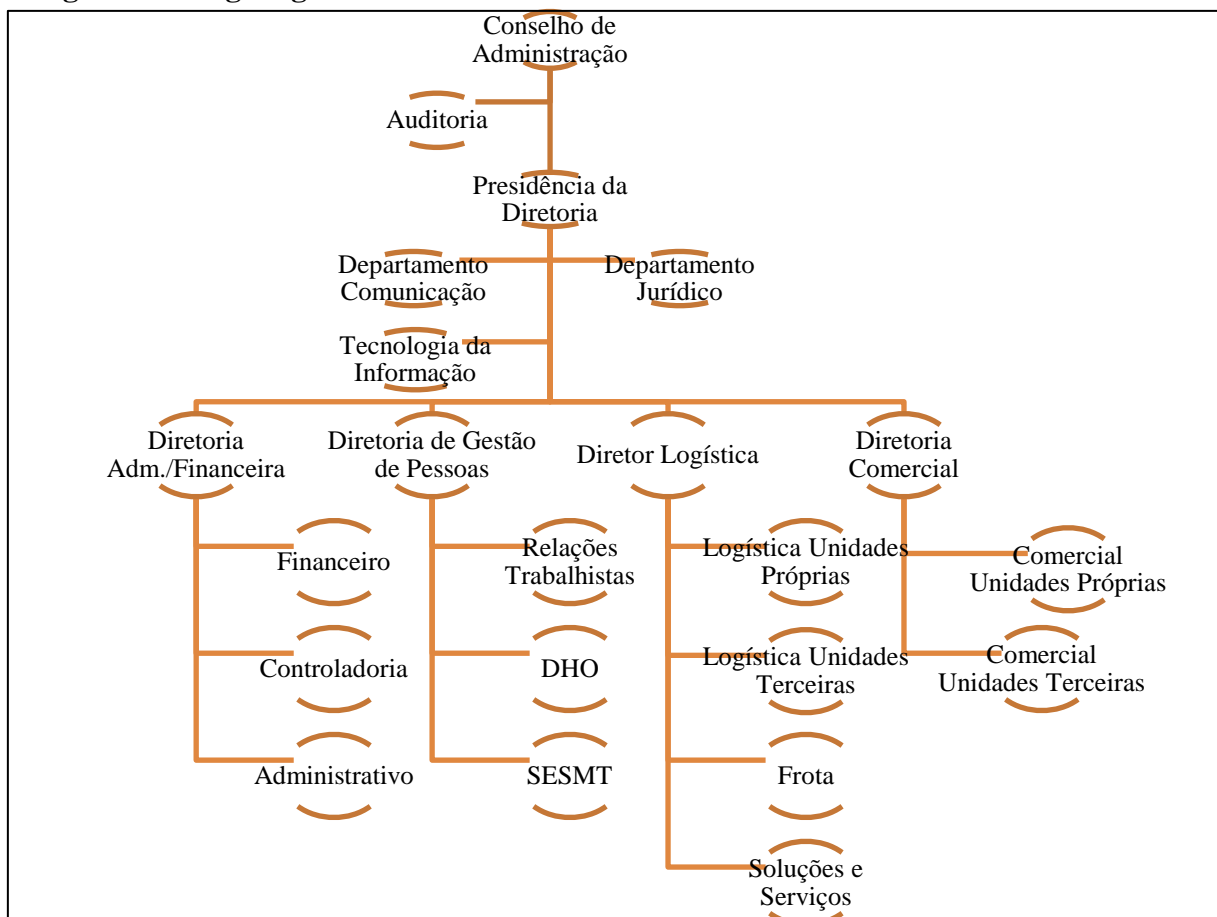
2012	Realização da primeira turma do programa de desenvolvimento de gestores e líderes (PDG e PDL);
2013	Implantação do modelo de gestão baseado na Governança Corporativa e estruturação da empresa no formato de holding;
	Seminário de divulgação e apresentação da constituição da diretoria de mercado e da estruturação do conselho de administração da organização, bem como, apresentação do novo slogan;
2014	Formação das turmas de desenvolvimento de líderes agenciadores;
2015	Estruturação do programa de Gestão por Competência (Cultive), definição pela troca do sistema de gestão administrativa e financeira e implantação da área de planejamento estratégico e definição dos primeiros objetivos estratégicos da organização;
2016	1º ciclo do cultive e 1º ano de trabalho baseado no planejamento estratégico para 2020 (revisão da missão, visão, validação dos valores, alinhamento de objetivos e estruturação do Balanced Score Card);
2017	Virada do projeto de mudança do sistema de gestão administrativa e financeira (ERP), Análise e negociação de um sistema para a realização de gestão por processos e de indicadores da organização;
	2º Ciclo do Cultive;
	Início das atividades da área de processos, para desenvolver e introduzir a gestão por processos na empresa;
	Início das atividades da equipe de DHO focada em desenvolver uma Escola de Negócios dentro da organização.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O Quadro 01 representa os principais aperfeiçoamentos que foram realizados nos últimos cinco anos na organização, visando uma melhor gestão e desenvolvimento dos colaboradores, principalmente dos gestores e líderes que são os que estão afrente dos trabalhos

e são responsáveis por conduzir as suas respectivas equipes. Apresentado o organograma da empresa.

Imagem 01 - Organograma



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O organograma demonstra a forma de gestão da empresa quanto hierarquia, fator este que é de muita relevância e respeito dentro da organização, o que é fundamental para o bom andamento das atividades executadas. Conforme pode ser observado na imagem, a empresa é composta por um conselho administrativo, seguida da diretoria formada por quatro diretores dentre estes um é o diretor presidente, abaixo destes diretores estão os gerentes de cada departamento e posteriormente os colaboradores que pertencem a cada departamento. Ainda conta com staffs de auditoria, jurídico, comunicação e tecnologia da informação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão abordados os assuntos da literatura que embasam a pesquisa.

3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para compreender a estrutura de gestão de uma empresa se faz necessário estudar o que a literatura estabelece, nesse sentido abordar-se-á os principais conceitos sobre liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados

3.1.1 Liderança

Liderança é um campo vasto e variado de pesquisa. Tradicionalmente, os líderes são concebidos pelo seu papel de reforçar princípios organizacionais, de motivar os funcionários e de comunicar metas futuras e visões compartilhadas. Muito se pesquisa sobre os traços, as habilidades e ações dos líderes, desconsiderando o contexto cultural no qual a liderança acontece. Por isso propõem-se reposicionar o foco do estudo da liderança na prática e interações cotidianas (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

Segundo Leal (2009), a capacidade de liderar é a mesma de transmitir um sonho. É preciso inspirar as pessoas a agirem juntas até chegar a um ponto em que elas ainda não chegaram. Não basta motivar-se, tem que motivar à todos a sua volta. Não é apenas ter uma ideia clara de onde ir, mas principalmente de como trilhar esse caminho com sucesso.

Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformações, quando mudam as regras que determinam estruturas, valores, normas, processos e sistemas é preciso haver liderança. E no exercício de um poder justo, o líder autêntico cria estratégias, determina a direção que a empresa deve seguir para alcançar um conjunto de metas e faz com que seus colaboradores o sigam por estarem convencidos da validade de suas ideias (BRAGA, 2002).

Em uma pesquisa realizada por Chann Kim e Mauborgne (2014), somente trinta por cento dos funcionários aplicam produtivamente seu talento e energia para promover o progresso da empresa. Cinquenta por cento simplesmente passam seu tempo nela, enquanto os restantes, e vinte por cento mostram seu descontentamento de formas contra prudentes. Estima-se que este último grupo custa para a economia cerca de meio trilhão de dólares ao ano, sendo a principal causa do desinteresse dos funcionários, a ineficiência da sua liderança.

O líder é alguém que tem um bom conhecimento de si e facilita o crescimento de outros. Assim, a liderança refere-se ao crescimento de dentro para fora, o que significa dizer que o líder só pode permitir o crescimento de outros e da organização por meio do crescimento de si mesmo em primeiro lugar, ou seja, o autodesenvolvimento torna-se fundamental para a prática da liderança (HUZZARD; SPOELSTRA, 2011). Portanto, é preciso um ambiente de aprendizagem onde as pessoas e os líderes possam processar a capacidade de criar, inovar e aplicar a aprendizagem no trabalho para desenvolver equipes de alto desempenho.

3.1.2 Estratégias e Planos

A palavra estratégia foi colocada em uso pelos militares e estava relacionada aos objetivos da guerra. Usada no sentido militar, indicava um conjunto de regras para o conflito e ao longo do tempo o conceito de estratégia ampliou sua perspectiva e passou a ocupar espaços no ambiente organizacional (NEIS; PEREIRA, 2015).

Considerando a estratégia nas organizações, Martínez (2014) relata que a mesma trata de objetivos finais, objetos ou estados a serem alcançados em determinados períodos, desta forma, pode ser definida como um conjunto de objetivos em longo prazo alinhados com a visão, missão, valores, que quando alcançados terão efeito positivo sobre o desempenho das organizações. De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o critério de estratégias e planos traduz, basicamente, o fundamento da excelência “Visão de Futuro”, pois determina os elementos de análise do ambiente externo para compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e longo prazo, bem como o esboço das perspectivas futuras, proporcionando subsídios para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para atingir, sempre com o comprometimento das pessoas (FNQ, 2007).

Na constante busca pela excelência e por diferencial competitivo, as organizações cada vez mais precisam definir estratégias que as diferenciam das demais. Para isso é importante ter clareza na definição do que é a estratégia, que segundo Barney e Hesterly (2011) é a teoria de como obter vantagens competitivas. Ainda de acordo com os autores Barney e Hesterly (2011), a estratégia, depende de um conjunto de fatores para ser definida e diretamente vinculada a missão da empresa que é o direcionador da mesma para o futuro do que ela deseja atingir, bem

como o que não gostaria que ocorresse, que somada a missão, manifesta os objetivos e a análise dos ambientes internos e externos a organização.

Para Martínez (2014) a escolha da estratégia possui duas categorias, sendo a estratégia de nível de negócios, praticada para obter vantagem em um único mercado e a estratégia de nível corporativo que atendem todos os mercados e setores que a empresa atua. Os planos é o meio pelo qual são definidos quais projetos e ações desencadeadas podem e devem ser determinados para atender a estratégia e obter os resultados almejados pela organização.

É possível concluir que a estratégia e os planos são essenciais para a gestão de qualquer negócio, independentemente de seu tamanho, pois proporcionam direcionamento, foco e orientação, além de influenciar na conquista de novos mercados e redução de custos, fatores que resultam em vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo a FNQ (2015), as estratégias e planos contribuem para que as lideranças da organização, conhecendo as necessidades de clientes e fornecedores possam traçar os rumos para o futuro. Elas abordam os processos relativos à formulação e implementação das estratégias, através da análise de ambientes interno e externo, bem como a definição de indicadores e metas e desdobramentos de planos de ação. Assim, a organização define o rumo para as gerações futuras. Dessa forma é de suma importância para a organização, formular e implementar as estratégias por meio de metas, planos e processos alinhados, com monitoramento constantemente e comunicando colaboradores e partes interessadas, e assim os mesmos se mobilizem juntamente com a empresa para alcançar os objetivos estrategicamente traçados (MARTINEZ, 2014).

3.1.3 Clientes

De acordo com o artigo publicado pela FNQ (2014), os clientes devem ser uma das fontes de inovação de uma organização, pois estes auxiliam que todos os detalhes que compõem um negócio sejam analisados, identificam-se falhas, oportunidades de melhoria e de aperfeiçoamento. Nesse contexto o papel dos clientes auxilia de forma fundamental na determinação dos processos, através do *feedback* direto com a organização, ideia pela qual, pode ser sustentada, pela seguinte frase, “Seus clientes insatisfeitos são sua maior fonte de aprendizado” (Bill Gates *apud* FNQ, 2014).

As melhorias em uma organização podem ser planejadas e executadas a partir do conhecimento do porquê e como as pessoas consomem os produtos que compram, através disso, os profissionais conseguem compreender como podem melhorar os processos e os produtos existentes, impactando no aumento das vendas e consequentemente na receita (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

A qualidade do serviço e dos produtos oferecidos é intrínseca à experiência proporcionada ao cliente, ou seja, é o resultado de toda a cadeia produtiva baseada na percepção de quem consome. Assim, a organização consegue dimensionar as diversas etapas do seu trabalho e o seu envolvimento com os clientes no que se refere às suas necessidades e expectativas. Os gestores que entendem essa importância estão sempre atentos a todos os fatores que seu negócio contempla e procuram minimizar a ocorrência de falhas, além de potencializar as qualidades e oportunidades no mercado (Fundação Nacional de Qualidade, p.04).

Para que uma organização tenha sucesso em suas ações, bem como na divulgação da sua marca, é importante a inserção de um plano de marketing na sua gestão, esta ferramenta possibilita traçar os objetivos a serem cumpridos, auxiliando na estrutura organizacional além de propiciar o surgimento de novas ideias e direcioná-los a caminhos futuros. Sendo que ambiente de marketing é o lugar em que as organizações devem iniciar a busca por oportunidade e de verificar as ameaças existentes (KOTLER, 1993).

O marketing possui um impacto importante na disseminação de uma marca ou produto, desse modo é fundamental que as organizações efetuem de forma correta e contínua o planejamento e a execução do mesmo a fim de gerar imagem positiva perante o cliente. Pode ser entendido como um processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento do preço, da promoção e da distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (CHURCHILL, 2000).

A incapacidade das organizações em satisfazer os clientes, pode gerar duas reações: a migração do cliente para outra marca ou as reclamações geradas contra a empresa. As pessoas que estão lidando diretamente com o cliente são as que mais podem auxiliar nesse momento, trazendo as reclamações para os gestores. Posteriormente é preciso analisar quais os tipos de reclamações e os seus motivos e então iniciar o processo de recuperação do serviço (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2009).

3.1.4 Sociedade

Um dos maiores desafios que o mundo enfrentará neste início de milênio é fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade socioambiental do planeta, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos, num quadro harmonioso de regulamentação (TACHIZAWA, 2002).

Uma organização que pretende desenvolver a gestão com base em uma cultura de excelência, em harmonia com o patrimônio cultural da sociedade, atua de forma ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona, sendo que seus princípios e valores devem considerar a diversidade e promovem a redução de desigualdades, permeando todas as suas ações, desde a tomada de decisões estratégicas, visando o desenvolvimento sustentável (AGIN, 2010).

A responsabilidade social, que é um dos fundamentos da excelência, é o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. É a organização se posicionando em relação à comunidade, criando credibilidade e o reconhecimento desta comunidade e, como consequência, aumentando o valor da organização (SOARES, 2010).

A partir do final do Século XIX, as transformações produzidas pelo homem foram extraordinariamente aceleradas, como resultado da organização e sistematização do trabalho voltado para a geração e uso de conhecimentos científicos com o intuito de produzir tecnologias que resultassem em novos ou melhores produtos e serviços, para satisfizer desejos centrais e necessidades imediatas (LONGO, 2004).

O novo ambiente empresarial exigirá das organizações um novo senso de responsabilidade, a responsabilidade social e ambiental, que pode ser resumida no conceito de efetividade, como o alcance de objetivos do desenvolvimento socioeconômico. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável (TENÓRIO, et al, 2004). A Organização Internacional para Padronização (ISSO), reconheceu em seu estudo elaborado durante a análise da necessidade de uma norma internacional no tema Responsabilidade Social, que a maioria dos entendimentos atuais explora a inter-relação entre o conceito de responsabilidade social e os aspectos e impactos das atividades de uma organização com relação ao econômico, ao ambiental e ao social (ISSO, 2004).

Para que as ações sociais desenvolvidas pela organização sejam eficazes é fundamental que tenham objetivos claros e estejam alinhadas com as necessidades e expectativas da comunidade. Caso contrário, corre-se o risco de empregar esforços em áreas de menor

prioridade. Deste modo às necessidades sociais, implicam que seja mantido um relacionamento estreito entre a organização e a comunidade.

3.1.5 Informações e Conhecimentos

A informação é o elemento que interessa para o processo de tomada de decisão. Para Rosini e Palmisano (2003) a informação é o elemento fundamental dos sistemas e refletem no conceito básico as características do assunto que está sendo trabalhado, sendo que cabe ainda destacar que informação não é dado, pois dados são a menor parte de um elemento da informação.

De acordo com Choo (2003) a informação é um componente essencial de praticamente tudo o que a organização faz. Além disso, a empresa usa a informação para dar sentido as mudanças do ambiente externo, criar, organizar e processa-la para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e a sua utilização na tomada de decisões.

Existe um conjunto de conceitos que estão relacionados com a informação que são a frequência, intensidade, eficiência, custo-benefício e disponibilidade de transmissão. Somados a estes conceitos existe ainda outro fator importante que as organizações enfrentam que é o comportamento do ser humano e que pode interferir na qualidade e tempestividade da informação (ROSINI; PALMISANO, 2003).

A organização do conhecimento torna a empresa bem informada e capaz de obter percepção e discernimento diante das situações propostas. Organizar o conhecimento permite agir de forma inteligente, com criatividade e, esperteza. Associado a utilização dos recursos e processos de informação, o conhecimento é capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente em tempo e maneira eficaz, gerando inovações e criatividade para utilizar em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003),

De acordo com a FNQ (2016) os processos gerenciais utilizados para identificar as necessidades das organizações atuam com o objetivo de definir, desenvolver, implantar e melhorar os sistemas de informação. Além disso, desempenham a função de integrar as informações da organização com as partes externas interessadas, garantindo a segurança e a confidencialidade de cada modelo de negócio.

Vale ressaltar que dentro da organização, nem todas as informações devem ser compartilhadas com todos. Ao disponibilizar o conhecimento e a informação, o gestor deve

saber os assuntos mais relevantes e pertinentes para o aprimoramento e desenvolvimento de cada área. E desta forma, a integridade da informação é preservada e as organizações, podendo até proteger seus dados conforme o nível requerido de segurança.

3.1.6 Pessoas

A vida social das pessoas depende da interação com outras pessoas e com organizações, trata-se de um constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Os seres humanos são condicionados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar objetivos em comum, que individualmente não seria possível. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicar, dispostas a trabalhar em conjunto, a fim de alcançar um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2005).

O principal objetivo da psicologia unida a administração é a possibilidade de promover ganhos de produtividade juntamente com a melhoria de qualidade de vida, conciliando características de pessoas e grupos aos requisitos no âmbito empresarial, através da aplicação de algumas práticas e conceitos nas organizações (FIORELLI, 2003).

De acordo com Oliveira (2008), a descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, através da observação e da análise, fatores que caracterizam e determinam um cargo e o diferencia dos outros também existentes em uma organização. Tem como principal objetivo, definir responsabilidades e as tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com alguns requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico e outros fatores exigidos ao colaborador. Além de fornecer informações que servirão de base para obter dados que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento, etc. (OLIVEIRA, 2008).

Fiorelli (2003) cita que uma das maiores dificuldades das organizações é manter seus colaboradores sempre motivados, a fim de impactar diretamente no desempenho da equipe. Em uma organização existem diferentes situações, caracterizadas pela presença constante de novos desafios, na maioria das vezes, atividades que impõem uma rotina rígida, sob pressão e não admitindo erros. Nesse sentido, a psicologia contribui com técnicas de enriquecimento do trabalho, possibilitando às pessoas, dentro de certos limites, desenvolver a criatividade, a capacidade e o emocional, enriquecendo o capital humano da organização, pois uma vez que

colaborador percebe que a organização se preocupa com a sua qualidade de vida, ele sente-se motivado (FIORELLI, 2003).

Segundo Newstrom (2008) os colaboradores gostam de trabalhar em um ambiente que satisfaça as necessidades econômicas, mas também os pessoais. Que faça com que eles se sintam ouvidos e sejam reconhecidos pelo tempo e esforço que dedicam à organização e pelos resultados que conquistam. E ainda enfatiza que um ambiente de trabalho mais descontraído é cada vez mais popular, pois traz inúmeros ganhos para a organização, como aumentar o nível de satisfação, a saúde e vários outros ganhos psicológicos para o colaborador, pois além de torna-lo um colaborador fiel e satisfeito à organização que trabalha, impacta diretamente no aumento da produtividade, dos resultados e na diminuição nos custos da empresa (NEWSTROM, 2008).

3.1.7 Processos

São constituídos pelo conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), ou, em abordagem mais técnica, é um conjunto de atividade pré-estabelecidas, que executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas (FNQ, 2016).

Os processos de uma organização têm por objetivo transformar insumos em produtos de valor para o cliente, esse pode ser interno ou externo, e os requisitos de um processo representam as necessidades dos clientes. Para isso, uma gestão eficiente deve elaborar uma estrutura da cadeia de valor, que reflete a forma de como a empresa organiza os seus macroprocessos, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e assegurar seu posicionamento estratégico atual e futuro (FNQ, 2016).

Em relação aos fornecedores, é preciso selecioná-los e avaliá-los de acordo com os critérios definidos pela empresa, sendo importante para garantir a qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes. A seleção de fornecedores deve estar alinhada com as metas e objetivos da empresa, tendo vários critérios de escolha como, o preço justo, o cumprimento de prazos e a qualidade de material (ACHILLES, 2017).

Os processos relacionados ao controle de finanças também são essenciais. A realização de um orçamento tem como objetivo fazer uma previsão dos gastos, ganhos e investimentos

necessários para que os recursos sejam disponibilizados corretamente. A gestão correta certifica a continuidade e sustentabilidade da empresa, assegurando os recursos financeiros necessários ao funcionamento correto do negócio (GITMANN, 2012).

Dessa forma, a principal função da gestão por processos é cumprir metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa com eficiência e eficácia, mapeando os processos e viabilizando o entendimento das relações de causas e efeitos entre os problemas, dos impactos ao longo da cadeia e os efeitos percebidos pelos clientes (FALCONI, 2017).

3.1.8 Resultados

Qualquer que seja a constituição da empresa privada, que visa obter lucro, ela sempre terá donos, que poderão ser pessoas físicas, acionistas ou pessoas jurídicas. Em qualquer caso haverá um conjunto de pessoas que serão responsáveis pela administração da empresa. A elas caberá tomar as decisões que afetarão continuamente o valor dessa empresa no mercado. Generalizando, pode-se afirmar que uma boa gestão é a que busca maximizar lucros e consequentemente aumentar o valor da empresa para os acionistas (CORRÊA, 2008).

Um bom gestor, possui sem dúvidas, como seu maior interesse, o cálculo do retorno efetivo obtido com suas vendas e investimentos. Com essa informação, fica mais fácil realizar as projeções de caixa, planejamento de crescimento da empresa e verificação se a empresa possui ou não capacidade para liquidar todas as suas dívidas futuras. Dessa forma, é necessário avaliar três ângulos fundamentais, sua situação financeira (Liquidez), sua estrutura de capital (Endividamento) e sua situação econômica (Rentabilidade) (MARION, 2007).

A liquidez visa medir a capacidade da empresa de pagar as suas dívidas, ou seja, constitui uma percepção se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Sendo que essa capacidade de pagamento pode ser avaliada a longo prazo, curto prazo ou prazo imediato, através do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, medindo quão sólida é a base financeira da empresa (SILVA, 2006).

O Endividamento, por sua vez, é utilizado largamente para demonstrar a proporção de ativos que uma empresa possui, mas que estão financiados por recursos de terceiros, por dívidas que devem ser liquidados em uma data futura. Seu cálculo é relativamente simples, deve-se pegar o total de capital de terceiros, composto pelos passivos de curto e de longo prazo e dividi-los pelo total de ativos que a empresa possui (CONTROLLE, 2017).

E por último, a rentabilidade, busca analisar os resultados da empresa por uma outra perspectiva, levando em consideração os investimentos realizados com as atividades habituais do negócio, isto é, está ligada a um investimento inicial e em quanto retorno ele é capaz de proporcionar ao negócio. Ela é apresentada em percentual, e é calculada dividindo o lucro líquido pelo capital investido (ANDRADE, 2016).

A análise da liquidez, da rentabilidade e do endividamento é de extrema importância para o gestor, pois conseguem demonstrar respectivamente, a situação financeira, econômica e a estrutura do capital, auxilia nas tomadas de decisões e encaminha o direcionamento da empresa, possibilitando inovações que colocam a empresa em destaque no mercado, consequentemente tornando-a mais competitiva.

4 METOLOGIA DA PESQUISA

Este tópico apresenta a classificação metodológica utilizada para esta pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a metodologia científica significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, é base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam além da prática.

O método da pesquisa utilizado é indutivo utilizando-se da indução. Segundo Marconi e Lakatos (2003), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. O nível de pesquisa utilizado nesta pesquisa classifica-se como descritivo.

Com relação ao delineamento este estudo classifica-se como um estudo de caso. A pesquisa de estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso, sendo preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico (BEUREN *et al*, 2008).

Os instrumentos de coleta de dados utilizado nesta pesquisa será a entrevista, com um dos diretores da prestadora de serviço, sendo que além disso, também serão utilizados documentos primários e secundários e observação em loco.

A entrevista permite um estreito relacionamento entre pesquisador e pesquisado, mas a interpretação dos dados deve ser feita com cuidado porque algumas verbalizações parecem transparentes podendo ser interpretadas erroneamente (FIGUEIREDO 2014). A observação

tem como maior vantagem que as informações sejam obtidas quando acontecem, mas podem ser questionadas sua fidedignidade e validade em função do modo como o pesquisador se integra ao grupo (FIGUEIREDO 2014).

Os documentos são oficiais, parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas, documentos particulares (cartas, diários, memórias, autobiografias), etc. (ROESCH,2009). A população desta pesquisa são todas as transportadoras de cargas fracionadas da região Sul de nosso País. Visto que, população são todos os membros de um grupo definido de pessoas ou itens (FIGUEIREDO 2014).

Já a amostra é uma única transportadora de cargas fracionadas. Em razão de que, a amostra apresenta a delimitação a uma única empresa pertencente ao ramo/setor/departamento a coleta de dados e/ou o estudo realizado (FIGUEIREDO 2014).

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada nesta pesquisa classifica-se como qualitativa. Posto que, qualitativa é a interpretação de dados levando-se em consideração seu conteúdo, a forma de apresentação adotada na maioria dos casos é a elaboração de textos (FIGUEIREDO 2014). A entrevista será composta por questões sobre gestão voltadas aos assuntos de liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados.

5 ANÁLISE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este tópico abrange a análise e interpretação dos dados, elaborados baseando-se na empresa X.

5.1 SISTEMA DE GESTÃO E SEUS RESULTADOS

Para as construções abaixo foram utilizadas informações reais da empresa, referentes aos últimos três anos, 2015, 2016 e 2017, tais como a educação corporativa da mesma (treinamentos, desenvolvimentos, planilhas, etc), os índices operacionais e as demonstrações contábeis, sendo todos estes documentos e informações obtidos através da entrevista realizada com um dos diretores.

5.1.1 Liderança

A comunicação dos valores e princípios organizacionais aos colaboradores da empresa X está presente na missão, visão e valores a empresa, de forma simplificada e clara, tornando possível o acesso e o conhecimento, de maneira rápida e fácil, com a finalidade de desenvolver uma cultura organizacional unificada, como um grupo que possui os mesmos ideais, contribuindo em prol da organização.

A missão consiste em prestar serviços no segmento de transporte de cargas fracionadas, para realizar entregas com excelência, rentabilidade, segurança e bem-estar social. A visão é consolidar-se como a melhor prestadora de serviços de transporte de cargas fracionadas, na sua área de atuação, até 2020

Os valores estão divididos e explicados dentro dos seguintes tópicos, ética, qualidade, respeito à vida e as pessoas, orgulho de ser X, sustentabilidade e confiança. São comunicados através de flyers, banner, reuniões, treinamentos, vídeos com foco nesse assunto e no site.

A melhora nos processos gerenciais está em desenvolvimento constante, estes são mapeados, descritos e desenvolvidos através de fluxos, pop's (Procedimento Operacional Padrão) e manuais, reestruturando por áreas as funções e responsabilidades dos cargos e das pessoas, com foco na transparência do que deve ser feito e de como deve se fazer.

As tomadas de decisões e o acompanhamento dos processos acontecem na direção ou a nível gerencial, via reuniões registradas em atas. Com o intuito de aprimorar o processo de acompanhamento da execução das decisões tomadas, são utilizados indicadores, como painéis visíveis aos colaboradores, que possibilitam a participação de toda cadeia no processo, melhorando e clareando a forma de prestação de contas, e visando assegurar que as ações sejam colocadas em prática e concluídas.

O sistema adotado pela organização é a gestão de portas abertas, logo a interação da direção com os clientes e colaboradores, acontece em visitas a campo, nas diversas unidades e agências, aos parceiros e clientes, e através de reuniões e treinamentos. A importância de manter essa aproximação e relacionamento é a visão mais ampla de todos os ambientes existentes, coletando informações que não seriam possíveis sem essa interação.

A direção analisa e avalia o desempenho da organização através, do BSC (*Balanced Scorecard*), ou seja, o desempenho comercial, operacional, financeiro e pessoal da empresa, os painéis de indicadores, a gestão do desempenho, a análise de resultado econômico e do fluxo de caixa.

5.1.2 Estratégias e Planos

A formulação e definição das estratégias e planos adotados pela organização levam em consideração o ambiente externo, porém sem enfoque nos concorrentes, pois todo trabalho é desenvolvido de acordo com o histórico da organização, respeitando os valores e as competências que se caracterizam como diferencial diante dos demais e a teoria de *Shumpeter*, onde são reforçadas as fortalezas, para minimizar as fraquezas. Posteriormente elabora-se um plano de ação e de metas, para delinear os objetivos a serem alcançados, sendo este essencial para motivação dos colaboradores e cumprimento eficaz da estratégia inicialmente traçada.

Os objetivos estratégicos do macro ambiente são desdobrados em iniciativas estratégicas gerenciadas através de planos de ação, sendo que para cada iniciativa há um indicador do BSC para medir o desempenho e conseqüentemente gerencia-las e monitora-las. Destaca-se ainda a utilização de metodologia do PDCA (*PLAN DO CHECK ACT ou Adjust*) para os planos de ação.

Quanto aos indicadores evidencia-se que são definidos com base nos objetivos estratégicos da organização, os quais estão diretamente ligados ao planejamento estratégico, e por último, as metas são definidas com base em dados históricos, padrões e tendências de mercado, sendo sempre desafiadoras e que oportunizem a melhoria do desempenho da organização.

5.1.3 Clientes

A empresa trata-se de uma prestadora de serviços do segmento de transporte de cargas fracionadas, não tendo como objetivo atender cargas fechadas, containers, mudanças e/ou outras áreas do transporte de cargas que não seja fracionada. A busca por clientes junto ao mercado está voltada para a fração de mercadorias, ou seja, trabalhar com vários clientes, vários produtos, atuando dentro de inúmeros segmentos do mercado. Não há um cliente salvo, pois atende-se mais de 19 mil clientes dia a dia, sendo que o maior cliente da empresa representa menos de 1% do seu faturamento.

A organização avalia a satisfação dos clientes através do registro de reclamações ou queixas dos mesmos que são feitas via contato telefônico ao setor de soluções, 0800 ou demais telefones da empresa, pelos índices na eficiência da entrega e na indenização por extravios e

avarias, estes comunicados também pelos clientes, e verificando no RNC'S (relatório de não conformidades).

Apesar de não ir a campo fazer pesquisas de satisfação diretas, preza por atender as necessidades e expectativas do seu cliente, a fim de identificar os valores percebidos sobre a organização e o seu serviço prestado, através do *feedback* existente entre empresa e cliente, visando sempre aumentar a satisfação dos mesmos.

Atualmente a empresa não possui um processo específico para o monitoramento das reclamações, trata pontualmente cada uma delas, pois acredita ser mais eficiente quando resolvida na individualidade, pois cada caso requer uma ação. Utiliza-se ainda o indicador de eficiência de entrega e o indicador de avarias para mensurar o desempenho do serviço prestado, sendo que esses dois indicadores são os balizadores da satisfação dos clientes.

No quesito divulgação da empresa, esta utiliza de anúncios em rádios e painéis eletrônicos nas áreas de abrangência, do site e das mídias sociais, *folders* e *flyers* nas aberturas de novas agências, distribuição de brindes exclusivos e visitas dos executivos de conta a campo. Acreditando que esta divulgação desperta o interesse dos clientes já existentes e dos clientes-alvos, criando uma imagem positiva quando efetuada com eficiência, gerando credibilidade, confiança, reconhecimento e preferência na hora da escolha.

5.1.4 Sociedade

A empresa X se preocupa com as comunidades existentes no entorno de suas instalações e também em promover o desenvolvimento econômico, buscando o bem-estar social e a preservação do meio ambiente. O tratamento de impactos ambientais é feito de forma legal e sustentável, através da destinação correta dos resíduos e da existência de ações de preservação ambiental, como o projeto de reutilização da água da chuva e o de reutilização de tambores de freio. A empresa não possui participação em trabalhos voluntários, porém está sempre apoiando projetos sociais existentes, em ações pontuais, como por exemplo, a ação Doutores Risonhos. Desenvolve parcerias com empresas e instituições idôneas, que não maculem o nome e a imagem de nossa organização, apoiando ações devidamente embasadas e as quais possamos monitorar os resultados atingidos.

Destaca-se que a organização está sempre atenta às obrigações legais em todas as esferas, efetivando o monitoramento constante das negativas, análise e adequação de todas as alterações legais e seus impactos na organização.

5.1.5 Informações e Conhecimentos

Considerando a relevância das informações para tomada de decisão assim como para transformá-las em conhecimento são utilizados softwares focados em aumento da produtividade e da qualidade no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias, tornando os dados coletados em informações que possibilitem maior agilidade e efetividade na tomada de decisão.

As informações e conhecimentos estão sendo trabalhados juntamente com a gestão de dados via servidor para garantir a integridade dos mesmos e, conseqüentemente estão migrando para controles de planilhas para softwares de gestão. A área de TI, está em fase de desenvolvimento, criando-se configurações que aumentarão a segurança/restrição nos servidores, com o objetivo de conter os ataques no servidor de acesso da parte online das agências. Está sendo disponibilizado um novo servidor com restrição total e ainda falta aplicar regras que bloqueia o acesso por força bruta (técnica de invasão).

A difusão dos conhecimentos mais importantes da organização tem a finalidade de retê-los e multiplicá-los, focando em torna-los táticos e explicativos, mantendo assim o DNA da organização, e salientando o seu diferencial competitivo.

5.1.6 Pessoas

Todo o processo da organização do trabalho é baseado na estruturação de cargos e repasse de atribuições, devidamente atrelados com os processos organizacionais, respeitando as competências essenciais da organização e as competências funcionais para cada nível da empresa. Os processos são alinhados e definidos em conjunto com as pessoas que os realizam, através de constantes visitas aos setores/áreas onde é possível conversar com as pessoas, descrever e repassar os processos e sempre que necessário realizar melhorias conforme as novas práticas são implementadas.

O quadro de pessoal é definido com base nas atribuições que são realizadas por cada cargo dentro da organização, em conjunto com o gestor da área e analisando a demanda de trabalho que está ocorrendo. Têm-se momentos de sazonalidade, portanto nosso quadro possui variação dentro de um mesmo ano civil.

Todo o processo de seleção é dividido e pensado por nível funcional. Para cargos operacionais a seleção dos candidatos é realizada diretamente com a chefia, somente com o apoio da área de gestão de pessoas; para cargos táticos a seleção é feita pela chefia com a validação da área de gestão de pessoas; para cargos chaves/estratégicos todo o processo e validação do candidato é realizado pelo departamento de desenvolvimento humano e organizacional corporativo para toda a organização.

Todo o processo de organização do trabalho é baseado na estruturação de cargos e repasse de atribuições, devidamente atrelados com os processos organizacionais, respeitando as competências essenciais da organização e as competências funcionais por cada nível da empresa.

Com foco no desenvolvimento e na incorporação de conhecimentos, habilidades e cultura organizacional para toda a organização, são realizados treinamentos via multiplicadores internos, treinamentos junto a empresas especializadas, contratação de treinamentos *in company*, participação individual ou não em eventos, seminários, e também subsidio de bolsas de estudos para cursos de formação superior, pós-graduação e mestrados.

Os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança das pessoas são tratados com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades, por meio da gestão do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), LTCAT (Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho), SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho) e ações da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

A empresa X busca satisfação e suprir os gargalos que geram *turnover*, absenteísmo e distorções no clima organização, realizando uma gestão de portas abertas, por meio de conversas diárias, caixa de sugestão e opiniões, palestras sobre Semana Nacional de Trânsito, Outubro Rosa, novembro Azul e estará sendo realizado também, dentro deste ano, um projeto piloto da pesquisa de satisfação.

5.1.7 Processos

Na perspectiva dos processos gerenciais tem-se a abordagem aos processos da cadeia de valores, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros. Está sendo implementada a gestão por processos e a gestão matricial de despesas na organização, sendo os dois métodos servem para assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor.

Em relação à gestão dos fornecedores atualmente não se dispõe formalmente, somente avalia-se e contrata-se com base no custo, exceto veículos e equipamentos de informática que se trabalha via parceria, assim como a capacidade de atendimento da demanda de serviço e de disponibilização dos produtos. Nos processos econômicos e financeiros utiliza-se a análise do ciclo financeiro (prazo médio de recebimento x prazo médio de pagamento), assim como o fluxo de caixa. Destaca-se que em relação aos processos há lacunas a serem preenchidas, assim como foi direcionado esforço em maior escala com a criação do departamento de processos, afim de obter os benefícios com a formalização de processos e desenvolvimento de melhorias contínuas.

A Empresa realiza a análise e melhoria dos processos via a implantação de projetos pilotos, testes para validar a aplicabilidade ou não dá ideia, desde que a mesma respeite os princípios e valores da organização, visando o crescimento e aperfeiçoamento constante em busca de alcançar seus objetivos traçados.

5.1.8 Resultados

Quanto aos resultados objetiva-se abordar a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos das partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativa a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

A organização está iniciando os primeiros passos em gestão por indicadores, sendo que os resultados são medidos por métodos tradicionais como demonstração de resultado, demonstração do fluxo de caixa e balanço patrimonial. Evidencia-se que são utilizados alguns indicadores operacionais e estratégicos. Dentre os indicadores operacionais apresentaram-se os

indicadores de crescimento do faturamento bruto, eficiência de entrega e eficiência de liberação de veículos.

O indicador de crescimento de faturamento mede o crescimento do faturamento total por dia útil da empresa, necessário para atender a expectativa dos acionistas frente ao período anterior, e é apresentado na Tabela 01.

Tabela 01 – Indicadores de Crescimento do Faturamento Bruto

Ano	Crescimento Médio do Faturamento Bruto
2014	23,69%
2015	3,58%
2016	11,28%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Analisando a Tabela 1, entre os anos de 2014 e 2016 houve uma diminuição nos indicadores do crescimento do faturamento líquido, na média de 12,41%. E conforme observado o ano que apresenta maior crescimento é o de 2014.

O indicador de eficiência de entrega mede o percentual de entregas realizadas no prazo acordado com os clientes, sendo calculado pela divisão das quantidades de entregas no prazo versus o total geral de entregas realizadas no período, conforme Tabela 02.

Tabela 02 – Indicadores de Eficiência de Entrega

Ano	Eficiência de Entrega
2014	91,95%
2015	94,76%
2016	95,73%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os índices da eficiência de entrega, como podem ser observados na tabela a cima, seguiram em constante crescimento desde o ano de 2014 até 2016, aumentando cerca de 3,78%.

A eficiência de liberação de veículos mensura o percentual de veículos liberados pelas unidades e CD's dentro do horário de programação das escalas de viagem, e é apresentado na Tabela 03.

Tabela 03 – Indicadores de Liberação de Veículos

Ano	Liberação de Veículos
2014	Não se aplica
2015	95,98%
2016	96,57%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na Tabela 3, apresentam-se os indicadores de liberação de veículos, sendo somente apresentados valores a partir de 2015, pois em 2014 a empresa ainda não possuía este tipo de controle, de 2015 para 2016 apresentou crescimento em 0,59%.

Dentre os indicadores estratégicos apresentaram-se os indicadores de lucratividade, endividamento total e liquidez geral. Indicadores estes que auxiliam na tomada de decisões possibilitando a empresa se posicionar, e em caso de índices negativos é necessário mudar as estratégias adotadas.

O índice de Lucratividade é calculado através da divisão do lucro versus faturamento, o lucro bruto se refere à diferença entre a receita líquida dos serviços menos o custo dos bens e serviços vendidos. Enquanto o Lucro líquido refere-se ao lucro bruto menos as deduções de imposto de renda e de outras taxas que a empresa precisa pagar. Estes dois índices são apresentados na Tabela 04.

Tabela 04 –Indicadores de Lucratividade

Ano	Lucratividade Bruta %	Lucratividade Líquida %
2014	5,57	6,81
2015	2,86	3,51
2016	4,04	4,98

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observam-se os indicadores de Lucratividade Bruta e líquida em percentual, sendo que no ano de 2015 ambos os indicadores baixaram em 2,71% e 3,30%, respectivamente, fator este que se justificam quando observado os índices de crescimento já apresentados, onde houve uma diminuição no crescimento da empresa nesse período. O indicador de endividamento total mede a proporção de ativos que a empresa possui, mas que estão financiados por recursos de terceiros, ou seja, por dívidas que devem ser salgadas em datas futuras. Este é calculado através da divisão de passivo total pelo ativo total, conforme Tabela 05.

Tabela 05 –Endividamento Total

Ano	Endividamento Total
2014	0,60
2015	0,57
2016	0,58

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os índices do endividamento total, como podem ser observados, tiveram uma redução em 2015, voltando a crescer em 2016, em virtude de o crescimento ser menor neste ano, e também porque a empresa através de uma boa gestão reduziu suas dívidas. No ano de 2014,

para cada R\$ 1,0 de recursos totais, o capital de terceiros participava com R\$ 0,60, da mesma forma no ano de 2015 para cada R\$ 1,0 de recursos totais, o capital de terceiros participava com R\$ 0,57, e no ano de 2016 para cada R\$ 1,0 de recursos totais, o capital de terceiros participava com R\$ 0,58.

O índice de Liquidez Geral indica quanto a empresa possui em disponibilidades, bens e direitos realizáveis no curso do exercício seguinte para liquidar suas obrigações, com vencimento neste mesmo período. Calculado através da divisão de ativo circulante mais ativo não circulante versus passivo circulante mais passivo não circulante, conforme na Tabela 06.

Tabela 06 –Liquidez geral

Ano	Liquidez geral
2014	0,60
2015	0,67
2016	0,75

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Analisando os indicadores de liquidez geral é possível observar que a empresa vem aumentando o seu ativo em relação ao passivo, sendo que no ano de 2014 para cada R\$ 1,00 de obrigações a liquidar possuía R\$ 0,60 de disponibilidades para liquidá-las, posterior no ano de 2015 possuía para cada R\$ 1,00 de obrigações a liquidar, R\$ 0,67 de disponibilidades para quitá-las, e em 2016 para cada R\$ 1,00 de obrigações a liquidar possuía R\$ 0,75 para de disponibilidades para quitá-las.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de avaliar e diagnosticar a gestão organizacional da empresa X realizou-se um estudo sobre prestadoras de serviços no segmento de transportes de cargas fracionadas, por meio de pesquisas bibliográficas e através de uma entrevista com um dos diretores da Empresa X, onde foi possível observar os processos internos da empresa.

Para o embasamento da pesquisa e elaboração do artigo, aprofundou-se o estudo nas áreas de liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados, conteúdos estes relacionados à gestão organizacional nas empresas. Fica evidente ao longo do trabalho elaborado, que num mercado tão competitivo, com grande instabilidade, complexidade e hostilidade, são de extrema importância as empresas reverem as suas estruturas internas, investindo no desenvolvimento e gerenciamento de

informações que servirão de apoio na tomada de decisões, buscando meios confiáveis de obter estas informações e também aperfeiçoar seus sistemas de controle e as suas práticas de gestão a esta nova realidade de mercado.

6.1 DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Por meio do estudo realizado foi possível responder o objetivo inicial da pesquisa, onde constatou-se que a empresa escolhida possui uma estrutura de gestão organizacional baseada na disseminação da sua missão, visão e valores, visando a valorização, especialização e aperfeiçoamento de seus colaboradores, utilizando de planejamentos estratégicos para a tomada de decisões, onde é possível traçar planos e metas para alcançar seu objetivo.

Em relação a liderança, observa-se que a empresa tem seus cargos bem definidos, respeitando a hierarquia. No que se refere as estratégias e planos adotados pela organização, verificou-se que a empresa reúne seus colaboradores para que juntos possam definir as estratégias, buscando sempre o melhor para o todo, desde a organização, até colaboradores e clientes.

No que tange aos clientes a empresa foca em vários clientes não trabalha com clientes específicos, atende a todos que estiverem dispostos a contratar os seus serviços no transporte de cargas fracionadas. Já em relação a sociedade percebe-se que organização se preocupa com o bem-estar social, porém quando apoia ações sociais não tem interesse de que o seu nome apareça, pois, o foco é a ação beneficente e não a exposição da marca.

Além de que, observou-se que as informações e conhecimentos estão sendo trabalhadas juntamente com a gestão de dados, considerando a relevância de estar munido das mesmas, por meio de ferramentas e tecnologias, tornando os dados coletados em informações que possibilitem maior agilidade e efetividade na tomada de decisão e conseqüentemente apresentem melhores resultados e indicadores para a empresa.

No que se diz respeito a pessoas, percebeu-se que a empresa procura alocar o funcionário ideal para cada função buscando a satisfação de ambos. Quanto aos processos observou-se que a empresa está implementação a gestão dos mesmos, porém já possui alguns processos padronizados. Analisa-se que os resultados da empresa são bons quando comparados ao que rege o mercado, levando em consideração o período de crise política, financeira, que o país tem enfrentado.

Como recomendações sugere-se que em virtude dos diversos pontos positivos encontrados na análise da gestão organizacional, a empresa continue utilizando seu método de gestão, sempre observando os critérios já apresentados neste trabalho que são liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

REFERÊNCIAS

ACHILLES, **Critérios importantes na seleção de fornecedores**, 2017. Disponível em: <http://www.achilles.com>. Acesso em março 2017.

AGIN. **Acessória de Gestão institucional**. 2010. Disponível em: <http://app1.sefaz.mt.gov.br>. Acesso em abril 2017.

ANDRADE. **Lucratividade e rentabilidade entenda as diferenças**, 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/lucratividade-e-rentabilidade-entenda-as-diferencas>. Acesso em: 05, abr. 2017.

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2008.

BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações**. Revista Produção, v. 20, n. 3, p. 455-470, 2010.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2008

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRAGA, JOSÉ ALBERTO. **Os desafios da liderança contemporânea**. 2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em março 2017.

CAIO, Becker. **Guia de Interpretação e Implementação, Rumo a Excelência**. 2007. Disponível em: <http://tj.mbc.org.br>. Acesso em março 2017.

CHANN KIM, Renée Mauborgne. **Liderança do Oceano Azul**. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2005.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Senac São Paulo, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER JR., John. **Marketing: criando o valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2000.

CONTROLLE. **Como calcular o índice de endividamento da sua empresa**, 2017. Disponível em: <https://blog.controlle.com/como-calcular-o-indice-de-endividamento-da-sua-empresa>. Acesso em abril 2017.

CORRÊA, Gustavo Testa. **Aspectos jurídicos da internet**. 2008.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSO, I. I. Enterprise Risk Management. **Integrated Framework**, 2004.

CREVANI, Lucia; LINDGREN, Monica; PACKENDORFF, Johann. **Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions**. Scandinavian Journal of Management, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.

DAVEL, Eduardo; CALASANS, Fábila Virgínia Marques; MOURA, Maria Suzana. **O Líder como Facilitador: Aprendendo com a Metáfora do Jardineiro**. Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 2, n. 3, p. 129-181, 2014.

EMPRESA FUNCIONAL **Fornecedores**, 2016. Disponível em: <http://www.empresasfuncional.com.br>. Acesso em março 2017.

FALCONI, ABORDAGENS: **Gestão de processos**, 2017. Disponível em: <https://www.falconi.com>. Acesso em março 2017.

FIGUEIREDO, Anelice M. Banhara et al. **Pesquisa Científica e Trabalhos Acadêmicos**. 2º ed. Chapecó: Arcus, 2014.

IORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Estratégias e Planos: Cadernos de Excelência**, 2017. Disponível em: <http://www.pmqp.org.br>. Acesso em março 2017.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Excelência em gestão**, 2017. Disponível em: <http://www.fnq.org.br>. Acesso em março 2017.

Gitman, L. J. - **Princípios de Administração Financeira** - Editora Harbra & Row do Brasil, 2012.

GOMES, Josimar Simeone. **Uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HUZZARD, T.; SPOELSTRA, Sverre. **Leaders as gardeners: Leadership through facilitating growth**. Metaphors we lead by, p. 76-95, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas S.A, 1993.

LEAL, Edson Pereira Bueno, **Liderança**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em abril 2017.

LONGO, Waldimir Pirró e. **Impactos Sociais do Desenvolvimento Científico e Tecnológico**. Material didático do Curso Gerência da Tecnologia e da Inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos Marion. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p.83, 106, 141,143.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTÍNEZ, E. B. **Estratégia: conceptos y vínculos**. Debates IESA, v. 19, n 1, jan./mar. 2014.

NEIS, D.; PEREIRA, M. F. **As origens do campo da estratégia**: contribuições de Igor Ansoff e Henri Mintzberg. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v.8, n.2, mai./ago. 2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**, 2ªedição. São Paulo: Atlas, 2008.

PALMISANO, Ângelo; ROSINI, Alessandro Marco. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. Cengage Learning Editores, 2003.

PAULA, **Rentabilidade X lucratividade você sabe a diferença**, 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br>. Acesso em abril 2017.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeiras das Empresas**, 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 307

SOARES, Ricardo Maurício Freire. **O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. (org.) et al. **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em março 2017.

URSINI, Tarcila Reis; SEKIGUCHI, Celso. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO**. São Paulo: Instituto Uniemp, 2004.

