

## ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE UMA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA/ MELHORIA EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TRANSPORTE<sup>1</sup>

Marcos Paulo Hartmann; Odacir José Smaniotto<sup>2</sup>  
Anderson Aquiles Viana Leite; Paulo Padilha dos Santos; Niloar Bissani<sup>3</sup>

### RESUMO

O trabalho foi elaborado com objetivo de evidenciar o processo de ações de melhoria, os impactos e benefícios desta implementação no processo produtivo da organização. A pesquisa se classifica como descritiva e o entendimento como um estudo de caso. A obtenção dos dados ocorreu em dois momentos distintos, sendo o primeiro por meio de verificação das condições atuais das plataformas e a outro depois de implementadas as melhorias. Depois de coletadas as informações foram analisados os impactos das mesmas na estrutura de pessoal, na administração administrativa e financeira, no marketing. Os resultados do estudo assinalam para modernização das instalações, preocupação com a sustentabilidade e com a questão social.

**Palavras chave:** Melhoria. Implementação. Resultado.

### 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de melhorar os níveis de serviço aos clientes tem levado as empresas de diversas áreas buscar novas alternativas de gestão. No ramo do transporte rodoviário não é diferente, levando em conta que em nosso país o ramo ganhou posição de destaque no século XX, deixando para trás a ferrovia, até então considerada como categoria de principal modal de transporte do século XIX.

Para 2016 a expectativa do mercado para o IPCA, a inflação oficial do país, subiu de 7,57% para 7,59%. Com isso permanece acima do teto de 6,5% do sistema de metas e bem distante do objetivo central de 4,5% fixado para este ano. O mercado financeiro piorou suas previsões para a economia brasileira neste ano, estimando mais inflação e uma queda maior do nível de atividade (MARTELLO, 2016).

Em meio uma economia instável as empresas precisam buscar soluções eficazes, capazes de reduzir custos para que as mesmas consigam atingir seu ponto de equilíbrio afim de manter-se no mercado. O ramo de transporte tem passado por várias mudanças de um lado os

---

<sup>1</sup> Atividade corporativa desenvolvida no 3º semestre do curso de Administração da UCEFF Faculdades.

<sup>2</sup> Acadêmicos do curso de Administração da UCEFF. E-mail: marcoshartmann4@gmail.com.

<sup>3</sup> Orientadores da pesquisa, docentes da UCEFF Faculdades. E-mail: anderleite1970@gmail.com; producao@edege.com.br; niloar@uceff.edu.br.

aumentos de custos entre eles o do combustível, do outro lado algumas empresas têm deixado de ter frota própria e buscado pelo serviço de transporte.

O transporte rodoviário vem, historicamente, sendo a modalidade responsável pela maior parte do fluxo de mercadorias e serviços no Brasil, o que torna o aprimoramento e a expansão da malha rodoviária brasileira essencial para o desenvolvimento econômico do País.

O mercado está cada vez mais exigente e a busca por soluções rápidas tem aumentado muito, o cliente compra o produto com extrema urgência para receber. As distribuidoras e os comércios de forma geral tem diminuído seus estoques, desta forma as transportadoras precisam agilizar seus processos. As empresas precisam conhecer muito bem a qualidade, produtividade e pontualidade, principalmente nos prestadores de serviços, atrasos na entrega, avarias, falta de comunicação e má apresentação são pecados capitais para a clientela do transportador.

Diante do exposto apresenta-se o problema de pesquisa: **Quais as estratégias administrativas financeiras que geram efeitos na planta produtiva inovadora/melhoria de uma empresa do ramo de prestação de serviços no ramo do transporte de cargas fracionadas?** O objetivo do estudo será verificar como uma melhoria de um processo pode trazer resultados financeiros positivos, através da redução de custos com indenizações de mercadoria e trabalhistas.

O estudo justifica-se pela relevância em se melhorar um processo produtivo em uma empresa prestadora de serviços no ramo do transporte de cargas fracionadas, tendo como finalidade disponibilizar aos colaboradores uma segurança maior diminuindo os riscos de acidentes de trabalho além de diminuir o esforço físico dos mesmos e proporcionar um ambiente de trabalho melhor.

## **2 AMBIENTE DE ESTUDO**

A crise econômica reduziu drasticamente as expectativas do setor de transportes para 2016 e a confiança na gestão do atual governo. A Sondagem Expectativas Econômicas do Transportador, um estudo da Confederação Nacional dos Transportes (CNT) revela um quadro de pessimismo e de pouca perspectiva de melhora. (RADAR NACIONAL, 2015)

Dados históricos do site de pesquisa Radar nacional, (2015) revela que para 86% dos transportadores entrevistados, o atual governo não tem capacidade de reverter o cenário desfavorável. O país só vai voltar a crescer e a oferecer novas oportunidades de negócios para o setor a partir de 2017, na avaliação de 49% dos entrevistados. Outros 19,6% acreditam que a retomada só vai acontecer em 2018. O momento é de alerta e inspira cuidados nos diversos

segmentos do transporte, a partir disto é preciso buscar alternativas que resultam em economia para que as empresas possam se manter no mercado podendo assim aproveitar os bons momentos que o mercado promete para os próximos anos.

De acordo com o cenário, a proposta de propor melhorias em uma empresa prestadora de serviço do ramo de transportes, necessita de planejamento e estratégias, estes estudados junto com os demais integrantes e responsáveis da empresa pois representa um papel determinante na segurança dos colaboradores e da empresa. Os consumidores buscam serviços confiáveis e não aqueles executados de forma negligente ou com mão de obra de má qualidade que podem causar danos e/ou prejuízos. Existe uma grande quantidade de oportunidade na área. Atuar nesse segmento requer conhecimento e bastante responsabilidade por parte do empreendedor.

Como reduzir custos operacionais é uma pergunta frequente em muitas empresas, principalmente em épocas de retração de mercado e economia em baixa. A redução dos riscos de acidente é uma tarefa que exige muita disciplina, diminuir riscos de acidente de trabalho é muito relevante. A melhoria a ser aplicada na empresa ESM, pode encontrar dificuldades do tempo para padronização do projeto em todas as unidades porque durante o período de instalação o espaço estará comprometido.

A contratação de terceiros já conhecidos pela empresa pode ser fundamental na instalação e conclusão do projeto, para conseguir o objetivo economizando em tempo e recursos financeiros, além da qualidade na prestação do serviço garantindo assim uma melhoria com mais segurança para seus colaboradores.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica é de suma importância pois, dá a base para sustentar as análises de dados à campo.

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

A gestão de pessoas é a função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui desse modo uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1999; CHIAVENATO, 1999)

Uma administração efetiva resulta numa situação em que a estrutura informal

complementa o trabalho, o ideal é haver perfeita interação entre os dois tipos de estruturas. A estrutura formal pode crescer bastante, mas as estruturas informais tendem a ficar menores, de maneira a permanecerem dentro dos limites das relações pessoais. Há, entretanto, muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa. Elas existem em todos os níveis. Algumas são confinadas apenas à empresa enquanto que outras podem ser parcialmente externas (DE OLIVEIRA, 1990).

Os sistemas de Gestão de Recursos Humanos que têm como elemento base os cargos constituem hoje a forma mais comum de sistema de Administração de Recursos Humanos encontrada nas empresas, embora venham sendo crescentemente questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho. O método dos pontos, que é uma forma de avaliação quantitativa dos cargos para determinar a remuneração foi criado por Merrill Lott e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo (CHIAVENATTO, 1999).

Gil (2001) enfatiza que com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado a preencher o cargo. Cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2006) o organograma é o diagrama das relações entre os indivíduos ou órgãos competentes, onde ele figura e representa a hierarquia existente, as relações funcionais, a distribuição de papéis e a divisão do trabalho.

As várias literaturas citadas acima revelam que toda a organização, empresa necessita estar com seus objetivos organizacionais muito bem definidos, para os melhores resultados tornarem-se realidade.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

As empresas usam a comunicação de marketing, ela é um processo de comunicação que abrange o planejamento, a criação, a integração e a implementação de diversas formas, objetivo é influenciar o comportamento do público alvo (SHIMP, 2009).

Segundo Philip Kotler (2006), marketing é também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. Para Philip Kotler (2006), o conceito de Comunicação Integrada abrange a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem

como sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja concisa a uniforme. Cada empresa deve coordenar e orientar e planejar seus canais de comunicação com objetivo claro de propagar uma única mensagem que seja coerente com seus princípios.

As teorias e concepções das agências sobre a publicidade se assemelham a fórmulas. Segundo esses modelos, o comportamento do receptor ou consumidor, é previsível e altamente manipulável. Trata-se de um “público-alvo”, ou seja, o “grupo de consumidores ou de prospects aos quais é dirigida, prioritariamente, uma peça ou campanha de propaganda, bem como qualquer outra ação de comunicação ou marketing” (SAMPAIO, 1997 p.27)

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa, já o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. O marketing interno deve proceder o marketing externo.

“Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.” (KOTLER, 2000, p.44)

Com base nas teorias estudadas é possível observar que a comunicação integrada de marketing é fundamental para todas as empresas podendo auxiliar nos seus objetivos, metas e missão. Tanto a comunicação externa quanto interna são fundamentais, pode-se dizer que a interna é mais importante quando falamos em prestação de serviços.

### 3.3 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

O conceito de padronização de componentes introduzido por Eli Whitney, teve seu início com o registro de desenhos e croquis, dos produtos e processos fabris, surgindo a função de projeto de produto, de processos, de instalações, de equipamentos etc.

Conforme Tubino (1997, p.44), “O Just-in-Time é uma filosofia de origem japonesa, criada na década de 60 e aplicada inicialmente na indústria automobilística, em particular na Toyota Motors Company.” Esta filosofia, associada está outra filosofia, que é a do TQC (“Total Quality Control”, ou CQT – Controle da Qualidade Total). A primeira trata da otimização da produção; e a do TQC trata da identificação, análise e solução de problemas, portanto possuem uma grande e significativa interface comum. Essas duas técnicas aparelham-se ao método Kanban. Portanto, “O sistema Kanban foi projetado para ser usados dentro do contexto mais amplo da filosofia Just- in- Time, e busca movimentar e fornecer os itens dentro da produção apenas nas quantidades necessárias e no momento necessário” (TUBINO, 1997, p.196).

Segundo Laugeni e Martins (2005, p.408): “o Kanban é um método de autorização da produção e movimentação do material no sistema JIT. Na língua japonesa a palavra Kanban significa um marcador (cartão, sinal, placa ou outro dispositivo) usado para controlar a ordem dos trabalhos em um processo sequencial.”

O Kanban operacionaliza o JIT e com isto a empresa obtém: sincronização e alinhamento da produção e abastecimento entre os diversos departamentos, flexibilidade de programação, aumento da capacidade produtiva, controle visual em tempo real da situação de demanda e estoques de cada área e cada material ou produto, redução de inutilizados e outras perdas, detecção imediata de gargalos de produção ou abastecimento, detecção precoce de problemas de qualidade (LAUGENI E MARTINS, 2005).

De acordo com Corrêa et. al (2001),” a implantação de um sistema MRP II (Material Requirements Planning) numa empresa, às vezes, é confundida com um simples processo de instalação de um novo software, o que pode acarretar numa subutilização do mesmo após sua implantação, tendo-o como um mero “controlador de estoques”, a um alto custo.”

Alvarez (2001) apresenta uma relação de benefícios e vantagens de um sistema MRP II, as quais dependem diretamente do ponto inicial do sistema, e também frisa que o mesmo não se destina a correção de erros de fabricação, mas sim, a ser uma ferramenta de gestão empresarial estratégica.

A Produção Enxuta (Lean Production) surgiu no Japão em 1950 por meio de estudos feitos por dois engenheiros, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno. Após uma visita aos Estados Unidos, mais precisamente à Ford, que utilizava o sistema de produção em massa, chegou-se à conclusão que copiar ou melhorar o sistema da Ford era inviável, seria necessário criar um novo sistema de produção. A partir daí criou-se o Sistema de Produção Enxuta, também conhecido como Sistema Toyota de Produção.

Com base nos estudos e teorias abordado acima conclui-se que a organização é tudo para obter-se ótimos resultados na produção, tal organização exige projeto e aplicação das técnicas de Just In Time, Controle da Qualidade Total, Kanban, Material Requirements Plannin e o sistema de produção enxuta além de estar tudo projetado para dar certo as aplicações de tais técnicas.

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTARIA

A administração financeira e orçamentária é uma área que trata dos assuntos relacionados às operações financeiras da organização, tais como as operações de fluxo de caixa,

transações financeiras, operações de crédito, pagamentos, entre outras. Visa a melhor rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por sócios e acionistas, através de métodos otimizados de utilização de recursos, que por muitas vezes, são escassos. Por este motivo, todos os aspectos de uma empresa estão sob a ótica deste setor.

Segundo Friedrich (2005) o fluxo de caixa projetado ou orçamento de caixa é capaz de antever novas situações no caixa, prevendo os pontos críticos que poderão ser previamente tratados ou situações em que exista excesso de caixa, o que pode forçar a tomada de decisões que venha a redirecionar os recursos da empresa.

Para (HOJI 2001) o objetivo da administração financeira e orçamentária é a maximização do lucro, devendo dedicar-se a avaliar e tomar decisões financeiras que impulsionem a criação de valor para a companhia. Pode-se dizer que existem três objetivos distintos: a) criar valor para os acionistas: o lucro é uma excelente maneira de medir a eficácia organizacional, ou seja, o seu desempenho; b) maximizar o valor de mercado: o valor de mercado é considerado um dos melhores critérios para a tomada de decisão financeira. Duas variáveis são importantes para se avaliar: o retorno esperado para o investimento e a taxa de oportunidade; c) maximizar a riqueza: elevação da receita obtida pelos acionistas, mediante o incremento de valor de mercado.

O autor (LOURES JÚNIOR 2010) destaca que os proprietários das empresas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros adequados para o longo prazo. A geração permanente de lucros e caixa contribui para que uma empresa moderna cumpra suas funções sociais, por meio de geração de impostos, remuneração adequada dos empregados, investimentos em melhoria ambiental, etc.

As atividades empresariais relacionadas a administração são:

a) Operacional: as atividades operacionais refletem o que acontece na demonstração de resultado do exercício (DRE), como por exemplo os salários, aquisição de matéria-prima, vendas, entre outros;

b) Investimento: atividade executada em decorrência das aplicações de recursos, essas atividades aparecem na conta Investimentos no Balanço Patrimonial e podem ser aplicações financeiras, aquisições de máquinas e equipamentos;

c) Financiamento: refletem as decisões tomadas diante das atividades operacionais e de investimentos. Estas atividades costumam ser classificadas no passivo financeiro e patrimônio líquido.

### 3.5 LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

O Direito do Trabalho, ao longo do tempo, sofreu de acordo com Almeida (2010), sucessivas alterações na sua denominação: Legislação Social, Direito Corporativo, Direito Industrial e Direito Operário, entre outras. Enquanto Direito Social foi conceituado por Cesarino Jr. (pioneiro do Direito do Trabalho no Brasil) apud Almeida (2010, p.12) como “o complexo dos princípios e leis imperativas, cujo objetivo imediato é, tendo em vista o bem comum, auxiliar a satisfazer convencionalmente, as necessidades vitais próprias e de suas famílias, às pessoas físicas para tantas dependentes do produto de seu trabalho”.

Na doutrina moderna, admite Basile (2010) que diante de sua autonomia científica, o Direito do Trabalho será mais bem-conceituado como o conjunto de princípios, institutos e normas aplicáveis à exploração de energia humana, fundado na dignidade do trabalhador e no valor social do trabalho e da livre-iniciativa.

Assim também entende Longhi (2010) que o Direito do Trabalho é um conjunto de princípios, normas e instituições pertinentes à relação de trabalho subordinado, cujo sentido finalístico é a proteção do trabalhador hipossuficiente, assegurando-lhes melhores condições sociais e de trabalho, para que haja equilíbrio entre as partes, tomador e prestador de serviços, na relação contratual.

Nos dizeres didáticos de Almeida pode-se conceituar o direito do trabalho como o “conjunto de princípios e regras jurídicas aplicáveis às relações individuais e coletivas de trabalho subordinado, de caráter eminentemente social, destinados à melhoria das condições de emprego” (ALMEIDA 2010, p.31).

Vale ainda ressaltar o pertinente conceito “Direito do Trabalho é o conjunto de princípios, regras e instituições atinentes à relação de trabalho subordinado e situações análogas, visando assegurar melhores condições de trabalho e sociais ao trabalhador, de acordo com as medidas de proteção que lhes são destinadas” (DANTAS 2010, p.11).

Percebe-se que os conceitos contemporâneos de Direito do Trabalho possuem uma certa similaridade por possuir em comum fundamentos relevantes essenciais a sua compreensão, a saber: a presença de princípios basilares, regras e o entendimento do direito como instituto; trata-se como objeto das relações de trabalho subordinado; medidas de proteção ao trabalho e ao trabalhador por sua condição de hipossuficiência em relação ao empregador.

O Direito do Trabalho é um ramo autônomo do Direito e possui um desenvolvimento didático próprio, autonomia legislativa, doutrinária e jurisdicional e a doutrina dominante o associa ao ramo do direito privado, apesar de alguns doutrinadores associá-lo ao ramo do direito

público. Nota-se ainda que, enquanto divisão, o Direito do Trabalho pode ser de Direito Individual (quando analisa a relação entre sujeitos envolvidos na relação de trabalho) e Direito Coletivo do Trabalho (analisa as relações entre organizações coletivas de empregados e empregadores).

### **3.5.1 Relações do trabalho: sujeitos de relação do emprego; Empregados: tipos; grupos econômicos**

Pode-se dizer que a relação do trabalho é gênero da qual a relação de emprego é uma espécie. Em outras palavras, toda a relação de emprego corresponde a uma relação de trabalho, mas nem toda a relação de trabalho corresponde a uma relação de emprego.

A relação do trabalho consiste na relação de emprego e prestação de serviço, está prevista principalmente no direito do trabalho, “a prestação de serviço, que não estiver sujeita às leis trabalhistas ou a lei especial, reger-se-á pelas disposições do Código Civil.” Previsão legal: art.593, do Código Civil.

Nem todo labor humano ensejará uma relação de trabalho, porque esta pressupõe uma relação jurídica, isto é, um vínculo estabelecido entre sujeitos de direito, formado a partir de um fato, ao qual o sistema jurídico atribui a produção de determinados efeitos na área de contratos: direitos e obrigações, em regra. Várias são as fontes da relação jurídica, mas aqui nos interessa a fonte contratual, até porque o contrato é a fonte principal das obrigações tanto no direito civil quanto no direito do trabalho.

De acordo com Pamplona Filho (2006) existem dois sujeitos na relação de emprego, o empregado que objetiva trabalhar, cumprir suas obrigações fixadas na lei e no contrato de emprego e receber o seu salário. E o empregador que visa usufruir os frutos do trabalho efetuado por seu empregado e pagar o seu salário, cumprir a legislação trabalhista e tem obrigação de honrar com o risco de seu patrimônio as obrigações trabalhistas.

É o empregador que arca com os riscos e os custos, bem como com os resultados positivos e negativos do seu empreendimento, não podendo repassá-los aos empregados, desta forma ele tem o dever de assalariar os mesmos. É ele também que estabelece os critérios de admissão, a fim de contratar o empregado para trabalhar em sua empresa, tais como dinamismo, comprometimento, trabalho em equipe e relacionamento etc. Mas deve ter cuidado para que estes critérios não sejam discriminatórios. (FGV, 2010).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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 e indutivo utiliza-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 uma Pesquisa Descritiva.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (BEUREN et al., 2008, p. 81).

Com relação ao delineamento este estudo classifica-se como um estudo de campo. A pesquisa de estudo de campo caracteriza-se principalmente pelo levantamento, porém mais profundidade e flexibilidade utiliza-se de entrevistas, questionário, mas principalmente observação. É realizado no local onde os fatos estudados ocorrem (GIL, 2010).

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa será através de entrevista, com um Diretor e com o Responsável técnico da área de segurança do trabalho da transportadora além disso também serão utilizados documentos e observação.

A entrevista permite um estreito relacionamento entre pesquisador e pesquisado, mas as interpretações dos dados deve ser feitas 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. 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. 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 Qualitativo e Quantitativo. Qualitativo 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 dados desenvolvimento organizacional, marketing, produção, financeiro e legislação trabalhista, sendo está aplicada para um diretor e ao responsável técnico da área de segurança do trabalho.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Este item tem como objetivo descrever as características da empresa analisada e da planta produtiva, a situação financeiro administrativa, o planejamento organizacional, a estratégia de pessoal, estrutura de pessoal. Além de apresentar as características e benefícios da planta produtiva inovadora e o planejamento do CIM.

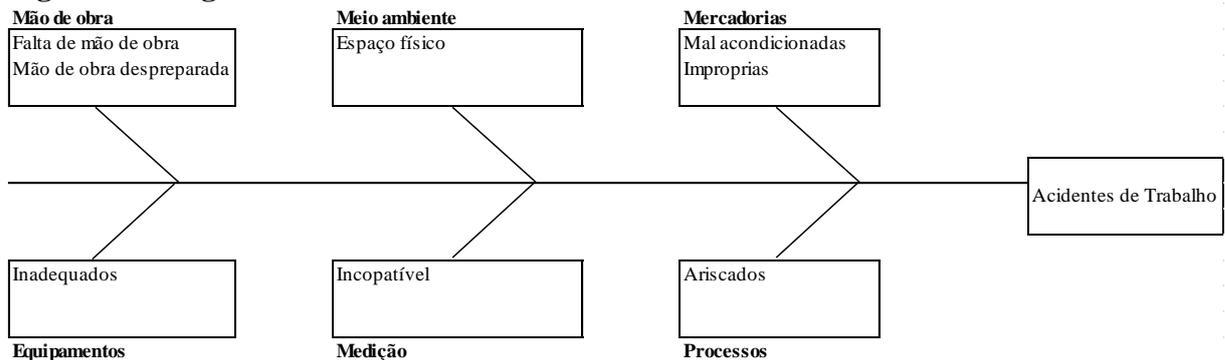
### **5.1 DESCREVER A EMPRESA ANALISADA – PROCESSO ATUAL**

Empresa que atua no mercado da prestação de transportes de cargas fracionadas a mais de duas décadas, na região sul do país com unidades nos três estados. Todo processo de movimentação das mercadorias é de forma manual, sendo que o acesso aos veículos para descarregamento e carregamento é por meio de plataformas de aço que podem ser removidas e movimentadas de acordo com a necessidade, conforme a figura I, esta ação pode causar risco à integridade física dos colaboradores.

**Figura I – Processo atual**

Fonte: Dados da pesquisa.

Afim de identificar as causas e razões que fazem com que os acidentes de trabalho ocorram será apresentado abaixo na figura II o diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe.

**Figura II- Diagrama de causa efeito**

Fonte: Dados da pesquisa.

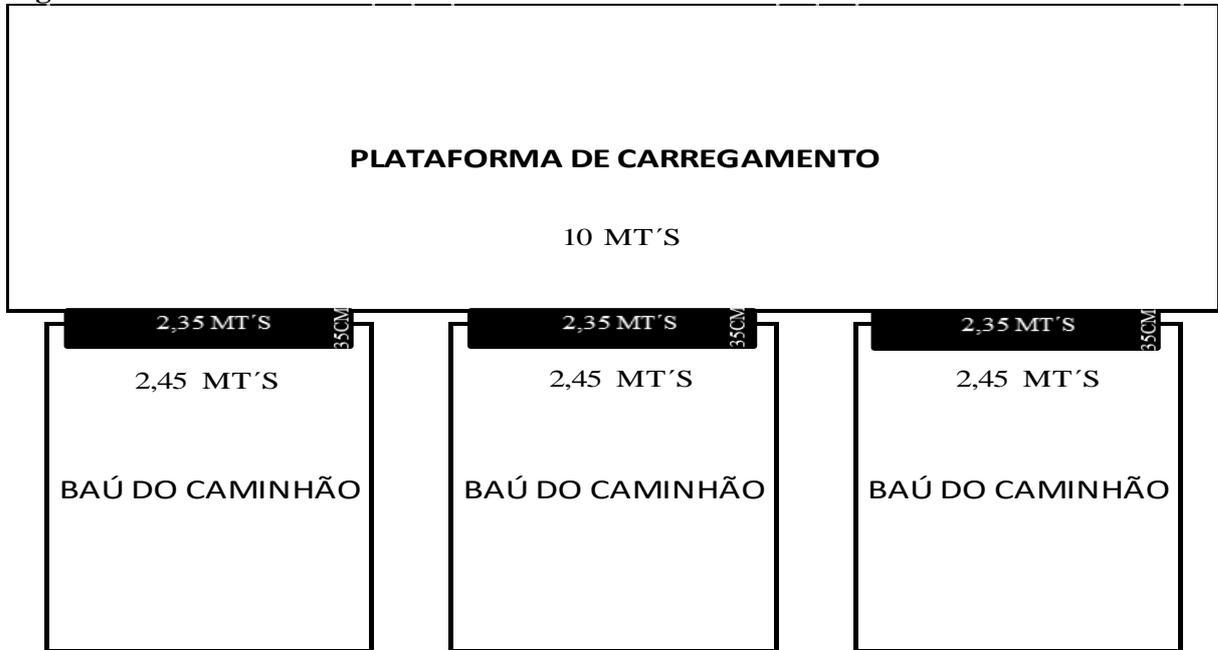
A figura II representa o diagrama de causa efeito. Mercadorias mal acondicionadas ou que são improprias para o transporte, processos ariscados que muitas vezes precisam ser executados para que estas mercadorias sejam transportada afim de atender as necessidades dos clientes, o espaço físico e as medidas incompatíveis, bem como a mão de obra desprepara e os equipamentos inadequados são causas que podem resultar no efeito de acidentes de trabalho.

### 5.1.1 Planta produtiva – produto- layout

Atualmente as plataformas para descarregamento e carregamento é uma chapa de aço de duas formas, sendo uma delas prendida (2,35m X 0,35m), porém movediça e com largura

inferior às portas do veículo e outra de largura menor e mais comprida (1,80m X 1,20m) que pode ser movimentada e sobreposta sobre a anterior ou utilizada isoladamente, conforme figura III.

**Figura III – Planta baixa**



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura III representa a planta baixa da plataforma de carregamento atual na qual os caminhões são estacionados para realizar o carregamento e descarregamento das mercadorias de forma braçal ou através de paleteiras manuais. Observa-se que fica um vão entre os caminhões no qual podem ocorrer acidentes de trabalho além disso a chapa fixa é estreita e se faz necessário o auxílio de mais uma chapa movel que é manuseada pelos colaboradores, conforme representado abaixo na figura IV.

**Figura IV - Plataforma atual**



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura IV, é possível perceber que a plataforma não abrange toda a extensão do veículo, o que pode provocar a queda de mercadorias e não oferecer a segurança necessária aos colaboradores e também mexer durante o processo de movimentação, pois por elas passam pessoas e equipamentos que auxiliam no descarregamento e carregamento das mercadorias.

### **5.1.2 Situação financeiro-administrativa**

O cenário econômico e político do país faz as empresas buscar alternativas para manter-se competitiva e reduzir os custos, além de desacelerar investimentos e contratações, pelo contrário, otimizar os processos para diminuir a folha de pagamento. A receita da empresa, a exemplo de muitas, apresentou leve queda em virtude da atual situação que o país atravessa, os recebimentos são 10% a vista e o restante com prazo de 30 dias. O total das despesas em relação ao faturamento bruto representam 70%, sendo que deste total 25% são operacionais e 31% de pessoal que são diretamente ligados à operação.

Além das despesas acima citadas, existem aquelas que são originadas dos passivos trabalhistas que não permite precisar um valor exato, uma vez que dependem do pleito de colaboradores desligados. Outro gargalho é a indenização de mercadorias que pode ter origem pelo manuseio inadequado ou aplicação incorreta das plataformas para o descarregamento e carregamento da mercadoria.

### **5.1.3 Estratégias de Marketing (Atual)**

Para o estudo de caso proposto o marketing terá como foco o cliente interno, ou seja, é o endomarketing. O endomarketing é uma das novidades na administração, uma vez que procura adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, para usar no ambiente interno das organizações.

O objetivo “vender” um produto, uma ideia, um posicionamento de marketing da organização para os colaboradores, e que passa a ser importante também o para o cliente. Significa dizer que o colaborador é uma parte e aliado no negócio, responsável pelo sucesso da operação e desempenho da empresa e também desenvolvimento profissional e pessoal.

Pensando em envolver e valorizar os colaboradores e suas ações no dia a dia da empresa, foram desenvolvidos alguns canais de comunicação e premiação como: jornal informativo trimestral, caixa e e-mail de sugestões, eventos e/ou lembranças em datas comemorativas e

confraternização por tempo de serviço ao final de cada ano, além de treinamentos e desenvolvimento.

Além das ações supracitadas, a organização observa muito seus valores e, dentre eles, existe Respeito à vida e às pessoas. Exemplo desta preocupação é a ação de melhoria nas plataformas de movimentação de mercadorias que irá proporcionar maior segurança a integridade física dos colaboradores.

#### **5.1.4 Estrutura de pessoal/Relações de emprego**

A melhoria proposta impactará principalmente na área operacional da empresa, pois envolve diretamente os colaboradores da atividade de movimentação de mercadoria e segurança e saúde do trabalho. Os cargos que se envolvem e desfrutam da melhoria são os auxiliares de carga e descarga e de serviços gerais, conferentes, líderes, encarregados, supervisores e técnicos de segurança do trabalho.

Em segundo momento também impacta para os colaboradores da atividade de coleta e entrega de mercadorias, como motoristas e ajudantes. Entretanto, todos os cargos que são impactados diretamente com a melhoria das plataformas são responsabilidade do gestor da unidade Chapecó, conforme evidencia no organograma.

#### **5.1.5 Constituição da Empresa**

Abrir uma empresa requer inicialmente os trâmites legais para sua constituição, os quais trazem vantagens para o empreendedor e ainda alavancar seu negócio. Este processo exige os seguintes documentos e etapas:

CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica) é o primeiro documento a ser solicitado pelo empresário, contrato social este documento é usado concomitante ao cadastro do CNPJ, registro na junta comercial é um cadastro para todo e qualquer empreendimento prestador de serviço, comércio ou indústria de transformação inscrição estadual o cadastro junto a secretaria de fazenda do estado onde o empreendimento funcionará, alvará de funcionamento e localização, alvará do corpo de bombeiros e alvará sanitário .

Também é preciso que os gestores compreendam a empresa na qual desempenham suas funções no aspecto organizacional e de sua estrutura formal. Entender que todos trabalham para todos e por todos e assim, contribuem cada um com uma parcela que somada faz o sucesso ou o fracasso de uma organização. Em uma empresa existem pelo menos os seguintes

departamentos: Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, administrativo e Contábil, cujas funções de cada um descrevemos a seguir.

O departamento de RH é um setor de extrema importância dentro da organização. É o principal responsável pela seleção e recrutamento das pessoas que irão compor o quadro de funcionários da empresa. O setor de RH controla o cumprimento dos horários de entrada e de saída do expediente da empresa, elabora a folha de pagamento e controla os impostos que incidem sobre a folha de pagamento, controla ainda os eventuais benefícios ofertados aos funcionários. O setor comercial é o responsável pela geração de receitas que buscam permitir a permanência do estabelecimento no mercado, a geração de lucros e a expansão dos negócios.

O setor administrativo é o responsável pelo funcionamento da empresa. É esse setor que gerencia suas obras, aquisições, adaptações e trata dos relacionamentos da empresa e dos seus aspectos fiscais e tributários, realiza os controles internos e fornece os dados necessários para todos os outros setores funcionarem de maneira harmônica.

O Departamento Operacional tem a finalidade de dar suporte logístico aos setores sob sua responsabilidade, planejando ações, organizando rotinas de trabalho e distribuindo tarefas.

Sobre este embasamento legal e funcional que se encontra constituída a Expresso São Miguel Ltda, empresa jurídica de direito privado, localizada no município de Chapecó, inscrita no CNPJ sob nº 00.428.307/0001-98 e inscrição estadual sob nº 252.936.787, tem como atividade econômica principal o transporte rodoviário de cargas fracionadas. Constituída a 21 anos, tendo três sócios-proprietários com igual percentual de participação no capital social, atua nos três estados da região Sul do país. Possui outras 10 filiais distribuídas nestes três estados e conta ainda com um leque de 110 prestadores de serviços.

Pela forma como está constituída tem como principais obrigações financeiras tributárias ao Programa de Integração Social – PIS, Contribuição Financeira Social – COFINS, Imposto Sobre Circulação de Mercadorias – ICMS, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL, Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, Imposto de Renda – IR, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS e Imposto Sobre Serviços – ISS.

No processo de admissão e demissão de funcionários, sujeita-se as normas vigentes da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, a redação dos Acordos Coletivos junto aos órgãos representativos da classe dos empregados e empregadores e mais especificamente as Leis nº 12.619 de 2012 e Lei nº 13.103 de 2015 que dispõem sobre o exercício da profissão de motorista.

## 5.2 DESCREVER A ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA

A planta produtiva inovadora visa melhorar e facilitar o descarregamento e carregamento das mercadorias, minimizando os riscos a integridade física dos colaboradores e danos nas mercadorias. Esta melhoria não tem custo elevado se comparado aos benefícios que pode trazer para a organização e o retorno do investimento.

### 5.2.1 A Planta produtiva “inovadora”- produto - layout

Com a finalidade de direcionar a formulação e a execução do projeto foi elaborado o plano de ação uma ferramenta da administração que auxilia nesta melhoria de processos, como pode ser evidenciado no quadro I.

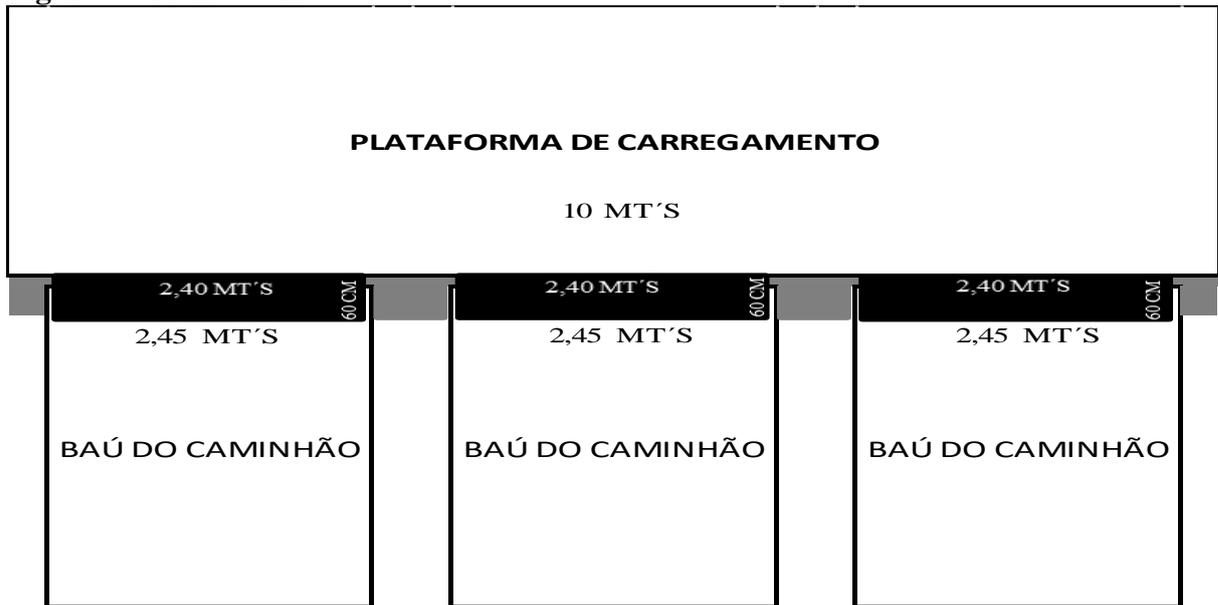
**Quadro I – Plano de ação**

Ação (o que?)	Objetivo	Etapa (como?)	Onde?	Responsável (quem?)	Quando
Estudo de viabilidade da melhoria	Realizar o levantamento de dados para subsidiar a sugestão de implementação	Por meio de um plano de negócio para implementação	Unidade Chapecó	Marcos e Odacir	Março de 2016
Apresentação do estudo à direção	Aprovar a sugestão de melhoria nas plataformas de descarregamento e carregamento de mercadorias	Através de reunião com a direção da empresa	Matriz da empresa	Marcos e Odacir	Junho de 2016
Orçamento e aprovação do material e mão de obra	Quantificar e provisionar os recursos necessários para a implementação	Pesquisa e orçamento de fornecedores	Chapecó	Setor de Compras	Julho de 2016
Seleção dos fornecedores (material e mão de obra)	Selecionar o melhor fornecedor e mão de obra	Através da análise e comparação dos orçamentos	Matriz da empresa	Setor de Compras	Julho de 2016
Implementação da melhoria	Efetuar a implementação da melhoria proposta	Substituição das plataformas	Unidade Chapecó	Empresa contratada	Julho de 2016
Análise e endomarketing da melhoria	Comprovar e divulgar a melhoria realizada	Inspeção no local e divulgação nos meios de comunicação interno	Toda a empresa	Setor de educação corporativa	Julho de 2016

Fonte: Dados da pesquisa.

A inovação e melhoria nas plataformas de descarregamento e carregamento de mercadorias ocorreram na unidade de Chapecó como piloto para posterior aplicação nas demais unidades da empresa visando reduzir os riscos à integridade física dos colaboradores, diminuir custos com reposição e manutenção, além de otimizar tempo e movimento dos envolvidos.

Para observar todas as situações acima citadas, foram instaladas chapas de aço fixas, corrugadas antiderrapantes, no tamanho de 2,40m X 0,60m, em cada uma das docas que os mesmos são estacionados para descarregamento e carregamento. No espaço vago, entre uma doca e outra, mais uma chapa indicativa para que as pessoas não pisem naquele local.

**Figura V- Planta baixa**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura V pode ser observada a planta da baixa da plataforma inovadora a qual diminuiu os riscos dos acidentes de trabalho. Agora a chapa é mais larga e não se faz mais necessário uma chape móvel para auxiliar no carregamento, os vãos entre os caminhões são preenchidos por uma chapa que alerta para não pisar, conforme representado na figura VI abaixo.

**Figura VI – Implantação da melhoria**



Fonte: Dados da pesquisa.

As ações desencadeadas para melhoria das plataformas de descarregamento e carregamento de mercadorias visam proporcionar maior segurança aos usuários, reduzir a ocorrência de acidentes no trabalho, além de melhorar o desempenho, produtividade e reduzir custos da organização.

### **5.2.2 Fluxo de caixa projetado visando a sustentabilidade da empresa**

Para a melhoria proposta serão utilizados recursos próprios advindos das operações da empresa e aplicados em material e mão de obra necessários para implementar a melhoria no montante de R\$ 7.520,00 conforme evidenciado na tabela I que segue abaixo.

### Tabela I – DRE atual e projetado

DRE (Demonstração de Resultados do período) Expresso São Miguel LTDA							
Descrição	Atual	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5	Per. 6
<b>Faturamento bruto do período</b>	<b>R\$ 290.000,00</b>	<b>R\$ 285.000,00</b>	<b>R\$ 300.000,00</b>	<b>R\$ 296.000,00</b>	<b>R\$ 298.000,00</b>	<b>R\$ 300.000,00</b>	<b>R\$ 287.000,00</b>
(-)Deduções tributárias	R\$ 50.518,00	R\$ 49.647,00	R\$ 52.260,00	R\$ 51.563,20	R\$ 51.911,60	R\$ 52.260,00	R\$ 49.995,40
<b>(=)Resultado operacional bruto</b>	<b>R\$ 239.482,00</b>	<b>R\$ 235.353,00</b>	<b>R\$ 247.740,00</b>	<b>R\$ 244.436,80</b>	<b>R\$ 246.088,40</b>	<b>R\$ 247.740,00</b>	<b>R\$ 237.004,60</b>
<b>(-)Total Despesas</b>	<b>R\$ 197.809,00</b>	<b>R\$ 192.090,00</b>	<b>R\$ 202.200,00</b>	<b>R\$ 199.504,00</b>	<b>R\$ 200.852,00</b>	<b>R\$ 202.200,00</b>	<b>R\$ 193.438,00</b>
Despesas operacionais	R\$ 51.475,00	R\$ 50.074,50	R\$ 52.710,00	R\$ 52.007,20	R\$ 52.358,60	R\$ 52.710,00	R\$ 50.425,90
Despesas de pessoal	R\$ 91.234,00	R\$ 87.865,50	R\$ 92.490,00	R\$ 91.256,80	R\$ 91.873,40	R\$ 92.490,00	R\$ 88.482,10
Despesas administrativas	R\$ 33.814,00	R\$ 33.231,00	R\$ 34.980,00	R\$ 34.513,60	R\$ 34.746,80	R\$ 34.980,00	R\$ 33.464,20
Depreciação	R\$ 21.286,00	R\$ 20.919,00	R\$ 22.020,00	R\$ 21.726,40	R\$ 21.873,20	R\$ 22.020,00	R\$ 21.065,80
<b>(=)Resultado sem encargos</b>	<b>R\$ 41.673,00</b>	<b>R\$ 43.263,00</b>	<b>R\$ 45.540,00</b>	<b>R\$ 44.932,80</b>	<b>R\$ 45.236,40</b>	<b>R\$ 45.540,00</b>	<b>R\$ 43.566,60</b>
Encargos sobre salário	R\$ 15.486,00	R\$ 12.169,50	R\$ 12.810,00	R\$ 12.639,20	R\$ 12.724,60	R\$ 12.810,00	R\$ 12.254,90
<b>(=) Resultado sem provisões</b>	<b>R\$ 26.187,00</b>	<b>R\$ 31.093,50</b>	<b>R\$ 32.730,00</b>	<b>R\$ 32.293,60</b>	<b>R\$ 32.511,80</b>	<b>R\$ 32.730,00</b>	<b>R\$ 31.311,70</b>
Provisões	R\$ 9.628,00	R\$ 7.552,50	R\$ 7.950,00	R\$ 7.844,00	R\$ 7.897,00	R\$ 7.950,00	R\$ 7.605,50
<b>Resultado operacional Líquido</b>	<b>R\$ 16.559,00</b>	<b>R\$ 23.541,00</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 24.449,60</b>	<b>R\$ 24.614,80</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 23.706,20</b>
<b>Resultado antes do IRPJ</b>	<b>R\$ 16.559,00</b>	<b>R\$ 23.541,00</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 24.449,60</b>	<b>R\$ 24.614,80</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 23.706,20</b>
<b>(=)Resultado líquido do exercício</b>	<b>R\$ 16.559,00</b>	<b>R\$ 23.541,00</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 24.449,60</b>	<b>R\$ 24.614,80</b>	<b>R\$ 24.780,00</b>	<b>R\$ 23.706,20</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da organização melhorou após a implementação da melhoria, aumentando em 2,5% o resultado líquido conforme evidenciado na DRE, Quadro II.

### Quadro II– DRE atual e projetado

Fluxo de Caixa Mensal Expresso São Miguel LTDA								
		Atual	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5	Per. 6
<b>Entradas</b>	Recebimentos Av.	R\$ 29.000,00	R\$ 28.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 29.600,00	R\$ 29.800,00	R\$ 30.000,00	R\$ 28.700,00
	Recebimentos Ap.	R\$ 252.000,00	R\$ 261.000,00	R\$ 256.500,00	R\$ 270.000,00	R\$ 266.400,00	R\$ 268.200,00	R\$ 270.000,00
<b>Saídas</b>	Impostos	R\$ 50.518,00	R\$ 49.647,00	R\$ 52.260,00	R\$ 51.563,20	R\$ 51.911,60	R\$ 52.260,00	R\$ 49.995,40
	Despesas	R\$ 102.900,00	R\$ 106.575,00	R\$ 104.224,50	R\$ 109.710,00	R\$ 108.247,20	R\$ 108.978,60	R\$ 109.710,00
	RH	R\$ 112.336,00	R\$ 116.348,00	R\$ 107.587,50	R\$ 113.250,00	R\$ 111.740,00	R\$ 112.495,00	R\$ 113.250,00
	Investimentos			R\$ 7.520,00				
<b>Saldos</b>	Saldo inicial	R\$ 80.000,00	R\$ 95.246,00	R\$ 112.176,00	R\$ 127.084,00	R\$ 152.160,80	R\$ 176.462,00	R\$ 200.928,40
	Entradas	R\$ 281.000,00	R\$ 289.500,00	R\$ 286.500,00	R\$ 299.600,00	R\$ 296.200,00	R\$ 298.200,00	R\$ 298.700,00
	Saídas	R\$ 265.754,00	R\$ 272.570,00	R\$ 271.592,00	R\$ 274.523,20	R\$ 271.898,80	R\$ 273.733,60	R\$ 272.955,40
	Saldo Final	R\$ 95.246,00	R\$ 112.176,00	R\$ 127.084,00	R\$ 152.160,80	R\$ 176.462,00	R\$ 200.928,40	R\$ 226.673,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A melhoria não produz efeitos diretamente no faturamento da empresa, pois o principal público é o cliente interno. Desta forma, o investimento retorna através da redução dos custos com folha de pagamento cerca de 2% mensalmente, em indenização de mercadorias aproximadamente 1%, resultando em uma redução de custo total aproximada de R\$ 2500,00 mensais.

### **5.2.3 Planejamento da CIM**

Considerando as ações desencadeadas para o Endomarketing que foram destacadas no item 5.1.3 e para tornar público todas as ações da empresa, utilizou-se os canais de comunicação como webmail, jornal informativo e murais para divulgação das melhorias realizadas nas plataformas. Embora a empresa utilize os meios destacados para divulgação das melhorias implantadas sua preocupação está nas pessoas que e todas as ações que visam melhoria nos processos também precisam proporcionar segurança, confiança, mobilidade e contribuir com o bem comum e harmonia entre empresa e colaboradores.

A melhoria implementada impacta diretamente no setor operacional de movimentação de mercadorias que reduziu um colaborador, sendo que esta unidade possui um total de 40 colaboradores, entretanto o organograma não sofre alterações. A redução do quadro de pessoal gerada pela melhoria resultou em aproximadamente 2% de redução no valor da folha de pagamento do operacional e indenizações de mercadorias em 1% da unidade de Chapecó, além de redução no número de acidentes de trabalho, passivos trabalhistas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

O estudo apresentou desde as condições atuais oferecidas pela empresa para o descarregamento e carregamento de mercadorias até a melhoria implementada que visa a melhoria constante das condições de trabalho e redução dos custos de produção. Os demonstrativos financeiros evidenciam que a ação proporciona uma melhor situação nas contas de despesas com pessoal e o tempo curto para retorno do investimento.

Contudo, é possível perceber que a empresa busca se adaptar as exigências do mercado e clientes internos, além de práticas sustentáveis e sociais que visam a harmonia dos colaboradores e da sociedade. Desta forma, sugere-se estudo para ampliação desta prática e melhoria nas demais unidades da empresa, a fim de proporcionar maior segurança aos usuários e mercadorias, além de proporcionar redução nos custos e melhoria dos resultados.

A organização ainda pode analisar a utilização de metodologias como Kaizen, que é uma ferramenta que possibilita reduzir os custos e melhorar a produtividade. Outra metodologia que pode ser utilizada é a Metodologia de Análise e Solução de Problema (MASP), um roteiro mais organizado e complicado para resolver problemas, que também visa manter e controlar a qualidade dos processos e/ou serviços. Esta metodologia indica como tratar um problema, ou seja, como deve ser estudado, planejado e conseqüentemente resolvido.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. e FISCHER, A. L. Pesquisa RH 2010: **Uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos**. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

ALMEIDA, André Luiz Paes de. **Direito do Trabalho: material, processual e legislação especial**. 8ª Ed. São Paulo: Rideel, 2010.

ALVAREZ, Ballesteros; ESMERALDA, Maria; **Administração da qualidade e produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BASILE, César Reinaldo Offa. **Direito do Trabalho: teoria geral e segurança e saúde**. 3ª Ed. reform. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Editora Manole, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu GN; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II. ERP: conceitos, uso e implantação**, v. 4, 2001.

DANTAS, Marcelo de Barros. **Direito do Trabalho**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2010.

DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Gerencial, Uma Abordagem. Sistemas**. Organização e Métodos: Atlas, 1990.

FGV, **Relação de trabalho e legislação trabalhista**, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14367>>. Acesso em: 25 mar. 2016, 20:54.

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

FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. **Fluxo de caixa—sua importância e aplicação nas empresas**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 2, n. 2, p. 135, 2005.

Gil, A. C. **como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Futura, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.

LAUGENI, Fernando P.; MARTINS, Petrônio G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LONGHI, Dânia Fiorin. **Direito do Trabalho**. 12<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Barros, Fischer & Associados, 2010.

LOURES Jr, José de Alencar Rocha. **Centro estadual de educação profissionalizante Francisco carneiro Martins. Administração Financeira e Orçamentária**. 1<sup>a</sup> Edição, 2010.

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

MARTELLO. **Mercado prevê mais inflação em 2016 e encolhimento de 35% para o PIB**, 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/03/mercado-preve-mais-inflacao-em-2016-e-encolhimento-de-35-para-o-pib.html>>. Acesso em 12 mar 2016, 15:23.

MELLO, M.C.A. de. **Produção mais Limpa: Um estudo de caso na AGCO do Brasil**. Porto Alegre, 2002.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. **Jus Navigandi, Teresina, ano**, v. 11, 2006.

RADAR NACIONAL. **Setor de transportes já declara 2016 ano perdido**, 2015. Disponível em: <<http://www.radarnacional.com.br/setor-de-transportes-ja-declara-2016-um-ano-perdido>>. Acesso em: 18 mar. 2016 20:15.

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

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. Bookman, 2009.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, ABR, 1997.

SILVA, J. A. R. de O. **Relação de trabalho – em busca de um critério científico para a definição das relações de trabalho abrangidas pela nova competência da justiça especializada**. São Paulo: Camat, 2005.

TUBINO, M. J. G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Qualitymark Editora Ltda, 1997.