

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Ingrety Ramos de Oliveira

INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL

Estudo de caso em uma Transportadora

Belo Horizonte

2021

Ingrety Ramos de Oliveira

INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL

Estudo de caso em uma Transportadora

Trabalho Prático de Conclusão de Curso em formato de Relatório Técnico apresentado no curso de Graduação Tecnológica em Logística do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de tecnólogo em Logística.

Orientador (a): Prof(a) Orientador(a) Tueli Rodrigues Tavares

Belo Horizonte

2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me ajudar em toda minha caminhada acadêmica, por sempre me dar forças e me conduzir para alcançar a vitória e realizar meu sonho. Agradeço aos meus pais e familiares pela compreensão da minha ausência e apoio constante para a conclusão desta etapa importante em minha vida.

Aos professores do Curso de Logística, expresso a minha admiração, respeito e carinho. Agradeço a todos os mestres pela compreensão e por toda ajuda que me deram ao longo destes anos. Foram pessoas importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

Dedico especial agradecimento ao Professor Tueli Rodrigues Tavares, orientador do Trabalho Prático de Conclusão de Curso, que soube com excelência nortear o projeto com muita sabedoria e dedicação, a fim de auxiliar-me no alcance das metas.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional tendo como foco a inovação em uma transportadora de pequeno porte. Foram utilizados métodos para auxiliar na elaboração, como a ferramenta SWOT que ajudou a visualizar o ambiente interno e externo da empresa e a 5W2H que trouxe propostas para inovar e aperfeiçoar o ambiente organizacional.

O presente trabalho vem como passo inicial para o desenvolvimento da Beta Logística, utilizando a inovação como algo benéfico para a empresa, ajudando a desenvolver seus processos afim de trazer soluções realistas e de fácil implementação.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Organograma da empresa Beta Logística.....	11
Figura 2 – Matriz SWOT.....	16
Tabela 1 – Matriz Swot da empresa Beta.....	16
Tabela 2 – Explicação do 5W2H.....	21
Tabela 3 – Plano de Ações da empresa Beta Logística com base no 5W2H.....	21

SUMÁRIO

1. ANALISÉ DE AMBIENTE.....	7
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	10
3. DIAGNÓSTICO	13
3.1 Diagnóstico organizacional	13
3.2 Análise SWOT.....	13
3.2.1 Ambiente Interno	14
3.2.2 Ambiente externo	14
3.3 Matriz Swot	15
3.4 Descrição das variáveis acima	17
3.5 Forças.....	17
3.6 Fraquezas.....	17
3.7 Oportunidades.....	18
3.8 Ameaças.....	19
4. PLANO DE AÇÕES	20
4.1 Forças.....	20
4.2 Oportunidades.....	20
4.3 Fraquezas.....	20
4.4 Ameaças.....	20
4.5 O 5W2H como ferramenta de plano de ações.....	20
4.6 5W2H na Empresa Beta Logística.	21
4.6.1 Fraquezas	23
4.6.1.1 Fraqueza 1	23
4.6.1.2 Fraqueza 2	23
4.6.1.3 Fraqueza 3	23
4.6.2 Ameaças	23

4.6.2.1 Ameaça 1	24
4.6.2.2 Ameaça 2	24
4.6.2.3 Ameaça 3	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6. REFERÊNCIAS.....	27

1. ANALISÉ DE AMBIENTE

A palavra inovação está associada a algo renovado ou novo. Essa palavra tem suas raízes no termo innovation, referindo a ideia de objeto ou método desenvolvimento para modificar padrões anteriores. O dicionário Aurélio (2009) define que inovar significa "renovar, introduzir novidade".

Schumpeter (1942), entendeu a inovação como uma das causas do desenvolvimento econômico, como um processo de transformação econômica, social e cultural, e a definiu como: a introdução de novos bens e serviços no mercado, o surgimento de novos métodos de produção, transporte, a conquista da abertura de um novo mercado, a geração de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima e a mudança da organização em seu processo de gestão.

Segundo Manual de Oslo (1997) o requisito mínimo para se caracterizar uma inovação é que o processo, produto, método de marketing ou organizacional sejam novos (ou tenha uma melhora significativa) para a empresa. Incluindo processos, métodos e produtos que as organizações são pioneiras no desenvolvimento e aquelas em que foram adotados de outra empresa.

No ambiente organizacional a inovação não pode ser vista como uma oportunidade de iniciar, crescer ou existir em um determinado negócio, e sim uma maneira de definir rumos da comunidade e indústria onde a organização está inserida.

Motta (1999) diz que no contexto em que quase tudo sofre alterações, a mudança não só consiste em melhoria dos processos, mas também na ruptura das práticas em vigor. As transformações no ambiente de negócios influenciam diretamente as organizações e a vida das pessoas. Essa mudança promove diversas melhorias na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, proporcionando maior produtividade de maneira eficiente. Sendo a mudança correspondente a informações de certas tecnologias, práticas e habilidades se tornando obsoletas. Assim o processo de mudança significa a necessidade de criação de um novo modelo organização, ligado na alteração das premissas estabelecidas para a realidade do ambiente externo e a aceitação que é essencial para que a organização se torne bem-sucedida

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), a Logística é parte dos processos da cadeia de suprimentos que implementa, planeja e controla

todo o fluxo e estocagem de serviços, bens e informações iniciando no ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo principal de atender as necessidades dos clientes.

De acordo com Scott (2009) a inovação logística refere-se à nova tecnologia, serviços, processos e ideias, que são usados para melhorar as operações logísticas. Nos últimos anos, a logística também se adaptou às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que estão transformando nosso dia a dia. A chegada da indústria 4.0 fez com que a logística continuasse a melhorar, aspirando a uma melhor distribuição, maior eficiência nos processos de armazenamento e preparação de pedidos e redução dos prazos de entrega.

As deficiências dos sistemas antigos são evidentes por serem precários ou manuais, o que afetava a cadeia logística e prejudicava o cliente. Desde o erro na faturação, o atraso na carga e descarga da mercadoria, a perda de artigos por não ter rastreabilidade, a deterioração e perda da troca de informação em papel e muitas outras coisas, foram consequência de um método que precisava de uma mudança tecnológica. Com o uso da TI, a logística dá um grande salto e se torna uma das ferramentas mais importantes para uma gestão logística eficaz e eficiente. Sendo uma inovação benéfica que traz diversas vantagens proporcionando melhores resultados em todos os processos logísticos. (Henriquez, 2020)

Diante do que foi exposto o presente trabalho tem como pergunta problema: De que forma a inovação pode melhorar os resultados de uma transportadora de pequeno porte, aumentando a competitividade e desenvolvendo o ambiente organizacional tornando os processos mais eficientes?

O presente trabalho traz como objetivo a criação de um diagnóstico organizacional da empresa Beta Logística buscando evidenciar resoluções dentro da realidade sendo o foco a inovação, trazendo benefícios a curto e longo prazo. E como objetivos específicos:

- Descrever a importância da inovação dentro da organização.
- Identificar pontos a serem aperfeiçoados através da inovação.
- Descrever como a inovação afeta no desempenho e qualidade nos serviços prestados.

Essa pesquisa se justificava devido a constante mudança organizacional da empresa Beta Logística, buscando melhorar os processos e aperfeiçoar métodos com a utilização de inovações que se sejam condizentes com a realidade, trazendo aumento da competitividade e maior desempenho da organização, oferecendo um serviço de qualidade aos clientes. No âmbito social este trabalho justifica-se pela necessidade de conscientização das empresas sobre a importância e vantagens da utilização da inovação de processos, facilitando os processos da mesma.

Academicamente, trará a visão da teoria aprendida sendo colocada em prática durante a rotina organizacional. Assim como o melhor aproveitamento do entendimento das pesquisas levantadas, visando melhor desempenho.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Beta Logística situa-se no bairro Camargos em Belo Horizonte, foi fundada no ano de 2016. Seu Sócio conta uma experiência de mais de 30 anos no transporte, vindo de uma família que já está no ramo a mais de 60 anos, a sócia tem como experiência o mercado financeiro, atuando em grandes bancos. A transportadora está no mercado com intuito de prestar serviços de qualidade, impulsionar e desenvolver novos setores no mercado de transportes de forma eficiente e eficaz. Com elevado grau de qualidade, pontualidade e confiabilidade, a Beta Logística tem a finalidade de prestar serviços de transporte em alto nível, sejam cargas fracionadas ou completas com abrangência em todo território nacional.

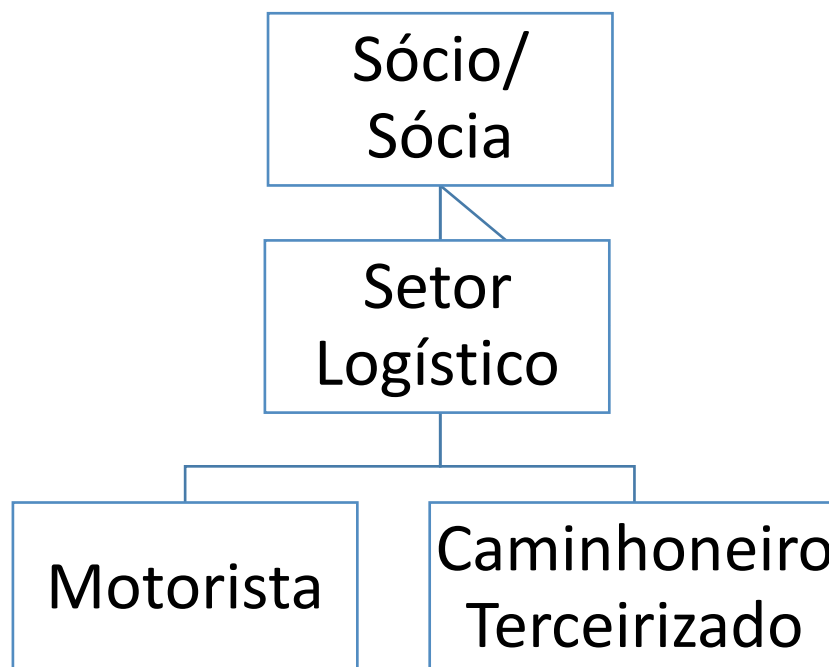
Tem como missão superar as expectativas dos clientes e parceiros, sendo sempre referência no ramo de transportes terrestres e uma das melhores e mais conceituadas empresas de logística com abrangência em todo o território nacional. Visão ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado de transportes, realizando serviços de alta qualidade, prezando a pontualidade no atendimento das demandas e atuando com responsabilidade e segurança. Os valores da organização são a valorização e respeito às pessoas e suas necessidades, trabalhar em equipe com os parceiros/clientes, responsabilidade social, buscar sempre a excelência nos serviços prestados, integridade com todos os públicos envolvidos.

Seu quadro societário conta com dois sócios possuindo cada um 50% da empresa, seu valor de mercado gira entorno de R\$400.000,00. O ambiente de trabalho é dividido em dois escritórios, sendo um deles o setor administrativo comandada pelos sócios que tem como função administrar toda a empresa, contratação dos funcionários, financeiro e o comercial, no outro está o setor de logística responsável por contratação de fretes, emissão de documentações, rastreamento dos veículos, controle de fretes, recebimento de canhotos e acompanhamento de carga e descarga.

Atualmente a empresa conta com cinco funcionários, a sócia tem como função fazer todo o financeiro, pagar as contas e funcionários e atuar no setor comercial, já o sócio tem a responsabilidade de administrar, orientar o setor logístico e contratar funcionários. O setor logístico conta com dois funcionários, que realizam todas as operações logísticas. A empresa também conta com um motorista com experiência de 14 anos no transporte de cargas que faz a movimentação dos fracionadas da

empresa. Os fretes da organização são feitos por motorista terceirizados, contratados através da plataforma FreteBras, escoando as cargas por todo o Brasil. Os funcionários da logística recebem entorno de R\$1200,00 mais vale transporte, a alimentação fica por conta do funcionário, o expediente é de 08:00 as 17:30 com horário de almoço. O motorista recebe a diária de R\$100,00 sendo seu expediente das 5:00 até às 15:30. Os sócios não têm renda fixa, retirando do caixa o necessário para suas contas pessoais variando de mês em mês, seu horário de trabalho é de 09:00 as 17:30.

Figura 1 – Organograma da empresa Beta Logística.



Fonte: Dados de pesquisa

A empresa presta serviços como: transporte de cargas fracionadas dos clientes, agrupando, transportando e entregando, conforme as rotas previamente definidas mantendo uma linha diária de fracionados de São Paulo a Belo Horizonte, com chegada e distribuição conforme a necessidade dos clientes. Cargas completas com fretes para todo o Brasil, serviço ideal para produtos não perecíveis, disponibilizando diversos kits de enlatamento como encerado, lonil, lonas térmicas, cintas, catracas, cantoneiras forradas e rolos de cordas. Remoção de equipamento, possuindo experiência, sejam industriais ou até mesmo mudanças completas de escritórios, oferecendo um processo seguro e funcional. Carga S.O.S / A.O.G contando com uma equipe e equipamentos qualificados para atender chamadas urgentes, cumprindo

prazos pré-estabelecidos e com qualidade nos processos. Logística nacional e internacional (COMEX) coleta de mercadoria para exportação/importação, prestando serviço de transporte rodoviário compartilhado entre os principais aeroportos e EADI'S do país posicionamento full time aos clientes sobre os andamentos das remoções aduaneiras. Equipamentos aeronáuticos, portanto, frota específica (pneumática) para atendimento a qualquer peça como motores, fuselagem, componentes eletrônicos, entre outros, utilizando equipamentos apropriados proporcionando a melhor comodidade na logística efetuada.

Em média são retiradas de 1 a 3 cargas por dia, o fracionado já obtém uma demanda maior sendo feito o transporte de mais de 20 caixas diárias vindas de São Paulo e distribuídas por toda cidade de Belo Horizonte. Os concorrentes da organização são empresas de grande porte, que atendem seu principal cliente de forma mais ampla, sendo reconhecidas no mercado pela sua excelência no transporte de cargas.

A Beta logística conta com uma estratégia para atender da melhor forma seus clientes, os dois funcionários dividem as demandas e são responsáveis por oferecer um serviço de qualidade. Através dessa divisão cada um se dedica a contratação do frete, assim após selecionar o motorista e o veículo adequado para o transporte é enviado toda documentação e o veículo para o carregamento, prestando um serviço adequado para o cliente e atendendo sua necessidade. Seu diferencial são os fretes mais difíceis de retirada, onde seu setor logístico investe mais tempo mas alcança grande sucesso escoando a carga, a empresa investe todo seu potencial para que todas as cargas sejam retiradas antes do tempo limite embora não seja uma realidade sempre alcançada.

Tem como vantagens o cuidado com o cliente, proporciona um atendimento personalizado, prezando sempre pela qualidade nos serviços prestados, buscando oferecer satisfação ao cliente e segurança no transporte de sua carga. Como fraqueza podemos apontar a pouca demanda de cargas por dia, baixo faturamento mensal, pagamento e recebimento prolongado dos fretes, poucos clientes que passam grandes demandas e demora na contratação de motoristas.

3. DIAGNÓSTICO

A presente seção pretende apresentar os fundamentos de um diagnóstico organizacional.

3.1 Diagnóstico organizacional

Guísar (2013) afirma que o diagnóstico organizacional é um estudo especializado que requer toda organização é basicamente responsável por avaliar a situação estratégica atual da empresa, suas fragilidades refletidas em seus problemas, bem como o seu potencial e a sua abrangência, incluindo o seu crescimento. A principal intenção de um diagnóstico organizacional é proporcionar ao interessado uma visão panorâmica da empresa em busca de gerar eficiência por meio de mudanças substanciais. Diz-se que as organizações, com todas as suas implicações, fazem parte do resultado da busca que o homem racional tem canalizado para a prosperidade.

Segundo Rosa (2001, p. 10) o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, tendo como resultado maior agilidade para superar os obstáculos e melhor direcionamento dos investimentos. Para que ocorra um posicionamento mais claro e uma maior mobilização e envolvimento das equipes para atingir os objetivos esperados, é necessário saber de onde os problemas vêm e o porquê. Só assim a possibilidade de intervir mais produtivamente para a melhoria dos resultados.

Uma análise abrangente da situação de qualquer empresa, com o objetivo de gerar um diagnóstico verdadeiro e oportuna, engloba um processo complexo, composto por fatores externos e internos que afetam a tomada de decisão dessa organização. Nesse sentido, David (2003) levanta a necessidade de uma auditoria parte integrante da organização, para abranger a avaliação do meio ambiente (fatores externos) e a avaliação de pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos).

3.2 Análise SWOT

Prachi (2016) diz que a análise SWOT é a ferramenta mais conhecida para auditoria e análise da posição estratégica geral do negócio e seu ambiente. Seu objetivo principal é identificar as estratégias que criarão um modelo de negócios específico da empresa que melhor alinhará os recursos e capacidades de uma organização aos requisitos do ambiente em que a empresa opera. É a base para avaliar o potencial

interno e as limitações e as prováveis / prováveis oportunidades e ameaças do ambiente externo. Ele vê todos os fatores positivos e negativos dentro e fora da empresa que afetam o sucesso. Um estudo consistente do ambiente em que a empresa opera ajuda a prever / prever as tendências de mudança e também ajuda a incluí-las no processo de tomada de decisão da organização.

Segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

3.2.1 Ambiente Interno

Kotler (2000) diz que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma força, uma característica neutra ou uma fraqueza.

Segundo Martins (2007) a análise do ambiente interno é importante, pois através dessa análise que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

Força: "Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças" (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

Fraquezas: As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização" (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

3.2.2 Ambiente externo

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a análise do ambiente externo é necessário avaliar por exemplo, surgimentos de novos mercados a mudança de hábitos do consumidor, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos.

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (tecnológicas, econômicas, políticas, demográficas legais, sociais e

culturais) e dos fatores micro ambientais (fornecedores, concorrentes, (consumidores canais de distribuição). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Oportunidade: “São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos” (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006)

Ameaças: “As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos. ” (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

3.3 Matriz Swot

Feil (2012) fala que a matriz SWOT auxilia a empresa a identificar os fatores críticos de sucesso para a organização, essa análise ajuda a identificar os pontos fortes e fracos em seu produto/serviço, levando variação de produtos, a inovações e reconhecimento de sua marca (FEIL; HEINRICHS, 2012).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Trata-se de uma ferramenta utilizada para a análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização.

Segundo Valim et.al. (2009) a matriz SWOT proporciona a integração entre os gerentes de várias áreas distintas da organização, sendo necessário identificar e solucionar problemas que podem atrapalhar o desenvolvimento e crescimento da empresa. Santos (2016) diz que o modelo possibilita aos gestores uma identificação das oportunidades e fraquezas da empresa em que atua, através da análise é possível fazer com que a empresa se mantenha no mercado com um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Figura 2 – Matriz SWOT



Fonte: Food Safety Brazil

Diante do exposto acima, na sequência será apresentado a Matriz SWOT da empresa Beta Logística:

Tabela 1 – Matriz Swot da empresa Beta

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Setor logístico experiente. 2. Processo interno estruturado. 3. Retirada de cargas mais complicadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do escoamento do aço. 2. Volume maior de produtos sendo transportados devido a pandemia. 3. Aumento de caminhoneiros disponíveis.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não possuir frota própria. 2. Pouca demanda de cargas. 3. Dependem totalmente do FreteBras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência. 2. Possível greve no setor de transporte rodoviário. 3. Variação do preço dos combustíveis.

Fonte: Autor

3.4 Descrição das variáveis acima

Nesta seção será apresentada com profundidade os elementos constantes na matriz SWOT, bem como os trechos da entrevista que irão embasar cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

3.5 Forças

Foram identificados na Matriz SWOT, 3 forças, sendo elas:

1- Setor Logístico experiente.

A empresa conta com funcionários que possuem experiência no setor e fazem faculdade de logística, podemos contatar essa afirmação nesse trecho da entrevista: "Todos funcionários do setor logística, tem superior em logística. Trazem um grande conhecimento e capacidade de exercerem suas funções. Sem falar que o próprio gestor tem experiência de 30 anos no mercado de transporte."

2- Processo interno estruturado.

A Beta tem uma estruturação interna definida de acordo com a quantidade de seus clientes, os dividindo entre os colaboradores e proporcionando um atendimento focado em atender suas necessidades com qualidade, segundo o entrevistado: "Nós conseguimos proporcionar aos nossos clientes um atendimento personalizado, dividimos nossos colaboradores e cada um fica responsável por um cliente, conhecendo a demanda e as exigências de cada podemos oferecer qualidade nos serviços prestados. "

3 – Retirada de cargas mais complicadas.

A empresa consegue retirar fretes que possuem uma certa complexidade, sendo eficientes em conseguir o veículo para atender a demanda do cliente. Entrevistado: "Temos demanda de cargas muito difíceis, com diversos ponto de entregas distantes, se torna muito difícil retirar-las, mas nossa equipe se esforça ao máximo, sempre conseguindo um veículo"

3.6 Fraquezas

Foram relacionadas na Matriz SWOT, 3 fraquezas, sendo elas:

1 – Não possuir frota própria.

A Beta Logística não possui frota própria, sendo seus fretes retirados por motoristas terceirizados. Fala do entrevistado: "A empresa não tem veículos próprios, o que dificulta muito no escoamento das cargas, perdemos horas só para encontrar um veículo disposto a retirar a carga"

2 – Pouca demanda de cargas.

A empresa conta com apenas um cliente que passa as demandas de cargas fechadas, sendo poucos fretes diariamente. Esse cliente é responsável por grande parte do faturamento mensal da Beta, sendo afirmado na seguinte parte da entrevista: "Temos somente uma empresa nós passando fretes diariamente, são aproximadamente uma a três cargas fechadas por dia, ela é responsável por quase toda a renda mensal, sendo atualmente nosso maior cliente."

3 – Dependem totalmente do FreteBras.

O FreteBras é um site de procura de caminhoneiros disponíveis para a retirada dos fretes. Por ser uma plataforma online ela apresenta algumas instabilidades que interferem na sua utilização. Fala do entrevistado: "Conseguimos veículos terceirizados a partir do FreteBras, quando ele está instável não temos outra maneira de procurar veículos, o que atrapalha toda a logística"

3.7 Oportunidades

Foram relacionadas na Matriz SWOT, 3 oportunidades, sendo elas:

1- Aumento do escoamento do aço.

O principal cliente da Beta é uma empresa que fabrica produtos de aço em geral. No atual momento o escoamento da produção de seu cliente vem aumentando gradativamente, segundo o entrevistado: "Percebemos que nesses últimos meses nosso cliente tem escoado mais cargas diariamente, vemos isso como uma oportunidade de aumentar a quantidade de cargas completas que nos são passadas."

2 - Volume maior de produtos sendo transportados devido a pandemia.

Durante o período da pandemia o transporte dos fracionados na empresa teve um aumento significativo de 30%, ressalta o entrevistado no seguinte trecho: " A pandemia aumentou muito a demanda, para nós do setor de transporte isso é muito

bom, pois são mais cargas para retirar, os nossos fracionados por exemplo aumentaram 30%."

3- Aumento de caminhoneiros disponíveis.

No início da pandemia com as incertezas que ocorreram muitos motoristas que estavam agregados saíram por vontade própria de algumas empresas ou foram demitidos, com isso a mão de obra de caminhoneiros aumentou no mercado. Sendo essa uma situação favorável para a Beta que utiliza mão de obra terceirizada sendo comprovado no seguinte trecho: "Notamos que no ano de 2020 houve um aumento de caminhoneiros disponíveis para carregamento, alguns nos relataram que perderam os empregos e outros saíram porque não estavam trabalhando, vimos isso como algo benéfico pois até nos ajudou a escoar mais rápido nossas cargas".

3.8 Ameaças

Foram relacionadas na Matriz SWOT, 3 ameaças, sendo elas:

1 – Concorrência

Atualmente a Beta tem como principais concorrentes, transportadoras de grande porte que possuem frota própria e agregados, assim conseguem retirar mais rápidos os fretes. Entrevistado: "Nossos concorrentes são grandes transportadoras com frota própria, elas conseguem retirar uma carga muito mais rápido pois já tem veículos disponíveis"

2 - Possível greve no setor de transporte rodoviário

As greves dos caminhoneiros ocorrem repentinamente devido a diversos fatores, o que gera uma ameaça para o transporte rodoviário. Entrevistado: "Ficamos muito preocupados com as ameaças de paralisação dos motoristas, não podemos ficar sem retirar as cargas que nos são passadas"

3 - Variação do preço dos combustíveis

As oscilações no preço dos combustíveis é um fator que dificulta a logística da empresa, devido aos seus fretes serem terceirizados. Podemos constatar essa afirmação no seguinte trecho: "Nosso valor de frete é baixo, com o grande aumento no combustível os fretes se tornam muito caros, assim se torna difícil a negociação com o terceirizado"

4. PLANO DE AÇÕES

Apresentamos acima, a partir do uso da Matriz SWOT, as forças e fraquezas, analisando o ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças a partir da análise do ambiente externo da empresa Beta Logística.

4.1 Forças

Foram enumeradas três forças na empresa, são essas:

- Setor logístico experiente.
- Processo interno estruturado.
- Retirada de cargas mais complicadas.

4.2 Oportunidades

Foram enumeradas três oportunidades na empresa, são essas:

- Aumento do escoamento do aço.
- Volume maior de produtos sendo transportados devido a pandemia.
- Aumento de caminhoneiros disponíveis.

4.3 Fraquezas

Foram enumeradas três fraquezas na empresa, são essas:

- Não possuir frota própria.
- Pouca demanda de cargas.
- Dependendo totalmente do FreteBras.

4.4 Ameaças

Foram enumeradas três ameaças na empresa, são essas:

- Concorrência.
- Possível greve no setor de transporte rodoviário.
- Variação do preço dos combustíveis.

4.5 O 5W2H como ferramenta de plano de ações

Para tratar de cada uma das fraquezas e ameaças, todas em oposição ao sucesso, desenvolvimento e crescimento da empresa Beta Logística, será elaborado um plano de ações e adotado, como ferramenta, o 5W2H.

Silva e Flores (2011) abordam que as ferramentas, programas e métodos para a qualidade proporcionam um ambiente favorável para as ações gerenciais, possibilitando assim que se otimizem os processos e se possua uma colaboração com o viés de identificar, compreender e solucionar problemas.

Segundo Silva (2009) o método 5W2H é um instrumento vastamente utilizado para que se realize um plano de ação eficaz e se possa colocar em prática as soluções descobertas, assim como, a ferramenta se caracteriza também como uma maneira de se padronizarem procedimentos. O nome 5W2H vem das palavras em inglês: what, why, who, where, when, how e how much, que significam respectivamente: o que, por que, quem, onde, quando, como, e quanto custa.

Segundo o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é prática e permite, a qualquer momento, identificar as rotinas mais importantes de um processo, projeto ou até mesmo de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

Tabela 2 – Explicação do 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Qué?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: ResearchGate

4.6 5W2H na Empresa Beta Logística.

A seguir, na tabela 3, apresentamos a ferramenta 5W2H aplicada aos resultados obtidos na SWOT

Tabela 3 – Plano de Ações da empresa Beta Logística com base no 5W2H

O QUE?	POR QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
AMBIENTE INTERNO						
Não possuir frota própria.	Para facilitar a retirada de cargas e agilizar os processos.	Gestor	Setor de Transporte	Dentro de 8 meses a 1 ano.	Contratar agregados para regiões de grande demanda, que sejam experientes e tenham compromisso com a empresa.	22 De R\$2000,00 à R\$3.000,00.
Pouca demanda de cargas.	Aumentar os lucros da empresa.	Gestor	Comercial	Dentro de 3 a 4 meses.	Criando um setor e contratando um funcionário voltado para aquisição de clientes e aumento do número de cargas retiradas por dia.	De R\$1300,00 a R\$1800,00.
Depender totalmente do FreteBras.	Para redução dos impactos com a instabilidade dessa ferramenta.	Auxiliar de Logística	Setor Logístico	Dentro de 1 a 2 meses.	Criando parcerias com caminhoneiros que façam as rotas que mais escoam carga, oferecendo preços melhores e criando uma confiança com o parceiro.	Custo pode variar de acordo com a região, em média um aumento de R\$100,00 a R\$500,00 por frete.
AMBIENTE EXTERNO						
Concorrência.	Para amenizar os impactos e oferecer melhores serviços.	Todos da empresa	Não se aplica	Todos os dias.	Divulgando os serviços oferecidos pela Beta e executando serviços personalizados.	Não existe custo, já que será feito pelos funcionários da empresa.
Possível greve no setor de transporte rodoviário.	Impedir que os fretes não sejam retirados.	Auxiliar de Logística	Setor Logístico	Dentro de 1 a 2 dias.	Em situações de greve aumentar os valores do frete e negociar com caminhoneiros parceiros.	Aumento nos fretes em média de R\$200,00 a 500,00 dependendo da região.
Variação dos preços dos combustíveis.	Para não interferir na qualidade e retiradas do frete.	Auxiliar de Logística	Setor Logístico	Todos os dias.	Como a variação dos combustíveis é algo que está fora do controle da Beta, é necessário que ela ofereça melhores condições de pagamentos para gerar interesse nos caminhoneiros.	O aumento seria na prática do adiantamento do motorista, aumentando de 60% do valor do frete para 70%.

Fonte: Autor

4.6.1 Fraquezas

Descrição das variáveis apresentadas na tabela 3.

4.6.1.1 Fraqueza 1

Não possuir frota própria.

Para solucionar essa fraqueza será necessário utilizar medidas para facilitar a retirada de cargas e agilizar os processos. A parte operacional de contratação terá que ser realizada pelo gestor/sócio, que cuida tanto do setor logístico quanto do RH da empresa, possuindo maior conhecimento e sendo o mais adequado para realizar a contratação. Tendo prazo de duração de 8 meses a 1 ano, na data de 01/01/2022 a 01/01/2023 para execução. As medidas para resolver o problema são a contratação de agregados para regiões de grande demanda, que sejam experientes e tenham compromisso com a empresa, custando em média de R\$2000,00 à R\$3.000,00 mensais.

4.6.1.2 Fraqueza 2

Pouca demanda de cargas.

Com intuito de solucionar essa fraqueza e aumentar os lucros da empresa, será necessário que os gestores/sócios realizem a implementação de um setor comercial. Tendo o prazo de 3 a 4 meses, da data 10/01/2022 a 10/05/2022. Sendo necessário a criação de um setor comercial e a contratação de um funcionário voltado para aquisição de clientes e aumento do número de cargas retiradas por dia. Custando a Beta de R\$1300,00 a R\$1800,00 mensais.

4.6.1.3 Fraqueza 3

Depender totalmente do FreteBras

Para redução dos impactos com a instabilidade dessa ferramenta, os auxiliares de logística terão que desenvolver outra forma de captação de motorista terceirizados para os fretes. No prazo de 1 a 2 meses, 05/01/2022 a 05/03/2022, os colaboradores devem criar parcerias com caminhoneiros que façam as rotas que mais escoam cargas, oferecendo preços melhores e criando uma confiança com os motoristas, custando em média um aumento de R\$100,00 a R\$500,00 por frete sendo considerado a região e a quilometragem do trajeto.

4.6.2 Ameaças

Descrição das variáveis apresentadas na tabela 3.

4.6.2.1 Ameaça 1

Concorrência.

Para lidar com essa ameaça a Beta Logística irar precisar engajar seu marketing. Todos os funcionários devem auxiliar a divulgar os serviços que a empresa oferece, principalmente com a implementação do setor comercial a Beta conseguirá expandir seu alcance, para amenizar os impactos e oferecer melhores serviços. A divulgação da empresa tem que ocorrer diariamente, para que se possa alcançar o objetivo. Não a custo a empresa, sendo o marketing feito pelos próprios funcionários.

4.6.2.2 Ameaça 2

Possível greve no setor de transporte rodoviário.

Com intuito de impedir que os fretes não sejam retirados caso ocorra uma greve dos caminhoneiros, os auxiliares de logística nessa situação terão que utilizar estratégias para negociação com os motoristas. Dentro do prazo de 1 a dois dias do começo da paralização, os colaboradores devem em situações de greve aumentar os valores do frete e negociar com caminhoneiros parceiros, essa negociação custara em torno R\$200,00 a 500,00 dependendo da região e da urgência de escoamento da carga.

4.6.2.3 Ameaça 3

Variação nos preços dos combustíveis

A variação dos combustíveis é algo que está fora do controle da Beta, a empresa recebe de acordo com a tabela da ANTT e o aumento do valor recebido para cada frete depende totalmente de seus clientes. Para contorna essa ameaça os auxiliares do setor logístico devem oferecer melhores condições de adiantamentos, afim de gerar interesse nos caminhoneiros, essa estratégia teria que ser utilizada todos os dias. O aumento seria na prática do adiantamento do motorista, aumentando de 60% do valor do frete para 70%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de criar um diagnóstico organizacional da empresa Beta Logística buscando evidenciar resoluções dentro da realidade sendo o foco a inovação, trazendo benefícios a curto e longo prazo.

Anomalias surgem em todos os processos, mas as empresas devem preparar-se para identificá-las e assim, reduzi-las e eliminá-las, garantindo eficiência aos seus processos. As empresas devem estar abertas as críticas e dispostas a assumir e expor seus erros, de modo que possam ser analisados e após, buscar a melhoria contínua.

A partir da utilização do método SOWT, foi possível visualizar o ambiente interno e externo da empresa, o que direcionou o entendimento das fraquezas, ameaças, forças e oportunidades. A mesma auxiliou na criação do diagnóstico organizacional que identificou os problemas e falhas presentes.

Mediante ao diagnóstico foi possível criar um plano de ações com a proposta de solucionar os problemas encontrados, contando com o auxílio da ferramenta 5W2H, com soluções voltadas para inovações nas operações existentes. A utilização das ferramentas da qualidade e melhoria contínua, no caso desse estudo, 5W2H, tornam-se relevantes, pois atuam como ponto chave para o planejamento, identificação de falhas e soluções para as mesmas. Também torna a solução de modo simples e com eficácia.

O plano de ações desenvolvido não impõe grandes movimentos institucionais, nem ações demasiadamente complexas, nem mesmo investimentos inviáveis, pelo contrário, todas as ações propostas estão dentro das possibilidades da organização e são todas ações reconhecidas pelas práticas entre as empresas com um bom nível de gestão. O desafio da empresa Beta está no fato de aperfeiçoar os métodos existentes, corrigir os erros cometidos e melhorar sua gestão, afim de aumentar sua competitividade, melhorar o ambiente organizacional, sendo reconhecida pelo seu diferencial competitivo, com intuito de prestar melhores serviços e trazer benefícios a curto e longo prazo.

Todos os esforços na elaboração deste documento visaram oferecer à empresa Beta Logística uma fotografia detalhada de como ela possa melhorar suas operações, com base nos conhecimentos acadêmicos, demasiadamente importantes para o sucesso

de qualquer empresa num mundo cada vez mais competitivo, pode continuar avançando segura e racionalmente para o cumprimento de seus objetivos, obtendo sucesso em toda a sua cadeia produtiva e resultados econômicos cada vez melhores.

Portanto, a realização do presente trabalho foi de suma importância pois nos permitiu agregar mais conhecimento sobre o assunto. Vale destacar ainda que essa pesquisa teve várias limitações e que essas proposições apresentadas não esgota o assunto, ao contrário, lança marco de início de uma nova etapa para que futuros trabalhos sejam realizados de modo a complementar outras frentes de pesquisa que não foram contempladas nesta proposta.

6. REFERÊNCIAS

- CHRISTENSEN, Clayton M.; MCDONALD, Rory; RAYNOR, Michael E. **What is disruptive innovation?** Harvard Business Review, dez. 2015.
- GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM. **Gestão da cadeia de suprimentos**. 2016. Disponível em: < <http://www.supplychain-forum.com/index.cfm>>.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007
- MOURA, B. **Logística: conceitos e tendências**. Lisboa-PT: Inova, 2006. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=ulReFI6gzugC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Moura+2006+John+Crowell&ots=UqvK_xPjK9&sig=sKkVK810VnDbVBAPc6zqi75aPa4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 30 ago 2021
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO, OCDE: Manual de Oslo. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasil: FINEP, 2004.
- SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. São Paulo: Gion Editora, 2000.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Zahar Editores S.A., Rio de Janeiro, 1984. (Edição original em inglês de 1942)
- SILVA, P. R. S.; PESO, R. C. **Qualidade total**. In.: BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. Administração da qualidade e da produtividade. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Rodrigo Belmonte. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. Santa Maria, RS, 2010.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.