

A FALTA DE UMA GESTÃO EFICIENTE EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES

Eury Antonio Tessaro Neto¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Uma boa gestão empresarial é essencial para um bom desenvolvimento de qualquer empresa. Na empresa onde foi realizado o estudo, um dos principais problemas é a falta de gestão, enquanto que a eficácia e eficiência da gestão empresarial são elementos fundamentais na melhoria de resultados. O presente artigo foi realizado através de um estudo de caso em uma empresa de transportes no setor madeireiro, no qual observou-se o quanto se faz importante a gestão de empresarial para a mesma. O objetivo do estudo é o de mostrar possibilidades de soluções a serem implantadas para gerar melhorias e mais lucros, diminuindo despesas, onde o proprietário conseguirá investir de maneira mais sólida e planejada na empresa para melhor atender a demanda de transportes. Os principais resultados da pesquisa apontam que a empresa estudada vem passando por alguns problemas devido à falta de gestão, pois a mesma trabalha com custos operacionais muitos altos, alguns desnecessários e com uma baixa margem de lucro. As principais metodologias utilizadas no trabalho foram as observações *in loco*, pesquisa de campo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Gestão. Transporte. Custos.

THE LACK OF EFFICIENT MANAGEMENT IN A TRANSPORT COMPANY

ABSTRACT

Good business management is essential for the good development of any company. In the company where the study was carried out, one of the main problems is the lack of

¹ Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

management. However, it's known that efficiency and efficacy are truly important, we must say fundamental in improving results. The present article was carried out through a case study in a transport company in the timber sector, in which it was observed how important business management is for it. The objective of the study is to show possibilities of solutions to be implemented to generate improvements and more profits, reducing expenses, where the owner was able to invest in a more adequate and responsive way in the company, to better support the demand for transportation. The main results of the research point out that the company studied is going through some problems due to the lack of management, because it works with very high operational costs, some unnecessary and with a low profit margin. The main methodologies used in the work were *in loco* observations, field research, informal interviews and bibliographical references.

Key words: Management. Transport. Costs.

1 INTRODUÇÃO

A falta de uma gestão eficaz na empresa estudada é um grande problema, pois esta opera com uma pequena margem de lucros através dos altos custos desnecessários. Conforme observado, uma mudança na forma de gestão é um dos principais fatores para contribuir no crescimento da empresa. Desse modo, a presente pesquisa refere-se à importância de uma gestão eficiente em uma empresa de transportes.

A prática de uma gestão empresarial eficiente dentro da empresa em análise poderia trazer bons resultados, minimizando custos e maximizando lucros, separando lucros e despesas, melhorando o funcionamento da mesma.

A importância desse estudo se dá no apresentar mudanças que serão necessárias para que melhore o funcionamento da empresa em estudo. Assim, poderá voltar a crescer, tornando-se ainda mais competitiva no ramo de transportes, com uma maior margem de lucro e excelência no que faz.

O objetivo geral do artigo é apresentar a importância que a falta de uma gestão eficiente traz à empresa, pois uma boa gestão é o combustível para o bom funcionamento da organização. Os objetivos específicos são buscar métodos e conceitos para que se melhore a forma de gestão na organização de modo a assegurar que haja mais lucratividade para a empresa; analisar a possibilidade de um contrato de rastreamento de seus caminhões para evitar custos desnecessários, melhorando a logística de transportes; verificar a probabilidade

de venda de veículos que estão fora das exigências dos contratantes do frete prestado e sugerir a compra de veículos que se enquadrem nas exigências dos contratantes para se obter um retorno positivo.

O presente trabalho foi desenvolvido com as metodologias de observações *in loco*, pesquisa de campo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

O estudo realizado na empresa em questão destaca que uma gestão eficiente se faz necessário para a melhoria da empresa, proporcionando uma maior margem de lucros, evitando gastos desnecessários e alavancando investimentos que venham a influenciar no crescimento da organização.

O presente artigo abordará primeiramente o referencial teórico, trazendo os principais autores relacionados ao tema. Logo em seguida, o item que se refere ao tema ou problema. Também é apresentado um breve histórico da organização e seus principais problemas e, por fim, o capítulo referente à análise teórica e comparativa do tema ou problema, que abordará os problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O transporte é composto por meios que tem o papel de executar o deslocamento de artigos. Nesse sentido, Razzolini Filho (2012, p. 64) enfatiza que: “Um sistema de transporte pode ser compreendido como todas as atividades, os recursos e as demais instalações [...] que se relacionam à capacidade de movimentar bens numa determinada economia. Isso significa movimentar pessoas, produtos e serviços.”

Mesmo com toda a falta de infraestrutura nas rodovias, o transporte rodoviário é o que mais cresce no Brasil, segundo Alvarenga; Novaes (2000, p. 82):

O modo rodoviário é o mais expressivo no transporte de cargas no Brasil, e atinge praticamente todos os pontos do território nacional. Com a implantação da indústria automobilística na década de 50, com a pavimentação das principais rodovias, o modo rodoviário se expandiu de tal forma que hoje domina amplamente o transporte de mercadorias no país.

A logística faz a ligação por meio do transporte entre fornecedor e cliente final. Sobre isso, pertine citar Rosa (2011, p. 17), que afirma que:

Algumas pessoas concebem o conceito de logística como o transporte ou o estoque/armazenagem de produtos, no entanto, a logística engloba o transporte, o estoque/armazenagem de produtos e diversas outras atividades, desde o suprimento para a produção até a entrega do produto final ao cliente.

Os produtos ou matéria prima transportados precisam de um devido cuidado vindo das transportadoras. De acordo com Saraceni (2012, p. 5), “Carga é, a princípio, a mercadoria

acondicionada em embalagem adequada ao transporte. Entretanto, existe também o transporte de cargas não embaladas, como, por exemplo, as cargas a granel.”

Pela diversidade nos modelos de implementos rodoviários, não existe um implemento que seja apto a transportar todos os tipos de carga. Lumare Júnior (2007, p. 65) mostra que: “todas as transportadoras, de certa maneira, integram mercados e o fazem com algum diferencial, mas não há como, na mesma transportadora, obter-se todos os diferenciais.”

O transporte de cargas entra em ação quando surge uma demanda do consumidor, conforme Schlüter (2013, p. 78): “O sistema logístico de transportes funciona, basicamente, com base na demanda do consumo final, que dispara a necessidade de produção e/ou reposição de bens no mercado.”

A conservação da frota é essencial para atender as necessidades, e exigências dos contratantes. Destaca Vitorino (2015, p. 2) que:

Além de transportar a mercadoria para perto do consumidor, a movimentação de cargas também exige que o transporte seja feito no menor tempo possível, de modo a agregar valor de tempo no produto. Por exemplo, se a máquina de uma indústria para devido a um defeito em uma de suas peças, é possível que essa empresa aceite pagar a mais pela peça caso a receba no menor tempo possível.

No ramo de transportes além dos custos abusivos, existe uma grande e desleal concorrência, vinda de empresas que sonegam impostos, transportam cargas com excesso de peso, sem as regulamentações para o ramo, e acabam cobrando um valor menor pelo frete prestado. Nessa perspectiva, salienta Morais (2015, p. 68): “[...] há 144.158 empresas de transporte rodoviário de cargas atuando no mercado brasileiro (CNT, 2013). Esse número elevado deve-se á condições de não haver barreiras legais e econômicas para a entrada de novos competidores.”

Os contratantes do transporte devem analisar os custos e o tempo de entrega antes de tomar alguma decisão de logística. No concernente à essa questão, vale citar Gonçalves (2013, p. 11):

A gestão do transporte é um elemento essencial das atividades logísticas e contribui significativamente na redução dos tempos logísticos. A gestão do transporte envolve o transporte próprio ou contratado, o planejamento de veículos e seus roteiros de entrega (roteirização), e a seleção do melhor meio de transporte a ser utilizado (aéreo, ferroviário, hidroviário, marítimo, rodoviário ou dutoviário).

Os custos do transporte influenciam diretamente no valor do produto transportado. Detalham Caixeta Filho; Martins (2001, p. 89) que: “A oferta de serviços de transporte, que viabiliza a movimentação de insumos e produtos para a concretização da atividade econômica, tem a influência de variáveis que determinam os atributos de custo e nível do serviço prestado.”

Antes de realizar o transporte de alguma mercadoria, a transportadora deve analisar todos os custos envolvidos no transporte, como: pedágio, desgaste do veículo, imposto, combustível e motorista, para que com isso consiga extrair uma projeção de seus lucros, e analisar se serão viáveis ou não. Conforme Ballou (1993, p. 115):

Transporte barato também contribui para reduzir o preço dos produtos. Isto acontece porque, além de sua influência no aumento da competição no mercado, o transporte é um dos componentes de custo que, juntamente com os custos de produção, vendas e outros, compõem o custo agregado do produto.

Dentro desse contexto, fica evidente que o estudo mostrado sobre a falta de gestão no ramo de transportes é muito importante. A má gestão dentro da empresa é ocasionada tanto pelo proprietário, quando pelos colaboradores. Tratando de fatores como despesas, planejamento, disciplina, minimização de custos, entre outros que são essenciais para o bom desempenho de uma empresa de transportes. Nesse ramo em que há muita concorrência, todos os gastos que possivelmente possam ser cortados, serão um diferencial nos lucros da empresa. Seguindo o caminho das teorias mencionadas, colocando-as em prática, a empresa terá um desempenho eficaz juntamente com resultados positivos, sendo assim se tornará ainda mais competitiva no mercado.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em análise, ENGINE LTDA., originou-se da criação de uma oficina mecânica em 1996, na cidade de Cerro Negro SC. Com o passar dos anos, a empresa passou a atuar também no ramo de terraplanagem e transporte de cargas.

Em 2001, a empresa adquire seu primeiro caminhão truck, que atuava no transporte de toras na região. Nessa época, a oficina mecânica passa a ser voltada para serviços de mecânica pesada, setor em que presta serviços até hoje.

Com o decorrer dos tempos, em 2007, a empresa identificou a falta de caminhões no transporte de toras da região e foi migrando dos caminhões truck, para os chamados romeu-julieta.

Por volta de 2013 a empresa parou com a prestação de serviços de terraplanagem, pois estavam se tornando inviáveis. Todavia, continuou investindo em caminhões no transporte de toras, sendo eles romeu-julieta, carreta e bitrem.

Nesse ano de 2019, a empresa conta com a oficina mecânica e 6 caminhões, sendo 2 caminhões truck que não estão mais no transporte, 2 romeu-julieta e 2 bitrens. Tem um quadro de colaboradores de 4 pessoas na oficina mecânica. Nesse espaço, realizam os serviços

de motor, caixa, diferencial, suspensão, venda de peças e soldas em geral em veículos pesados, e 4 colaboradores na transportadora, o que permite transportarem madeira bruta das florestas para as serrarias da região.

A empresa trabalha com as principais marcas tanto de peças, quanto de ferramentas de trabalho (ferramentas mecânicas e caminhões) buscando prazer e satisfação dos colaboradores e principalmente dos clientes. O perfil dos clientes que frequentam a oficina mecânica é variado, desde agricultores até empresas de transporte. E o perfil dos clientes da transportadora, são os proprietários ou gestores de reflorestamentos da região com plano de corte e com venda direta da tora e celulose para os consumidores.

Por se tratar de uma empresa que atua em dois ramos, não existe tanta concorrência como em outras regiões. Na cidade é a única mecânica pesada, e a transportadora tem contrato mensal de toneladas com os contratantes.

Mediante as observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa ENGINE LTDA apresenta uma grande perda de lucros, sendo:

- Gerencial: o proprietário da empresa deixa com que seus colaboradores da transportadora tenham total liberdade em transitar com os caminhões da empresa sem necessidade alguma, gerando um custo desnecessário, contando ainda com o risco de ocorrer algum imprevisto ou acidente fora da jornada de trabalho.

- Frota: a empresa conta com os equipamentos da terraplanagem, 2 caminhões truck e alguns implementos agrícolas guardados sem utilização, os mesmos que poderiam ser vendidos, e com o dinheiro aprimorar suas fontes de lucro.

- Gestão Financeira: a empresa tem uma perda relativa de lucros pela falta de um reajuste no valor pago pelo transporte de toras. Contudo os custos de funcionamento sobem frequentemente.

- Gestão Empresarial: o proprietário da empresa por também contar com sua oficina mecânica, não contabiliza os custos de manutenção de seus caminhões. Essa lacuna gerencial faz com que o proprietário não saiba exatamente qual o valor de seus custos e lucros.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise constatou-se o problema relacionado aos veículos que ficam sobre a responsabilidade dos motoristas, pois os mesmos usam fora do horário de trabalho,

umentando as despesas com óleo diesel, pneu, e os mais diversos tipos de custos que um veículo em circulação tem.

Outro agravante é representado pelos riscos que se assume com um veículo em trânsito. Segundo Rodrigues; Cugnasca; Filho (2009, p. 16) enfatizam que: “O RV³ é um sistema de monitoramento que gerencia a localização e o estado de um veículo a cada momento, enquanto ele se desloca sobre a superfície terrestre.” Baseado no autor supracitado, sugere-se para a empresa em questão que a mesma tenha rastreador o qual vai bloquear o veículo, minimizando custos e riscos. Uma segunda opção é que veículos fiquem no pátio da empresa, o qual tem espaço adequado.

A empresa em estudo possui alguns veículos e equipamentos parados, sem utilização, os quais não estão trazendo nenhum tipo de lucro ou benefícios à empresa há algum tempo. Além disso, se encontram em depreciação constante a cada dia, perdendo seu valor. Valente; Passaglia; Novaes (1997, p. 1) colocam que:

O termo ‘gestão de frotas’ representa a atividade de reger, administrar ou gerenciar um conjunto de veículos pertencentes a uma mesma empresa. Esta tarefa tem uma abrangência bastante ampla e envolve diferentes serviços, como dimensionamento, especificação de equipamentos, roteirização, custos, manutenção e renovação de veículos, entre outros.

Nesse sentido, conforme o autor citado, esses equipamentos que a empresa não utiliza e se encontram guardados, se vendidos, poderiam representar um capital a ser investido em novos caminhões. Ainda, poderiam representar a possibilidade de aprimorar ou investir mais em sua fonte de lucro, tendo um melhor desempenho e um maior retorno.

A empresa em questão tem sua margem de lucro cada vez menor, decorrente dos altos custos de funcionamentos a serem pagos por uma empresa nesse ramo, que impede um melhor funcionamento da mesma, pois o a remuneração pelo frete na região onde atua continua do mesmo valor de anos atrás. Com isso ela acaba muitas vezes se tornando uma empresa deficitária.

Lumare Júnior (et al, 2007, p. 40) destacam que: “A remuneração do frete ancora-se principalmente no peso e tem relação com a distância entre os pontos de coleta e entrega. A cubagem é um procedimento de correção de densidade que altera o peso do cálculo, influenciando no valor do frete, se este estiver baseado nessa dimensão.” De acordo com o autor referido, recomenda-se à empresa em estudo que solicite um reajuste na remuneração paga por tonelada da matéria prima transportada, pois a mesma não vem sendo reajustada como as demais de outras modalidades de transporte. Caso contrário, a empresa deve migrar para o

³ Rastreamento de Veículos.

setor de transporte de grãos, cujos reajustes são frequentes no valor pago, de acordo com os custos e a tabela frete.

A empresa em análise está com problemas na parte de gestão empresarial, pois o proprietário da empresa transportadora e da oficina mecânica é o mesmo. Esse profissional realiza toda a manutenção de seus veículos de passeio (particulares) e da empresa transportadora (caminhões) na oficina mecânica que é de sua propriedade. Ao realizar a manutenção, o mesmo não contabiliza a mão de obra, nem as peças que forem utilizadas em seus veículos e nos caminhões.

Por conta dessa situação, não se sabe ao certo os valores totais de lucros e despesas de nenhuma das empresas, fazendo com que a contabilidade não consiga chegar a um montante exato. Lorentz (2015, p. 2) descreve que: “A contabilidade de custos é, portanto a parte da ciência contábil aplicada na atividade de acompanhamento, classificação, apropriação, análise e registro contábil de todos os gastos consumidos direta ou indiretamente no processo produtivo da empresa.”

Dessa maneira indica-se que a empresa passe a contabilizar todos os custos obtidos no interior de sua oficina mecânica, contabilizando mão de obra e peças utilizadas para realizar a manutenção de todos seus veículos, fazendo com que, dessa forma, consiga se chegar a um exato valor de lucros e custos, separando os mesmos da oficina mecânica e da transportadora. Feito isso, ficará ainda mais nítido onde estão os pontos críticos que necessitam de correção no interior da organização.

5 CONCLUSÃO

Esse trabalho apresentou como tema principal a importância de uma gestão eficiente em uma empresa de transportes. Surge, pois, a possibilidade a empresa poder ter uma boa gestão melhorando sua margem de lucro, suprimindo todos os custos e necessidades da empresa.

Verificou-se que o problema da empresa em questão está em torno de 80% na parte de gestão, que está deixando de agir de maneira estratégica e organizada, aprimorando seus lucros. Evidenciou-se a necessidade de estabelecer normas para os colaboradores e também métodos e ferramentas de gestão ao gestor.

Conclui-se que a empresa estudada necessita mudar seu modelo de gestão, utilizando métodos que tragam resultados positivos empresa diminuindo a perda de lucros, traçando metas e objetivos para melhorar cada vez mais sua organização.

O presente artigo possibilitou um grande conhecimento na área de gestão empresarial devido aos estudos relacionados ao tema, observando os problemas relacionados às perdas excessivas que não são levadas em conta pelo proprietário, apresentando melhorias que possam sanar os problemas da empresa, aumentando seu lucro de uma maneira racional, eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada**: suprimentos e distribuição física. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

CAIXETA FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos**: gerenciamento de transportes. São Paulo: Manole, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=logistica%20E%20DISTRIBUI%20C3%2587%25C3%2583O%20&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-13§ion=0#/legacy/35851>>. Acesso em: 12 set. 2019.

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos**: uma abordagem prática e objetiva. Rio de Janeiro: 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=contabilizar%20custos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-13§ion=0#/legacy/37845>>. Acesso em: 12 out 2019.

LUMARE JÚNIOR, Giuseppe. **Valor econômico do cliente no transporte**: uma teoria das encomendas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORAIS, Roberto Ramos De. **Logística empresarial**: modal rodoviário. Curitiba: InterSaberes, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=logistica%20ballou&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=62§ion=0#/legacy/26906>>. Acesso em 12 set. 2019.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e modais com suporte de TI e SI**: introdução à logística. Curitiba: Intersaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Transporte%20e%20modais%20com%20suporte%20de%20TI%20e%20SI&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=22§ion=0#/legacy/6269>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

RODRIGUES, Marcos; CUGNASCA, Carlos Eduardo; FILHO, Alfredo Pereira de Queiros. **Rastreamento de veículos**: aspectos conceituais. São Paulo: Oficina de Textos, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=trans>

porte&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=2§ion=0#/legacy/47469>.
Acesso em: 11 out. 2019.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão de operações e logística I**. Brasília: Capes, 2011.

SARACENI, Pedro Paulo. **Transporte marítimo de petróleo e derivados**: origens e evolução do transporte. Rio de Janeiro: Interciência, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <[https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Transporte%20mar %20e%20derivados&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-16§ion=0#/legacy/51828](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Transporte%20mar%20e%20derivados&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-16§ion=0#/legacy/51828)>. Acesso em: 12 set. 2019.

SCHLÜTER, Mauro Roberto. **Sistemas logísticos de transportes**: a tomada de decisão logística por parte do usuário. Curitiba: InterSaber, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <[https://bv4.digitalpages.com.br/?term= Sistemas%20log%20de%20transportes&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/9968](https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Sistemas%20log%20de%20transportes&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/9968)>. Acesso em: 12 set. 2019.

VALENTE, Amir Mattar; PASSAGLIA, Eunice; NOVAES, Antonio Galvão. **Gerenciamento de transportes e frotas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VITORINO, Carlos Márcio. **Gestão de transporte e tráfego**: logística, transporte e eficiência operacional. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=transporte&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/35523>>. Acesso em: 12 set. 2019.