

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ALEXANDRE QUEIROZ
ELISANGELA MARQUARDT ITO
JEFFERSON MARQUES
PEDRO HAIDUCK

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE
VENDA DE PASSAGENS**

Campo Grande, MS

2018

ALEXANDRE QUEIROZ
ELISANGELA MARQUARDT ITO
JEFFERSON MARQUES
PEDRO HAIDUCK

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DE AGÊNCIAS DE
VENDA DE PASSAGENS**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Luciano Carlos Lauria
Gerente do Programa: Paula Oliveira

Campo Grande, MS
2018

“As nuvens mudam sempre de posição,
mas são sempre nuvens no céu.
Assim devemos ser todo dia, mutantes,
porém leais com o que pensamos e sonhamos;
lembre –se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos”
Paulo Baleki

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao nosso orientador professor Luciano Carlos Lauria pelo apoio, pela compreensão e a amizade.

A Eucatur, por permitir que a pesquisa seja direcionada a empresa, e principalmente, a empresa Expresso Queiroz onde foi realizado o benchmarking.

E também agradecemos ao SEST/SENAT e ao ITL pela oportunidade de aprendizado.

Ademais, especialmente a todas as pessoas que fizeram parte de nossas vidas, seja no incentivo no trabalho, na escola e na vida que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desse projeto como mais um aprendizado de toda a equipe.

O nosso muito obrigado a todos!

RESUMO

Este Projeto discute sobre a viabilidade da terceirização em duas agências como pontos de vendas da empresa Eucatur, atuante no segmento de transporte rodoviário e suas relevâncias quanto à relação do custo-benefício e também apontando todas as determinantes. Assim, para investigar esse escopo teve como objetivo identificar e analisar a relação custo-benefício da terceirização das agências da Eucatur localizadas no município de Cascavel, PR e de Dourados, MS, que hoje são agências próprias. Como procedimentos metodológicos adotados, teve uma abordagem qualiquantitativa, sendo utilizadas as pesquisas, descritiva, documental e bibliográfica, na qual estrategicamente foi avaliada a viabilidade das agências no que cerne a terceirização. Os resultados de modo geral demonstram que a terceirização é um caminho extremamente rentável para a empresa ao diminuir seus custos fixos e aumentar a sua receita de vendas. Ademais, também é interessante para o parceiro, que tem a possibilidade de aumentar seus rendimentos de forma exponencial através de seu esforço de venda. Assim, pode ser concluída sua viabilidade, tanto relacionado a custo-benefício, como as vantagens lucrativas para a Eucatur. Assim, fomentar a terceirização é possível, em um tempo hábil de dois meses, e que trará vantagens para empresa como forma de aumentar a saúde financeira da organização.

Palavras-chave: Terceirização. Viabilidade. Clientes. Satisfação. Lucratividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

Quadro 1: Atitudes de vendas baseada no CHA e nos 4 Ps.....	33
Quadro 2: Objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas se propõe atingir.	35
Quadro 3: Proposta de ações/soluções.....	67

LISTA DE TABELAS/GRÁFICOS

Tabela 1: Kms rodados pela Eucatur no ano de 2017.....	22
Tabela 2: Total da receita de emissão da Eucatur no ano de 2017.....	22
Tabela 3: Comparativo de vendas da agência no município de Dourados.....	23
Tabela 4: Comparativo de vendas da agência no município de Cascavel.....	24
Tabela 5: Comparativo de vendas da agência no município de Criciúma (terceirizada).....	25
Tabela 6: Comparativo de vendas da agência no município de Balneário Camboriú (terceirizada).....	26
Tabela 7: Comparativo de vendas da agência no município de Joinville (terceirizada).....	27
Tabela 8: Relatório 1 – Comparativo de vendas da Agência de Naviraí MS do Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017.....	48
Tabela 9: Relatório 2 – Comparativo de vendas da Agência de Caarapó, MS do Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017.....	51
Tabela 10: Agência de Dourados.....	60
Tabela 11: Agência de Dourados: primeiro gatilho.....	61

Tabela 12: Agência de Cascavel..... 62

Tabela 13: Agência de Cascavel: primeiro gatilho..... 63

LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

CEEM – Célula Estratégica de Expansão de Mercado

BPe – Bilhete de Passagem Eletrônico

CNT – Confederação Nacional do Transporte

ECF – Emissor de Cupom Fiscal

EPL – Empresa de Planejamento e Logística

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTPA – Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil

MS – Mato Grosso do Sul

PDV-Pontos de Venda

PIB – Produto Interno Bruto

PR – Paraná

SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Questão problema.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Relevância do Projeto.....	16
1.5 Organização do Projeto.....	16
2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	18
2.1 Tipos de pesquisas e finalidades.....	18
2.2 Universo e amostra.....	19
2.3 Coleta de dados.....	19
2.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados.....	20
3 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	21
3.1 Benchmarking Interno.....	25
4 BASES CONCEITUAIS.....	29
4.1 Serviços e atendimento a clientes.....	29
4.2 Pontos de venda: o que são atitudes de venda.....	31
4.3 Esforços de venda e recompensas para próprios e terceirizados.....	34
4.4 Terceirização.....	36
4.4.1 Ponto de venda (PDV).....	38
4.4.2 Questões legais.....	39
4.4.2.1 Questões legais trabalhistas.....	40
4.4.2.2 Questões legais cíveis.....	40
4.5 Indicador de análise de decisão de investimento: Payback.....	41
4.6 Decisões estratégicas.....	42
5 BENCHMARKING	46
6 MODELO CONCEITUAL.....	54
7 PROPOSTA.....	65
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	69
REFERÊNCIAS.....	72

ANEXO..... 77

1 INTRODUÇÃO

Entre todos os modais o mais utilizado no transporte de pessoas no Brasil é o rodoviário, em virtude da regularidade dos serviços oferecidos, bem como a grande extensão de malha viária existente e o valor tarifário mais acessível para toda a população. Está em um cenário altamente competitivo, movimentando em 2010 cerca de 143,3 milhões de passageiros e em 2016 em torno de 92,5 milhões, entre transporte interestadual, semiurbano, internacional e fretamento¹.

Na prestação de serviços regulares e legalizados e como “setor de transporte rodoviário, que inclui tanto o de passageiros quanto de cargas, movimenta R\$243,8 bilhões por ano no Brasil. Em cinco anos, cresceu 68%.²

Com uma malha viária com extensão de 1.721.088,7 km dividida entre pavimentadas e não pavimentadas, tanto estadual, federal, municipal e de rede planejada, o transporte rodoviário possui uma frota atual composta por 19.923 ônibus interestaduais e internacionais, possuindo 173 grandes terminais rodoviários distribuídos no país. Segundo a CNT, em estudo publicado em 2017, no ano de 2016 foram transportados 107.825.938 passageiros deslocados entre viagens interestaduais e internacionais realizados no país.

O transporte rodoviário no Brasil, como um país de dimensões continentais, é essencial para o deslocamento de pessoas de um município a outro, além de representar uma atividade altamente significativa e de cunho econômico e social que movimentou em 2014, 19,0% do PIB (IBGE, 2018; CNT, 2017). É considerado pela União como um serviço essencial, o qual impõe ao Estado responsabilidades pautadas em diretrizes que favoreçam a prestação do serviço, com preceitos constituídos conforme a Lei nº 10.233/01³.

¹ Conforme MTPA; EPL, 2017

² Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=95647>>. Acesso em 7 de fev. 2018.

³ Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências

Como mobilidade urbana, o transporte rodoviário de passageiros é considerado um serviço público essencial e, portanto, é regulamentado e fiscalizado pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) abrangendo o intermunicipal, interestadual e internacional, a qual se encontra sob a égide da Lei nº 10.233/2001, como também pela Lei nº 8.987/1995 e da Lei nº 9.074/1995 - estas regulamentadas pelo Decreto nº 2.521, de 20 de março de 1998 - e pelas normas aprovadas em Resolução pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Com esse cenário de grande desenvolvimento e crescimento, há também um nível de exigência por parte dos usuários clientes e também devido a novas formas de transporte que vem aparecendo, como UBER e outros aplicativos, assim como redes de compartilhamento como o 'Carona Solidária', que já trazem embutidas em sua criação a dinâmica da inovação, sendo que as empresas foram "obrigadas" a se reinventarem e inovarem devido a esses novos entrantes. Exigiu também um especial cuidado e dedicação às questões de qualidade, modernização e especialmente a segurança pautada pela legislação vigente, bem como aos órgãos de defesa do consumidor na busca de satisfação do cliente - fator esse, que é um dos pontos primordiais de retenção e fidelização de clientes, se tornando a pauta mais discutida nas organizações desse segmento, como forma de sobreviver à concorrência e obter êxito em sua atividade comercial.

Importante salientar que mesmo com cenário em crescimento, o planejamento operacional de serviços do transporte rodoviário de pessoas é uma ação múltipla, estando profundamente associada ao desenvolvimento de regiões e economias, devendo ser tratado com cuidado especial. Exemplo disso é que o setor ficou estagnado por longos anos no que tange a inovações em processos e regulamentações e a partir de 2017 viu-se às voltas com grandes novidades ditadas pela agência reguladora ANTT, como ocorreu, por exemplo, com o modelo 13 - bilhete de passagem físico - que está sendo substituído gradativamente a partir deste ano. Anteriormente a ANTT baixou resolução instituindo o emissor de cupom fiscal (ECF), que não foi bem aceito pelas empresas devido ao alto custo de implantação e, também, não teve aceitação por parte das Secretarias de Estado da Fazenda (SEFAZ) na maioria dos Estados. Em 2017, em nova tentativa de modernizar o setor, a agência definiu juntamente com as maiores empresas do ramo de transporte, o bilhete de passagem eletrônico (BPe), que passou a vigorar a partir de janeiro de 2018.

O planejamento operacional está diretamente relacionado com os processos do transporte, ou seja, as formas de fazer e de operar. Da mesma forma que as tentativas de planejar a economia e os negócios, as tentativas de proporcionar um adequado sistema operacional para os usuários é bem recente, disponibilizada para as agências por meio da Resolução ANTT N° 5652 de 17 de janeiro de 2018. As empresas rodoviárias para poderem comercializar as passagens, até então, usavam exclusivamente vendas físicas em postos próprios e de terceiros, com prevalência destas últimas, sendo que até então as vendas eram realizadas manualmente, sem obrigatoriedade de acesso a Internet. Com o advento do BPe, as vendas só poderão ser realizadas via Web, obrigando então as agências terceirizadas que desejarem continuar no negócio a modernizarem suas agências e investirem em equipamentos como computadores, impressoras térmicas e internet (ANTT, 2016).

Para um país como o Brasil, a existência de um sólido sistema de transporte rodoviário de passageiros é vital, visto que são poucas as localidades em que se pode sair e chegar de avião ou outros modais. A maioria dos municípios e cidades brasileiras tem como fonte exclusiva de transporte coletivo de pessoas apenas o ônibus (ANTT, 2016)

Diante desta realidade e exigência do mercado, há necessidade da terceirização de muitos serviços, especialmente aqueles que podem trazer benefícios para as organizações cuja atividade seja o transporte de passageiros rodoviários nacionais e internacionais. Otimizar os processos e reduzir os custos são fatores de grande relevância organizacional, sendo uma alternativa que faz parte das estratégias corporativas.

1.1 Problema de pesquisa

Diante do exposto, sendo o transporte rodoviário o mais utilizado no Brasil pelos usuários em decorrência de vários fatores já supracitados, a empresa objeto deste estudo tem por objetivo procurar atender a toda esta complexidade logística, com iniciativas que a credenciem a ser competitiva perante o mercado. Tendo a razão social Eucatur – Empresa União Cascavel de Transportes e Turismo Ltda., a empresa opera em 14 estados, com linhas estaduais, interestaduais e uma internacional. É objeto específico deste estudo, tratar das operações da

empresa em dois estados, Paraná (PR) e Mato Grosso do Sul (MS), pois nestes é bastante significativo o deslocamento de pessoas que utilizam o transporte rodoviário. Dentre as agências de vendas de passagens da empresa, está em pauta a análise de viabilidade de terceirização das agências dos municípios de Cascavel (PR) e Dourados (MS).

As agências de vendas próprias da empresa proporcionam boas receitas, mas os gastos fixos com empregados e os encargos empregatícios são elevados, obrigando a repensar esse modelo de operação, uma vez que o processo de terceirização é uma alternativa muito adotada na atualidade, em face da redução dos custos e da melhoria dos resultados, se constituindo em uma estratégia relevante para as organizações.

Logo, é oportuno que se estude a viabilidade de terceirizar os pontos de venda (PDV) próprios, em razão do atual cenário trabalhista e econômico, que exige agilidade no atendimento em serviços e em consequência o incremento em vendas, notadamente no contexto em que se insere a empresa, que tem adotado um plano estratégico de expansão do mercado.

Pode parecer simples a decisão de terceirizar, pois quase sempre é vantajosa sob muitos aspectos. Entretanto, nem sempre essa decisão significa criar valor para os clientes e para a própria empresa, principalmente pela questão da percepção destes em face da exclusividade do PDV para um atendimento de qualidade para os clientes da Eucatur.

1.2 Questão problema

Neste contexto, o alvo norteador desse estudo se vincula a relação custo-benefício de uma terceirização especificadamente das agências de Cascavel (PR) e de Dourados (MS).

A questão problema reside na decisão se é ou não oportuna à terceirização destes dois pontos de venda, neste momento econômico em que a tomada de decisões exige atitudes de cunho estratégico visando à agilidade no atendimento em serviços e, em contraponto, uma retribuição pelo incremento em vendas, notadamente no contexto em que insere a empresa frente a sua nova modalidade de gestão.

1.3 Justificativa

O tema proposto vem sendo tratado na literatura como assunto moderno, demonstrando a importância de se adotar uma estratégia corporativa que resulte positivamente no processo de mudanças nas organizações.

No entanto, ainda há lacunas que devem ser preenchidas, dedicadas a compreender essa realidade para que as organizações posicionem-se no mercado competitivo por meio de terceirização. Por exemplo, um dos principais pilares da estratégia corporativa e de mercado, faz menção à redução de custos, reconhecido em todos os meios empresariais representados para maximizar os resultados, mas esse processo demanda decisões em tempo real. Em contrapartida, se há viabilidade para implantação, seu retomo é bastante favorável para as organizações quando o adotam, sobretudo pela diminuição do risco operacional vinculado às estruturas de gastos permanentes.

E finalmente, pela possibilidade da obtenção de informações que possam ser utilizadas de forma eficiente para a alocação de recursos, demonstrando assim, viabilidade no ponto de vista operacional e econômico.

1.3 Objetivos

Nosso objetivo geral é identificar e analisar a relação custo-benefício da terceirização das agências da Eucatur localizadas no município de Cascavel (PR) e de Dourados (MS), que hoje são agências próprias.

Como objetivos secundários este estudo procurará:

- Identificar as implicações legais do processo de terceirização, envolvendo tanto pessoas (legislação trabalhista) quanto estrutura física (contrato de locação);
- Analisar a relação custo-benefício das propostas de terceirização, no que se refere a custos de estrutura (aluguel, luz, água, condomínio, rede Internet, móveis, equipamentos, manutenção, etc.) e pessoas (folha, encargos, horas extras, férias, abonos, produtividades etc.);

- Identificar os gastos que as agências próprias da Eucatur de Cascavel (PR) e de Dourados (MS) possuem, e confrontar com a proposta para fazer a terceirização dos serviços com os valores que surgirão com o comissionamento das vendas para o parceiro;
- Examinar a contribuição decorrente da decisão de terceirização dessas agências para o incremento das vendas e resultados da empresa.

1.4 Relevância do Projeto

Este estudo é relevante por possibilitar uma análise oportuna que impacta o funcionamento da empresa perante o seu principal público, que são os clientes que adquirem passagens e são transportados pela Eucatur para os mais diferentes destinos do Brasil. Em contraponto a isso a decisão de terceirização com redução de empregados sob vínculo empregatício, que sempre é merecedor de especial atenção em função da responsabilidade social da empresa perante a sua comunidade.

1.5 Organização do Projeto

O desenvolvimento de um projeto requer especificações concernentes a cada capítulo apresentado. Logo, este Projeto Aplicativo é estruturado em 8 (oito) capítulos, iniciando-se pela introdução, na qual é contextualizado o objeto de estudo, a problemática, justificativa e os objetivos principais e secundários.

No capítulo 2 é apresentado todo o percurso metodológico utilizado para seu desenvolvimento, explicitando todas as técnicas de pesquisas utilizadas e o porquê, demonstrando o universo que se pretende atingir e o método qualitativo e a pesquisa documental, descritiva e bibliográfica utilizada para seu desenvolvimento.

O capítulo 3 descreve a realidade atual da empresa, bem como a história de sua fundação, quantidade de Estados brasileiros atendidos e demonstra rapidamente alguns números alcançados no ano de 2017.

No capítulo 4 é o alicerce de todo o projeto, sendo embasado a partir da literatura apresentadas acepções que melhor evidenciam os serviços e atendimento a clientes, elucidando sobre os postos de venda, contemplando o posicionamento que cerne a venda, e os esforços de venda e recompensas para colaboradores próprios e terceirizados. Ademais é explanado sobre a terceirização e as decisões estratégicas no mundo organizacional frente às vendas. Todas essas subsecções são as bases conceituais para a excelência na prática do tema do projeto.

O capítulo 5 apresenta a análise do setor, a partir de processos de benchmarking com a Eucatur em relação ao assunto, oportunizando constatar as práticas de gestão na sua realidade institucional, ou seja, a “teoria na prática”.

O capítulo 6 apresenta o modelo conceitual a partir da opinião da equipe de desenvolvimento do PA quanto aos conceitos e práticas observadas em relação ao tema do Projeto, que constituem a excelência a ser praticada na realidade institucional com relação ao tema em questão.

O capítulo 7 apresenta a formulação da solução proposta implicada a necessidade de avaliação de sua viabilidade, bem como o planejamento de sua operacionalização.

E finalmente, o capítulo 8 apresenta as considerações finais elaboradas com base no estudo realizado, sendo feitas comparações pertinentes, generalizações apropriadas, recomendações e fatores limitadores.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Definir os procedimentos metodológicos para desenvolver qualquer projeto ou pesquisa é determinante para a definição de todas as etapas contempladas para seu desenvolvimento. Como existem vários campos de pesquisas com características inerentes a cada um, existem várias linhas metodológicas que podem ser adotadas, de acordo com o campo de pesquisa a ser escolhido.

Assim, a pesquisa foi uma forma de auxiliar todo o levantamento de informações que passaram por diversos caminhos até chegar finalmente às considerações finais, sendo, portanto, considerada de extrema relevância na construção de conhecimentos e respostas acerca das dúvidas referentes ao objeto de estudo proposto.

2.1 Tipos de pesquisas e finalidades

Optou-se pela abordagem qualiquantitativa, sendo que o método qualitativo foi uma estratégia pela forma de abordagem do problema constituído pelo objeto de estudo, possibilitando descrever sua complexidade, de forma que fosse analisada a interação de determinadas variáveis, apresentando as contribuições no “processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes do indivíduo” (OLIVEIRA, 1998, p.117). Suas características favoreceram o desenvolvimento deste projeto pela oportunidade de analisar as conjecturas sobre a Eucatur durante o processo de levantamento, além de ser descritiva, constituindo assim, a teoria por meio de dados empíricos para posterior aprimoramento a luz da base conceitual. Procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

E a quantitativa que possibilitou mensurar e estabelecer às relações e determinações concernentes as agências da Eucatur com as agências terceirizadas, incluindo a consulta de dados e informações de empresas de referência no segmento de transporte rodoviário de pessoas, realizando um *benchmarking* que venha a auxiliar a conclusão e as recomendações finais.

A pesquisa classificada para responder objetivo geral foi à descritiva que possibilitou apresentar as características do estudo de caso da empresa Eucatur, no que diz respeito ao objeto de estudo proposto de modo a estabelecer correlações entre variáveis e definindo sua natureza (VERGARA, 2007).

E quanto aos meios a pesquisa documental e bibliográfica, a qual há uma relação entre ambas, pois a “documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica” [...] e a “bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas” (FONSECA, 2002, p. 32).

Assim, pesquisa documental buscou identificar informações reais por meio dos documentos originais da Eucatur, “que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor”, como importante meio de investigação (HELDER, 2006, p. 1-2). E bibliográfica permitiu “ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”, alicerçado na base conceitual apresentada neste projeto (GIL, 2002, p. 45).

2.2 Universo e amostra

Universo ou população “não o número de habitantes de um local como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo)”, (VERGARA, 2005, p. 50) voltado para as agências da Eucatur, localizadas em Cascavel, PR e Dourados, MS.

2.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizou a pesquisa documental como importante elemento portador de dados, como fonte de dados a partir de informações que sustentem a proposta de terceirização disponibilizada pela organização, além do levantamento na literatura.

2.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados

Todos os dados levantados foram devidamente analisados, com base nos relatórios e levantamentos realizados sobre os benefícios da terceirização para as duas agências da empresa localizadas em Cascavel, PR e Dourados, MS.

Estrategicamente foi avaliada a viabilidade de cada município, sendo pautados os pormenores que cercam a terceirização. Para tanto, foram levantados os custos trabalhistas referentes ao empregado, bem como sobre o material operacional. E do mesmo modo, sobre os custos da terceirização para verificar entre ambas a viabilidade, sendo demonstrados por meio de tabelas em forma comparativa, sendo feito no *Excel*.

Após o levantamento dos dados, os mesmos foram devidamente analisados e planejados para elaboração da proposta de solução demonstrando a sistemática da terceirização de serviços das agências no Paraná e em Mato Grosso do Sul.

3 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo tem a denominação de Eucatur – Empresa União Cascavel de Transportes e Turismo Ltda. Sua história começou quando Assis Gurgacz e sua esposa Nair Venturim Gurgacz iniciaram as atividades como transporte rodoviário em 1964, onde havia apenas um ônibus que fazia a rota com saída do município de Cascavel, PR até Santa Tereza do Oeste, ambos no Paraná.

Hoje a Eucatur opera com transporte rodoviário de pessoas e cargas fracionadas, constituída em grupo de empresas operando em 14 estados brasileiros, sob a administração do fundador e de três de seus 4 filhos. Cada um é responsável por um segmento do grupo, estando na presidência do Conselho o Sr. Assis Gurgacz, que aos 76 anos comanda os negócios em plena atividade. O grupo referente ao transporte rodoviário é formado 13 empresas associadas, tais como Eucatur Empresa União – Sul, Solimões Transportes – Sul, Transportes Coletivo Serra Azul – Sul, Unep Transportes Ltda – Sul, Transamazonia – Transportes, Integração Transportes, Transtol Transportes, Eucatur Empresa União – Norte, Solimões Transportes – Norte, Transportes Coletivo Serra Azul – Norte, Viação Nova Integração – Sul, Capital do Café Transp Col. Passag. Ltda, Rondônia Transportes, e Líder Transportes Ltda., além da Transmanaus Transportes, que é exclusiva para transporte urbano de passageiros em Manaus. As empresas que operam no transporte interestadual contam com uma frota de 860 ônibus e 200 caminhões para atender o transporte de passageiros e cargas fracionadas.

Nestes 54 anos de existência da Eucatur, algumas empresas de diferentes ramos de atuação foram sendo adquiridas pelo grupo, porém a grande maioria delas e que tem os maiores custos são aquelas do setor de transporte. E devido a isso, há sempre a busca de novas estratégias, especialmente aquelas que focam a redução de custos, para defrontar com a competitividade acirrada nesse nicho mantendo a qualidade de seus serviços e com isso, procurando aumentar o seu lucro.

No País, o transporte via ônibus é composto por transporte urbano (dentro do município), intermunicipal (dentro do Estado), interestadual (de um Estado para outros) e internacional (do Brasil para outros países), sendo que a Eucatur atua em todos esses segmentos de transporte de

passageiros. A partir de 2018 tornou-se obrigatório o rastreamento de toda a frota da empresa, com envio simultâneo de dados para os servidores da ANTT. Entre os dados que deverão ser enviados estão o prefixo da linha e horário. O grupo Eucatur já está operando com o BPe nos Estados de MS e do RS, sendo que os próximos Estados a iniciarem a operação serão: AC, PR, AM, RO, ES e MG.

Dentre as medidas de seu planejamento estratégico, sobressai-se a implantação de um sistema que tem por sigla CEEM, Célula Estratégica de Expansão de Mercado, como um direcionador para a consolidação da atuação da empresa no Brasil e em outros países da América do Sul.

Na Tabela 1 são apresentadas as quilometragens realizadas no último ano e na Tabela 2 as correspondentes receitas.

Tabela 1: Kms rodados pela Eucatur no ano de 2017

KM rodado em 2017	
Tipo	Quilometragem -Km
Executado Fretamento	491.016,3 Km
Executado Cargas	7.786.989 Km
Executado Passageiros	64.367.550,90 Km
Total Geral de Km 2017	72.645.556,20 km

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2: Total da receita de emissão da Eucatur no ano de 2017

Receita Emissão no ano 2017	
Emissão	Valor em reais R\$
Realizado Emissão Fretamento	R\$ 2.054.665,16
Emissão Receita Cargas	R\$ 67.330.133,09
Emissão Serviços	R\$ 7.601.880,30
Emissão Passageiros	R\$ 315.990.989,00
Total Geral	R\$ 392.977.667,55

Fonte: Dados da pesquisa.

As Tabelas 3 e 4 demonstram as receitas das agências próprias da Eucatur localizadas em Dourados, MS e Cascavel, PR compreendendo somente a venda de passagens, nos anos de 2015, 2016 e 2017.

Tabela 3: Comparativo de vendas da agência no município de Dourados, MS

COMPARATIVO VENDAS AG. DOURADOS PERÍODO 2015/2016/2017							
MÊS	2.015	2.016	2.017	Dif. 2016/2015	% 16/15	Dif. 2017/2016	% 17/16
	R\$	R\$	R\$	R\$		R\$	
Janeiro	304.504,74	346.085,46	368.073,61	41.580,72	13,66%	21.988,15	6,35%
Fevereiro	165.403,92	238.654,45	240.564,48	73.250,53	44,29%	1.910,03	0,80%
Março	162.433,57	210.805,50	222.669,34	48.371,93	29,78%	11.863,84	5,63%
Abril	174.212,94	195.325,50	234.281,32	21.112,56	12,12%	38.955,82	19,94%
Maiο	168.617,57	196.959,83	212.172,67	28.342,26	16,81%	15.212,84	7,72%
Junho	173.353,89	193.417,34	227.252,79	20.063,45	11,57%	33.835,45	17,49%
Julho	257.968,56	315.551,12	327.078,26	57.582,56	22,32%	11.527,14	3,65%
Agosto	180.509,00	211.594,56	220.833,67	31.085,56	17,22%	9.239,11	4,37%
Setembro	166.889,89	203.737,51	239.146,40	36.847,62	22,08%	35.408,89	17,38%
Outubro	209.410,69	221.424,42	237.755,07	12.013,73	5,74%	16.330,65	7,38%
Novembr o	185.284,18	238.637,35	245.125,51	53.353,17	28,80%	6.488,16	2,72%
Dezembro	410.545,65	467.893,93	492.171,26	57.348,28	13,97%	24.277,33	5,19%
TOTAL	0	7	8	480.952,37	18,79%	227.037,41	7,47%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4: Comparativo de vendas da agência no município de Cascavel, PR

COMPARATIVO VENDAS AG. CASCAVEL PERÍODO 2015/2016/2017							
MÊS	2.015	2.016	2.017	Dif. 2016/2015	% 16/15	Dif. 2017/2016	% 17/16
	R\$		R\$	R\$ -		R\$	
Janeiro	470.156,98	R\$ 456.800,10	509.518,06	13.356,88	-2,84%	52.717,96	11,54%
	R\$		R\$			R\$	
Fevereiro	252.154,88	R\$ 310.243,14	332.199,37	R\$ 58.088,26	23,04%	21.956,23	7,08%
	R\$		R\$			R\$ -	-
Março	222.639,80	R\$ 270.289,45	206.244,16	R\$ 47.649,65	21,40%	64.045,29	23,70%
	R\$		R\$			R\$	
Abril	232.882,67	R\$ 246.136,74	299.070,22	R\$ 13.254,07	5,69%	52.933,48	21,51%
	R\$		R\$			R\$	
Maior	226.998,07	R\$ 252.940,05	290.871,45	R\$ 25.941,98	11,43%	37.931,40	15,00%
	R\$		R\$			R\$	
Junho	224.390,08	R\$ 270.703,80	319.828,27	R\$ 46.313,72	20,64%	49.124,47	18,15%
	R\$		R\$			R\$	
Julho	304.504,83	R\$ 379.914,55	422.608,54	R\$ 75.409,72	24,76%	42.693,99	11,24%
	R\$		R\$			R\$	
Agosto	210.962,19	R\$ 288.866,80	346.723,90	R\$ 77.904,61	36,93%	57.857,10	20,03%
	R\$		R\$			R\$	
Setembro	221.061,48	R\$ 274.901,31	355.171,52	R\$ 53.839,83	24,36%	80.270,21	29,20%
	R\$		R\$			R\$	
Outubro	274.405,65	R\$ 284.347,26	349.090,38	R\$ 9.941,61	3,62%	64.743,12	22,77%
	R\$		R\$			R\$	
Novembro	235.404,54	R\$ 300.167,38	377.104,69	R\$ 64.762,84	27,51%	76.937,31	25,63%
	R\$		R\$			R\$	
Dezembro	413.703,23	R\$ 487.058,88	647.661,67	R\$ 73.355,65	17,73%	160.602,79	32,97%
	R\$		R\$			R\$	
TOTAL	3.289.264,40	R\$ 3.822.369,46	4.456.092,23	533.105,06	16,21%	633.722,77	16,58%

Fonte: Dados da pesquisa.

3.1 Benchmarking interno

Nas informações apresentadas no capítulo 3, sobre a realidade atual da Eucatur, estão indicadas às agências próprias, apresentada em tabelas comparativas dos municípios operantes, no município de Dourados (Tab. 3), no município de Cascavel, PR (Tab. 4).

As Tabelas 7, 8 e 9 demonstram as receitas das agências terceirizadas localizadas nos municípios de Balneário, Criciúma e Joinville que prestam serviços de venda de bilhete para a Eucatur em relação aos serviços, somente de venda de passagens, nos anos de 2015, 2016 e 2017.

Tabela 5: Comparativo de vendas da agência no município de Criciúma (terceirizada)

COMPARATIVO VENDAS AG. CRICIÚMA PERÍODO 2015/2016/2017							
MÊS	2.015	2.016	2.017	Dif. 2016/2015	% 16/15	Dif. 2017/2016	% 17/16
Janeiro	R\$185.390,33	R\$197.831,23	R\$207.460,19	R\$12.440,90	6,71%	R\$9.628,96	4,87%
Fevereiro	R\$154.124,90	R\$174.705,30	R\$188.129,23	R\$20.580,40	13,35%	R\$13.423,93	7,68%
Março	R\$158.338,72	R\$172.450,53	R\$168.741,97	R\$14.111,81	8,91%	R\$-3.708,56	-2,15%
Abril	R\$152.077,32	R\$162.813,63	R\$152.049,18	R\$10.736,31	7,06%	R\$-10.764,45	-6,61%
Maiο	R\$149.481,67	R\$155.628,26	R\$143.195,93	R\$6.146,59	4,11%	R\$-12.432,33	-7,99%
Junho	R\$151.612,96	R\$149.041,08	R\$141.842,14	R\$-2.571,88	-1,70%	R\$-7.198,94	-4,83%
Julho	R\$184.099,41	R\$185.753,82	R\$193.481,39	R\$1.654,41	0,90%	R\$7.727,57	4,16%
Agosto	R\$150.678,60	R\$162.344,61	R\$152.505,54	R\$11.666,01	7,74%	R\$-9.839,07	-6,06%
Setembro	R\$154.390,29	R\$168.314,58	R\$166.695,33	R\$13.924,29	9,02%	R\$-1.619,25	-0,96%
Outubro	R\$162.117,25	R\$161.624,03	R\$172.155,06	R\$-493,22	-0,30%	R\$10.531,03	6,52%
Novembro	R\$147.930,83	R\$163.449,23	R\$171.415,27	R\$15.518,40	10,49%	R\$7.966,04	4,87%
Dezembro	R\$217.884,56	R\$228.674,60	R\$247.594,37	R\$10.790,04	4,95%	18.919,77	8,27%
TOTAL	R\$1.968.126,84	2.082.630,90	R\$2.105.265,60	R\$114.504,06	5,82%	R\$22.634,70	1,09%

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as vendas de Criciúma é possível verificar que em 2016 houve um crescimento de 5,82% no valor de vendas. Valor esse já considerado baixo pela empresa, sabendo-se do potencial da região. No ano de 2017, apesar de inúmeras tentativas da empresa em ajudar o

parceiro a alavancar suas vendas, percebe-se que a queda nas vendas continuou de forma acentuada, perfazendo um total de -11,89% no acumulado dos meses de janeiro a setembro quando a empresa, finalmente, rescindiu o contrato com o parceiro, retomou o PDV e o terceirizou para um novo parceiro, também ex funcionário da empresa e conhecedor do negócio. Pode-se perceber que no último trimestre de 2017 os números já melhoraram e a média de crescimento foi de 6,55%.

Tabela 6: Comparativo de vendas da agência no município de Balneário Camboriú (terceirizada)

COMPARATIVO VENDAS AG. B. CAMBORIU PERÍODO 2015/2016/2017							
MÊS	2.015	2.016	2.017	Dif. 2016/2015	% 16/15	Dif. 2017/2016	% 17/16
Janeiro	R\$168.304,90	R\$189.876,63	R\$255.461,22	R\$21.571,73	12,82%	R\$65.584,59	34,54%
Fevereiro	R\$82.972,77	R\$104.602,20	R\$125.506,13	R\$21.629,43	26,07%	R\$20.903,93	19,98%
Março	R\$72.956,67	R\$92.176,81	R\$130.324,27	R\$19.220,14	26,34%	R\$38.147,46	41,39%
Abril	R\$70.140,34	R\$86.074,62	R\$114.103,41	R\$15.934,28	22,72%	R\$28.028,79	32,56%
Mai	R\$63.968,91	R\$91.109,05	R\$111.742,49	R\$27.140,14	42,43%	R\$20.633,44	22,65%
Junho	R\$51.502,96	R\$69.719,67	R\$112.799,57	R\$18.216,71	35,37%	R\$43.079,90	61,79%
Julho	R\$83.825,08	R\$113.276,13	R\$163.058,97	R\$29.451,05	35,13%	R\$49.782,84	43,95%
Agosto	R\$63.446,33	R\$90.264,32	R\$108.907,39	R\$26.817,99	42,27%	R\$18.643,07	20,65%
Setembro	R\$63.146,62	R\$84.830,43	R\$131.649,12	R\$21.683,81	34,34%	R\$46.818,69	55,19%
Outubro	R\$79.650,41	R\$90.093,71	R\$150.203,18	R\$10.443,30	13,11%	R\$60.109,47	66,72%
Novembro	R\$54.920,72	R\$107.503,78	R\$151.091,70	R\$52.583,06	95,74%	R\$43.587,92	40,55%
Dezembro	R\$131.681,91	R\$165.734,51	R\$248.978,89	R\$34.052,60	25,86%	R\$83.244,38	50,23%
TOTAL	R\$986.517,62	R\$1.285.261,86	R\$1.803.826,34	R\$298.744,24	30,28%	R\$518.564,48	40,35%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisarmos as vendas de Balneário Camboriú podemos identificar uma alavancagem nas vendas desde o 1º ano de terceirização. Através de dados internos, sabemos que o crescimento de 2015 em relação a 2014 foi de 14,32%, muito inferior aos valores alcançados à partir de 2016 e 2017 que foram de 30,28% e de 40,35% respectivamente.

Tabela 7: Comparativo de vendas da agência no município de Joinville (terceirizada)

COMPARATIVO DE VENDAS DA AGÊNCIA DE JOINVILLE 2015/2016/2017							
MÊS	2.015	2.016	2.017	Dif. 2016/2015	% 16/15	Dif. 2017/2016	% 17/16
Janeiro	R\$142.558,79	R\$112.622,14	R\$170.224,90	R\$-29.936,65	-21,00%	R\$57.602,76	51,15%
Fevereiro	R\$74.573,42	R\$77.090,84	R\$100.981,89	R\$2.517,42	3,38%	R\$23.891,05	30,99%
Março	R\$71.480,89	R\$80.168,90	R\$111.010,09	R\$8.688,01	12,15%	R\$30.841,19	38,47%
Abril	R\$65.194,63	R\$73.934,32	R\$121.000,41	R\$8.739,69	13,41%	R\$47.066,09	63,66%
Maiο	R\$55.179,40	R\$83.750,73	R\$118.105,67	R\$28.571,33	51,78%	R\$34.354,94	41,02%
Junho	R\$56.726,94	R\$67.575,58	R\$132.200,82	R\$10.848,64	19,12%	R\$64.625,24	95,63%
Julho	R\$86.994,25	R\$126.416,41	R\$168.287,83	R\$39.422,16	45,32%	R\$41.871,42	33,12%
Agosto	R\$55.702,78	R\$111.415,70	R\$130.665,26	R\$55.712,92	100,02%	R\$19.249,56	17,28%
Setembro	R\$53.785,50	R\$107.777,53	R\$136.663,29	R\$53.992,03	100,38%	R\$28.885,76	26,80%
Outubro	R\$68.613,34	R\$114.110,66	R\$164.320,56	R\$45.497,32	66,31%	R\$50.209,90	44,00%
Novembr o	R\$69.932,26	R\$121.913,63	R\$149.755,01	R\$51.981,37	74,33%	R\$27.841,38	22,84%
Dezembro	R\$126.953,80	R\$185.111,28	R\$256.974,73	R\$58.157,48	45,81%	R\$71.863,45	38,82%
TOTAL	R\$927.696,00	R\$1.261.887,72	R\$1.760.190,46	R\$334.191,72	36,02%	R\$498.302,74	39,49%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas vendas de Joinville, através de dados internos, sabemos que o crescimento de 2015 em relação a 2014 foi de 7,37%. Também fica demonstrada a alavancagem nas vendas pois 2016 e 2017 apresentaram crescimento de 36,02% e 39,49% respectivamente. Crescimento bastante superior aos anos anteriores, em que o PDV era próprio. Também fica evidente que a troca do parceiro em maio de 2016 foi essencial para que esse crescimento fosse alcançado pois o parceiro anterior obtinha uma média de crescimento mensal médio de 1,99% em 2016. À partir da troca do parceiro o crescimento médio passou a ser de 62,88% .

O PDV de Balneário Camboriú foi terceirizado em 2014 e apresentou melhorias no faturamento. Porém, o parceiro de vendas desta localidade não mantinha o PDV aberto durante todo o expediente. Ou seja, quando os carros da empresa passavam, o PDV estava aberto, mas por diversas vezes, ao passar pelo PDV para visitas, o mesmo foi encontrado fechado. Mesmo depois de algumas advertências contratuais o problema não foi sanado, e optou-se por substituir o parceiro na localidade. Isso ocorreu em julho de 2017 e o faturamento da agência também foi

alavancado como demonstrado (Tab. 8), com um crescimento médio de 46, 22% ao mês (período de julho a dezembro de 2017).

O PDV de Criciúma foi terceirizado em 2014 e apresentou alavancagem de receita até 2015. No ano de 2016 começou a estagnação da receita e em 2017 reduziu as receitas. Durante todo o período foram feitos diversos contatos com o parceiro, bem como tentativas de ajudar a entender e aumentar as vendas. Em setembro de 2017 decidiu-se substituir o parceiro e os resultados já apareceram nas receitas do último trimestre de 2017.

O PDV de Joinville foi terceirizado em 2014. Porém, a pessoa para quem a Eucatur terceirizou esse PDV não apresentou crescimento nos números, mantendo um faturamento similar ao alcançado como PDV próprio. Sabendo que a agência de Joinville tem potencial para maiores receitas iniciamos um processo de entendimento junto ao parceiro dos motivos para a não alavancagem do faturamento. Durante esse processo esclareceu-se que o parceiro não tinha a vocação necessária para permanecer a frente do negócio e optou-se pela troca de parceria. No mês de maio de 2016 ocorreu a troca de parceiro e os resultados apareceram de forma consistente à partir do mês de julho de 2016 e assim permanecem até a atualidade.

A Eucatur teve como indicativo que três agências foram bem sucedidas com a terceirização. Os empregados foram aproveitados, e tudo ocorreu como o esperado. Todas apresentaram resultados positivos desde o início, exceto em Joinville, onde o valor de vendas não foi o esperado pela Eucatur. Devido à baixa de vendas e pela falta de interesse da parceria, houve a necessidade de procurar outro parceiro. À vista destes dados, pode-se perceber os resultados positivos nas três experiências relatadas de terceirização, onde as receitas tiveram alavancagem e a empresa transformou custos fixos em variáveis.

4 BASES CONCEITUAIS

Esta seção contempla a pesquisa em livros e em outras fontes voltadas aos assuntos vinculados ao transporte de pessoas, estruturas de atendimento e procedimentos de análise de viabilidade econômica e financeira.

4.1 Serviços e atendimento a clientes

O transporte rodoviário é um serviço altamente competitivo, que o prioriza assim como outros segmentos. O serviço é fundamental e sendo feito no ambiente interno, externo e pela equipe de vendas, de forma que a empresa possa atingir melhores resultados, sendo esse argumento o primeiro a ser abordando, fundamentando umas das preliminares de conhecimentos necessários para o Projeto (SEBRAE, 2012).

Em função ao grande número de acepções existentes sobre a terminologia correspondente a serviços, o interessante é compendiar suas características comuns sobre suas definições. Em linhas gerais, significa que sua melhor compreensão se refere a algo mais ou menos intangível, composta por várias atividades, argumentada por Grönroos (1993), que podem vir a ser produzidos e consumidos simultaneamente, conforme destacam Hoffman e Bateson (2001). E também podem ser “definidos como atos, esforços ou desempenhos”, como afirma Hoffman (2001, p. 262).

Complementado essa informação é importante pontuar que a combinação desses conceitos abordados sobre serviços é que “normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)” (GRÖNROOS, 1993, p. 34).

Neste sentido, um dos pilares para oferecer serviços é por meio do atendimento, que consiste em uma boa comunicação entre vendedor e seu cliente, seja para efetuar uma compra, venda ou também para facilitar a resolução de inúmeras situações estressantes decorrente de algum serviço prestado de forma ineficiente, seja pelo tempo demorado quanto o atendimento ou de

qualquer outro problema. Mas para isso é imprescindível saber e entender os vários canais de comunicação com o mesmo.

O serviço é adquirido por meio do atendimento, cujo fator principal é que o mesmo chegue antes de tudo, com qualidade, de forma que atraia seus clientes e os mesmos saiam satisfeitos com o tipo de negociação acertada (HOFFMAN; BATESON, 2001). Hoje, há mais métodos ao atendimento, que pode ser pelo tradicional contato pessoal, via telefone, até via *E-mail*, *chat* e o autoatendimento como meio mais moderno que vem crescendo cada vez mais (BENTES, 2012).

No contato pessoal ou via telefone é imprescindível haver a comunicação verbal, de modo solícito, interessado e apto, remetendo a mensagem de maneira precisa e clara atendendo os anseios do cliente e sua necessidade de ser ouvido, além de o ambiente de compras ser totalmente aconchegante e receptível, com iluminação, instalações e decoração adequadas direcionado ao tipo de negócio, despertando no cliente uma sensação emocionalmente confortável (WELLINGTON, 2011).

O e-mail é uma forma de comunicação rápida no atendimento para obter informações sobre serviços e/ou produtos. Essa agilidade de tempo deixa o cliente satisfeito no atendimento. E também tão rápido como o e-mail, “o chat é o campeão de contatos porque é o caminho mais fácil para o consumidor se comunicar com o site enquanto faz suas compras”. No chat, por exemplo, um atendente chega a conversar com até seis pessoas ao mesmo tempo, totalizando cerca de mil contatos por dia, a maioria deles para esclarecer dúvidas. (MOUTELLA, 2002, p. 40).

Já o autoatendimento em serviços é atualmente uma tecnologia bastante usual, visto que reduz os custos com mão de obra, o cliente participa no processo de produção do mesmo. Desta forma tende a aumentar a produtividade da organização e sua eficácia; pode ter efeitos positivos na percepção de qualidade do serviço e da satisfação do cliente; e pode afetar positivamente o comportamento de recompra e o boca a boca positivo (FIGUEIREDO et al., 2012).

Importante salientar que o atendimento quando não ocorre de forma correta, gera estresse no cliente, e isso pode vir a provocar a sua não fidelização ou a sua não retenção. A diferença em

ter um “bom/mau atendimento ao cliente pode gerar emoções intensas e resultar em alguns benefícios notáveis ou consequências desastrosas. Aí não existe somente a oportunidade de manter ou perder o cliente em questão, mas também a de ganhar ou perder muitos outros” (BEE, 2000, p. 22). Portanto, o atendimento é o elo fundamental tanto para negociações, tanto para vendas e compras. Devido a isso há a preocupação em capacitar e treinar os empregados de forma que sejam mais qualificados para o atendimento junto ao cliente.

“Investimentos devem ser nos equipamentos, tecnologia e processos de trabalho, mas, se queremos chegar ao nível da excelência, além da tecnologia, devemos investir muito mais no comportamento e atitudes das pessoas durante o atendimento ao cliente” (FERNANDES, 2010, p. 12). Esse outro aspecto que chama atenção e é de suma importância no que cerne o atendimento, pois seu diferencial não está no serviço ou produto oferecido pelas empresas, mas pela forma de atender o cliente, ou seja, o início, meio e fim de qualquer negociação. Isso denota a qualificação do profissional envolvido, isto é, demonstra a forma como o atendimento é feito, sejam de clientes internos como externos.

Nesta acepção, o perfil técnico em atendimento ideal vem das competências, abordadas pelo CHA, que significa conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer), que se trata de uma tríade responsável para o profissional obter sucesso no que faz, frente à competitividade e a argumentação no atendimento de clientes (RABAGLIO, 2001).

Após descrever acepções que contemplam serviços e atendimento a cliente na busca de conhecimentos e as formas como se pode ser feitas, a próxima seção abrange um dos pontos fundamentais para a pesquisa, uma vez que esta intimamente relacionada com a empresa Eucatur. Então, faz-se necessário abordar pontos de vendas em junção com as atitudes que processam as vendas de sucesso, explanado logo abaixo.

4.2 Pontos de venda: o que são atitudes de venda

As empresas de um modo geral, que até então não estavam acostumados a competir pela preferência do consumidor, passaram a enfrentar a concorrência de seus competidores sendo obrigados a desenvolver técnicas mais agressivas de vendas e de promoção, visando atrair

compradores para seus produtos e serviços. Desta forma, o enfoque inicial na produção passou então à orientação para as vendas e, posteriormente para o mercado (PORTES, 1991).

Relacionado ao que cerne a atitude de venda, envolvendo os principais quesitos a se considerar, é importante destacar que o primeiro é acreditar no produto e/ou serviço vendido, o segundo é confiar no treinamento adquirido, pois a partir disso o sucesso acontecerá. O terceiro é acreditar na empresa, ou seja, é imprescindível que a cultura da empresa tenha o grande compromisso em excelência no tratamento de clientes, bem como sua equipe de vendas, pois a motivação e o reconhecimento são o coração de um vendedor. O quarto é ter autoconfiança na própria capacidade profissional, já que bons profissionais de vendas não permitem que situações econômicas e financeiras, assim como competitividade e clientes, os definam ou lhe ditem suas atitudes comerciais e emoções. Fechando o ciclo dos quesitos, é de suma relevância que o vendedor mantenha uma postura com enfoque em seu conhecimento, em suas habilidades e atitudes, como passos importantes que determinam o seu sucesso no processo de vendas (SOLDOW; THOMAS, 2003).

Nesse sentido, nos pontos de vendas ao se relacionar com o cliente como um instrumento de retenção ou fidelização de seu produto e/ou serviço, não pode ser avaliado de forma isolada, pois deve relaciona-lo apenas com a qualidade para haver boas vendas. E boas vendas é um conjunto de processos, supracitados por Bee (2000) que fala o bom e mau atendimento e Wellington (2011) que aponta sobre a importância do ambiente de compras, sendo fatores que fomentam as vendas e muito discutidos pelas empresas. Ademais, também como relevância nesse processo de vendas, uma empresa ao se organizar priorizando principalmente os 4 Ps de Day McCarthy, que defende o Produto (*Product*), o Preço (*Price*), a Promoção (*Promotion*) e a Praça, ponto ou distribuição (*Place*), como alicerce que fomenta entre muitos elementos o setor de vendas de uma organização (KOTLER, 1998).

Neste contexto, fundamentado pelos 4Ps de McCarthy, as atitudes de venda em função ao mercado e ao consumidor, devem estar congruentes com comprometimento do vendedor (empresa que representa) no cumprimento de prazos pré-estabelecidos, o que denota Praça, como afirma Kotler (1998). O atendimento, a facilidade de se expressar para explicar quaisquer detalhes sobre o produto e/ou serviço e a persuasão de vendas em oferecer o produto e/ou serviço como o melhor existente, é outro ponto chave, sendo relativo ao Produto. Além disso,

se tornando necessária à implantação de processos que viabilizem as vendas referentes, ou seja, determinantes, como forma e condições de pagamentos que relaciona a Preço (KOTLER, 1998; KOTLER; KELLER, 2006). E finalmente, a Promoção, que concerne a vendas se refere à forma como os produtos e/ou serviços são apresentadas, divulgados e ofertados enfatizando seus pontos fortes, convencendo assim, os clientes e/ou mercado-alvo a adquiri-los. Assim é dada a importância dos 4 Ps, além de um instrumento para uma boa gestão (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Quadro 1: Atitudes de vendas baseada no CHA e nos 4 Ps

ETAPA	FASE	CHA e 4Ps
Primeira	Prospecção	Procurar reconhecer os clientes em potencial sobre o seu produto e/ou serviço que desejam adquirir.
Segunda	Preparação da venda	Englobar todos os métodos para que o vendedor saiba sobre os clientes potenciais, suas necessidades e situação.
Terceira	Abordagem	Saber atrair ou chamar atenção do cliente provocando o interesse do cliente e mostrar que sua empresa tem o melhor para lhe oferecer com os melhores produtos e de ótima qualidade.
Quarta	Avaliação das necessidades	Determinar as necessidades do cliente, ou seja, questionar o que ele quer; o que ambiciona; qual mercadoria prefere; qual prazo de entrega; de que forma é entregue; quando e como, preço, entre outras, etc.
Quinta	Apresentação	Discutir os recursos, vantagens do produto e/ou serviço que os clientes desejam convencendo o cliente que o seu é o melhor produto e/ou serviço.
Sexta	Objeções	Identificar os clientes com problemas que precisam ser solucionados em relação a produtos e/ou serviços que devem ser resolvidos antes que uma decisão de compra.
Sétima	Fechamento da venda	Concretizar a venda, porém ainda não é o mais importante.
Oitava	Acompanhamento	Feito na pós-venda demonstra ao cliente o real interesse do vendedor tanto no ramo comercial como industrial demonstrando credibilidade do produto adquirido e passando também confiança a ele. Disponibilizando-se para quaisquer eventuais imprevistos e/ou problemas, sejam relacionados ao produto adquirido ou ao cumprimento de prazos, ou algo que possa comprometer a venda e a satisfação total do cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Levy e Weitz (2000) e Stanton e Spiro, (1999).

Vender é uma arte, mas devido à concorrência acirrada, em decorrência ao advento da globalização e o avanço da tecnologia, é necessário determinar os processos de vendas de forma direta e com planejamentos adequados, que podem ser auferidos utilizando os 4 Ps (KOTLER,

1998). Atualmente, os clientes sabem o que querem e estão mais preparados, porém, é necessário fazer que cada um se sinta especial e importante, para que desta forma estabeleça não apenas vínculos de empatia, mas também de sua satisfação plena (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2004).

É sabido que não existem fórmulas para vender bem, o que é verdadeiro são as formas como elas são feitas, melhor dizendo, é necessário haver técnicas específicas aliadas as estratégias motivacionais, de modo que o profissional possa se sentir, confiante, determinado e capaz de superar suas metas no processo de vendas. Então, pode-se dizer que vender é uma ação que pode ser ajustada ou aperfeiçoada de acordo com a situação apresentada, sendo, portanto, “um conjunto de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 522).

Consequentemente, as organizações procuram bons profissionais, com perfis profissionais voltados para a tríade do CHA, conhecimento, habilidades e atitudes para desenvolver melhor as funções estabelecidas nos pontos de vendas e no atendimento de clientes (RABAGLIO, 2001). No entanto, o bom atendimento requer que a empresa também possa lhe dar suporte, máquinas e equipamento, treinamento e capacitação, qualidade de produtos/serviços, entre outros (KOTLER, 1998). Assim, o sucesso nas vendas é um trabalho constante, tanto do vendedor com o cliente como da organização com ambos. Pois é a empresa que deve proporcionar sempre os meios de forma a priorizar a qualidade de seu produto e/ou serviço junto a seu cliente consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

Todo o entendimento nesse contexto abordando sobre pontos de vendas abrangendo informações relevantes e necessárias para seu sucesso foram indispensáveis para este estudo, mas, além disso, é de suma importância que abranja também sobre os fatores motivacionais, exibidos na seção seguinte.

4.3 Esforços de venda e recompensas para próprios e terceirizados

Recompensas é uma das linhas bastante discutidas na literatura, como uma dinâmica de suma importância na atualidade para as organizações de qualquer segmento. Advindo de motivações passadas que o objetivo principal enfatizava o cumprimento de condições mínimas

concernentes à higiene e segurança no trabalho, esse tipo de política não agradou muito, apresentado resultados com índices baixos de satisfação, motivação, e de comprometimento dos colaboradores, chamando atenção e havendo a necessidade de repensar a forma como os sistemas de recompensas eram idealizados (ROCHA, 1997).

Precisou durante anos ser desenvolvido e lapidado um novo posicionamento alterando as formas de recompensas constituído um grande desafio para a gestão de recursos humanos. Apesar de não ser inserida em todas as organizações mundiais, hoje é uma forte tendência feita por inúmeras organizações no Brasil e no resto do mundo, que oportunizada a satisfação do trabalho, motivação, e de comprometimento, sendo demonstrado que os colaboradores executam cada vez mais e melhor as suas tarefas. E concomitantemente recebem recompensas que consideram adequadas como forma de estímulo, sendo uma das bases da motivação, que leva os colaboradores a trabalharem com muito mais satisfação (SANTOS et al. 2009).

O sistema de recompensas é definido como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (CAMARA, 2011, p. 87). E tem como principais objetivos motivar comportamentos produtivos e reduzir os custos de trabalho, juntamente buscando satisfazer as necessidades e o sentimento de justiça dos empregados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Quadro 2: Objetivos genéricos que qualquer sistema de recompensas se propõe atingir

Atrair, reter e motivar os melhores profissionais.	Capacitação e treinamento para profissionais; Remuneração justa; Realização pessoal e profissional; Recompensa intrínseca e extrínseca.
Ser financeiramente sustentável, no médio prazo.	Ponderar os custos finais inerentes às várias componentes do sistema de recompensas que querem implementar;
Ser percebido como justo pelos seus destinatários.	Recorrer a ferramentas técnicas: sistemas de avaliação de funções, de modo a prevenir a formação das percepções de iniquidade, fazer uso de transparência nos componentes do sistema e comunicar regularmente as decisões tomadas.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Câmara, Guerra e Rodrigues (2013, p. 444).

Em suma, o sistema de recompensas nada mais é que um conjunto fundamentado com regras e normas definido pela organização para seus colaboradores, que está relacionado a forma de contribuição, tangível ou intangível, frente ao trabalho realizado com excelência, no qual

assegura a equidade interna; permite a competição no mercado de trabalho, deferindo à equidade externa, bem como possibilitando a individualização dos salários, por meio do emprego de fatores de merecimento pessoal (SOUSA et al. 2006).

Depois de contextualizar as seções anteriores deste capítulo, se faz imprescindível evidenciar a terceirização como o ponto central levantado nesse Projeto, apresentado a seguir.

4.4 Terceirização

A importância em abordar a terceirização como base conceitual é por constituir o conhecimento sobre sua estrutura e todas as informações relevantes neste contexto, além de se tratar de uma forte vantagem competitiva, pois “quando funcionários e custos gerais pertencem a serviços que podem ser comprados externamente”, a gestão será capaz de fomentar seu recurso gerencial, considerado com o essencial e o mais caro da empresa – “já que não será mais necessário dedicar atenção a atividades periféricas” (OLIVEIRA, 2009, p. 7).

Como importante recurso gerencial, a terceirização é reconhecida por ser um método administrativo que permite o “estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final”. (QUEIROZ, 1998, p.53).

E com advento do sistema capitalista, é muito presente em todo o mundo, além de estar conquistando uma fatia do mercado global, no qual o Brasil detém cerca de 25% da mão de obra empregada terceirada, com tendência a crescer, sendo encontrada com qualidade superior, bem como com maior flexibilidade do que incluem internamente (OLIVEIRA, 2009).

No entanto, para Pagnoncelli (1993) optar pela terceirização requer planos estratégicos que a viabilizem, sendo necessários planejamentos de transferência de atividades feita por terceiros, abordando etapas para melhor implanta-la, tais como;

- o plano estratégico;
- a compreensão;
- a tomada de decisões e definição dos critérios gerais;

- a forma de desenvolver todo o projeto sobre a terceirização;
- apresentar um programa de apoio com constante acompanhamento (auditoria), e finalmente;
- fazer a avaliação dos resultados.

No que tange seus benefícios em relação às diferenças das organizações, é que determinadas empresas utilizam a terceirização como atividade de apoio, sendo esse o objetivo desse estudo, enquanto que outras as ampliam para os processos produtivos (PAGNONCELLI, 1993).

Nesse sentido, o modelo mais apropriado da terceirização como atividade de apoio se refere aos benefícios que a organização pode alcançar, estando relacionado em:

- Aplicar esforços, priorizando a atividade fim focando em esforços diretos da organização se encarregando pela atividade meio a terceiros;
- Ter flexibilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar às mudanças de forma a possibilitar que as organizações venham a ter máxima agilidade nas respostas inesperadas ao ambiente;
- Desburocratizar, ou seja, agilizar os processos de transferência de atividades da organização com mais rapidez;
- Melhorar a qualidade do produto e/ou serviço, quando feitos externamente propiciam qualidade superior aos executados pela própria organização;
- Reduzir custos, pois terceirizar serviços e/ou produtos propicia um custo inferior;
- Reduzir o imobilizado, visto que as organizações comumente vendem parte de seus ativos, dispensáveis devido à terceirização de parte das atividades, e transferem recursos obtidos para outros fins, como capitalização para investimentos em suas áreas estratégicas;
- Liberar espaço físico para outros fins;
- Realizar efetivamente parcerias, já que no processo de terceirização os fornecedores têm participações mais diretas relacionadas às mudanças tecnológicas e as inovações operacionais.
- Valorizar o profissional, que na maioria das vezes, incide no decorrer da implantação de programas de corte de despesas com a demissão de empregados. As organizações valorizam seus profissionais dando aos ex-funcionários a oportunidade de terceirizarem seus serviços ou produtos como uma oportunidade para empreender seu próprio negócio;

- Iniciar uma nova empresa (micro, pequena e média), que ocorre quando a organização faz acordo com determinados empregados ao demiti-los, na condição de fundarem suas próprias empresas e prestarem os mesmos serviços para a organização onde trabalhavam.
- Ampliar o mercado para as empresas existentes (micro, pequena e média), subcontratando outras na mesma atividade desenvolvendo o efeito cascata da terceirização.
- Minimizar o vínculo entre a população em relação à empresa mutuamente, ou seja, está relacionada quando à economia de um município provém de uma grande organização nele sediado. Essa organização terceiriza parte das atividades fomentando novas oportunidades aos empreendedores locais, e assim vem minimizando o grau de dependência (PAGNONCELLI, 1993).

4.4.1 Ponto de venda (PDV)

A literatura apresenta vários enfoques sobre ponto de venda. Uma de suas acepções faz menção sobre o lugar físico, conhecido também como sítio de vendas, que por sua vez, se refere aos locais que processam vendas de bens ou serviços a terceiros, pagando pelo mesmo um preço já acordado para aquisição de determinado produto em questão (COBRA, 2002; ZAMBERLAN et al., 2009), sendo esse o ponto de entendimento e de conhecimento para esse PA.

O PDV é um espaço físico, onde clientes adquirirem produtos e/ou serviços, manifestados pelo seu comportamento de compra, representando um importante papel característico na área de vendas. Possibilita ao consumidor realizar compras ou reforçar os laços afetivos com a marca, de forma a fidelizar ou a reter clientes. Devido a isso, é de suma importância à criação de ambientes que afetem positivamente as atitudes dos consumidores e assim possam promover a venda de produtos e/ou serviços. (ZAMBERLAN et al., 2009).

Importante salientar que são nos PDVs, onde são gerados os dados pelos terminais de venda permitindo conhecer cada cliente da loja e elaborar frequentes programas para investigar seu perfil e seus anseios, dentre outros elementos que relacionam a suas necessidades frequentes (ZAMBERLAN et al., 2009). São referenciados como canais de distribuição, dentro dos 4Ps do marketing, pois está relacionado às atividades existentes da empresa para que o produto esteja disponível para o consumidor, que incluem além dos pontos de vendas, as pronta-

entregas, os horários e dias de atendimento e as diferentes formas de compras (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

No entanto, sabendo como é importante o PDV para as organizações, deve ser levado em consideração a sua localização, como afirmam Morgado e Gonçalves (1997), bem como a sua facilidade de acesso, tanto para pedestres como para motoristas. Ademais, o imóvel deve ser conservado e devidamente adequado e adaptado para qualquer que seja a atividade desenvolvida, uma vez que a concorrência está atenta aos detalhes. Outro aspecto a ser analisado nos pontos de vendas, é identificar o público alvo como forma para definir o *mix* de produtos, a sua exposição relacionando-o à forma de atendimento e a tecnologia necessária que é empregada (SEBRAE, 2014). Além disso, Parente (2000) afirma que selecionar o local adequado, é uma forma de influenciar o cliente consumidor, considerado como um elemento que envolve a atratividade da loja tornando-se um fator determinante para o futuro volume de vendas.

Dentre estas implicações e corroborando com Morgado e Gonçalves (1997), SEBRAE (2014) e Parente (2000) no que diz respeito aos fatores referentes à localização do PDV, Cobra (2002, p. 643) argumenta que “o sucesso ou insucesso de um PDV tem a ver com uma estratégia de vendas e com a logística do produto. O tipo de ponto de venda também precisa ser considerado em se tratando de bons resultados comerciais”. Logo, essas características que abarcam os pontos de vendas, tem uma importante referência em questões de imagem da empresa resumida a um espaço físico, necessitando que o mesmo contenha todas as informações necessárias para que o consumidor possa identificar a empresa e se sinta satisfeito no ambiente (ZAMBERLAN et al., 2009).

4.4.2 Questões legais

Conhecer o arcabouço jurídico acerca de lei e os documentos necessários para o estabelecimento legal de qualquer tipo de negócio é de suma importância. No caso específico deste Projeto, visto que o enfoque é na terceirização de serviços, se faz necessário conhecer os aspectos tangenciais sobre as questões legais trabalhistas e as questões legais cíveis que contemplam essa atividade, apresentadas abaixo.

4.4.2.1 Questões legais trabalhistas

A terceirização de atividades sob os aspectos trabalhistas é lícita ao se relacionar como atividade meio e jamais as atividades fim das contratantes, como determina o inciso III da Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, que apesar de ter havido a Reforma Trabalhista, desde março de 2017, continua em vigor, especificando que:

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei 7.102, de 20.6.1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade – meio do tomador dos serviços, desde que inexistam a pessoalidade e a subordinação direta (BRASIL, 1983).

Ao evidenciar a terceirização legal, significa compreender seus preceitos juridicamente e legislativamente, de modo a respeitar todas as normas regulamentares. Igualmente, as empresas devem estar atentas a CLT no que estabelece o art. 581, parágrafo 2, que “Entende-se por atividade preponderante a que caracterizar a unidade de produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades confluam, exclusivamente, em regime de conexão funcional” (BRASIL, 1943). Portanto, apenas é ilícita a terceirização que esteja vinculada de forma direta ao produto ou serviço final, ou seja, à atividade fim, conforme estabelecida no contrato social da empresa. As atividades intermediárias, que em nada estão relacionadas com a atividade fim, poderão ser terceirizadas (SOIKA, 2018).

As empresas contratantes dos serviços terceirizados são subsidiariamente responsáveis em eventual demanda trabalhista, pela mão de obra envolvida na prestação dos serviços, independentemente de aqueles estarem registrados pela empresa prestadora (SOIKA, 2018).

4.4.2.2 Questões legais cíveis

A forma de contratação da terceirização de mão de obra ou de serviços terceirizados favorece para o decréscimo do índice de desemprego, além de propiciar a redução de custos concernentes aos encargos previdenciários e trabalhistas. Contudo na terceirização de serviços requer certos cuidados pela contratante de sua mão de obra no ato do acordo (SOARES, 2006).

Como já citado em Soika (2018), sobre o que é ilegal na terceirização, requer de alguns passos cuidadosos para contratação, sendo que primeiro é nunca terceirizar a atividade ligada de forma

direta à sua atividade fim. Ou seja, por exemplo, se a empresa que deseja contratar o serviço da terceirização for uma empresa de transporte rodoviário, não poderá terceirizar a frota, porém, poderá terceirizar alguns de seus motoristas, de acordo com a nova Lei nº 13.429 aprovada pelo Congresso Nacional da chamada Lei das Terceirizações. Esta mudança decorreu dos altos índices de desemprego que assolam o Brasil, sendo uma forma de redução de custos quanto aos encargos trabalhistas, como FGTS, INSS, férias e 13º salário, passando a ser uma incumbência da empresa contratada (CARNEIRO, 2017).

Ademais, a contratante de qualquer atividade meio deve estar atenta acerca de idoneidade da empresa terceirizada, bem como, fiscalizar o cumprimento do contrato. Ou seja, uma empresa de transporte que contrata um serviço terceirizado de pontos de vendas, por exemplo, deve saber que o valor conciliado entre as partes por meio do contrato estabelecido deve ser devidamente repassado periodicamente os valores de passagens, pois se caso não ocorrer será feito de forma subsidiária (SOARES, 2006).

Ainda de acordo com Soares (2006) é importante destacar que:

A relação existente entre a empresa tomadora e a empresa fornecedora de mão-de-obra é de natureza civil, não sendo regulada, portanto, pela CLT e sim pelo Código Civil. No entanto, a inobservância dos requisitos legais para a licitude da terceirização poderá caracterizar o vínculo empregatício entre o tomador da mão-de-obra e as pessoas que lhe prestam serviços, transferindo essa relação da esfera cível para a esfera trabalhista, sujeitando-a às normas contidas na CLT (SOARES, 2006, p. 1-2)

Finalizando as questões legais cíveis, o contratante de serviços terceirizados deve redigir um documento por escrito, mensurando todas as cláusulas e determinando às obrigações e responsabilidades, tanto da empresa que deseja adquirir a mão de obra como para a empresa terceirizada.

Foi baseado na literatura, que o contexto desta seção pode ser melhor elucidado sobre as questões legais que identificam a terceirização, imprescindível para este estudo, mas, também visto que a proposta desse Projeto é terceirizar o ponto de vendas, como um investimento que surgirá, é importante que seja esclarecido os diferentes tipos de indicadores de investimento, demonstrados na seção a seguir.

4.5 Indicador de análise de decisões de investimento: *Payback*

Atualmente, o investimento é para as organizações uma característica usual, sejam em micro, média ou grande empresa, visto que almejam sempre melhorias para o próprio negócio quando já existente ou para a abertura de novos empreendimentos. Mas para ter projeção futura e estar atentos a riscos é necessário recorrer aos indicadores de investimento. Ou seja, quando do desenvolvimento de um projeto, ao utilizar um dos métodos de avaliação, o empreendedor bem como a organização já sai com a vantagem frente ao tempo de retorno do capital investido e dos riscos (SANTOS; VASAN, 2014).

Dentre os métodos, o *payback* é muito utilizado, que se “refere ao período de tempo necessário para que as entradas de caixa do projeto se igualem ao valor a ser investido, ou seja, o tempo de recuperação do investimento realizado” (REZENDE, 2016)⁴. Seu cálculo é simples e feito pela seguinte fórmula:

$$PAYBACK = \frac{\text{Valor do investimento}}{\text{Média do valor do fluxo de caixa mensal}}$$

O *payback* fornece dados relacionados à taxa de retorno de um negócio com muita precisão, no qual é utilizado o cálculo de fluxo, além de ser um método simples, que avalia o tempo de retorno do capital investido inicialmente na abertura de um negócio ou de determinado investimento na organização já existente que se deseja concretizar (DORNELAS, 2001).

Como última seção é apresentada uma síntese, abordando sobre as estratégias gerenciais, competitiva, mercadológicas, financeiras e de gestão de pessoas e para melhor embasar o marco teórico desta pesquisa.

4.6 Decisões estratégicas

Nos últimos anos, as estratégias gerenciais se tornaram sinônimos de mudanças, devido às diretrizes que foram herdadas dos antigos modelos de gestão. Essas mudanças focam no interesse que a empresa possui sobre o seu reconhecimento e conseqüentemente, manter o

⁴ <https://pt.linkedin.com/pulse/decis%C3%A3o-de-investimento-e-or%C3%A7amento-capital-vinicius-rezende>

melhor nível de satisfação dos serviços prestados. E também, onde a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação para o seu crescimento. Neste sentido, unifica todos os tipos de situações independente da área de atuação (PORTER, 2004).

Para identificar a nova forma de estratégia competitiva, deve ser focado o desenvolvimento de mercado e sua diversificação. O gerenciamento estratégico, antes de tudo, deve ser elevado nos quais os esforços são fundamentais para atingir os resultados positivos e esperados. O seu papel preponderante é estar atento às áreas de atividade e atuação, que basicamente, são as mudanças nos quadros ambientais da concorrência e os sinais de mercado. Ao fixar sua teoria, torna-se bastante aplicável à combinação de produto e/ou serviço/mercado, e parte dos objetivos que pretende atingir vem especificada no mercado de atuação. Cria-se assim, a vantagem competitiva que permite a organização se destacar perante a concorrência e seu cliente (ANSOFF, 1977).

No entanto, as decisões que abrangem estratégias competitivas abordam tanto o planejamento como sua formulação, que podem ser empregados de uma forma isolada ou combinados, a fim de se ter uma postura defensiva na superação da concorrência no setor. Nesse sentido a expressão de competitividade está relacionada com dois temas empresariais: satisfação do cliente e gestão de equipe (PORTER, 1991; PORTER, 2004).

O planejamento estratégico é responsável pelo crescimento, desenvolvimento, diversificação e inovação de uma organização, sejam nas modalidades apresentadas, sejam nos níveis indicados. A organização deve construir um planejamento que represente essa concepção de atuação (TAVARES, 2007). Nele, os elementos externos de mercado que fornecem oportunidades ou ameaças devem estar relacionados em um contexto competitivo, bem como os elementos internos relativos à atuação das empresas, devem ser mapeados para que dessa relação de forças ocorram decisões e definições para todos os departamentos da organização (CERTO; PETER, 2010).

Já em relação às decisões no que cerne as estratégias mercadológicas, devido as constantes mudanças no mercado atual pelo avanço da tecnologia e pela globalização, obrigam as empresas a se adaptarem em relação às situações socioeconômicas e também a modificação de hábitos de consumo da população que passou a visar às necessidades do seu cliente, a fim de executar suas

atividades de modo mais ativo e interagindo com o meio. E baseado neste cenário, as empresas tendem a aumentar sua atuação e expandir sua participação no mercado principalmente, devido à competitividade, entre outros. Esse diagnóstico é muito importante e muito simples, pois depende apenas de informações atualizadas sobre o atual cenário mercadológico, onde a empresa deseja atuar (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Neste aspecto, as decisões estratégicas devem contemplar e analisar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes englobam com grande relevância todos os itens que proporcionem vantagem competitiva da empresa relacionada aos concorrentes ou ao estágio de alguma atividade, podendo ser incluídos os recursos financeiros, a competência na gestão, a tecnologia, entre outros. Já os pontos fracos se referem aos fatores que interferem com negatividade nesta competência. Conseqüentemente, ao criar uma chance no mercado poderá encarar a concorrência de modo mais favorável, visto que possua um fator diferencial a mais do mesmo segmento. (SHETH; SOBEL, 2001; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). E uma boa proposta para isso é optar pelos 4P's como referência mercadológica englobando, produto, preço, praça e promoção, as quais o planejador precisa decidir o que espera vender e a forma como será feita (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

No âmbito financeiro, as decisões devem lidar com as estratégias funcionais das organizações relacionados aos recursos financeiros compatíveis e com suas operações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), de forma que possa garantir os mesmos e também, manter fontes de obtenção de crédito, considerando os investimentos, as ampliações e a competitividade produtiva (CERTO; PETER, 2010). E igualmente, as organizações podem preparar seus sistemas de controles e suas operações, como forma de garantir novas possibilidades de ganhos financeiros e retornos econômicos de suas atividades (TAVARES, 2007). Mas para tanto, é necessário saber informações concernentes aos indicadores de desempenho financeiro das empresas e, associa-los aos objetivos empresariais de lucro e de resultados acima da média nos setores onde possa aplicar (CERTO; PETER, 2010)

E por fim, as decisões estratégicas a respeito de gestão de pessoas, que é “formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 4). [...] “E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso” (CHIAVENATO, 1999, p. 4). A gestão de pessoas é uma das áreas que mais

teve mudanças e transformações nos últimos tempos e o sucesso em âmbito geral começa a partir de colaboradores na organização, pois são eles que desenvolvem todas as atividades necessárias para que a empresa possa ter excelência em seu ramo de atuação.

Assim, as decisões devem ser estratégicas na gestão de pessoas para obter alto nível de satisfação de serviços de uma organização, começando a partir deles. E para tanto, motivar, liderar, reconhecer, recompensar, entre outros fatores interferem positivamente na atuação e desenvolvimento da atividade dos mesmos. Colaboradores motivados e liderados trabalham com mais empenho, e conseqüentemente, levam a organização em alto nível. E definir os papéis na gestão de pessoas é fundamental para obter metas e aproveitar oportunidades (CHIAVENATO, 2010).

Conclui-se a base conceitual, contextualizado e esclarecidas questões referentes à abertura de novos pontos de vendas de passagens terceirizados da empresa Eucatur, como proposta desse Projeto. O próximo capítulo apresenta o benchmarking interno e também externo, realizado em outra empresa do mesmo segmento de transportes.

5 BENCHMARKING

Como práticas institucionais para o desenvolvimento desse Projeto e como forma de buscar informações pertinentes, optou-se detalhar alguns aspectos sobre uma empresa também do segmento de transporte rodoviário. Por meio de visita técnica e efetiva constatação de práticas de tecnologia de gestão nas realidades institucionais, tem-se a oportunidade de aplicar a teoria na prática empresarial.

Assim, o benchmarking realizado para este Projeto contempla informações concernentes à empresa Expresso Queiroz, sobre estrutura física de pontos de vendas próprios e terceirizados, horários, localização, horário de funcionamento entre outros dados inerentes ao tema. E também, para a finalidade comparativa, de um benchmarking interno.

A empresa Expresso Queiroz foi fundada no ano de 1948 pelo Sr. Loureiro Pereira de Queiroz, nascido em 1918 na cidade de Crato no Ceará, com atividades do transporte rodoviário de pessoas.

Inicialmente, a empresa tinha como razão social Auto Viação Loureiro Pereira de Queiroz, a qual fazia a linha Maracaju, Colônia Federal. Em 1985, houve uma mudança no contrato social, inserindo seus filhos como sócios e a empresa passou a se chamar Expresso Queiroz Ltda., sendo sediada em Campo Grande, MS.

Atualmente, a empresa possui uma estrutura operacional com garagens próprias nas cidades de Campo Grande, Dourados, Naviraí, Amambai e Ponta Porã para guardar sua frota. Atuante no transporte rodoviário intermunicipal de passageiros, interliga as principais cidades do sul de Mato Grosso do Sul com a capital, Campo Grande; opera também a empresa no ramo de cargas fracionadas, atuando em 90% dos municípios do estado do Mato Grosso do Sul, com um quadro de empregados de cerca de 380 colaboradores.

A empresa possui pontos de venda próprios nas cidades de Campo Grande, Dourados, Nova Alvorada do Sul, Rio Brilhante, Ponta Porã e Amambai, além de agências em Campo Grande e Dourados, sendo as principais, cujo funcionamento é 24 horas, possuindo um quadro de 12 empregados cada uma. As agências de Nova Alvorada, Rio Brilhante, Amambai e Ponta Porã,

funcionam de 6 da manhã até às 23hs, cuja equipe é de 5 a 6 colaboradores cada. Recentemente foram terceirizadas as agências de Caarapó que funciona de 6 as 18, como 4 empregados e a de Naviraí funciona de 6 as 22hs com 6 empregados.

Para obter dados do benchmarking da empresa, foram realizadas entrevistas junto a seus executivos em fevereiro de 2018, procurando saber informações pertinentes sobre a terceirização dos PDVs recentemente ocorridas pela Expresso Queiroz nos municípios de Caarapó e Naviraí. Além de ter sido feito um levantamento acerca de possíveis benefícios sobre a terceirização empreendida, ou seja, o incremento de receitas, mas a empresa não detalhou dados que envolvem custos. No entanto, assegurou que ao terceirar seus PDVs, os resultados foram satisfatórios e positivos dentro da proposta que a empresa esperava.

Na agência de Naviraí, a terceirização feita em agosto de 2017, já apresentou em números um valor substancial de vendas em apenas no primeiro mês de implantação, equivalente a 20,36% em relação ao mesmo período do ano anterior. Nos demais meses subsequentes, esse aumento se manteve, chegando a um pico de 35,56% de aumento em novembro de 2017.

Os dados foram fornecidos pelo setor de controle de vendas da empresa, conforme demonstra a tabela 5 demonstra informações da agência de Naviraí, MS da Expresso Queiroz no período de 2015, 2016 e em 2017 terceirizada para os serviços da mesma.

Pode ser observada, a agência de Naviraí em 2015 teve uma demanda de 23.710 passageiros pagantes, com receita em doze meses de R\$ 548.668,65 (Quinhentos e quarenta oito mil e seiscentos e sessenta oito reais e sessenta cinco centavos).

Em 2016 foram 23.851 passageiros pagantes, com receita em anual de R\$ 561.818,61 (Quinhentos e sessenta e um mil oitocentos e dezoito reais e sessenta e um centavos). Em referência ao ano anterior teve um aumento de 2,4 % na receita de vendas, como PDV própria.

Tabela 8: Relatório 1 – Comparativo de vendas da Agência de Naviraí MS do Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017

COMPARATIVO de vendas da Agência de Naviraí MS do Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017 – EXPRESSO QUEIROZ LTDA						
MÊS	QTDE BILHETES 2015	VALORES 2015	QTDE BILHETES 2016	VALORES 2016	QTDE BILHETES 2017	VALORES 2017
1	2.076	R\$ 47.864,26	2.032	R\$ 47.203,36	2.122	R\$ 49.294,06
2	1.987	R\$ 45.674,00	1.965	R\$ 45.163,56	1.963	R\$ 45.757,53
3	1.890	R\$ 42.816,06	1.869	R\$ 44.242,97	1.888	R\$ 44.198,08
4	1.789	R\$ 39.880,39	1.753	R\$ 41.107,85	1.791	R\$ 41.191,21
5	1.812	R\$ 41.989,48	1.843	R\$ 42.151,25	1.845	R\$ 44.907,30
6	1.945	R\$ 44.818,64	1.901	R\$ 45.572,67	1.945	R\$ 48.665,85
7	1.992	R\$ 45.784,73	2.015	R\$ 48.408,36	2.085	R\$ 51.416,10
8	1.774	R\$ 40.966,98	1.772	R\$ 42.504,96	1.977	R\$ 50.124,86
9	1.860	R\$ 43.356,60	1.971	R\$ 48.309,21	2.132	R\$ 53.792,49
10	1.954	R\$ 45.112,58	2.004	R\$ 45.771,36	2.233	R\$ 57.542,18
11	1.867	R\$ 43.170,64	1.919	R\$ 43.144,88	2.210	R\$ 58.182,67
12	2.764	R\$ 67.234,30	2.807	R\$ 68.238,17	3.156	R\$ 83.037,52
TOTA						
L	23.710	R\$ 548.668,65	23.851	R\$ 561.818,61	28.584	R\$ 628.109,84

Continua

COMPARATIVO de vendas da Agência de Naviraí MS do Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017 – EXPRESSO QUEIROZ LTDA

% Nº DE BILHETES 2016/2015	% Nº BILHETES 2017/2016	VALORES (R\$) 2016/2015	VALORES (R\$) 2017/2016	% 2016/2015	% 2017/2016
-2,12%	4,43%	-R\$ 660,90	R\$ 2.090,70	-1,38%	4,43%
-1,11%	-0,10%	-R\$ 510,44	R\$ 593,97	-1,12%	1,32%
-1,11%	1,02%	R\$ 1.426,91	-R\$ 44,89	3,33%	-0,10%
-2,01%	2,17%	R\$ 1.227,46	R\$ 83,36	3,08%	0,20%
1,71%	0,11%	R\$ 161,78	R\$ 2.756,05	0,39%	6,54%
-2,26%	2,31%	R\$ 754,04	R\$ 3.093,17	1,68%	6,79%
1,15%	3,47%	R\$ 2.623,63	R\$ 3.007,74	5,73%	6,21%
-0,11%	11,57%	R\$ 1.537,98	R\$ 7.619,89	3,75%	17,93%
5,97%	8,17%	R\$ 4.952,61	R\$ 5.483,28	11,42%	11,35%
2,56%	11,43%	R\$ 658,78	R\$ 11.770,82	1,46%	25,72%
2,79%	15,16%	-R\$ 25,76	R\$ 15.037,79	-0,06%	34,85%
1,56%	12,43%	R\$ 1.003,87	R\$ 14.799,35	1,49%	21,69%
0,59%	19,84%	R\$ 13.149,96	R\$ 66.291,23	2,40%	11,80%

Fonte: Dados da pesquisa

Já em 2017 como PDV terceirizada desde agosto, apontou resultados positivos desde o primeiro mês, sendo possível verificar a diferença nos valores de venda. Em agosto apresentou um crescimento de 17,93% em relação ao mesmo período do ano anterior. Olhando os meses anteriores verificamos uma média de crescimento em torno de 4,25%. Assim, acredita-se que a força de venda neste caso, fez toda a diferença.

Os dados foram fornecidos pelo setor de controle de vendas da empresa, demonstrado na tabela 6 abaixo informações da agência de Caarapó, MS. Entre o período 2015/2016 essa agência foi da Expresso Queiroz e em 2017 se tornou terceirizada a partir de junho.

Como pode ser observada, a agência de Caarapó em 2015 teve uma demanda de 19.436 passageiros pagantes, com receita anual de R\$ 326.928,72 (Trezentos e vinte seis mil, novecentos e oitenta reais e setenta e dois centavos).

Em 2016 foram 21.117 passageiros pagantes, com receita anual de R\$ 379.361,49 (Trezentos e setenta nove mil, trezentos e sessenta um reais e quarenta nove centavos) em referência ao ano anterior teve um aumento de 16,04% nas vendas, como PDV própria.

Em sete meses desde junho de 2016, período que começou sua terceirização sua receita foi de R\$ 216.772,20 (Duzentos e dezesseis reais setecentos e setenta dois reais e vinte centavos). Já em 2017 enquanto própria até o último mês (maio), seu percentual de vendas foi na média 7,53% de aumento de vendas. Em 7 meses a partir de junho a dezembro de 2017 comparado aos mesmos 7 meses de 2016 o valor de acréscimo nas vendas foi de 54%, ou seja, mais da metade representado ente os anos seguinte um valor considerável num período menor que uma ano. Como PDV terceirizada, a venda de passagens subiu para 19.658 bilhetes, e a receita em sete meses foi de R\$ 333.956,10 (Trezentos e trinta três mil, novecentos e cinquenta seis reais e dez centavos) representando um aumento de 33,44%, nas vendas que pode ser confirmada na tabela abaixo.

Nessa agência houve um aumento ainda mais relevante nas vendas, chegando a 79,10% no mês de agosto. Todas as informações podem ser verificadas na tabela 9 abaixo.

**Tabela 9: Relatório 2 – Comparativo de vendas da Agência de Caarapó, MS do
Expresso Queiroz 2015, 2016 e 2017**

COMPARATIVO DE VENDAS DA AG. CAARAPÓ – EXPRESSO QUEIROZ. 2015, 2016,2017						
MÊS	QTDE BILHETES 2015	VALORES 2015	QTDE BILHETES 2016	VALORES 2016	QTDE BILHETES 2017	VALORES 2017
1	1.740	R\$ 27.005,70	1.931	R\$ 39.318,54	2.007	R\$ 42.278,00
2	1.460	R\$ 23.777,90	1.639	R\$ 35.445,00	1.684	R\$ 32.448,00
3	1.471	R\$ 23.881,87	1.577	R\$ 26.000,30	1.895	R\$ 36.504,00
4	1.448	R\$ 23.659,65	1.949	R\$ 34.457,45	1.641	R\$ 33.030,00
5	1.423	R\$ 23.078,54	1.748	R\$ 27.368,00	1.752	R\$ 27.998,70
6	1.570	R\$ 24.880,70	1.613	R\$ 26.940,00	2.457	R\$ 41.506,80
7	1.726	R\$ 26.995,96	1.735	R\$ 27.499,50	2.613	R\$ 43.777,90
8	1.412	R\$ 22.998,60	1.435	R\$ 23.662,90	2.575	R\$ 42.379,60
9	1.587	R\$ 24.970,20	1.601	R\$ 26.115,00	2.833	R\$ 44.755,00
10	1.628	R\$ 27.666,40	1.643	R\$ 30.087,80	2.805	R\$ 43.879,00
11	1.974	R\$ 37.896,70	2.056	R\$ 39.777,00	3.115	R\$ 55.918,50
12	1.997	R\$ 40.116,50	2.190	R\$ 42.690,00	3.260	R\$ 61.739,30
TOTAL	19.436	R\$ 326.928,72	21.117	R\$ 379.361,49	28.637	R\$ 506.214,80

Continua

COMPARATIVO DE VENDAS DA AG. CAARAPÓ – EXPRESSO QUEIROZ. 2015, 2016, 2017

% N° DE BILHETES 2016/2015	% N° BILHETES 2017/2016	VALORES (R\$) 2016/2015	VALORES (R\$) 2017/2016	% 2016/2015	% 2017/2016
10,98%	3,94%	R\$ 12.312,84	R\$ 2.959,46	45,59%	7,53%
12,26%	2,75%	R\$ 11.667,10	-R\$ 2.997,00	49,07%	-8,46%
7,21%	20,16%	R\$ 2.118,43	R\$ 10.503,70	8,87%	40,40%
34,60%	-15,80%	R\$ 10.797,80	-R\$ 1.427,45	45,64%	-4,14%
22,84%	0,23%	R\$ 4.289,46	R\$ 630,70	18,59%	2,30%
2,74%	52,32%	R\$ 2.059,30	R\$ 14.566,80	8,28%	54,07%
0,52%	50,61%	R\$ 503,54	R\$ 16.278,40	1,87%	59,20%
1,63%	79,44%	R\$ 664,30	R\$ 18.716,70	2,89%	79,10%
0,88%	76,95%	R\$ 1.144,80	R\$ 18.640,00	4,58%	71,38%
0,92%	70,72%	R\$ 2.421,40	R\$ 13.791,20	8,75%	45,84%
4,15%	51,51%	R\$ 1.880,30	R\$ 16.141,50	4,96%	40,58%
9,66%	48,86%	R\$ 2.573,50	R\$ 19.049,30	6,42%	44,62%
8,65%	35,61%	R\$ 52.432,77	R\$ 126.853,31	16,04%	33,44%

Fonte: Dados da empresa Expresso Queiroz

Assim, agência de Caarapó no período de terceirização em seu primeiro mês já é possível verificar um incremento na receita de vendas de 54,07% (R\$ 14.566,80 a mais) em relação ao mesmo mês de 2016. Se verificarmos os valores totais de venda de 2017 percebe-se que cresceu 33,44% em relação a 2016. Devemos considerar que a terceirização ocorreu no mês de junho, ou seja, no meio do ano, onde o terceirizado teve seis meses apenas para fomentar as suas vendas.

Com isso, se pode afirmar que o ano de 2018 será ainda mais positivo, e que o interesse do parceiro em vender fez toda a diferença, visto que permaneceram passando a mesma quantidade de horários, os mesmos tipos de veículos.

Assim, após dados comparativos de vendas das agências supracitadas, oportunizou comparar o valor de vendas no período enquanto administrada pela empresa Expresso Queiroz e depois quando foi terceirizada, sendo comprovando crescimento nesse sentido.

Diante a realidade desse cenário, uma empresa de mesmo segmento, pode confirmar que casos como esse levam a crer que a terceirização é um caminho extremamente rentável para a empresa ao diminuir seus custos fixos e aumentar a sua receita de vendas. Ademais, também é interessante para o parceiro, que tem a possibilidade de aumentar seus rendimentos de forma exponencial através de seu esforço de venda.

6 MODELO CONCEITUAL

Frente às dinâmicas estabelecidas pela Eucatur no que diz respeito aos PDVs, a terceirização é importante para empresa, não apenas pelo corte de custos operacionais, mas também como forma de valorização profissional, oportunizando para seus empregados novas possibilidades empreendedoras, ou seja, para abrir um novo negócio dentro de uma área em que já possuem entendimento.

É imprescindível compreender que para apresentar um “modelo ideal” deve ser embasado conforme todos os levantamentos de dados relacionados nesse PA, aliado as melhores práticas observadas decorrentes das análises e visitas técnicas executadas, bem como sendo analisada a relação custo-benefício de todos os processos que envolveram as propostas de terceirização e suas implicações legais.

Trata-se da opinião da equipe envolvida em seu desenvolvimento diante os objetivos propostos, num processo avaliativo sobre a realidade atual da empresa, o *benchmarking* interno e externo realizado, relacionando-os aos conceitos com as práticas observadas em relação ao tema que constituem excelência a ser praticada, considerada como o modelo ideal da terceirizada e os pormenores necessários sobre o entendimento do processo.

Diante os detalhes burocráticos quanto à abertura da terceirizada, é necessário redigir um contrato formal (ANEXO), estabelecendo todas as cláusulas de forma a assegurar ambas as partes em relação a deveres e obrigações formuladas para as relações comerciais, entre Eucatur e os PDVs de Cascavel, PR e Dourados, MS. Nesse documento são determinadas todas as condições acordadas entre as partes relacionadas à terceirização do PDV. Para tanto e como forma de melhor conhecer o processo que envolve as atividades, é apresentado uma síntese explicativa de cada item relevante.

Os PDVs podem ser em locais distintos, mas nesse Projeto a sugestão de terceirização é no município de Cascavel, PR e de Dourados, MS, já regulamentado pela Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT para ocorrer embarque e desembarque de passageiros, além de serviços como:

- venda de passagens;

- troca de *vouchers* (que são compras via web) por passagens;
- cobrança de excesso de bagagem;
- emissão de bilhetes gratuitos para idosos, crianças menores de seis anos, deficientes físicos, jovens comprovadamente carentes, auditores e agentes de trabalho no exercício da função;
- conferência estatística dos veículos (se a quantidade de passageiros nos carros está correta com as listas de embarque);
- emissão de Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTE) para cargas despachadas via agência;
- vender de encomendas *express*;
- auxiliar nos embarques e desembarques;
- guardar bagagens nos bagageiros e entregar bagagens aos passageiros; e por fim,
- informar sobre horários, valores, localidades atendidas, entre outras.

Dentro dessa proposta da equipe do Projeto, o PDV terceirizado ideal em Cascavel, PR e Dourados, MS, será aquele que estará disponível nos horários que a frota de Eucatur embarcar e desembarcar passageiros. O novo parceiro deve manter uma identidade visual condizente com a estabelecida pela empresa, onde os colaboradores também poderão estar uniformizados, portando crachás com nomes bem aparentes, mantendo o ambiente limpo, organizado, com móveis e equipamentos em boas condições de uso, com os luminosos em perfeitas condições, e principalmente que esteja com todas as regulamentações legais em dia e obrigatoriamente expostas. E esteja bem localizado dentro dos terminais rodoviários, dando prioridade máxima para a satisfação plena de seu cliente, ou seja, compreender que ele é parte principal do sucesso dos PDVs.

Para determinar o processo de comissão e premiação junto ao parceiro terceirizado e no estabelecimento de metas, é necessário detalhar no contrato sobre os esforços de venda e recompensas para terceiros. Conforme analisado, haverá metas estipuladas para as respectivas agências sugeridas conforme sua demanda individual relacionada às vendas, forma a incentivar seus novos parceiros a aumentá-las nessas PDVs. Cada parceiro que bater sua meta será contemplado com recompensas, frente aos resultados esperados em cada uma das unidades. Para os terceirizados, o pagamento é feito com base no total das vendas mensais recebendo em média de 8,8% de comissão sobre o valor bruto de vendas.

Importante salientar que o pagamento de comissão é uma forma incentivadora para que o parceiro procure vender mais e mais, e quando bate as metas pré-estabelecidas na PDV, terá uma premiação em dinheiro baseada em percentual, que será explicada abaixo. A produtividade em formato de gatilhos para cada desdobramento de meta atingido seria reajustada.

Em Cascavel, PR ao determinar premiações, será conforme metas de faturamento já existente nesse PDV com comissão escalonável, sendo estabelecidos da seguinte forma:

- R\$ 430.000,00 (Quatrocentos e trinta mil reais) = comissão de 8,8%;
- R\$ 473.000,00 (Quatrocentos e setenta e três mil reais) = comissão de 8,8%; mais 10% sobre o valor excedente (9,68% sobre 430.000,00). Mas se vender R\$ 472.999,00 (Quatrocentos e setenta e dois mil reais) continuará apenas com seu valor de 8,8%.
- Acima desse valor, podendo ser 20, 30, 40% etc. o valor pago de comissão será 8,8% sobre o valor de meta estabelecido e a empresa estipulará gatilhos de comissionamento para valores que excederem a meta.

Em Dourados, MS ao determinar premiações, será conforme metas de faturamento já existente nesse PDV com comissão escalonável, sendo estabelecidos da seguinte forma:

- R\$ 316.000,00. (Trezentos e dezesseis mil reais) = comissão de 8,8%;
- R\$ 353.920,00 (Trezentos e cinquenta e três mil novecentos e vinte reais) = comissão de 8,8%; mais 10% sobre o valor excedente (9,68% sobre 316.000,00). Mas se vender R\$ 353.919,00 (Trezentos e cinquenta e três mil novecentos e dezenove reais) continuará apenas com seu valor de 8,8%.
- Acima desse valor, podendo ser 20, 30, 40% etc. o valor pago de comissão será 8,8% sobre o valor de meta estabelecido e a empresa estipulará gatilhos de comissionamento para valores que excederem a meta.

Assim, a responsabilidade de pagamento de seus parceiros é da Eucatur como empresa contratante que paga a terceirizada e o parceiro repassa o valor aos seus empregados, conforme acordado também entre as partes.

É sugerida no treinamento junto aos novos parceiros dos dois PDVs outra forma de premiação, só que para seus colaboradores que mais se destacar no mês, sendo sugerida:

- folga conjunta no sábado e domingo (empregados de agência trabalham por escala e nunca acontece de terem um sábado e um domingo juntos de folga, ou é sábado ou é domingo);
- ganhar uma passagem da empresa para algum destino próximo, para aproveitar a folga. Isso com certeza é uma forma motivacional de incentivo junto funcionário e não é um custo direto para a empresa, visto que esse benefício seria concedido em meses de baixa temporada (fora dezembro, janeiro, fevereiro e julho, considerados meses de alta temporada) quando sempre temos ociosidade de poltronas.

Ademais, espera-se que os parceiros se capacitem e treinem também seus colaboradores investindo em qualificação dos seus futuros empregados, especialmente relacionada à mão de obra, por meio de treinamentos, cursos, tanto presenciais quanto *online*. E cabe salientar que a Eucatur fornece esse tipo de treinamento a custo zero para todos seus parceiros, investindo sempre em capacitação continuada para parceiros (ex-funcionários ou terceiros) e seus colaboradores.

Os principais contextos abrangidos nos treinamentos da Eucatur é explicar sobre:

- ter conhecimento técnico do sistema de vendas da empresa (*software*);
- ter conhecimento do serviço de forma geral, horários, rotas ,entre outros;
- técnicas de vendas para aumentar o faturamento;
- ter atenção à concorrência e reportar as novidades e movimentos estratégicos feitos por elas;
- Todas as referências sobre o atendimento priorizando sempre o cliente, entre outras.

A Eucatur é uma parceira que possibilita s ex-funcionários e a um terceiro relocar seu PDVs quando houver interesse em terceirizá-las. No caso aqui apresentado, a Eucatur relocará seus PDVs com o mesmo valor de aluguel que já pagam cujas agências são de propriedades municipais. E por se tratar de um contrato antigo, o valor de referência é melhor do que uma nova locação, pois os números nesse aspecto são altos. Isso é um meio de incentiva-los a assumir o negócio. Esse custo-benefício é uma forma incentivadora para que o parceiro queira seguir como terceirada. O contrato entre partes também determinará isso, mas será apenas entre a empresa e o parceiro.

Ainda como colaboradora, a Eucatur fornece a um custo mais baixo o mobiliário e equipamentos necessários dos PDVs, seja para ex-funcionário ou para terceiros. Esta forma colaborativa se refere quando há interesse em terceirizar um dos PDVs da empresa, sendo também repassados seus equipamentos e mobiliários (cadeiras, armários, computadores, impressoras, etc.) já usados. Após análise do custo real de cada item, a empresa os repassa com valores mais acessíveis, evitando assim outro custo maior para o novo empreendedor. Pois aquisição de bens novos, além de ser mais caro, também o processo de instalação, montagem, pagamento de frete, entre outros.

Abaixo são relacionados os custos do projeto de terceirização das duas agências, sendo detalhado o valor para o fechamento de contrato hoje, com todas as informações plausíveis que serão contempladas no contrato, sobre os custos fixos, custos de implantação, valor estabelecido, bem como o valor das indenizações trabalhistas dos empregados das respectivas agências.

O valor total dos móveis a custo real na agência de Cascavel, PR é de R\$ 21.600,00 (Vinte e um mil e seiscentos reais), seu repasse será no valor de R\$18.000,00 (Dezoito mil reais). O total de seus equipamentos a custo real é de R\$18.000,00 (Dezoito mil reais), seu repasse será no valor de R\$15.000,00 (Quinze mil reais). Totalizando inicialmente um investimento de R\$ 33.000,00 (Trinta e três mil reais), que ainda podem ser divididos em 12 (doze) parcelas mensais e iguais. Seus custos fixos mensais são:

- Aluguel: R\$ 2.597,45;
- Condomínio (água, luz, segurança): R\$ 6.063,48;
- Internet: R\$ 180,00;
- Material de limpeza: R\$ 260,00;
- Telefone: R\$ 430,00;
- Receita de vendas de passagem mensal: R\$ 384.429,00;
- Lucratividade em terceirizar: R\$ 30.968,55 (valor referente à receita total de vendas menos o custo total mensal de vendas);
- Valor das indenizações trabalhistas para a Eucatur: R\$ 114.956,78.

- Payback: O retorno se daria em 2,4 meses, considerando a diferença líquida entre próprio e terceiro de faturamento para a Eucatur e considerando que o único custo para a empresa é o valor das indenizações trabalhistas.

$$\text{PayBack} = \frac{114.956,78}{48.483,09}$$

PayBack = 2,37 meses

Já valor total dos móveis a custo real na agência de Dourados é de R\$13.200,00 (Treze mil e duzentos reais) seu repasse será no valor de R\$11.000,00 (Onze mil reais). O total de equipamentos a custo real é de R\$ 9.600,00 (Nove mil e seiscentos reais), seu repasse será no valor de R\$8.000,00 (Oito mil reais). Totalizando inicialmente um investimento de R\$19.000,00 (Dezenove mil reais), que ainda podem ser divididos em 12 (doze) parcelas mensais e iguais. Seus custos fixos mensais são:

- Aluguel: R\$ 1.317,35;
- Luz: R\$ 230,00;
- Água: R\$ 60,00;
- Material de limpeza: R\$180,00;
- Telefone: R\$ 370,00;
- Internet: R\$ 73,00;
- Receita de vendas de passagem mensal: R\$ 281.254,00;
- Lucratividade em terceirizar: R\$ 2.420,35 (valor é referente à receita total de vendas menos o custo total mensal de vendas);
- Valor das indenizações trabalhista para a Eucatur: R\$ 54.928,56.
- Payback: O retorno se daria em 3,6 meses, considerando a diferença líquida entre próprio e terceiro de faturamento para a Eucatur e considerando que o único custo para a empresa é o valor das indenizações trabalhistas.

$$\text{PayBack} = \frac{54928,56}{15.264,34}$$

PayBack = 3,6 meses

Abaixo as planilhas ilustrativas sobre os números da agência de Dourados (Tab. 10 e 11):

Tabela 10: Agência de Dourados

2.017	Meta 2018 Terc.	Meta 2018 Própria	Comissão 8,8%	Líquido Eucatur sendo terceirizada	Líquido Eucatur sendo própria	Dif. Terceiro/Próprio
R\$368.073,61	R\$426.216,36	R\$404.880,97	R\$37.507,04	R\$388.709,32	R\$377.650,62	R\$11.058,70
R\$240.564,48	R\$278.565,25	R\$264.620,93	R\$24.513,74	R\$254.051,51	R\$237.390,58	R\$16.660,93
R\$222.669,34	R\$257.843,30	R\$244.936,27	R\$22.690,21	R\$235.153,09	R\$217.705,92	R\$17.447,17
R\$234.281,32	R\$271.289,57	R\$257.709,45	R\$23.873,48	R\$247.416,09	R\$230.479,10	R\$16.936,98
R\$212.172,67	R\$245.688,53	R\$233.389,94	R\$21.620,59	R\$224.067,94	R\$206.159,59	R\$17.908,35
R\$227.252,79	R\$263.150,78	R\$249.978,07	R\$23.157,27	R\$239.993,51	R\$222.747,72	R\$17.245,79
R\$327.078,26	R\$378.745,18	R\$359.786,09	R\$33.329,58	R\$345.415,60	R\$332.555,74	R\$12.859,87
R\$220.833,67	R\$255.717,66	R\$242.917,04	R\$22.503,15	R\$233.214,51	R\$215.686,69	R\$17.527,82
R\$239.146,40	R\$276.923,16	R\$263.061,04	R\$24.369,24	R\$252.553,92	R\$235.830,69	R\$16.723,23
R\$237.755,07	R\$275.312,05	R\$261.530,58	R\$24.227,46	R\$251.084,59	R\$234.300,23	R\$16.784,36
R\$245.125,51	R\$283.846,76	R\$269.638,06	R\$24.978,51	R\$258.868,25	R\$242.407,71	R\$16.460,54
R\$492.171,26	R\$569.917,09	R\$541.388,39	R\$50.152,70	R\$519.764,39	R\$514.158,04	R\$5.606,35
R\$3.267.124,38	R\$3.783.215,68	R\$3.593.836,82	R\$332.922,98	R\$3.450.292,70	R\$3.267.072,62	R\$183.220,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11: Agência de Dourados: primeiro gatilho

Vendas 1º gatilho	Dif. Meta/Real.	Comissão 9,68%	Comissão 1º gatilho	Líquido Eucatur sendo terceirizada	Líquido Eucatur sendo própria	Dif. Terceiro/Próprio
R\$468.837,99	R\$42.621,64	R\$4.125,77	R\$41.632,81	R\$427.205,18	R\$377.650,62	R\$49.554,56
R\$306.421,77	R\$27.856,52	R\$2.696,51	R\$27.210,25	R\$279.211,52	R\$237.390,58	R\$41.820,94
R\$283.627,63	R\$25.784,33	R\$2.495,92	R\$25.186,13	R\$258.441,50	R\$217.705,92	R\$40.735,57
R\$298.418,53	R\$27.128,96	R\$2.626,08	R\$26.499,57	R\$271.918,96	R\$230.479,10	R\$41.439,86
R\$270.257,38	R\$24.568,85	R\$2.378,26	R\$23.998,86	R\$246.258,52	R\$206.159,59	R\$40.098,94
R\$289.465,85	R\$26.315,08	R\$2.547,30	R\$25.704,57	R\$263.761,29	R\$222.747,72	R\$41.013,57
R\$416.619,70	R\$37.874,52	R\$3.666,25	R\$36.995,83	R\$379.623,87	R\$332.555,74	R\$47.068,13
R\$281.289,43	R\$25.571,77	R\$2.475,35	R\$24.978,50	R\$256.310,93	R\$215.686,69	R\$40.624,24
R\$304.615,48	R\$27.692,32	R\$2.680,62	R\$27.049,85	R\$277.565,62	R\$235.830,69	R\$41.734,93
R\$302.843,25	R\$27.531,20	R\$2.665,02	R\$26.892,48	R\$275.950,77	R\$234.300,23	R\$41.650,55
R\$312.231,44	R\$28.384,68	R\$2.747,64	R\$27.726,15	R\$284.505,29	R\$242.407,71	R\$42.097,57
R\$626.908,80	R\$56.991,71	R\$5.516,80	R\$55.669,50	R\$571.239,30	R\$514.158,04	R\$57.081,26
R\$4.161.537,25	R\$378.321,57	R\$36.621,53	R\$369.544,51	R\$3.791.992,74	R\$3.267.072,62	R\$524.920,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar os valores constantes nas colunas Dif. Terceiro/Próprio (Tab. 11) pode-se verificar a diferença na lucratividade da empresa ao transformar PDV próprio em terceirizado. Considerando uma meta de faturamento com aumento de 15,80% sobre o realizado no mesmo período do ano anterior ao terceirizar e considerando que caso se mantenha o PDV como próprio o aumento de faturamento ficará em 10% sobre o realizado no mesmo período do ano anterior, obtém-se no primeiro ano um incremento na receita líquida de R\$183.220,08. Caso as metas do PDV sejam superadas e o primeiro gatilho seja alcançado, o incremento na receita líquida passa a ser de R\$524.920,13 ao ano.

Abaixo planilha ilustrativa sobre os números da agência de Cascavel (Tab. 12 e 13):

Tabela 12: Agência de Cascavel

2.017	Meta 2018 Terc.	Meta 2018 Própria	Comissão 8,8%	Líquido Eucatur sendo terceirizada	Líquido Eucatur sendo própria	Dif. Terceiro/Próprio
R\$509.518,06	R\$590.004,08	R\$560.469,87	R\$51.920,36	R\$538.083,72	R\$495.671,57	R\$42.412,16
R\$332.199,37	R\$384.675,24	R\$365.419,31	R\$33.851,42	R\$350.823,82	R\$300.621,01	R\$50.202,82
R\$206.244,16	R\$238.823,52	R\$226.868,58	R\$21.016,47	R\$217.807,05	R\$162.070,28	R\$55.736,77
R\$299.070,22	R\$346.312,85	R\$328.977,24	R\$30.475,53	R\$315.837,32	R\$264.178,94	R\$51.658,37
R\$290.871,45	R\$336.818,96	R\$319.958,60	R\$29.640,07	R\$307.178,89	R\$255.160,30	R\$52.018,60
R\$319.828,27	R\$370.349,94	R\$351.811,10	R\$32.590,79	R\$337.759,15	R\$287.012,80	R\$50.746,35
R\$422.608,54	R\$489.365,90	R\$464.869,39	R\$43.064,20	R\$446.301,70	R\$400.071,09	R\$46.230,60
R\$346.723,90	R\$401.494,14	R\$381.396,29	R\$35.331,48	R\$366.162,66	R\$316.597,99	R\$49.564,67
R\$355.171,52	R\$411.276,19	R\$390.688,67	R\$36.192,30	R\$375.083,88	R\$325.890,37	R\$49.193,51
R\$349.090,38	R\$404.234,44	R\$383.999,42	R\$35.572,63	R\$368.661,81	R\$319.201,12	R\$49.460,69
R\$377.104,69	R\$436.674,03	R\$414.815,16	R\$38.427,31	R\$398.246,72	R\$350.016,86	R\$48.229,86
R\$647.661,67	R\$749.969,55	R\$712.427,84	R\$65.997,32	R\$683.972,23	R\$647.629,54	R\$36.342,69
R\$4.456.092,23	R\$5.159.998,84	R\$4.901.701,45	R\$454.079,90	R\$4.705.918,94	R\$4.124.121,85	R\$581.797,09

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13: Agência de Cascavel: primeiro gatilho

Vendas 1º gatilho	Dif. Meta/Real.	Comissão 9,68%	Comissão 1º gatilho	Líquido Eucatur sendo terceirizada	Líquido Eucatur sendo própria	Dif. Terceiro/Próprio
R\$649.004,49	R\$59.000,41	R\$5.711,24	R\$57.631,60	R\$591.372,89	R\$495.671,57	R\$95.701,32
R\$423.142,77	R\$38.467,52	R\$3.723,66	R\$37.575,08	R\$385.567,69	R\$300.621,01	R\$84.946,68
R\$262.705,87	R\$23.882,35	R\$2.311,81	R\$23.328,28	R\$239.377,59	R\$162.070,28	R\$77.307,31
R\$380.944,13	R\$34.631,28	R\$3.352,31	R\$33.827,84	R\$347.116,29	R\$264.178,94	R\$82.937,35
R\$370.500,85	R\$33.681,90	R\$3.260,41	R\$32.900,48	R\$337.600,38	R\$255.160,30	R\$82.440,08
R\$407.384,94	R\$37.034,99	R\$3.584,99	R\$36.175,78	R\$371.209,15	R\$287.012,80	R\$84.196,36
R\$538.302,49	R\$48.936,59	R\$4.737,06	R\$47.801,26	R\$490.501,23	R\$400.071,09	R\$90.430,13
R\$441.643,55	R\$40.149,41	R\$3.886,46	R\$39.217,95	R\$402.425,61	R\$316.597,99	R\$85.827,62
R\$452.403,81	R\$41.127,62	R\$3.981,15	R\$40.173,46	R\$412.230,35	R\$325.890,37	R\$86.339,98
R\$444.657,89	R\$40.423,44	R\$3.912,99	R\$39.485,62	R\$405.172,27	R\$319.201,12	R\$85.971,15
R\$480.341,44	R\$43.667,40	R\$4.227,00	R\$42.654,32	R\$437.687,12	R\$350.016,86	R\$87.670,26
R\$824.966,50	R\$74.996,95	R\$7.259,71	R\$73.257,03	R\$751.709,48	R\$647.629,54	R\$104.079,94
R\$5.675.998,72	R\$515.999,88	R\$49.948,79	R\$504.028,69	R\$5.171.970,04	R\$4.124.121,85	R\$1.047.848,18

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar os valores constantes nas colunas Dif. Terceiro/Próprio (Tab. 12) pode-se verificar a diferença na lucratividade da empresa ao transformar PDV próprio em terceirizado. Considerando uma meta de faturamento com aumento de 15,80% sobre o realizado no mesmo período do ano anterior ao terceirizar e considerando que caso se mantenha o PDV como próprio o aumento de faturamento ficará em 10% sobre o realizado no mesmo período do ano anterior, obtém-se no primeiro ano um incremento na receita líquida de R\$581.797,09 ao ano (Quinhentos e oitenta um mil, cento e noventa sete reais e nove centavos). Caso as metas do PDV sejam superadas e o primeiro gatilho seja alcançado, o incremento na receita líquida passa a ser de R\$1.047.848,18 ao ano.

Acredita-se que a forma de colaboração da Eucatur oferecida para seu parceiro na prestação de seus serviços, é peculiar, pois não foi averiguado em nenhum estudo essa forma de base em nenhum outro segmento, nem no benchmarking externo apresentado.

Com base nas determinantes do contrato entre Eucatur e parceiro, o modelo ideal de PDV terceirizada será aquela na qual o atendimento seja feito por profissionais competentes com habilidades, sobretudo saiba comunicar para atender prontamente aos clientes, sendo o principal foco que a empresa oferece nos treinamentos. Possibilitar a seus parceiros ter visão comercial, de forma que saibam falar sobre o valor intrínseco dos serviços (qualidade, confiabilidades, segurança) que a Eucatur oferece é uma forma de transmitir confiabilidade junto aos clientes. Esse aspecto denota na imagem com que a empresa deseja ser reconhecida, “o transporte feito com carinho”. Assim, a forma de transparecer esse carinho deve começar desde o atendimento ao telefone, o contato pessoal, a forma de explicar quaisquer dúvidas que sejam até a forma de atendê-lo, de modo a suprir todas as suas necessidades relacionadas ao tipo de serviço que procuram. Enfim, expressar preocupação pelo bem estar e pela satisfação daqueles que são o motivo de existência da Eucatur como empresa. Atender com qualidade, presteza e educação não é diferencial, é obrigação de quem presta serviço.

7 PROPOSTA

Com base nos objetivos desse estudo foram criadas as ações que melhor determinam todo o processo de terceirização, como parceiras da Eucatur, sugeridas nas agências em Cascavel, PR e Dourados, MS.

A partir de uma investigação empírica foi possível sugeri-las constituída pela opinião de toda a equipe desse Projeto, conduzindo naturalmente a todo esse processo de formulação para uma solução adequada, a ser proposta para operacionalização da Eucatur.

No entanto, o fator mais que mais chama atenção é que o custo é baixo e as condições impostas pela Eucatur também se mostram viáveis, e por isso há viabilidade, além de a Eucatur colaborar para que ex-funcionários sejam parceiros, e também, pela questão da sublocação do espaço para terceiros que oferece especialmente, a preço justo, quanto ao seu mobiliário e equipamentos e o próprio espaço.

Outra grande vantagem da terceirização é que a empresa poderá focar seus recursos e seus esforços na sua área de especialização, no seu *core business*, aumentando significativamente sua competitividade através do contínuo aprimoramento da sua prestação de serviço. Para Gil (2001) pode-se terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco do negócio da organização, pois é uma solução prática e eficiente.

De acordo com Silva; Santos; Santos (2006) a terceirização está calcada no objetivo de acrescentar valor à empresa, buscando crescimento estratégico pela criação de novas responsabilidades de gerenciamento, foco nos serviços e suporte, liberação das demais unidades de negócio para voltarem-se aos aspectos estratégicos das operações (objetivo-fim), transparência de atividades secundárias das unidades de negócio para os processos principais dos Serviços Compartilhados, concentração de recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte, sendo tais atividades fornecidas a custos baixos e com altos níveis de serviço, alavancagem dos investimentos tecnológicos e, por fim, busca pela melhoria contínua.

As empresas precisam de maior flexibilidade e agilidade no atendimento aos seus consumidores, com a terceirização elas estarão focando sua atenção e esforços nos seus

produtos e deixando para parceiros de negócios eficientes e eficazes, as atividades-meio. A avaliação e monitoramento constante dos resultados obtidos pelos parceiros, bem como a gestão eficaz da atividade-fim conduzirão a produtos e serviços competitivos e de alta qualidade.

Diante dessas conjecturas, pode ser assegurada que a viabilidade para o novo negócio é interessante para ambas às partes, pois a Eucatur terá mais lucro, uma vez que no caso da empresa ela deixa de assumir os custos com funcionários. Já para o terceiro ou ex-funcionário, além da possibilidade de ter seu próprio negócio, as duas agências apresentam bons resultados comumente. E se uma das agências for opção de um terceiro, esse parceiro já entrará no negócio em andamento e reconhecido podendo prosperar ainda mais. E se o parceiro for um ex-funcionário, além de ter a oportunidade de empreender em um novo negócio, passará a ter sua própria empresa, e com um fator essencial, pois já conhece sobre todo o processo de vendas de passagens e os demais serviços na agência.

Assim, a formulação da solução proposta, implica na necessidade de avaliação quanto a sua viabilidade, cujo período de implementação segundo estimativa será no máximo de dois meses. O quadro 3, apresenta uma síntese das informações necessárias para que se tenha acesso ao Projeto de forma clara para entender as prioridades na abertura do negócio. Enfim, como base no custo-benefício contém todas as ações, explicitadas os objetivos de cada uma delas dentro das atividades, bem como o tempo de execução, o setor responsável, os riscos e os custos de sua implementação.

Quadro 3: Proposta de ações/soluções

Objetivos das atividades	Ação/solução	Tempo/ Status	Setor responsável	Riscos	Custo de implementação
Definir todas as partes contratuais contemplando o objeto, do prazo de vigência, descrição dos postos a serem contratados, - locais de prestação de serviços, das obrigações da contratante, obrigações da contratada, do preço e da forma de pagamento, prazo de execução dos serviços, fiscalização, da garantia contratual, das penalidades da rescisão, da fundamentação legal, do foro, contendo a data, assinaturas das partes interessas e duas testemunhas. Todos os dados são para garantir um acordo formal e dentro da lei.	Redigir um contrato contemplando os interesses da parceria.	15 dias	Comercial	De alguma cláusula não for cumprida.	R\$ 140,00
Estipular comissão e se bater as metas estabelecidas haverá uma forma de premiação. E fazer uma premiação anual para PDV que mais se destaca em percentual de vendas, como um ponto de partida motivacional e importante estratégia de planejamento. Isso é um diferencial na empresa.	Determinar o processo de comissão e premiação junto ao parceiro terceirizado.	1 semana	Comercial	Sazonalidade de determinados períodos ou erro de planejamento, não levando em consideração os feriados (nacionais e municipais) existentes durante o ano.	R\$ 0,00
Necessário para aqueles parceiros sem nenhuma experiência, feito na própria Eucatur de forma a demonstrar todos os processos que envolvem as vendas, os serviços de um PDV, bem como explicando sobre a satisfação plena de cliente diante os serviços oferecidos.	Capacitar e treinar terceiros.	45 dias	Comercial	De não possuir tino comercial e nem ser empreendedor, não se adaptar ao software,	R\$ 0,00
Cada uma das agências possuem demandas diferenciadas, necessitado que os valores também sejam diferenciados relacionados às metas estabelecidas pela Eucatur.	Definir os valores metas de cada uma das agências.	2 dias	Comercial	Do não cumprimento das metas, perda de interesse do parceiro.	R\$ 0,00

Manter o contrato de locação com o mesmo valor que a Eucatur já paga, evitando um novo contrato com valores mais altos para seu parceiro. Isso é definido também pelo contrato.	Repassar o valor do aluguel dos espaços onde já estão instaladas as PDVs que serão terceirizadas.	15 dias	Comercial	Não usar a sede da Eucatur, escolhendo uma terceira ou mesmo já tendo um imóvel comercial para ser o PDVs parceiro da empresa.	Cascavel R\$ 2.547,95 Dourados R\$ 1.317,35
Repassar sua estrutura já existente com preços mais acessíveis, sendo necessário fazer um levantamento de custo desses bens.	Definir o valor dos moveis e equipamentos utilizados.	1 semana	Patrimônio	Adquirir móveis e equipamentos novos ou já possui-los	Cascavel R\$ 33.000,00 Dourados R\$ 19.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste momento econômico em que a tomada de decisões exige atitudes de cunho estratégico visando à agilidade no atendimento em serviços e em retribuição o incremento em vendas, retomando a questão problema deste estudo, que reside na decisão se é ou não oportuna à terceirização dos pontos de vendas de Cascavel (PR) e Dourados (MS), pode ser concluído que há viabilidade no projeto de terceirização das respectivas. Podendo ainda ser concluído, que área operacional e econômica da Eucatur, notadamente, no contexto em que insere a empresa frente a sua nova modalidade de gestão, conforme apresentado na realidade atual da empresa, está delineada perante a Célula Estratégica de Expansão de Mercado – CEEM, aproveitando nichos mercadológicos e oportunidades de negócios.

Destacando todos os objetivos inerentes desse estudo, com o levantamento de dados sobre a realidade da empresa e experiências, o *benchmarking* externo e interno, os resultados apurados, as comparações entre as agências próprias como pontos de vendas e, posteriormente terceirizadas, apresentaram índices positivos relacionados ao aumento de vendas de passagens nos anos de referências. Contudo, apesar de uma só agência não ter correspondido ao esperado, não significa inviabilidade de um PDV terceirizado, mas que pode ser pautada por inúmeros motivos que compõe seu alicerce comercial de sucesso. Está relacionado ao atendimento, como característica principal do marketing de satisfação do cliente, sendo um dos principais pontos investigado, levando a considerar que houve a total falta de interesse do responsável por aquela agência. E sucesso de um negócio depende do interesse do gestor junto a sua empresa. A prova disso é que ao trocar o parceiro de Joinville por outro parceiro, mais interessado e alinhado aos objetivos de expansão da empresa o incremento de receitas aconteceu naturalmente.

Assim, fomentar a terceirização é possível e trará vantagens que possibilitará a empresa a transformar custos fixos em custos variáveis, sendo um meio de aumentar a saúde financeira da organização e dos parceiros para aumentarem mais suas receitas de forma substancial por meio de seu esforço de vendas. Portanto, com base nos dados levantados apresentados sobre a terceirização de Criciúma, Joinville e Balneário pode-se perceber que há viabilidade em terceirizar as agências de Cascavel e Dourados, pois além de transformar os custos fixos em variáveis, alavanca a receita.

Percebe-se ainda que é necessário o alinhamento de valores e interesses entre o contratante e a contratada para que o negócio dê certo. É a chamada parceria “ganha-ganha”, ou seja, deve ser rentável e vantajosa para os dois lados. Especialmente analisando os números de Balneario Camboriú, que teve um incremento na receita em 2017 de 40% a 35% em relação aos anos anteriores. Joinville que teve um incremento na receita em 2017 de 39% a 49% em relação ao ano anterior.

Importante salientar que a média geral de crescimento da empresa no mesmo período foi de 15%, estando, portanto, essas duas agências estão com crescimento bem acima da média.

Com o benchmarking tornou-se possível ter uma visão de outras empresas e verificar a viabilidade de terceirização em ambientes externos a Eucatur. Neste sentido, também foi concluído que a terceirização de Naviraí e Caarapó ambas pertencem a Expresso Queiroz foi também, extremamente vantajosa financeiramente, pois alavancou o faturamento de forma exponencial.

Para posteriores análises recomenda-se fazer um estudo em pontos de vendas terceirizados, verificando os diferenciais de atendimento adotados pelo parceiro, bem como as bases inseridas e utilizadas no alinhamento do planejamento estratégico relacionando os 4Ps como importante estratégia em área de vendas. Acredita-se que obter grandes resultados para a organização, ter ascensão na carreira, concretizar metas e objetivos de modo eficiente, com total veracidade pode-se dizer que são projeções almejadas por todos os profissionais que buscam triunfo na área que atuam.

Logo, é esperado que os gestores de negócios, a partir dos conhecimentos profissionais e formação de habilidades técnicas adquiridas contribuam junto a Eucatur com a possibilidade real conforme indicada pela equipe, em haver a terceirização de determinados pontos de vendas, em consonância com todos os princípios legais e novas possibilidades de ganhos para a empresa, além de expectativas para os ex-funcionários de um novo negócio rentável, trabalhando como parceiro, no qual ambas almejem lucros.

Dentro os fatores limitantes do Projeto, o primeiro se refere a encontrar um parceiro ideal, que seja empreendedor e possua visão comercial relacionado aos 4Ps, visto que é uma área de

vendas. Outro fator limitante, é que no caso de funcionários que já trabalham no PDV da empresa e que poderá ser terceirizada, a primeira proposta é feita para os empregados como forma de reconhecimento, mas nem sempre é o desejado, o que remete a zona de conforto. Isto é, preferem continuar como empregados da empresa, com todos seus direitos garantidos e tem medo da crise que assola o País, mas em contrapartida podem perder o emprego porque a partir do momento que for terceirizada, não é mais necessário o vínculo empregatício entre eles e a Eucatur.

Conclui-se que a terceirização pode contribuir bastante para o desenvolvimento de uma organização quando é bem empregada. Possibilita ao contratante manter o foco na sua atividade-fim ao passo que transfere, para outros, atividades que não estejam diretamente ligadas ao seu negócio. A preocupação com as pessoas envolvidas é necessária sempre. As organizações dependem muito de seus recursos humanos, tanto dos que têm vínculo empregatício com ela quanto dos que são prestadores de serviço. Os sindicatos estão cada vez mais preocupados com as relações existentes entre as organizações e as pessoas. Além deles, a sociedade também está observando as atitudes das empresas.

REFERÊNCIAS

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. Relatório Anual 2016. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/Relatorio_Anual_ANTT_2016_diagramado_ASCOM3.pdf>. Acesso em 25 de jan. 2018.

ANTT. **Resolução ANTT N° 5652 DE 17/01/2018**. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=356003>>. Acesso em: 7 de fev. 2018.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1997.

BEE, F.R. **Fidelizar o cliente**. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000, 41 p

BENTES, O. **Atendimento ao cliente**. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2012, 180 p

BRASIL. CLT - **Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943**. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/perigosdeterceirizar.htm>>. Acesso em 21 de fev. 2018.

BRASIL. Lei 7.102, de 20.6.1983. In: Súmula 331. 1983. Disponível em: <<https://www.legjur.com/sumula/busca?tri=tst&num=331>>. Acesso em 21 de fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Brasília, 31 de março de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em 22 de fev. 2018.

CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V.. **Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial**. 6 ed., Lisboa: Dom Quixote, 2013.

CAMARA, P. B.. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos. 3 ed., **Revista e atualizada**, Lisboa: Dom Quixote, 2011.

CARNEIRO, M.N. Lei da terceirização não permite que empresas contratem empregados como pessoas jurídicas. **Jornal Opção**, Edição 2179 ed., publicado em 14 de abril de 2017. Disponível em: < <https://www.jornalopcao.com.br/reportagens/lei-da-terceirizacao-nao-permite-que-empresas-contratem-empregados-como-pessoas-juridicas-91987/>>. Acesso em 22 de fev. 2018.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed.. São Paulo: Pearson, 2010. 321 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 569 p.

COBRA, M. **Administração da promoção de vendas, relações públicas e merchandising**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, G. J. C. **Iluminação Econômica: Cálculo e Avaliação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 1. ed. ,Rio de Janeiro: Campos, 2001.

EDVINSSON, L; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

ELTON, C.; GOSTICK, A. O princípio do reconhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, W. **Excelência no atendimento a clientes: um livro para todos os profissionais em atendimento ao cliente**. 1 ed., Salto, SP: Schoba, 2010.

FIGUEIREDO, K.F.; SANTOS, G.G.; CARNEIRO, T.C.J.; ARAÚJO, C.A.S. Tecnologias de autoatendimento: satisfação e comportamento futuro do usuário. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 19, n 01, p p. 101-118 - jan./mar. 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila, Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeiras. Tradução Allan Vidigal Hastings. **Revisão Técnica Jean Jaques Salim**. 12 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Banco de dados SIDRA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 7 de fev. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed., São Paulo: Atlas,1998. 725p

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003. 593 p

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 624 p

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM. **Marketing de Serviços profissionais**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2004.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. **Marketing de serviços**, Trad. Lúcia Simonini. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Senac, 1997.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. Agosto de 2002. Disponível em: <<https://brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>>. Acesso em: 21 de fev. 2018.

MTPA – Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil. EPL – Empresa de Planejamento e Logística S.A. **Anuário Estatístico de Transportes 2010 – 2016**. Brasília – 2017. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/images/2017/Sum%C3%A1rio_Executivo_AET_-_2010_-_2016.pdf>. Acesso em: 7 de fev. 2018.

OLIVEIRA. A.L.A. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Dissertação (Mestrado) – 2009, 73f. Programa de pós-graduação em Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, FGV.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de Metodologia Científica**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de Terceirização: Como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores**. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrências**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2004. 409 p.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por Competências**. 2 ed.; São Paulo: Educator, 2001.

REZENDE, V. **Decisão de investimento e orçamento de capital**. LinkedIn, publicado em 7 de março de 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/decis%C3%A3o-de-investimento-e-or%C3%A7amento-capital-vinicius-rezende>>. Acesso em: 23 de fev. 2018.

SANTOS, S.C.; COSTA, F.A.; PASSOS, A.; RAMALHO, N.; CAETANO, A. A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas. **Sociologia, Problemas E Práticas**, n 61, pp. 85-99, 2009.

SANTOS, E.; VASAN, A.H. A importância dos investimentos: uma análise por meio do Payback, VPL e TIR. **CLEAD & CIESTEC** – Clico de Estudos em Administração & Ciclos de Estudos Tecnológicos. Disponível em: <<http://revista.fafijan.br/index.php/ACC/article/view/57/51>>. Acesso em: 22 de fev. 2018.

SEBRAE. **Ponto de venda:** Quinze dicas para não errar no ponto de venda. Publicado em 30 de dezembro de 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quinze-dicas-para-nao-errar-no-ponto-de-venda,a2c8634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 de fev. 2018.

SEBRAE. **Atendimento ao Cliente: visão geral. Programa venda melhor.** Edição de Bolso. São Paulo: Marin & Kromberg, 2012. 30 p

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para a vida toda:** como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, E. S.; QUEIROS, M. **Análise de Investimentos em Ativos Reais.** Porto, 2013 Disponível em: Acesso em: 06 ago. 2014.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do BALANCED SCORECARD.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES, J.M.S. Aspectos legais da terceirização. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios,** Rio de Janeiro, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://brazilbusiness.biz/2007/01/10/aspectos-legais-da-terceirizacao/>>. Acesso em: 22 de fev. 2018.

SOIKA, C.A.L. **Terceirização de atividades** - aspectos trabalhistas. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/terceirizacao.htm>>. Acesso em: 22 de fev. 2018.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas: profissionalização para a década de 1990.** São Paulo: Makron Books, 2003.

STANTON, W.J.; SPIRO, R. **Administração de vendas.** 10 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica.** 2 ed., São Paulo: Atlas, 2007. 440 p.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais:** o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

WELLINGTON, P. **Atendimento eficaz ao cliente.** Tradução Henrique A.R. Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 2011. 160 p

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; DARONCO, E.; BLUME, B. **Gerenciamento do ponto-de-venda**. Coleção educação à distância. Série livro-texto, Ijuí, RS: Unijuí, 2009, 142 p

ANEXO

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA VENDA DE PASSAGENS RODOVIÁRIAS SEM FIANÇA

Cód. _____

Contrato de prestação de serviço que entre si celebram de um lado como empresas CONTRATANTES: **EUCATUR - EMPRESA UNIÃO CASCAVEL DE TRANSPORTE E TURISMO LTDA.**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº. 76.080.738/0001-78 com sede na Av. Presidente Tancredo Neves, nº. 2.222, Bairro Alto Alegre, Cascavel/PR; **VIAÇÃO NOVA INTEGRAÇÃO LTDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº. 80.544.885/0001-29 com sede na Rua Érico Veríssimo, nº. 40, Bairro Alto Alegre, Cascavel/PR; **TRANSPORTES COLETIVO SERRA AZUL LTDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº. 05.921.606/0001-83, com sede na Rua Érico Veríssimo, nº. 60, Bairro Alto Alegre, Cascavel/PR, e **SOLIMÕES TRANSPORTES DE PASSAGEIROS E CARGAS EIRELI**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o Nº 07.549.414/0001-13, com sede na Rua Alameda Ribeiro da Silva nº 54, Bairro Campos Elíseos, São Paulo/SP, por seus representantes legais abaixo-assinados e do outro lado como empresa contratada, _____, pessoa jurídica, de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 00.000.000/0000-00, com sede na Rua _____ nº _____, na cidade de _____/_____, mediante as seguintes cláusulas e condições, fazendo parte integrante deste instrumento o termo de Informação Cadastral:

Cláusula Primeira – Do Objeto: O objeto do presente contrato é a prestação de serviços de vendas de passagens pela empresa contratada para as empresas contratantes, em suas linhas regulares, na cidade de _____/_____, o que será feito, **sem exclusividade e sem caráter de plena autonomia**, uma vez que as contratantes não exigirão da empresa contratada produção mínima, não fiscalizarão o cumprimento de horários e também não a sujeitará a quaisquer injunções subordinativas, porém, quando o município tem seção autorizada pela ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestre, a contratada terá que realizar o atendimento em horários pré – estabelecidos.

Parágrafo Primeiro – Os serviços compreenderão atendimento aos clientes para emissão, venda de bilhetes de passagens e vouchers, bem como os atendimentos nos embarques, desembarques, identificação de passageiros e bagagens, anotações no mapa de viagem, atendimento aos veículos e passageiros em trânsito, lançamento de informações no sistema SGE (Sistema de Gerenciamento Eucatur) e traslado de passageiros.

Parágrafo Segundo – A empresa contratada ficará responsável pelo repasse dos valores cobrados a título de taxa de embarque sobre as passagens emitidas com embarque na cidade de XXXXX/XX à administração do respectivo Terminal Rodoviário e os valores das taxas de embarque sobre as passagens emitidas com embarque em outras localidades deverão ser repassados às contratantes, junto com os valores dos bilhetes de passagem.

Parágrafo Terceiro – Para a execução dos serviços, as contratantes fornecerão à empresa contratada, mediante recibo numerado, os documentos fiscais, talões e formulários contínuos de bilhetes de passagem, RMD (Resumo de Movimento Diário) e documentos não fiscais, dentre eles etiqueta para identificação de bagagens e passageiros, bem como disponibilizará o número 0800 45 5050 para reservas de poltronas.

Parágrafo Quarto – Os documentos fiscais e impressos numerados deverão ser

obrigatoriamente emitidos pela contratada em ordem sequencial, ficando proibida a sua emissão alternada sob pena de responsabilização civil da empresa e criminal de seus representantes legais.

Parágrafo Quinto – A empresa contratada obriga-se pelo uso dos materiais exclusivamente para a prestação dos serviços, ficando responsável pela guarda e conservação dos documentos fiscais, sob pena de responder na forma do parágrafo anterior.

Parágrafo Sexto – A empresa contratada deverá operar exclusivamente com a tabela de preços estipulada pelas contratantes e, excepcionalmente, quando houver necessidade de acréscimos ou descontos nos valores das passagens, a decisão final ficará a cargo das contratantes, sob pena de serem repassados os prejuízos decorrentes da negociação em desacordo à tabela e/ou à autorização para o caso específico.

Parágrafo Sétimo – As contratantes também disponibilizarão correio eletrônico (conta de e-mail) através de provedor de internet “www.eucatur.com.br” à contratada para uso exclusivo desta em assuntos concernentes às contratantes, sendo vedado transferi-lo ou ser usado por terceiros.

Parágrafo Oitavo – A partir do momento de entrega à contratada os dados da conta de correio eletrônico vinculado ao provedor da Eucatur, a contratada e seus representantes ficam obrigados a zelar pelo sigilo de sua senha, bem como fica vedado o uso com finalidade ilegal ou proibida, autorizando desde já à qualquer das contratantes o direito de fiscalizar/monitorar as informações passadas/recebidas pelo provedor citado, inclusive com a possibilidade de revelar tais informações se houver indícios de crime ou de qualquer tipo de ilegalidade.

Cláusula Segunda – Da Remuneração: A empresa contratada será remunerada mediante o pagamento de comissões sob a emissão e venda de bilhetes de passagem, ao percentual de 10% (dez por cento) para emissão de bilhetes normais e de 3% (três por cento) para emissão de bilhetes tipo WEB (vendas pela internet), ALP (autorização e liberação de passagem) ou VTL (vendas no cartão de crédito via telefone).

Parágrafo Primeiro – Para o cálculo da comissão será observado o valor da tarifa do bilhete de passagem, deduzidos os valores do ICMS, descontos, debites (descontos por trecho), pedágios, seguros e taxas de embarque.

Parágrafo Segundo - Para os eventos de cancelamentos, devoluções, solicitações de estorno ou ressarcimentos de valores de bilhetes de passagem que comissão já tenha sido paga, a diferença desta comissão será descontada no próximo acerto.

Parágrafo Terceiro – A comissão acima estipulada será paga à empresa contratada através da apuração do movimento de vendas, conforme parágrafo primeiro da cláusula primeira, apurando-se o valor líquido da venda e aplicando-se o percentual de comissionamento que deverá ser descontado e retido no ato da prestação de contas.

Parágrafo Quarto – O acerto de comissão será XXXXX, vinculado ao fechamento XXXX do caixa e emissão do boleto bancário para pagamento das vendas. O boleto emitido já trará o desconto da comissão devida.

Convencionam as partes contratantes que os percentuais referentes à comissão bem como as datas para o pagamento da mesma, poderão ser alteradas mediante inclusão de termo aditivo ao presente instrumento.

Parágrafo Quinto – Em caso de atraso no acerto de contas por parte da Contratada, fica desde já a Contratante autorizada a efetuar o bloqueio das operações descritas na Cláusula Primeira do contrato ora avençado, podendo, inclusive, ser o mesmo rescindido por motivo justificado.

Parágrafo Sexto – A contratada deverá emitir nota fiscal dos valores recebidos como comissão de acordo com relatório de prestação de contas do período na totalidade dos valores recebidos a título de comissão.

Cláusula Terceira – Da Prestação de Contas: A empresa contratada prestará contas sempre que o valor das vendas alcançar o limite de R\$ XXXX. O contratante deverá emitir boleto bancário e efetuar o pagamento, o não cumprimento desta obrigação implicará no bloqueio das vendas por parte das contratantes, havendo ou não venda de bilhetes de passagem ou valores de voucher, mediante lançamento em RMD (resumo de movimento diário) e/ou MVP (movimento de vendas de passagens) no qual serão lançados e especificados em colunas próprias os números e valores correspondentes aos bilhetes de passagens, enviando às contratantes através de XXX (malote, correios, etc) juntamente com as vias dos bilhetes das passagens emitidas. O valor apontado, descontada a comissão, deverá ser repassado às contratantes através de pagamento de boleto bancário emitido pela contratante contra a contratada.

Parágrafo Único - Aceita a contratada que em função dos períodos de férias e/ou feriados, ou ainda a critério das contratantes, a periodicidade da prestação de contas poderá ser reduzida, antecipando a data do acerto.

Cláusula Quarta – Da Vigência: A vigência deste contrato será indeterminada, comportando no entanto, a rescisão unilateral, mediante aviso prévio por escrito, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, sem que as partes tenham dado motivo.

Cláusula Quinta – Da Responsabilidade: A empresa contratada responsabiliza-se por todas as obrigações trabalhistas, recolhimentos previdenciários e fundiários (FGTS) dos seus respectivos empregados e/ou sócios.

Parágrafo Primeiro – A empresa contratada obriga-se a prestar os serviços avençados com zelo, responsabilidade e fidúcia, responsabilizando-se por eventuais prejuízos causados às contratantes, inclusive em relação aos bilhetes de passagem vendidos em duplicidade, extravios de bagagem que der causa, dentre outros casos em que verificar a responsabilidade da contratada, ficando, desde já, as contratantes autorizadas a descontarem os valores dos prejuízos sofridos e/ou as importâncias que tiverem que indenizar a passageiros, em virtude de tais fatos, quando do pagamento das comissões, obrigando-se ainda:

- a) Arcar com as multas que a fiscalização venha extrair contra as contratantes, por infração aos dispositivos do regulamento dos transportes que lhes forem imputadas concernentes a utilização dos bilhetes de passagem sob sua guarda e por itinerários e preços diferentes aos autorizados na tabela.
- b) Arcar com as despesas de hospedagens, refeições, retorno, etc., oriundas de venda de bilhetes de passagem sem a prévia consulta para reserva de poltronas ou emitidas em itinerários errados.
- c) Responderá solidariamente perante terceiros em qualquer caso onde as contratantes forem eventualmente acionada em juízo ou fora dele, por irregularidades cometidas relativas as cláusulas deste contrato.

d) Atender o cliente com urbanidade e de acordo com o regulamento da ANTT.

e) Não transferir a terceiros total ou parcial os direitos e obrigações aqui ajustados sem a anuência por escrito das contratantes.

Parágrafo Segundo:

- a) A empresa contratante não aceitará pagamentos em cheque, nem a vista e nem a prazo;
- b) Todas as emissões, vendas ou reservas das passagens, deverão ser precedidas de comunicação com as contratantes, fazendo-a através de meio de comunicação eficiente e que não deixe dúvidas.
- c) A empresa contratada poderá receber via cartão de crédito, responsabilizando-se pelas emissões dos comprovantes, principalmente em relação a veracidade da assinatura e dos dados fornecidos pelo titular.

d) A empresa contratada responsabiliza-se pelo pagamento integral das vendas efetuadas, de forma imediata e em parcela única às contratantes em caso de rejeição e/ou devolução por parte da administradora do cartão de crédito, independente dos motivos que ensejaram quaisquer destas, inclusive em caso de rasuras, furto, roubo ou clonagem de cartões, dentre outros, mesmo que a rejeição e/ou devolução ocorra após o término da vigência deste contrato.

Parágrafo Terceiro – Ficam as contratantes autorizadas a sacar contra o contratado e/ou seus fiadores, **LETRA DE CÂMBIO** referente ao valor correspondente às quantias devidas apuradas no(s) acerto(s), bem como eventuais despesas administrativas, entre outras, **EXCLUSIVAMENTE DECORRENTES DESTE CONTRATO**, bem como eventuais títulos pendentes de pagamento, ainda que após a vigência deste.

Parágrafo Quarto – Fica expressamente autorizado por todos os signatários que em caso da ausência do pagamento da cambial descrita no parágrafo Terceiro a mesma poderá ser enviada para SERASA, bem como independente da propositura de ação competente.

Cláusula Sexta – Das Despesas: Correrão por conta da empresa contratada todas as despesas específicas próprias de sua atividade autônoma, tais como: instalações, transportes, alugueis, bens em comodato, impostos e taxas, salários de empregados e respectivos encargos previdenciários e sociais, despesas com água, luz, telefone, fax e outros que por ventura não estejam especificadas nesta cláusula (salvo acordo que deverá fazer parte deste).

Cláusula Sétima – Da multa: Em caso de extravio ou não devolução dos bilhetes de passagem, por quaisquer motivos, as contratantes reservam-se no direito de cobrar da empresa contratada uma multa no valor equivalente ao número de bilhetes extraviados ou não devolvidos, multiplicado pelo maior valor constante do quadro de tarifas das linhas de permissão das contratantes.

Cláusula Oitava – Da Imagem: As partes poderão utilizar o nome comercial e logotipo uma da outra, mediante consulta prévia e por autorização escrita, exclusivamente para fins de publicidade dos serviços aqui contratados.

Cláusula Nona – A infração de quaisquer das cláusulas do presente contrato implicará em sua imediata rescisão, independentemente de qualquer indenização, com a imediata reintegração de posse das contratantes dos documentos constantes no parágrafo terceiro da cláusula primeira e dos bens dados em comodato constantes na cláusula sexta, ficando ressalvado às partes o direito de recebimento de valor eventualmente apurado e devido à empresa contratada até a data da rescisão do contrato e às contratantes a execução direta de valores que ficaram comprovadamente em poder da empresa contratada

Cláusula Décima Segunda – As partes elegem o foro da comarca de Cascavel/PR., para a solução de dúvidas ou conflitos que venham surgir em razão do presente contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja ou torne.

E, por estarem assim justas e acordadas, as partes assinam o presente instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas, que também o assinam.

Cascavel, _____ de _____ de 20____.

EUCATUR LTDA.
CNPJ CONTRATANTE: 76.080.738/0001-78

CNPJ

CONTRATADA: 00000000

VIAÇÃO NOVA INTEGRAÇÃO LTDA
CNPJ CONTRATANTE: 80.544.885/0001-29

TRANS. COLETIVO SERRA AZUL LTDA
CNPJ CONTRATANTE: 05.921.606/0001-13

SOLIMÕES TRANSP. DE PAS. E CARGAS EIRELI
CNPJ CONTRATANTE: 07.549.414/0001-13

Testemunhas:

Nome:

Nome:
C.P.F. Nº: