

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC – Turma 36 - Curitiba

EVERTON MAYER TELLES

EZIDIO SALMORIA JUNIOR

MAURO CECATTO

PAULO FILIPE SIMIONI

PROJETO APLICATIVO

NOVOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE ATRATIVIDADE PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE A
QUALIFICAÇÃO DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS

Curitiba

2019

EVERTON MAYER TELLES

EZIDIO SALMORIA JUNIOR

MAURO CECATTO

PAULO FILIPE SIMIONI

PROJETO APLICATIVO

NOVOS NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE ATRATIVIDADE PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE A
QUALIFICAÇÃO DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS

**Trabalho apresentado à Fundação Dom
Cabral como requisito parcial para a
conclusão do Curso de Especialização em
Gestão de Negócios.**

**Professor Orientador: Prof. Marcos
Eugênio Vale Leão**

Curitiba

2019

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus.

Ao Professor Marcos Eugênio Vale Leão pelo apoio, competência e paciência na orientação.

Aos nossos familiares pelo incentivo, pela paciência e apoio.

Aos colegas que realizaram, participaram e se empenharam durante toda a realização deste excelente projeto.

Dedicamos aos nossos familiares que tanto nos apoiaram.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original. (Einstein)

RESUMO

O desafio das empresas de transporte rodoviário de cargas é manter a qualidade, agilidade e eficiência em um mercado de rápidas mudanças. Ter agilidade e confiança nos trabalhos prestados, representa hoje grande vantagem competitiva no mercado. São as pessoas que podem garantir o desenho e a implementação da estratégia por meio de uma prestação de serviço competente, com qualidade para atender o consumidor. Por esta razão as empresas necessitam profissionais qualificados na operação. Com isso, se realizou um estudo de atratividade para o desenvolvimento de um sistema de informação sobre a qualificação de motoristas do transporte rodoviário de cargas, com o objetivo de desenvolver um modelo para o gerenciamento de informações de motoristas, de forma a aumentar a assertividade nas contratações e valorização dos motoristas. Foi realizada uma análise do setor apresentando números sobre o contingente de motoristas e alguns desafios para sua gestão; realizada uma pesquisa de práticas de sucesso de gerenciamento de informações para o desempenho profissional em outras duas empresas, um desses benchmarking do setor de transporte aéreo. Avaliou-se a percepção dos principais parceiros de negócio e futuros clientes sobre o conceito inicial do projeto, incluindo ao final algumas sugestões dadas por eles. O estudo de viabilidade técnica mostrou que o projeto tem exequibilidade, visto que nos dias atuais há tecnologia suficiente para o cruzamento de informações, desde que essas informações sejam dispostas de modo a atenderem toda a legislação brasileira. O projeto levou em conta o estudo da viabilidade financeira do negócio, apresentando quatro diferentes cenários, com todo os custos relacionados, inclusive custos operacionais. O resultado deste estudo mostra que o projeto é promissor, porém ele depende de investimento inicial e da adesão dos clientes.

Palavras chave: Transporte. Informação. Motorista. Assertividade. Viabilidade. Qualificação.

ABSTRACT

The challenges for road transport companies is to maintain quality, agility and efficiency in a continuous changing market. To keep agility and confidence in the work performed today represents a competitive advantage in the market. It's able to people ensure the design and implementation of the strategy through a competent service, with quality to the costumer. For this reason, companies need qualified professionals in the operation. So, an attractiveness study was carried out to develop a system of information about the qualification of truck drivers, with the objective of developing a model for the management of the driver information, in order to increase the assertiveness in hiring and create more value to the drivers. An analysis of the sector was performed presenting figures about the contingent of drivers and some challenges for their management; It was conducted a survey of successful information management practices for professional performance in two companies, one of these benchmarks in the air transport industry. The perceptions of key business partners and future clients was evaluated about the initial concept of the project, including some suggestions from them at the end. The technical feasibility study showed that the project is possible, currently there is enough technology to cross-check information, and also complying with all Brazilian legislation. The project took into account the business financial feasibility too, presenting four different scenarios, with all related costs, including operation costs. The result of this study shows that the project is promising, but it depends on initial investment and client adhesion.

Keywords: Transport. Information. Drivers. Assertiveness. Viability. Qualification.

LISTA DE FIGURAS

Figure 1 Os papéis permutáveis dos Marketings tradicional e digital	23
Figure 2 As Cinco Forças de Porter	27
Figure 3 Estratégias de marketing digital	33
Figure 4 Business Model Canvas.....	38
Figure 5 Boletim estatístico - CNT.....	44
Figure 6 Boletim de veículos e implementos	46
Figure 7 Telemetria CAN.....	47
Figure 8 Comparativo de acidentes: 2007 à 2017.....	51
Figure 9 Feedback do Programa de eficácia de combustível.....	62
Figure 10 Informações do retorno para o agregado	64
Figure 11 Framework	76
Figure 12 Canvas	86
Figure 13 Orçamento do servidor IBM	87
Figure 14 Simples nacional	90

LISTA DE TABELAS

Table 1 Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.....	22
Table 2 Ações estratégicas de marketing digital	32
Table 3 Custos iniciais	88
Table 4 Resultado em diferentes cenários	89
Table 5 Plano de Implementação.....	91

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	12
2	BASES CONCEITUAIS	14
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: METODOLOGIAS E PRÁTICAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO.....	14
2.1.1	Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	15
2.1.2	Processos de Avaliação de desempenho.....	16
2.1.3	Métodos de Avaliação de desempenho.....	17
2.2	MARKETING E NOVOS NEGÓCIOS.....	20
2.2.1	Novos negócios	24
2.2.1.1	Estratégia de Liderança no Custo Total	24
2.2.1.2	Estratégia da Diferenciação	25
2.2.1.3	Estratégia de Enfoque	26
2.2.1.4	As Cinco Forças de Porter	27
2.3	MARKETING DIGITAL E AS PLATAFORMAS DE NEGÓCIO.....	30
2.3.1	Ações Estratégicas de Marketing Digital	32
2.3.1.1	Marketing de Conteúdo	33
2.3.1.2	Marketing nas Mídias Sociais	33
2.3.1.3	E-mail Marketing.....	34
2.3.1.4	Marketing Viral.....	35
2.3.1.5	Publicidade On-line	35
2.3.1.6	Pesquisa On-line	35
2.4	ESTUDO PARA NOVOS NEGÓCIOS.....	36
3	METODOLOGIA.....	42
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	44
4.1	ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS	44
4.1.1	Ações Trabalhistas	51
4.1.2	O modelo atual de contratação e gerenciamento de motoristas e seus impactos sociais, empresariais e na valorização e desenvolvimento profissional.....	52
4.2	BENCHMARKING: AS REALIDADES ORGANIZACIONAIS	58
4.2.1	Market Place com Azul Linhas Aéreas	59
4.2.2	Gerenciadoras de informações atuantes no setor: APISUL	63
4.3	MODELO CONCEITUAL DO NEGÓCIO.....	66

4.4	PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS PARCEIROS SOBRE O CONCEITO INICIAL DO MODELO	67
4.4.1	Instituto Qualitrans - Instituto de Qualificação Profissional e Desenvolvimento do Transporte.....	68
4.4.2	SEST/SENAT – Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte	68
4.4.3	Psicóloga Elen Diana Rampazzo – CRP 07/23700.....	69
4.4.4	Transportes Rodomare LTDA	71
4.4.5	EB Transportes LTDA	71
4.4.6	Motoristas do Modal de Transporte Rodoviário de Cargas	72
4.4.7	Percepções gerais e conclusões.....	73
5	DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	75
5.1	O MODELO INTEGRADO DE INFORMAÇÃO PROFISSIONAIS DE MOTORISTAS.....	75
5.2	ANALISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO	78
5.2.1	VIABILIDADE TÉCNICA.....	78
5.2.1.1	Do conhecimento e tecnologia	79
5.2.1.2	Das questões legais	80
5.2.2	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	82
5.2.3	VIABILIDADE ESTRATÉGICA	83
5.2.3.1	Canvas	85
5.2.4	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	86
5.3	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	90
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92

1 RESUMO EXECUTIVO

O setor do transporte rodoviário de cargas é um dos grandes responsáveis pela estabilidade econômica e de abastecimento do país. Atualmente o Brasil conta com mais de três milhões de veículos rodoviários de carga e esse número está em plena expansão.

Acompanhado ao crescimento do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil, há o aumento da necessidade de profissionais qualificados para atender esta demanda, sempre a buscar o mesmo nível de controle e qualidade nos serviços prestados às transportadoras.

Com isso as transportadoras estão a investir mais na redução de seus custos controlando-os de maneira mais eficiente através de alguns recursos tecnológicos como a telemetria, que analisa e mostra para os transportadores dados como freadas, consumo de combustível, curvas e arrancadas – tendo como objetivo a busca do menor desgaste nos veículos, diminuição de custos, aumento de produtividade e comprometimento com a sustentabilidade.

Motoristas que não se adequem aos requisitos mínimos solicitados pelas transportadoras, tendem a ser desligados das empresas. Algumas vezes, os colaboradores atingem os indicadores requisitados pelas transportadoras, mas não se adequam a sua metodologia de trabalho, ou seja, o modo como a transportadora atua não condiz com o modo que o colaborador presta seu serviço – e isso, geralmente, leva a rescisão do contrato de trabalho.

Atualmente o modelo de contratação adotado pela maior parte das empresas de pequeno porte, que são a maioria no Brasil, é o recrutamento por indicação. Este modelo baseia-se na confiança, pois os próprios funcionários que já atuam na empresa indicam algum colega para se candidatar a vaga, respeitando as exigências mínimas da empresa, que normalmente são: portar habilitação condizente com a categoria almejada e ser aprovado no exame toxicológico.

Empresas com maior porte também adotam o recrutamento por indicação, mas além deste modelo, utilizam o recrutamento por competências. Este modelo é mais afinado que o tradicional, pois utilizam ferramentas como testes psicológicos, inventários e entrevistas, e também dinâmicas. A captação dos candidatos geralmente é feita através de mídias sociais, sites de vagas de emprego, grupos de WhatsApp, além de rádios e jornais.

Em tempos tecnológicos, fica evidente que independentemente do tamanho da empresa, o sistema de contratação neste modal de trabalho é arcaico. O ramo de transporte rodoviário de carga carece de uma ferramenta que possa aumentar a assertividade na hora da contratação de novos colaboradores. Neste sentido o projeto aplicativo tem como objetivo central desenvolver um modelo de gerenciamento de informações de motoristas profissionais do transporte rodoviário de cargas de forma a promover assertividade nas contratações e seleções.

De forma a responder tal objetivo, o projeto avaliou o impacto no sistema de recrutamento atual; identificou outras práticas de sucesso semelhantes ao tema do projeto e por fim propôs um novo modelo de contratação e procedeu à sua análise de viabilidade.

O projeto será apresentado em outros cinco capítulos. O capítulo dois apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimento, de renomados autores, utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. No capítulo três, a metodologia apresenta as formas escolhidas para colherem os dados da pesquisa. O capítulo quatro expõe o levantamento e análise de informação, e contempla subcapítulos com a análises do setor, benchmarking, modelo conceitual do negócio e a percepção dos principais parceiros. Já o capítulo cinco manifesta a proposta de solução, tendo o framework, análises de viabilidade para o modelo e cronograma, como subcapítulos. Finalizando, o capítulo seis contempla as conclusões, considerações finais e resultados deste projeto.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: METODOLOGIAS E PRÁTICAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO.

A Avaliação de Desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas estabelecidas, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento dos processos de uma organização. A Avaliação de Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial de todos os colaboradores da organização. Sua essência é fundamentalmente orientativa, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A Metodologia de Avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização. Para Pontes (1999, p. 24): Avaliação de Desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo Chiavenato (1998, p. 45) a Avaliação de Desempenho é: Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e departamentos e assim verificar onde há situações a serem melhoradas, para proporcionar ao colaborador o treinamento adequado que lhe proporcione ferramentas para atingir metas e os objetivos propostos.

Observa-se que a Avaliação de Desempenho serve como uma excelente ferramenta para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de apontar possíveis áreas passíveis de melhoramento, para que possam ser mitigadas. É importante que se estabeleça o feed back com os funcionários envolvidos no projeto de desenvolvimento repassando resultado da avaliação, para que possam dar respaldo às fases dos projetos bem como as etapas futuras do mesmo.

De acordo com Estoffe (2000, p. 45), “A avaliação é o resultado da análise comparativa entre desempenho esperado (indicadores de resultado) e o

desempenho realizado (resultado efetivo)”. Para Maia (1974, p. 42), A importância desse estudo pode ser avaliada pelos resultados operacionais e deve pretender, antes de mais nada, aferir os índices de produtividade, uma vez que deverá estar voltada para os destinos econômicos da empresa.

Segundo Pontes (1999, p. 26), um programa formal de Avaliação de Desempenho deve ter como principais objetivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Através do programa de avaliação deve ser possível estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, sendo estas orientadas constantemente sobre seus desempenhos tornando claro que os resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial.

2.1.1 Conceitos de Avaliação de Desempenho

No momento de avaliar os trabalhadores, a organização encontra-se numa situação sensível, sendo importante escolher as pessoas que procederão a uma avaliação justa e equitativa. No entender de Almeida (1996) a avaliação de desempenho é um processo bastante emocional. Qualificar pessoas com quem se trabalha diariamente torna o processo de avaliação uma situação sensível e suscetível de provocar transtornos pessoais e organizacionais e, portanto, uma avaliação justa e equitativa é uma tarefa difícil.

Há de se eleger profissionais capacitados para realizar a avaliação de desempenho, os colegas do avaliado e o próprio avaliado (auto avaliação) ou os subordinados. O fato de ser a chefia direta responsável pela avaliação está muito relacionado com a estrutura organizacional, pressupondo que está em melhores condições para avaliar a adequação do desempenho uma vez que orienta o trabalhador.

A auto avaliação, denominada pelos mesmos autores, de avaliação pelo avaliado, foi desenvolvida com o intuito de superar deficiências e insatisfação por parte dos avaliados. Este tipo de avaliação permite que o trabalhador se avalie a si

próprio de forma a permitir definir não apenas os pontos fortes como os pontos fracos bem como as suas potencialidades já que mais do que qualquer outra pessoa, o indivíduo sabe avaliar as suas próprias capacidades.

Para além das fontes mencionadas, Cunha et al. (2010) propõem outras fontes possíveis: o técnico do departamento de recursos humanos e os clientes. Alguns autores, por sua vez enfatizam o papel da comissão de avaliação, uma vez que este é um procedimento comum em organizações de grande dimensão e que, geralmente, são compostas por três pessoas, em que a opinião dessas pessoas é provavelmente a mais completa do que a de um único indivíduo (Chiavenato, 2008).

A avaliação por múltiplas fontes denominada de 360 graus é outro tipo de fonte pouco convencional, mas cada vez mais mencionada. Trata-se de um método de avaliação que se baseia na participação de todos os que têm relação direta com o avaliado, pressupondo a recolha dos contributos de várias fontes em redor do trabalhador, isto é, visa essencialmente obter o maior número de informação sobre o desempenho do trabalhador, a partir da quantidade de pessoas que o avaliam.

O profissional é avaliado não somente pelo superior, mas também pelos seus pares, eventuais subordinados, e outros, é uma excelente fonte de motivação para os trabalhadores, porque fornece uma avaliação “honestas” de como o trabalhador e o seu desempenho são vistos por uma variedade de componentes (Sousa et. al. 2006; Marras, 2000; Chiavenato, 2002; Araújo, 2006).

Partindo do pressuposto que no processo de avaliação de desempenho, os avaliadores podem influenciar e distorcer a realidade, sendo que avaliar é uma prerrogativa humana que orientada pelos atos, podem conduzir a consequências favoráveis ou desfavoráveis para os avaliados (Lucena, 1995; Sousa et. al., 2006). Neste sentido, iremos a seguir apresentar alguns erros que podem distorcer a avaliação de desempenho.

2.1.2 Processos de Avaliação de desempenho

Nesta fase, será apontado um conjunto de elementos importantes no processo de avaliação de desempenho que estão dinamicamente interligados e que sustentam a sua execução. A avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo contínuo, deve ser bem definido, cuja eficácia deve ser medida, cujos dados criados devem ser analisados e submetidos a melhorias contínuas, isso

significa que a avaliação não é considerada como um evento aleatório ou isolado (Almeida,1996; Cunha et al., 2010; Camara, 2012).

Em resultado da sua aplicação, tem como uma das suas premissas reforçar a motivação e satisfação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos de negócio da organização. Neste sentido, desenvolver um sistema de avaliação de desempenho como um instrumento formal, periódico e de reconhecimento do trabalho, é algo, que atualmente, é essencial para a gestão das organizações, pois estimula o desenvolvimento de todas as outras práticas de Gestão da organização.

De forma a apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos inseridos numa organização é necessário que os avaliadores tenham presente as bases do processo de avaliação, designadamente a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho (Cunha et al., 2010).

No que remete para a construção do perfil da função, Pires (1993), menciona que a elaboração da descrição e a análise de funções é um processo que está relacionado com a estrutura funcional de uma organização e que permite recolher informação considerada importante relativamente a uma determinada função, permitindo identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada uma delas, e determinar indicadores de desempenho (Cunha et al., 2010).

No entanto, Sousa et. al. (2006) fazem uma crítica à análise de funções, pois perante uma envolvente de instabilidade, as organizações necessitam de ter uma rápida capacidade de resposta, implicando uma capacidade para aprender novas competências e rapidamente mudar o que os trabalhadores fazem, isto é, as organizações necessitam de grande flexibilidade e capacidade de resposta rápida às condições e aos desafios da envolvente.

2.1.3 Métodos de Avaliação de desempenho

Sabe-se que a partir do momento em que as organizações identificaram a necessidade de avaliar, surgiram vários métodos que, com o passar do tempo, foram aperfeiçoados. Os métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização confecciona seu próprio método para avaliar o desempenho dos seus trabalhadores de acordo com sua realidade (Chiavenato, 2009).

No geral, não existe o melhor método de avaliação de desempenho. Porém, dependendo da situação, certos métodos são melhores que outros (Anthony et al., 1996). Entende-se que a escolha do modelo a ser utilizado influenciará diretamente o resultado final da avaliação. Diante do exposto, encontramos uma multiplicidade de métodos, designados como tradicionais para avaliar o desempenho do trabalhador (Sousa, et al., 2006). Caetano (1996) e Cunha et al. (2010) indicam para o efeito quatro métodos de avaliação: o método centrado na personalidade; o método centrado nos comportamentos; o método centrado na comparação com os outros; e o método centrado nos resultados.

De acordo com Caetano (s.d.), o método centrado na personalidade, traduz-se num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade; o método centrado nos comportamentos como o próprio nome indica, baseia-se em comportamentos e não em traços, como exemplo: incidentes críticos; escolha forçada; ancoradas em comportamentos, padrão misto; observação comportamental e listas de verificação; o método centrado na comparação com os outros traduz-se na comparação com outros com a mesma função, como exemplo temos a ordenação simples, a comparação por pares e a distribuição forçada; e o método centrado nos resultados traduz-se nos resultados obtidos com os padrões de desempenho estabelecidos ou com os objetivos definidos para um determinado período de tempo.

Neste método inclui-se os padrões de desempenho e a gestão por objetivos. Tendo em conta a multiplicidade de métodos existentes, nas últimas décadas nas organizações, optou-se por fazer referência a dois métodos que são de alguma forma paradigmáticos. Assim, salienta-se o contributo do modelo orientado para os resultados, nomeadamente o modelo de gestão por objetivos que segundo Camara et al (2001), é um dos métodos mais utilizados pelas organizações para avaliar o desempenho dos trabalhadores.

Na opinião de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2014) o modelo de avaliação por competências, considerado como um método contemporâneo nas organizações. Em ambos os métodos, salientam-se os principais pressupostos teóricos em que assentam estas metodologias

Propomo-nos, nesta parte, descrever a abordagem metodológica para a realização do estudo. Pretendemos a partir da mobilização da teoria caracterizar os métodos e as técnicas. Sendo que uma das preocupações básicas dos investigadores, relativamente às questões metodológicas é a explicação dos

procedimentos adotados para a realização da investigação proposta (Silverman, 2008).

O estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo (Barañano, 2008), que constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais com bastante regularidade. Pode-se afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1992, Barañano, 2008), quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real. É uma metodologia de investigação direta que permite a quem pesquisa, captar no terreno os indícios e as fontes de evidência (tanto quantitativas como qualitativas) (Mintzberg, 1995).

Coutinho e Chaves (2002:224) referem que um estudo de caso deve possuir cinco características: é um sistema limitado, e tem fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos” e que “nem sempre são claras e precisas; é preciso observar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso; a investigação decorre em ambiente natural; o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha de dados diversificados como: (observação direta e indireta, questionários, registos de áudio, cartas, entre outros).

O objetivo deste método é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Na perspectiva de Yin (1992) o objetivo é explorar, descrever ou explicar. Ponte (1994) refere ainda, num sentido mais lato, que o objetivo é analisar.

Por sua vez qualquer trabalho de investigação corresponde a um conjunto de etapas que devem seguir alguns critérios. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três tipos de investigação, nomeadamente, a pesquisa exploratória (o objetivo é familiarizar-se com o assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado), a pesquisa descritiva (o objetivo é a descrição das características de uma população, fenómeno ou experiência sobre um assunto já conhecido) e a pesquisa explicativa (tem como objetivo identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenómenos aprofundando o conhecimento da realidade) (Gil, 2010).

2.2 MARKETING E NOVOS NEGÓCIOS

Las Casas (2010) usa uma definição bem objetiva do termo Marketing. Segundo ele seria uma “ação de mercado”. Quando uma empresa se expõe no mercado através de seus produtos ou sua marca institucional o Marketing é utilizado. Já Kotler (1985) usa uma definição diferente e talvez mais precisa para o termo: “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através de processos de troca”. Ao longo da história o Marketing vem assumindo um papel mais voltado para a o público alvo ao invés do próprio produto. Isso revela o quanto conhecer o público alvo é importante para o sucesso da estratégia competitiva.

Lupetti (2009) relata que o Marketing começou a ser visto como uma área administrativa no início do século XX, porém somente em 1960 recebeu da American Marketing Association (AMA) a definição de uma atividade de negócio que dirigia o fluxo dos bens e serviços ao consumidor. Após isso o marketing se aperfeiçoou devido aos avanços tecnológicos, a evolução da área dos negócios e principalmente a exigência da sociedade. Uma nova definição de Marketing passou a ser usada a partir de 2006 conforme a AMA, sendo descrita como uma função organizacional e um conjunto de processos que engloba a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes; incluindo também a administração do relacionamento da marca, beneficiando o conjunto mútuo entre o público de interesse e a organização.

Kotler e Armstrong (1999) dizem que qualquer organização que tem o desejo de obter sucesso em sua área ou negócios levam dois fatores fundamentais em comum; que é o foco no cliente e o compromisso com o marketing. Estas empresas devem ter a clareza da necessidade do cliente em mercados-alvos pré-definidos.

O marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – ‘mostrar e vender’ –, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior, definir preços, distribuir os produtos e promovê-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade (KOTLER, 2007, p. 04).

Conforme Kotler (2007), quando satisfazemos todas as necessidades do nosso cliente e o compreendemos, a venda acaba sendo uma consequência de todo o processo.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) dividiram o marketing em quatro fases distintas e as nomearam da seguinte maneira: marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0 e o marketing 4.0. Antigamente na era industrial, o principal objetivo era vender os produtos em massa, com o menor custo e a maior produtividade possível, tudo em larga escala – essa fase se caracterizou por marketing 1.0. Nos anos 1990 deu-se início a segunda etapa do marketing, que foi caracterizada pelo avanço tecnológico repentino, no qual os consumidores ficaram muito bem informados e comparar produtos semelhantes com diferentes ofertas, fazendo com que o marketing evoluísse na forma de comunicação e venda dos produtos. O objetivo das empresas foi de satisfazer e aproximar o cliente, o estimulando a diferenciar determinado produto dos demais. Nesta etapa onde tudo se voltou para o cliente, este era visto como algo passivo das campanhas de marketing.

O marketing 3.0 traz a visão e destaque para o conceito de “fazer a diferença” nas localidades onde a empresa atua, tirando o destaque para a questão da estratégia de diferenciação. Tendo assim o objetivo de atingir novos mercados e novos consumidores, contribuindo para a inclusão social e para o desenvolvimento sustentável das comunidades. Em outras palavras, o autor diz que é necessário interagir e se adequar as crenças e valores da comunidade atuante de acordo com contextos específicos. Nesta fase do marketing, os autores citam a importância do recrutamento e treinamento dos representantes da própria comunidade para a distribuição e venda dos produtos, buscando a interação e o ganho entre ambas as partes; tanto no processo de criação quanto no desenvolvimento do produto. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2010, pg.245).

Nas últimas seis décadas, o pensamento de Marketing girou em torno da gestão do produto (décadas de 1950 e 1960), da gestão de clientes (décadas de 1970 e 1980) e da gestão da marca (anos 1990 e 2000), passando pelo estabelecimento e consagração de conceitos como o Marketing Mix de Neil Borden, nos anos 1950, e pelos 4 Ps de Jerome McCarthy na década de 1960. Os autores apontam para três possíveis estágios na evolução da filosofia de Marketing por parte de uma empresa: o Marketing 1.0, com foco industrial, centrado em produtos e em vendas, de natureza tática; o Marketing 2.0, da era da informação, voltada para o consumidor e sua satisfação, de natureza estratégica; e, finalmente, o Marketing 3.0,

voltado para os valores e na transformação do mundo em um lugar melhor. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2010, pg.244)

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que com resposta ao rápido avanço tecnológico, vem a chegada do marketing 4.0 que é um desdobramento do marketing 3.0, com uma convergência entre marketing digital e o marketing tradicional.

Table 1 Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.16)

O marketing 4.0 chega nos dias atuais com a perspectiva do aprofundamento na era da tecnologia, pregando uma sintonia entre o marketing on-line e off-line entre as organizações e os consumidores. Essa flexibilidade que existe nas marcas é essencial, assim como a rápida capacidade de adaptabilidade às tendências tecnológicas, conseguindo agregar tudo isso a identidade empresarial. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2017)

Ainda Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) relatam que o marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional, mas sim coexistirem com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor. No primeiro instante, para ocorrer a interação entre o cliente e a empresa, é fundamental o uso do marketing tradicional para promover a consciência e o interesse. À medida que a interação avança e é necessário um relacionamento mais próximo com o cliente, a empresa

adota o uso do marketing digital, este tipo de marketing tem o papel de promover a ação e a defesa da marca.

A essência do Marketing 4.0 é reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do marketing digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2017, pg. 74)

Figure 1 Os papéis permutáveis dos Marketings tradicional e digital



Fonte: (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2017; pg. 75)

Podemos resumir o marketing 4.0, como uma abordagem de marketing que combina as interações on-line e off-line entre as empresas e os clientes que mescla o estilo com substância no desenvolvimento das marcas, complementando a conectividade máquina-máquina com o toque pessoal para fortalecer o engajamento do consumidor. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2017; pg. 76).

Vieira (2008) enfatiza a questão ética em relação ao posicionamento da empresa, o que está por trás do que é visto. Este ressalta a importância de que o marketing não seja um disfarce ou uma solução para os problemas organizacionais; enquanto Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) enfatizam que as empresas devem enxergar um ser humano ao invés de um consumidor e o consumidor enxergar o lado humano nas marcas.

Ainda conforme Vieira (2008), o marketing opera a partir de qualidade já existentes dentro de cada um e não serve para inventar novas qualidades. Ou seja, deve haver certa coerência numa organização a respeito do marketing, o qual deve

ser pautado na criação de qualidades existentes nesta organização; caso contrário, pode acabar por prejudicar a empresa e a própria atividade de marketing do ponto de vista ético.

Webster (1992) afirma que o marketing tem papel fundamental nas organizações: “marketing é a função administrativa responsável por assegurar que todo o aspecto do negócio esteja focado na entrega superior de valor aos clientes em um mercado competitivo”

Porter (1980) afirma que o marketing deve ser tratado como um elemento estratégico pelas companhias, pois cada empresa necessita das próprias estratégias para competir e obter sucesso no mercado.

2.2.1 Novos negócios

Porter (1980) definiu os três tipos de vantagem competitiva, ou estratégias genéricas, que uma empresa pode se destacar em relação aos seus concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Este ainda defendeu que qualquer empresa deveria aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas para apresentar um melhor desempenho, caso contrário seriam chamadas de *stuck-in-the-middle* (empresas *meio-termo*, em tradução literal). Dess e Davis (1984) complementaram dizendo que uma companhia *meio-termo* não deixa de adotar uma ou mais estratégias genéricas, mas apenas que sua estratégia como um todo carece de consistência interna. Logo, uma empresa que apresentasse somente uma estratégia bem definida apresentaria resultados melhores que aquela empresa que não tivesse definido seu tipo de vantagem competitiva no mercado.

Abaixo serão apresentadas as principais características que Porter (1985) propôs:

2.2.1.1 Estratégia de Liderança no Custo Total

O grande princípio da estratégia de liderança no custo total, como o próprio nome já diz, é fazer com que a empresa pratique menor preço do que seus concorrentes; esta diferenciação funciona como um mecanismo de defesa em relação a concorrência da empresa. Em uma situação onde a empresa poderá ser pressionada pelos seus grandes fornecedores, uma empresa com baixo custo terá

mais chance de sobrevivência no mercado do que seus concorrentes que tem maior custo, pois estes concorrentes poderão sofrer a mesma pressão dos mesmos fornecedores (CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; da SILVA, J. F.; 1997)

Já no entendimento de Porter (1985), numa indústria somente pode haver um líder na estratégia de liderança no custo total, pois, caso contrário, qualquer outra empresa que almeje a liderança de mercado por custos e que entrar forte na disputa, levará a uma guerra de preços que “seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria”.

A liderança em custos traz algumas críticas. Partridge e Perren (1994) dizem que ser líder em custos não significa, necessariamente, ter o menor preço do mercado. Faulkner e Bowman (1992) afirmam que gerentes e até pesquisadores, costumam associar liderança por custo com concorrência em segmentos de menor preço.

Uma nova posição é trazida por Sharp (1991), o qual afirma que quando várias empresas buscam a liderança baseara em custo, a indústria vai se modificando, pois, o mercado tende a ficar mais homogêneo. Sendo assim o líder de mercado em custo seria beneficiado, visto que haveria menos espaço para buscar a diferenciação.

2.2.1.2 Estratégia da Diferenciação

Porter (1985) afirma que o princípio dessa estratégia requer que a empresa se diferencie das demais, num contexto geral da indústria, oferecendo um produto considerado único pelos clientes, com diferentes características oferecidas pela concorrência.

É difícil encontrar um mercado em específico que atinja toda a indústria, visto a heterogeneidade de gosto do público, porem existem certos segmentos de mercado que suprem a necessidade e gostos dos clientes. Por outro lado, pode-se existir um produto com características gerais mais valorizadas e que possam atender a maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria. (HUNT, S. D.; MORGAN, R. M.; 1995).

Carneiro, Cavalcanti e da Silva (1997) afirmam que diferentemente da liderança em custo, a diferenciação oferece à empresa um fator importante: a

lealdade e diminuição da “sensibilidade” ao preço do produto por parte dos clientes, faturem que acabam por “isolar” a empresa da concorrência acirrada do mercado, visto que esses clientes estarão dispostos a desembolsar mais, para obter um produto que melhor atende às suas necessidades. Por outro lado, o poder de barganha do consumidor diminui, pois ele necessita de determinado produto que somente algumas poucas (ou talvez apenas uma) empresas podem lhe atender. Levando-se em conta que a estratégia de diferenciação permitirá que a empresa cobre um preço maior, desde que cubra os eventuais custos adicionais da diferenciação do produto, a empresa se tornará menos vulnerável do que seus concorrentes em relação às pressões do ambiente, visto que possuirá uma margem maior. Por outro lado, a empresa que adota o uso da diferenciação na vantagem competitiva fica vulnerável em relação a entrada de novas empresas entrantes no segmento e o surgimento de possíveis produtos substitutos.

Porter (1985) afirma que podem haver várias empresas obtendo sucesso e em busca do topo do mercado competindo por diferenciação, diferentemente da estratégia de liderança por custos, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos diferentes das concorrentes e que tenha uma boa cartela de clientes procurando e valorizando cada um destes atributos.

2.2.1.3 Estratégia de Enfoque

Porter (1986) diz que, diferente da estratégia de líder em custo e de diferenciação, a estratégia de enfoque é voltada para um nicho de mercado específico, em um pequeno segmento que pode ser atrativo para determinada empresa atender. A concentração geográfica e algumas necessidades específicas dos clientes de utilização do produto podem ser diferenciais para a escolha da estratégia de enfoque.

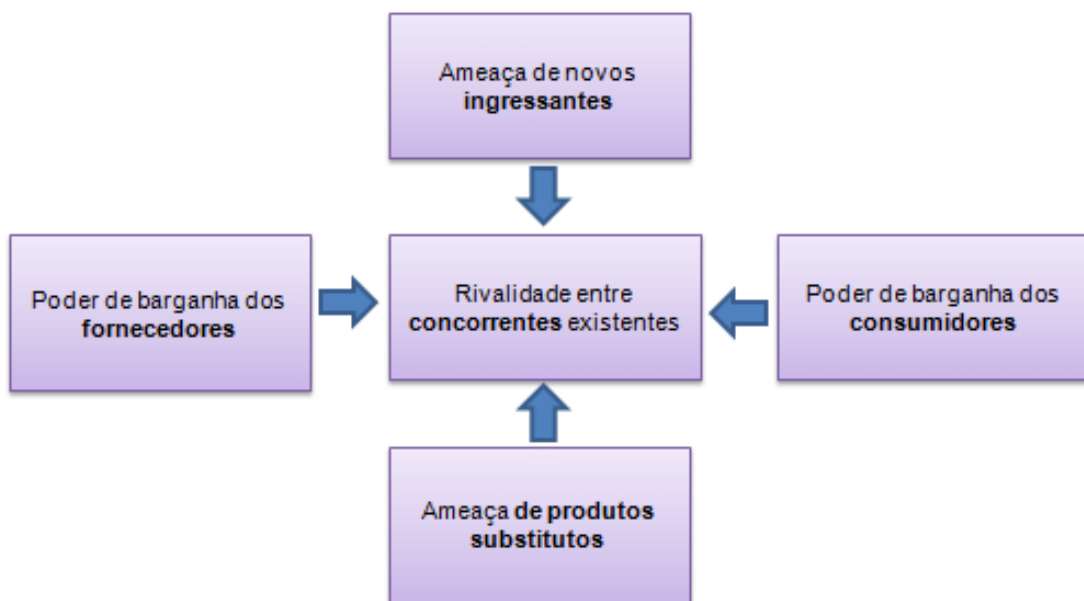
Podemos subdividir a estratégia de enfoque em duas: Estratégia de Enfoque em Custo, o qual busca sua parcela de mercado baseada no menor custo do produto; e Enfoque em Diferenciação que busca vantagem baseada na diferenciação do produto – ambas as estratégias sempre focadas para um nicho de mercado específico (PORTER, M; 1989).

2.2.1.4 As Cinco Forças de Porter

Ferramenta criada para auxiliar a definição de estratégia da empresa considerando tanto o ambiente externo como o interno, o modelo das Cinco Forças de Porter (1986) realça os pontos fortes e também os pontos fracos que mais impactam em uma empresa, clareiam as áreas em que uma mudança estratégica seja bem-vinda a fim de proporcionar mais retorno, mostram os pontos em que tendências setoriais se tornam viáveis ou viram ameaças e inspiram o posicionamento no setor. Para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com a estrutura mostrada na Figura 2, a qual mostra as Cinco Forças de Porter. Essas forças causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor e devem ser analisadas em um nível de detalhamento considerável. As cinco forças de Porter são as seguintes:

- A rivalidade entre os concorrentes existentes,
- As ameaças de novos ingressantes;
- O poder de barganha dos fornecedores;
- O poder de barganha dos consumidores; e
- As ameaças de produtos substitutos.

Figure 2 As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

2.2.1.4.1 A Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

Deverá ser feita uma análise da concorrência, levando em consideração a intensidade com que se dá a disputa por uma parcela do mercado almejada pela empresa. A intensidade é o nível de agressividade entre os concorrentes, o número de competidores, o modo de atuação e os recursos de investimento em publicidade. Fazendo essa análise, a empresa terá uma noção clara do que aguarda, o que precisará fazer para se posicionar de uma forma que concilie visibilidade, retorno do investimento e condições para competir frente a forte concorrência (PORTER, M; 1986)

Porter (1986) afirma que qualquer movimento competitivo de uma empresa causa grandes efeitos nos concorrentes do seu setor. Naturalmente haverá um desencadeamento de esforços para conter esses movimentos, ou até ações de retaliação. As empresas que dominam a maioria do mercado de certo setor impõem sua disciplina e agem como um “coordenador” deste setor e caso haja uma alta rivalidade, maior a chance de haver uma guerra de preços, de publicidade e melhorias da qualidade dos produtos. A alta rivalidade interna pode trazer consequência negativas na indústria, já que geralmente ocorre quando o mercado está em baixa, podendo ser um reflexo de pouca inovação e diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída do conforto ou a falta de investimentos para evolução da atividade.

2.2.1.4.2 A Ameaça de Novos Ingressantes

Porter (1986) afirma que a empresa deve estar permanentemente atenta ao ingresso de novos concorrentes, sendo que esses podem entrar na briga por uma fatia importante do mercado. Novos entrantes trazem novas capacidades, novos recursos substanciais e entram com o desejo de ganhar participações no mercado. Pelo ponto de vista dos entrantes ao mercado, as expectativas em relação as dificuldades são: a existência de competidores muito bem estabelecidos e as barreiras de entrada já consolidadas pelos concorrentes.

Porter (1986) diz que quanto maior for a possibilidade de uma nova empresa entrar em um determinado setor, menor é a atratividade deste. A ameaça de novos

entrantes será menor quando haver mais barreiras à entrada e expectativa de retaliação.

A empresa entrante deve atentar-se se os concorrentes já estabelecidos dispõem de recursos para se defender do novo concorrente, como crédito financeiro não utilizado e caixa elevado, poder junto aos canais de distribuição, boa capacidade de produção e clientes; se os concorrentes estabelecidos estão dispostos a abaixar os preços para manter sua fatia de mercado ou do excesso de capacidade em todo o setor; ou se o setor estiver passando por recesso ou for lento, afetando a capacidade de absorção de novos concorrentes, podendo comprometer o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas (PORTER, M; 1999).

2.2.1.4.3 O Poder de Barganha dos Fornecedores

Porter (1999) diz que o poder de negociação dos fornecedores pode exercer ameaça a outras empresas elevando o preço dos insumos ou até mesmo reduzindo a qualidade dos bens e serviços. Grandes fornecedores conseguem espremer a rentabilidade de seus clientes de determinado setor, pois estes não conseguem repassar ao mercado os aumentos de custo no próprio preço. Porter (1999) intitula de fornecedores poderosos quando o mercado é dominado por poucas empresas fornecedoras e que o setor cliente tenha maior número de empresa que o setor fornecedor. Quando o setor consumidor for pouco importante para os fornecedores e maior forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o impacto negativo no desempenho. Por outro lado, quando haver produtos substitutos para os dos fornecedores ou se a importância dos produtos fornecidos para o cliente for baixa, o setor receberá menos impacto deste tipo de poder.

2.2.1.4.4 O Poder de Barganha dos Consumidores

Conforme Porter (1999), como os fornecedores são poderosos, os clientes também podem ser tão fortes quanto os fornecedores. Quando os consumidores têm forte poder de negociação sobre um determinado setor, menor será sua atratividade, pois quando os clientes compram em grandes quantidades, quando forem produtos “comuns” e não diferenciados onde são facilmente encontrados, quando houver vários fornecedores para o mesmo produto e quando os compradores

representarem uma ameaça a economia do setor; os clientes são capazes de forçar a baixa dos preços e de exigir mais qualidades nos produtos ou serviços prestados.

2.2.1.4.5 As Ameaças de Produtos Substitutos

Segundo Porter (1986), os produtos substitutos, por imporem um teto aos preços, limitam o lucro potencial de um setor, salvo se este consiga melhorar a qualidade do produto, estabelecendo uma diferenciação; assim tendo um possível aumento nos lucros. A entrada de novos produtos no mercado é a principal ameaça para definir os preços e ativar a concorrência, porém a qualidade destes produtos será a estratégia que determinará a opção do cliente.

A ameaça de produtos e serviços substitutos acontece quando empresas rivais se aproximam das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas com abordagem diferente (BARNEY, J. B.; 1997).

2.3 MARKETING DIGITAL E AS PLATAFORMAS DE NEGÓCIO

Conforme Cobra (2005) marketing digital pode ser definido como uma combinação do marketing tradicional que conta com os princípios convencionais com as facilidades proporcionadas pela internet. Esse tipo de marketing tem o propósito de comercializar produtos e serviços através de um conjunto de ações coordenadas pela internet e no funcionamento das empresas. No marketing digital os consumidores e as empresas atuam como parte de um mercado global, onde fica evidente o aumento da concorrência, onde os consumidores ficam melhores informados e as empresas correm para se adequar as novas ferramentas surgidas das tecnologias da informação e das comunicações.

Kotler (2010) afirma que o comportamento de consumidores e empresas foram impactados com a popularização do mundo digital, e conseqüentemente o marketing também. As estratégias passaram a ser voltadas para o tipo de consumidor após o surgimento de canais digitais e isso aproximou clientes e fornecedores desempenhando funções como divulgação da marca, produtos e serviços, propaganda, publicidade, etc. auxiliando na consolidação da marca.

O consumidor se sente mais amparado com o novo código e explora muito bem isso pela internet. A grande diferença é que alguns comportamentos e desejos estavam reprimidos em função das restrições da comunicação em massa e da pressão da sociedade moderna sobre o indivíduo. O que a internet, de fato, fez foi abrir de novo as portas para a individualidade e para o coletivo, sem a mediação de nenhum grupo de interesse (TORRES, 2009, p. 63).

Sharma e Sheth (2004) comparam a criação da internet com a revolução industrial, pois aquela gerou uma mudança radical no mundo dos negócios e no comportamento de consumo dos clientes.

Os consumidores então prosseguirão por uma série de pesquisas adicionais, utilizando as avaliações de outros clientes – de novo, on-line e off-line. Se os consumidores decidirem fazer uma compra, experimentarão um toque personalizado tanto da máquina quanto da interface humana. Clientes experientes se tornarão, por sua vez, advogados da marca para clientes inexperientes. Experiências inteiras são registradas, melhorando ainda mais a precisão do sistema de análise de dados. Em um mundo altamente conectado, um desafio-chave para marcas e empresas é integrar elementos on-line e off-line à experiência total do cliente. (KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.; 2016; pg. 41).

Torres (2009) fala que a grande diferença entre o marketing tradicional e o marketing digital é que o consumidor é quem tem o controle no ambiente on-line. A Web 2.0 trouxe a possibilidade para a comunicação das empresas, e, ao mesmo tempo, o consumidor ganhou espaço para opinar sobre produtos, ser um “advogado” da marca ou ao mesmo tempo incentivar um boicote à uma organização. A O’Reilly Media (2009), foi quem popularizou o termo Web 2.0 no ano de 2005, a fim de definir uma segunda fase da internet, a qual tem o objetivo de promover interação, troca e dados e agir como uma plataforma de negócios.

Hanna, Rohm e Crittenden (2011) citam que o usuário pode interagir, reagir, avaliar e contribuir com o conteúdo fazendo o uso da tecnologia da web 2.0. Os mesmos autores falam também que os consumidores não são mais simples receptores passivos do marketing, mas agem como coautores tendo um papel de tudo, desde a concepção do produto até mensagens promocionais; e estão cada vez mais usando as mídias digitais para aproximar-se das empresas que comprar e com outros usuários dos mesmos produtos para a troca de valiosas informações.

2.3.1 Ações Estratégicas de Marketing Digital

Torres (2009) apresenta as seis ações estratégicas de marketing digital, as quais permitem definir as ações táticas e operacionais, criando um planejamento de comunicação digital eficaz. São elas: marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, e-mail marketing, marketing viral, publicidade on-line e pesquisa on-line.

Abaixo podemos observar na Tabela 2 o resumo de cada ação estratégica:

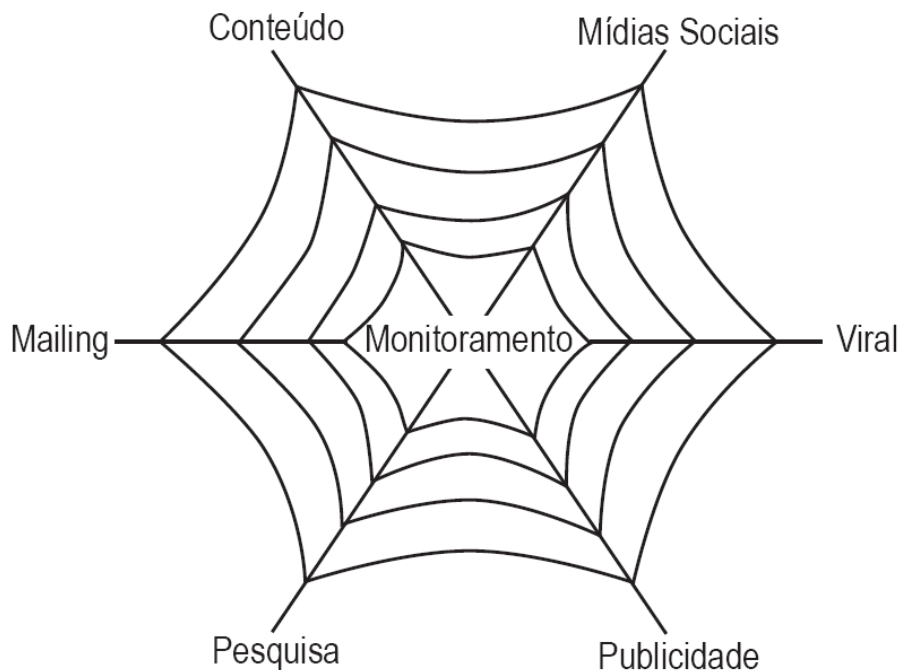
Table 2 Ações estratégicas de marketing digital

Estratégia de marketing digital	Ações táticas e operacionais	Ações táticas e operacionais
Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de Busca	Blogs SEO/SEM
Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais Ações com Blogueiros	Orkut, Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn, etc.
E-mail marketing	Newsletter Promoções Lançamentos	E-mails SMS MMS
Marketing viral	Postagem de vídeo, animações e músicas Publicação de widgets	Redes Sociais Youtube Widgets virais
Publicidade on-line	Banners Podcast e videocast Widgets	Site e blogs Mídias Sociais Google Adwords
Pesquisa on-line	Buscas e clipping Monitoramento de marcas Monitoramento de mídias	Google Redes Sociais Clipping

Fonte: Adaptado por Silva (2018, p.21) de Torres (2009, p. 69).

Cada ação estratégica produzirá diversas ações táticas e operacionais, como se cada ação fosse o fio de uma teia, assim como demonstrado na Figura 3 Torres (2009, p. 71).

Figure 3 Estratégias de marketing digital



Fonte: Torres (2009, p. 71).

2.3.1.1 Marketing de Conteúdo

Torres (2009) define esse tipo de marketing como a mais importante forma de comunicação com o consumidor conectado, pois geralmente é o primeiro contato entre as partes e também é nessa etapa onde torna-se necessário avaliar o público que se deseja atingir para o desenvolvimento de um material atrativo. Buscadores como o Google e outros, associam a palavra-chave digitada na pesquisa feita por um cliente, por exemplo, com conteúdo de outros sites; logo deve-se levar esse fato em conta ao elaborar o conteúdo dessas mídias – ou seja, no marketing de conteúdo é preciso definir quem é o público alvo, o que se pretende dele, como ele se comporta, o conteúdo a ser publicado e como o produzir.

2.3.1.2 Marketing nas Mídias Sociais

As mídias sociais, como o próprio nome diz, são sites construídos com o objetivo de promover a interação social, a criação colaborativa de conteúdo e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Blogs e mídias sociais vem

ganhando grande destaque na utilização do marketing para as empresas (TORRES, C.; 2009)

Para Turchi (2012), o consumidor, nos dias atuais, tem conhecimento do amplo poder que tem, pois ele é um grande influenciador nas mídias sociais. Perante esse poder de influência não é difícil encontrar consumidores insatisfeitos, usando as mídias sociais para fazer reclamações de determinados produtos ou empresas, desta forma prejudicando a imagem desta no mercado. O autor ainda completa falando que as empresas devem estarem atentas acompanhando as mídias sociais e interagindo com o público, mostrando prontidão nas respostas e nas soluções dos problemas, evitando assim situação de grandes proporções que podem vir a atrapalhar a imagem desta; desta forma o consumidor se sentirá mais confortável para criar um relacionamento com a empresa.

Necessita-se fazer a distinção entre mídias sociais e redes sociais. Redes sociais geralmente são locais onde pessoas se encontram para conversar sobre temas de seus interesses; como por exemplo Facebook e Instagram. Logo, as mídias sociais que são representadas por redes sociais como blogs, Youtube, LinkedIn e Twitter, são ferramentas usadas para a comunicação (TURCHI, S. R.; 2012).

2.3.1.3 E-mail Marketing

Torres (2009) afirma que o e-mail, ainda, é a forma de comunicação mais popular e Turchi (2012) complementa dizendo que o e-mail marketing é o instrumento mais usado em campanhas de comunicação, citando o alto índice de agilidade de envio, aguardo de repostas e a facilidade de medição deste retorno.

O primeiro passo para o planejamento do e-mail marketing é a criação de um banco de dados, contendo informações dos clientes com os quais será mantido o relacionamento, visto que é necessário que o e-mail-alvo seja enviado somente para contatos que autorizarem seu recebimento, evitando assim a proliferação de e-mails não autorizados e não correndo o risco de insatisfazer os clientes. O e-mail marketing deve ser visto como uma das estratégias, e não a única forma para divulgação de campanhas (TURCHI, S. R.; 2012).

2.3.1.4 Marketing Viral

Segundo Torres (2009), a explicação do uso do termo “viral” surgiu pelo repasse de informação que se espalham como um vírus, de maneira rápida e espontânea de usuário para usuário. Todo esse repasse de informação pode ocorrer de forma natural, sem planejamento por parte da empresa que criou determinada campanha, mas que de qualquer forma é interessante para ser repassada para amigos e outros usuários. O autor ainda complementa dizendo que esse tipo de marketing pode ser elaborado e desenvolvido com o intuito de se espalhar rapidamente. A atenção fica por conta de que há certos casos em que determinada campanha acaba se tornando negativa para a imagem da empresa, não atingindo os resultados esperados.

Esse tipo de marketing pode não alcançar os resultados desejados em termos de vendas, porém a longo prazo poderá ter um grande efeito em termos institucionais e de fixação da marca no mercado (TURCHI, S. R.; 2012).

2.3.1.5 Publicidade On-line

Torres (2009) classifica espaços de veiculação publicitária on-line em: portais, sites especializados, blogs profissionais, mídias e redes sociais, skype, portais de jogos e celulares; e alerta que muitas empresas apenas transferem o material criado para a mídia tradicional como rádio, televisão, revista, jornal e outdoor, para a mídia on-line. O autor complementa dizendo que é uma visão muito fechada, quando se pensa nas inúmeras possibilidades de publicidade que a internet dispõe.

2.3.1.6 Pesquisa On-line

Torres (2009) fala sobre programas computacionais apelidados de “spiders”, que dão apoio à pesquisa on-line e também outros serviços desenvolvidos com objetivo de capturar o conteúdo baseado em palavras-chave, chamado de “clipping on-line”. O autor explica que as pesquisas on-line devem abranger áreas da web que afetam o consumidor para obter o máximo de informações relevantes possíveis. Inicialmente é necessário formular algumas perguntas, definir as fontes de

informação, possíveis mídias e as palavras-chave para utilizar nas ferramentas de busca.

2.4 ESTUDO PARA NOVOS NEGÓCIOS

É importante que todo trabalho tenha seu estudo de viabilidade, pois nele vem a clareza de que uma ideia tem potencial de ser desenvolvida. Este capítulo apresenta conceitos de análise de viabilidade que podem ser utilizados no desenvolvimento do mesmo.

Os autores Neto, Junior, Amorim (2003) afirmam que um estudo de viabilidade se baseia em uma coleta de dados que processados viram informações que são direcionadas a técnicas de engenharia de custos, respeitando os limites de prazos e recursos financeiros. Baseado nas ideias dos autores é conclusivo que um novo negócio se forma com a existência de um investidor interessado que tenha vontade em arriscar, mas de maneira que saiba da existência de mercado consumidor e assim consiga enxergar a obtenção de lucro.

O conceito de análise ou estudo de viabilidade é um estudo puramente técnico com foco financeiro que procura as possibilidades da obtenção de uma seguridade econômico-financeira de um projeto. Segundo o economista Paulo Nunes (2015) não se limita a projetos novos, pois deve ser usado para avaliar os impactos de quaisquer alterações promovidas por renovações, reestruturações ocasionadas por novas abrangências no crescimento do mercado. O principal objetivo dessas análises segundo o economista é de fazer com que as tomadas de decisões dos investidores sejam as mais assertivas possíveis e muitas vezes são requisitadas pelos investidores aos executores do projeto com o âmbito de correr menos riscos.

José W.F. Fonseca (2012) em seu livro mostra que a regra de mercado oferta e procura, sustenta qualquer projeto. Também aponta que no começo do projeto é necessário identificar quais os recursos estão disponíveis, sejam eles desde mão de obra até a matéria prima dos insumos dependendo da complexidade do projeto. Mas o autor também ressalta que pós projeto deve-se ter ferramentas que avaliem o resultado analisando todo o cenário real que aconteceu, para poder comparar com o que foi pensado no começo com o intuito de verificar se o objetivo foi concluído.

Segundo autor José Dornelas o plano de negócios atende a alguns objetivos de uma empresa como testar a viabilidade do conceito proposto do negócio, pois com ele concluídos o empreendedor tem em mãos informações para avaliar a viabilidade econômica e essa análise é direta, viável ou não viável, de fato se não for viável além se escapar de um provável prejuízo, caso aja insistência com o projeto, é possível identificar o que pode ser mudado para mudar o cenário resultante. Também o autor menciona que o desenvolvimento da estratégia e de operações pode ser orientado através do plano de negócio, funcionando como uma ferramenta para iniciar o seu desenvolvimento. Outra justificativa é que através dele pode haver uma atração de recursos financeiros, já que serve de vitrine para empreendedores que buscam novos negócios. Os mesmos também têm a percepção de maior credibilidade no negócio, já que a transparência que um plano de negócios pode ter transmitirá isso.

Todo novo negócio tem a importância de ser elaborado um estudo como justificado anteriormente. Esse estudo pode ser feito através de ferramentas como o Canvas que é uma ferramenta utilizada para plano de negócios que fornece uma clarificação dos projetos. Segundo João Machado Neto (2017) existem ferramentas similares e mesmo *templates* diferentes para o próprio Canvas, essas ferramentas podem ser utilizadas em conjunto para melhorar o detalhamento do plano de negócios. Segundo o autor o plano de negócios elaborado com o Canvas pode resultar em um estudo mais direto do projeto. O seu limite está a partir do momento em que se é feito o detalhamento de produtos ou serviços a serem entregues ao cliente final, que então deverão ser utilizadas outras metodologias mais específicas em analisar as estratégias com ações já planejadas, pois isso trará maior assertividade.

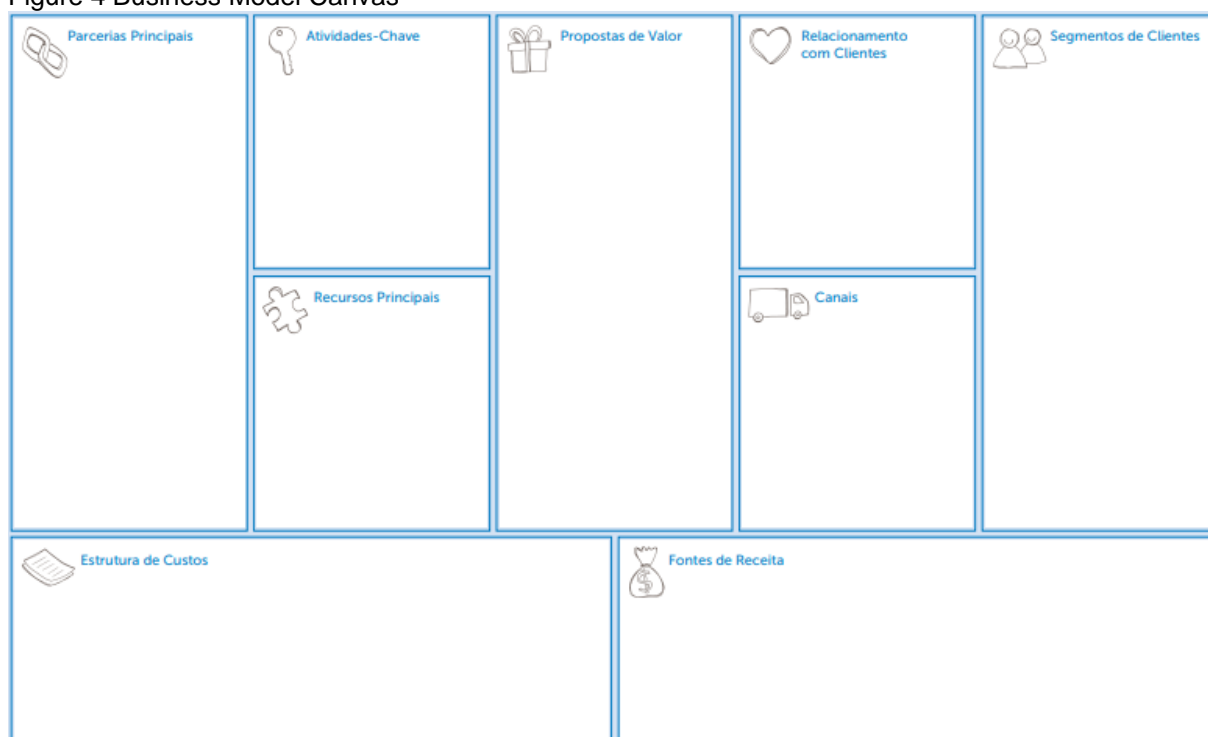
A metodologia do Canvas é mais direta e está focada mais é na identificação de quem são os clientes, canais, etc., refinando o que é que deve ser a entrega para o cliente e quais valores deve estar embasado. Utilizando-o como plano de negócio há necessidade de ir mais a fundo e descrever posteriormente sobre missão, visão, recursos de mão de obra, custos, investimentos, mercado, marketing, entre outros detalhes.

“O plano de negócio permite que se conheça de antemão a dinâmica financeira do empreendimento, os fatores críticos e as estratégias contingenciais

mais eficazes para cada ameaça”. Professor LEO RAIFUR (Doutor em Administração FEA/USP (2013))

A utilização de modelo Canvas também é recomendada devido a sua simplicidade e facilidade de servir como detector de falhas no projeto, antevendo possíveis retrabalhos ou mesmo perda do correto entrelaçamento de objetivos e recursos. O uso deste método pode estar em conjunto com um plano de negócios e pode sofrer refinamentos ao longo do projeto segundo também os autores DORNELAS; BIM; FREITAS; USHIKUBO (2015) que também em seu livro reafirmam que a melhor alternativa seria a de integração de métodos. A Figura 4 mostra como o Canvas pode ser subdividido para uma melhor análise do projeto segundo proposto pelos autores ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR.

Figure 4 Business Model Canvas



Fonte: Alexander Osterwalder

Em sequência há o que significa cada espaço demarcado na Figura 4.

Parcerias principais ou chave - Fazem parte dos recursos, pois compreendem nos fornecedores e parceiros de negócio que mantem tudo em funcionamento. São fundamentais e participam de um ciclo de crescimento conjunto quando bem entrosados. Os principais motivadores para a formação de parcerias são a otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição

de recursos e atividades particulares, pois as empresas podem não ser completamente dotadas de especialistas para cumprir todas as suas atividades com excelência, inclusive isso é importante para que as empresas sejam especialistas na sua proposta de valor, ou seja mantenha seu foco.

Atividades chave - São as atividades necessárias que baseadas na proposta de valor mantem as relações com os clientes. São as ações de grande importância que uma empresa deve fazer para ter sucesso. Como exemplo o desenvolvimento de software é a atividade principal da Microsoft, transportar passageiros de um ponto ao outro é a atividade principal LATAM. Não se deve confundir com a proposta de valor, mas sim estar diretamente ligada com ela. Ela pode ser dividida em três categorias como produção, resolução de problemas e rede que são os modelos de negócio mais recentes que foram projetados com uma plataforma assim como é feito pelas empresas eBay, Visa, Microsoft.

Recursos principais - São todos os recursos para fazer o negócio funcionar, são eles financeiros, intelectuais e físicos. Cada segmento de empresa tem diferentes recursos principais necessários, como exemplo uma empresa de engenharia requer mais recurso humano e intelectual do que físico. Estes podem também ser não somente da empresa, mas terceirizados, como por exemplo os veículos utilizados como canais para distribuição de um determinado produto, ou como outro exemplo um servidor alugado para armazenamento de dados.

Estrutura de custos - É de enorme importância e deve ser atualizado constantemente, pois segundo autor a falta da correta identificação de cada custo fixo ou variável faz empresas fecharem sem mesmo entenderem o que ocasionou. Também é um quadro onde se pode identificar prioridades como escolhas de fornecedores de insumos, canais, mão de obra, etc. É recomendado que seja elaborado depois de definir as atividades chave, parcerias e recursos principais para facilitar no preenchimento. Alguns modelos de negócios têm sido elaborados de forma inteiramente baseada em estrutura de baixo custo pois assim chega-se a um modelo mais otimizado, empresas de transporte de cargas pesadas e algumas de linhas aéreas econômicas tem adotado essa estratégia.

Proposta de Valor - É o que diferencia o produto ou pacote de serviço que faz com que o cliente escolha. É nesse quadro que o cliente encontra o motivo que ele está procurando um determinado produto que possa resolver seus problemas. É nesse quadro que ele encontra a solução para sua necessidade. É onde o cliente

precisa enxergar que aquilo que está sendo fornecido a ele irá agregar benefícios a ele. Dependendo da proposta ela pode ser inovadora ou parecida com outras existentes, mas com atributos diferenciados adicionais para dar atratividade. No caso de novidade acontece quando o cliente nem mesmo sabe da necessidade se se ter determinado produto ou serviço, isso acontece normalmente relacionado com o avanço da tecnologia, como por exemplo o que as indústrias de telefone celular fizeram na última década. Falando ainda em tecnologia, outro meio de entregar proposta de valor é através de desempenho que é o que os computadores têm ofertado, fazer o mesmo, mas melhor e com mais capacidade. Há outros exemplos citados pelos mesmos autores como personalização, design, status, preço, redução de custo, redução de risco e também acessibilidade e usabilidade que quando combinados deram origem a propostas de valor que fizeram muitos usuários novos, como por exemplo os sistemas operacionais da Apple (IOS) e os sistemas de compartilhamento e aluguel de veículos como Uber.

Relação com os clientes - Depende o tipo de cliente ou negócio, cada setor tem as suas particularidades, pode ser por contato pessoal baseado em interação humana mesmo, onde inclusive dependendo do negócio pode ser uma assistência pessoal dedicada e personalizada para o cliente. Tem também as mais convencionais e baratas como gravações telefônicas por exemplo. Com a facilidade promovida pela tecnologia, alguns serviços de relacionamentos chamados de cocriação existem, como por exemplo uma resenha ou opinião que um cliente deixa sobre um produto em um site de vendas. Mas basicamente isso serve para manter o contato, abranger novos negócios, receber feedbacks resultando sempre em uma ampliação das vendas.

Canais - É onde deve ser buscado o meio mais eficiente de se contactar com o cliente, em todos os sentidos, desde comunicação até a distribuição do produto ou serviço vendido. As principais funções são de ajudar os clientes na avaliação da proposta de valor, aumentar o conhecimento deles sobre os produtos e serviços ofertados levando a proposta de valor diretamente a eles e depois de alcançado, mantendo um suporte para fazer com que o cliente sempre se sinta conectado ao que adquiriu ou a marca.

Segmento de Clientes - Este é o espaço onde deve ser inserido as principais agentes que o projeto busca em entregar valor, ou seja os próprios clientes. Nele também pode se identificar quem são os com maior importância para que assim seja

tratado com diferenciação nos investimentos dos produtos ou serviços. Sem clientes nenhuma empresa pode ir adiante por mais tempo então para entregar maior satisfação pode ser feito um reagrupamento de distintos segmentos que fará com que cada necessidade seja identificada, também a isso pode ser percebido qual o nível de importância que cada cliente tem fazendo com que a organização possa decidir qual segmento há possibilidade de ser ignorado e qual segmento deve ser focado.

Fontes de receita - ou fluxo de rendimento, é como o dinheiro é trabalhado como quando, com quem e como serão pagos. É importante também ressaltar o quanto cada produto tem de rentabilidade de modo geral, pois através dessa informação no quadro é possível atrelar isso com níveis de maior importância de acordo com os clientes. O nível deste detalhe pode ser buscado para melhorar a eficácia do plano de negócios.

Também é importante saber quanto de valor cada segmento de cliente está disposto a pagar, pois isso está ligado diretamente com o sucesso de um produto ou serviço. Segundo os autores é bom pensar em elaborar duas fontes de receita, sendo uma de forma recorrente onde há um pagamento constante advindo da entrega ao cliente e também a fonte a partir de uma transação de pagamento única direito a um bem único adquirido.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a parte da pesquisa que visa responder o problema formulado, por meio de formatos diferenciados de se pesquisar, onde assim é possível atingir os objetivos criados de forma mais eficaz e com o mínimo possível de interferências do pesquisador (SANTOS, 2018), explica que o termo metodologia vêm do conjunto de palavras gregas “*methodos*” + “*logos*”, que juntos significam caminho para chegar um fim, razão. Deste modo então se conceitua a metodologia como “o estudo das etapas a seguir em um processo”.

A metodologia de pesquisa utilizada no presente projeto será a descritiva, esta é um dos modelos de classificação de pesquisa científica mais utilizados, pois, seu objetivo é proporcionar a descrição das características do fenômeno ou da experiência de estudo realizado, por meio de formulação de perguntas específicas onde balizam os conceitos e estabelecem assim uma relação entre as opções propostas na análise da pesquisa. No projeto em questão pretende-se investigar o interesse de mercado e a viabilidade para o desenvolvimento de um sistema de informação para a qualificação e desempenho de motoristas.

Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

Ramificando da classificação descritiva, a estratégia de pesquisa será feita sob a linha qualitativa utilizando métodos de estudo de campo. Quando utilizada a estratégia qualitativa indica-se um enfoque no caráter subjetivo do objeto analisado, individualizando suas particularidades e experiências, de acordo com Thiollent (2003, apud Gomes 2008), é recomendável a realização de entrevistas com uma pequena quantidade de pessoas, estas que representem a identidade organizacional pertencentes.

A recomendação se deve a maior liberdade inserida para apontamentos nos pontos de vista sobre os assuntos abordados no estudo, a expectativa não são respostas objetivas e sim esclarecedoras quanto ao comportamento daquele grupo, assim se desenvolve o estudo de campo.

Os instrumentos para a coleta de dados serão Benchmarking, levantamento documental e levantamento bibliográfico. A utilização do Benchmarking como instrumento de coleta é muito válida, pois compara produtos, serviços ou modelos de trabalhos em uma empresa, (RABAÇA; BARBOSA, p. 25, 2014) contribui com os estudos afirmando que a pesquisa é contínua, sempre trazendo atualizações das informações de mercado, com o principal objetivo de fazer surgir as melhores práticas, a troca de ideias e o aperfeiçoamento. Os dados do benchmarking serão coletados em empresas do setor do transporte na forma de um questionário e entrevista pessoal com os responsáveis da área que tenham relação com o assunto.

O segundo instrumento de pesquisa, o levantamento documental, vem do estudo de documentos históricos ou contemporâneos, tabelas, cartas, atas, fotografias, entre tantos outros. O levantamento documental tanto pode complementar outras informações já garimpadas como também revelar novos pontos de vista do mesmo estudo. Neste estudo o levantamento documental será embasado em editais, revistas, artigos, normas e leis específicas do setor.

A coleta documental é realizada por meio de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, como, por exemplo, documentos oficiais, reportagens, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, entre outros – considerados de primeira mão. A análise também pode ser feita naqueles documentos considerados de segunda mão, tais como relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, relatórios de empresa, entre outros casos. (DUARTE, 2014)

O terceiro e último instrumento de pesquisa é o levantamento bibliográfico, este ao contrário do anterior, é realizado sob materiais finalizados, onde você poderá ter o entendimento do ponto de vista do autor sobre o tema, podendo ou não concordar com ele. Apesar de serem três modelos diferentes, todos em seu sentido raiz estão como ferramentas metodológicas para análise da situação, dando andamento a etapa inicial do projeto, reunindo informações e dados para a construção da pesquisa a partir de um tema central.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Será descrito neste capítulo uma análise do setor que apresentará números sobre o contingente de motoristas e alguns desafios para sua gestão; um Benchmarking com práticas de sucesso de gerenciamento de informações para o desempenho profissional; a introdução do modelo conceitual deste projeto e; a avaliação e percepção dos principais parceiros sobre o conceito inicial do projeto.

4.1 ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

O Brasil conta com mais de 3 milhões de veículos rodoviários de carga conforme apresentado no boletim estatístico da Figura 5 elaborado pela CNT (2019). Então o número de empregos de motorista necessários no setor é muito representativo considerando o total da população que é apta a trabalhar que seria segundo o IBGE até fim de 2018 o total de 91,8 milhões. Esse número de trabalhadores ocupados tem cerca de um terço que não possuem carteira assinada, inclusive nesses estariam os autônomos também.

Figure 5 Boletim estatístico - CNT

BOLETIM ESTATÍSTICO - CNT - FEVEREIRO 2019					
RODOVIÁRIO					
Malha Rodoviária - extensão em Km				Frota de Veículos	
	Pavimentada	Não Pavimentada	Total		
Federal	65.370	10.375	75.744	Caminhão	2.766.097
Rodovias Estaduais				Cavalo mecânico	655.047
Transitórias, Estaduais e Municipais	147.838	1.339.100	1.486.938	Reboque	1.608.078
Rede Planejada	-	-	157.309	Semi-reboque	960.352
Total	213.208	1.349.474	1.719.991	Ônibus interestaduais e internacionais*	28.544
				intermunicipais**	57.000
				fretamento*	21.827
				urbanos***	107.000
Malha Rodoviária Concessionada - extensão em Km					
Administrada por concessionárias privadas			19.678	Nº de Terminais Rodoviários	173
Administrada por operadoras Estaduais			1.195		

Fonte: CNT – fevereiro 2019

No início do ano de 2019 o desemprego aumentou no Brasil segundo os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A desocupação teve sua taxa elevada de 11,6% a 12,4% entre o trimestre encerrado em janeiro e o terminado em fevereiro. São milhões de desempregados. A situação do mercado brasileiro passa por uma crise duradoura e no sistema do transporte rodoviário teve um sofrimento maior, pois além da crise generalizada no país, também sofre por um desequilíbrio na relação de oferta e procura que resultou em

inúmeras greves espalhadas pelo país, as chamadas Greves dos Caminhoneiros, que desde fevereiro de 2015 vem impactando todas as cadeias do mercado e mostrando o quanto esse setor está sofrendo nesse período. Milhares de motoristas encontram-se desempregados também por conta dessas crises, seja por demissão ou também como a situação dos transportadores autônomos que simplesmente por falta de capital de giro não conseguem mais exercer sua atividade.

Ainda relativo a falta de empregos no setor rodoviário, observa-se a queda brusca de vendas de veículos nos últimos anos, que faz também com que impacte diretamente em um menor surgimento de novas vagas, tornando ainda mais competitivo o quadro de busca de emprego. Podemos observar na Figura 6 que o emplacamento de caminhões de 2013 chegou próximo ao de 2017 e 2018 somados. Claro que ainda no período de 2013 havia alternativas de crédito, como o FINAME através de PSI, que o governo estimulou a compra de veículos de transporte, tornando um ano diferenciado, mas mesmo ao comparar com 2014 que foi um ano sem incentivos extraordinários de financiamento promovidos pelo governo, a venda de caminhões ainda mostrava-se com um grande volume, fazendo o transporte crescer em qualidade pela renovação e crescer em dimensão pela quantia, gerando novos empregos inclusive diretamente para motoristas.

Figure 6 Boletim de veículos e implementos

Boletim de Veículos e Implementos							Março de 2019
Produção¹							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Caminhões	187.002	139.965	74.062	60.482	83.044	105.534	16.442
Ônibus	40.554	32.937	21.498	18.705	20.643	28.536	4.445
Comerciais Leves	530.901	471.170	316.221	298.703	325.672	358.981	52.231
Automóveis	2.954.279	2.502.122	2.007.240	1.798.894	2.307.443	2.386.758	382.210
Total	3.712.736	3.146.194	2.419.021	2.176.784	2.736.802	2.879.809	455.328
Licenciamento¹/Emplacamento²							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Caminhões	154.576	137.055	71.651	50.559	51.941	75.987	13.863
Ônibus	32.898	27.474	16.792	11.161	11.755	15.081	3.090
Reboques e semi-reboques	70.105	56.529	29.670	23.187	24.928	44.673	8.885
Comerciais Leves	539.113	538.796	357.524	300.308	319.890	375.751	55.952
Automóveis	3.040.783	2.794.687	2.123.009	1.688.289	1.856.096	2.099.605	325.530
Total	3.837.475	3.554.541	2.598.646	2.073.504	2.264.610	2.611.097	407.320

Nota:

* Estatística atualizada em 11.03.2019. Dados da Anfavea acumulados até fevereiro de 2019 e da Anfir dados acumulados até fevereiro de 2019.

A. De 2013 até 2017, os dados referentes aos implementos rodoviários são atualizados pelo Anuário da ANFIR. Para os anos de 2018 e 2019, os dados são do boletim de emplacamento do setor, de publicação mensal pela ANFIR.

B. De 2013 até 2018, os dados referentes a caminhões, ônibus, comerciais leves e automóveis, (Produção de autoveículos montados, Licenciamento de autoveículos novos e Exportações de autoveículos montados), são atualizados pelo Anuário da Indústria Automobilística Brasileira - ANFAVEA ao final de cada ano, os dados estão sujeitos a correções pelo anuário da Anfavea. Para 2019, os dados são da estatísticas e das Séries Históricas, de publicação mensal da Anfavea.

Fontes:

1 - ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores).

2 - ANFIR (Associação Nacional dos Produtores de Implementos Rodoviários).

Elaboração CNT

Fonte: Boletim técnico CNT – 02/19

A intensa inclusão de novos veículos no país gerou um crescimento de novas vagas, mas com o decorrer dos anos esses números foram diminuindo e a taxa de abertura de novos empregos também. Os veículos continuaram no mercado e o crescimento das oportunidades de negócio diminuíram com a crise desestabilizando a oferta e procura. Com isso as transportadoras começaram a investir mais na redução de seus custos controlando-os de maneira mais eficiente através de alguns recursos tecnológicos como a telemetria CAN. Custos estão muito ligados com o comportamento do motorista e nenhum deles age de maneira semelhante, mesmo

quando submetidos as mesmas regras, assim como mostram os resultados obtidos na Figura 7 onde contém informações comportamentais de seis motoristas obtidas através da coleta de dados de uma telemetria CAN em seis caminhões durante o mês de maio de 2019 em uma das empresas entrevistadas. Esses seis motoristas estavam em condições de trabalho semelhantes e caminhões, cargas e trajetos padronizados.

Figure 7 Telemetria CAN

Motorista	Uni...	C	V	Distância	Horas de...	Freadas	Arrancad...	Curvas	Velocidade
Gilbe	[REDACTED]	Omnalink	COI 222	11982.000	202:45:00	54	0	74	6202
Aliss	[REDACTED]	Omnalink	COI 182	11304.000	190:34:00	1	1	511	4663
Ivani	[REDACTED]	Omnalink	COI 194	16246.000	293:05:00	5	0	5	5657
Jacir	[REDACTED]	Omnalink	COI 281	9704.000	180:35:00	5	2	56	3366
Ari P	[REDACTED]	Omnalink	COI 203	10180.000	190:46:00	5	1	35	2770
Ever	[REDACTED]	Omnalink	COI 276	11706.000	220:20:00	0	0	3	3184

Fonte: Esaival Transportes

Na Figura 7 são apresentados os números de freadas, arrancadas e curvas representando o número de eventos considerados bruscos proporcionais à distância percorrida. Já velocidade seria a quantia de eventos em que ultrapassou o limite determinado pela empresa ou chegou perto. Essa grande diferença entre um motorista e outro mostra como o comportamento do responsável pela direção tem extrema importância em riscos e desempenho. Segundo a revista Cenário do Transporte 2016 “As empresas realizam um número maior de demissões devido à falta de perfil comportamental do que pela falta de perfil técnico”, isso deixa evidente que saber sobre como são as atitudes comportamentais do indivíduo são sim importantes para um processo de seleção eficaz.

Os números apresentados na Figura 7 são compostos por seis veículos muito semelhantes e como mencionado anteriormente, o comportamento entre eles foi bem diferente durante o período selecionado. Mas fazendo uma média há como ter uma ideia que existe um alto número de atitudes comportamentais fora do estabelecido, pois poucas situações houve o número de zero ocorrências. Então ao fazer uma média entre eles e ao multiplicar esses números com os milhões de veículos rodoviários de carga existentes no mundo, o impacto ambiental, econômico e risco que os condutores tem em responsabilidade é de altíssima relevância. Porque esses números mostram que o comportamento está diretamente ligado com a quantia de toneladas de gases poluentes emitidos a mais devido a uma exagerada

aceleração desnecessária. Também o comportamento está ligado com toneladas de desperdício de material de freio utilizado a mais para a desaceleração de uma velocidade que nem era necessária ou nem mesmo permitida. E reiterando, o pior de tudo, o comportamento fora do estabelecido pode aumentar a probabilidade de acidentes com o excesso de velocidade que além da chance de vitimar alguém também gera custos ao transporte e ao governo, decorrente dos problemas causados nas estradas pelos acidentes.

Uma maneira de diminuir os custos é justamente investindo em uma melhor mão de obra. O mercado de trabalho tem uma diversidade grande de profissionais na área de transporte de cargas, principalmente de motoristas, porém o que se encontra, sem generalizar, é uma baixa qualificação. Órgãos como o SEST SENAT foram criados para melhorar essa qualificação e também a qualidade de vida dos motoristas e demais encarregados do transporte. Essas organizações recebem recursos de fontes de contribuições sociais cobradas assim como são feitos os impostos diretamente na fonte das transportadoras. Já autônomos que não possuem essa contribuição obrigatória também tem o direito de ingressar no sistema de qualificação desses órgãos, porém precisa contribuir com taxas direto as unidades de atendimento, taxas essas parcialmente subsidiadas. Essa foi uma maneira encontrada pelo governo para profissionalizar motoristas, pois existe uma grande ligação sócio econômica entre a performance desses motoristas com os recursos dispostos nas estradas federais e estaduais. Os cursos geram certificados que muitas empresas embarcadoras utilizam como obrigatórios para que possam serem transportados os seus produtos, como exemplo o curso de MOPP (Movimentação Operacional de Produtos Perigosos) muito utilizado para os transportadores de cargas perigosas e os cursos de direção defensiva utilizados comumente por transportadoras de cargas de maior valor. Esses cursos além de profissionalizar também podem ser usados como um diferencial em um processo seletivo, já que transportadoras podem tender a preferir esses profissionais com certificação, mesmo não havendo requisito por parte do embarcador.

No setor do transporte existem os chamados TAC's (transportador autônomo de carga), assim como Hypolito (2010) comenta em seu artigo as dificuldades de sobrevivência desses trabalhadores autônomos do transporte é crescente, fazendo-os por sua vez deixarem o seu trabalho de transportador autônomo de carga desfazendo-se do seu capital, mas continuando sua atividade como motorista de

ETC (Empresa de Transporte de Carga). Essa situação muito comum no setor faz com que apareçam motoristas com muito conhecimento tácito, mas sem noção alguma de como é ser um profissional de carreira em uma empresa. Alguns claro conseguem vencer e se adaptar devido receio de ficar ultrapassado perante os concorrentes e são adeptos a tecnologias, levando a aceitação de novos meios, pois como afirma Meirelles e Athayde (2014, p. 93), “Pelo computador ou pelo celular, os trabalhadores autônomos podem receber recados e encomendas de seus clientes. Os desconectados perdem mercado rapidamente”.

As dificuldades de continuidade no serviço encontrada pelos TAC's são diretamente ligadas com a falta de dinheiro e da falta de estrutura de planejamento para se adaptar com as mudanças. Esses são casos muito encontrados nos últimos anos, também o aumento dos custos com manutenção subiu devido a maior exigência sofrida pelo caminhão como segundo dados da ANTT as rodovias não acompanharam o incremento de mais veículos em circulação, com isso há um custo maior de operação em manutenção e também em combustível, por conta da maior dificuldade em trafegar. Essa falta de preparo estrutural para encarar as adaptações necessárias é culturalmente percebida desde a explosão no crescimento percentual do transporte rodoviário de cargas desde as grandes obras promovidas no governo de Juscelino Kubistchek e influenciadas pelas grandes empresas da indústria automobilística, que segundo Barat (1978), até então os veículos eram de grande quantia importados já montados, mas a partir de então as empresas ficaram com interesse maior pelo país e começaram a importar as peças e montar os veículos para serem vendidos no país. Essa atratividade de infraestrutura, veículos mais acessíveis e oportunidade de fazer dinheiro trouxeram muitas pessoas a entrarem no negócio de transporte de cargas e fizeram um aumento da porcentagem da representatividade do transporte rodoviário no país. Era possível que o indivíduo pudesse comprar a sua ferramenta de trabalho, o caminhão, e já estar apto a transportar, pois os custos eram baixos. Com as margens altas isso trazia comodidade em não precisar controlar eles, bastava apenas ter trabalho. Quem não se adaptou as tecnologias avançadas usados hoje no transporte e acompanhou as reduções das margens está fora do mercado, atualmente o meio se diferente tanto na tecnologia do caminhão como também no comportamento e o jeito de se trabalhar. Hoje em dia o tempo de entrega das cargas está muito menor e conseqüentemente o número de viagens aumentou, em relação a um mesmo

período de tempo, pois foi necessário para que se acompanhasse ao atingimento de metas de renda média. Quem não achou um método de lidar com isso começou em algumas situações a usar entorpecentes segundo Scaramella (2004) explica em sua pesquisa, na tentativa de usá-los para ficar mais tempo dispostos a dirigir, ao invés de pensar em uma logística mais eficiente. Essa falsa alternativa de lidar com os problemas usando dos entorpecentes tornou-se tão crítico que atualmente existe a necessidade de exames toxicológicos na admissão e demissão. Periodicamente algumas empresas de transporte e alguns embarcadores como JBS e BRF também tem cobrado dos motoristas. Essa é a atual situação do transporte, a necessidade de certificar em laboratório que um empregado não utiliza drogas proibidas por leis e regras impostas a sua profissão de enorme responsabilidade na segurança. Mas estar em um país com histórico de corrupção altíssimo faz com que a desconfiança exista em até mesmo nos exames toxicológicos que a pouco foram exigidos por lei para esses profissionais, que segundo reportagens como por exemplo a da emissora RBS TV em 2017 já existem ocorrências de estelionato no caso, portanto outros mecanismos eficazes poderiam surgir para diminuir essa possibilidade.

Pode-se observar na Figura 8, um comparativo do decorrer de uma década de acidentes, número de mortos e feridos, trata-se somente de rodovias federais e são fornecidos pela PRF. Os números mostram que no decorrer de anos o número tem diminuído e a quantia de mortes estabilizou, porém ainda são números significativamente preocupantes ao comparar com os números de mortes de algumas doenças e conflitos de guerra que são muito mais polemizados pela mídia. Certamente a pior consequência de um acidente é a perda de vidas e a justiça trata cada perda da mesma maneira como trata qualquer outro crime de morte. As consequências de um acidente podem ser severas. Está aí a importância de uma boa condução do veículo, uma boa conservação da segurança no transporte. Um levantamento realizado pela OMS (Organização Mundial da Saúde) mostra que cerca de 90% dos acidentes que acontecem neste país são causados por fator humano. Outros estudos apontam menos, mas os outros estudos apontam menos porque consideram sem explicação aqueles acidentes em que por exemplo o condutor morreu e não teve investigação conclusiva. De qualquer maneira a representatividade porcentual de acidentes que acontecem por causa de um comportamento errado do motorista é alarmante. Essa é uma grande preocupação que o setor de transporte tem que estar atento, o motorista tem muita

responsabilidade em suas mãos, ele tem que ser alguém previsível para que com isso tenha-se todo um esquema já montado com prevenções e predições para diminuir ao máximo os riscos. Existem empresas especializadas nesta área, as chamadas Gerenciadoras de Riscos como Apisul, Brasil Risk e Pamcary. Estas analisam através de algoritmos o histórico do motorista e resulta em uma informação de pontuação que é entregue aos embarcadores que por sua vez interpretam se essa pontuação representa um risco aceitável de que aquele motorista pode carregar a sua carga.

Figure 8 Comparativo de acidentes: 2007 à 2017

INFORMATIVO - ACIDENTES - 2007 - 2017											
Brasil											
Acidentes Rodoviários em Rodovias Federais Policiadas											
Tipo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*
Nº de acidentes	128.451	141.122	158.641	183.410	188.925	184.493	186.581	169.163	121.438	96.363	89.396
Nº de mortos	7.063	6.950	7.340	8.623	8.480	8.655	8.551	8.227	6.837	6.398	6.243
Nº de feridos	81.752	84.674	93.500	103.138	104.448	104.386	103.910	100.810	89.615	86.672	84.075

*A partir de 2015, os registros de ocorrência de acidentes sem vítimas devem ser realizados diretamente pelos usuários, por meio da declaração eletrônica de acidente de trânsito (e-DAT) na internet, substituindo o boletim que vinha sendo elaborado pessoalmente pelos policiais rodoviários federais.
2017 - Base PRF (acesso em 23/01/2018)

Fonte: Polícia rodoviária federal

4.1.1 Ações Trabalhistas

Houve por um período uma situação atípica no setor, onde um contingente de motoristas instigados por advogados entrou em uma espécie de oportunidade de negócio. As ações trabalhistas multiplicaram-se por milhares por pegaram situações oportunas onde os empregadores que ainda não haviam se adequado conforme a implementação da lei número 13.103/2015, também conhecida como a Lei do Motorista, que estabeleceu novas regras que regulamentaram a atividade dos motoristas profissionais de transporte rodoviário de cargas e passageiros. Como parte dos empregadores erroneamente não se adaptaram as normas isso deu uma abertura para processos trabalhistas que por um período causaram sérios problemas financeiros a empresários do setor. O problema é que como mencionado anteriormente isso foi como uma oportunidade de negócio. Segundo Melek (2016), um dos “criadores” da nova lei da CLT e autor de livro sobre trabalhistas, uma parte dos processos não consistiam em verdadeiras petições, mas sim de tentativas de receber dinheiro fácil em que se caso conseguisse ganho de causa era lucro, mas se caso não conseguisse ganho não teria consequências.

Com a evolução do tempo e a ajuda de algumas alternativas tecnológicas para controle de jornada de forma remota, algumas empresas conseguiram se adaptar, mas somente houve uma queda significativa das trabalhistas com a realização da nova CLT que entrou em vigor em novembro de 2017. Com ela estatisticamente provou-se que muitas das petições não eram justas, mas sim uma tentativa de ganho, pois após a reforma trabalhista em apenas um ano o número total de ações diminuiu de mais de 2 milhões para menos de 1,3 milhões segundo TST, em todo o Brasil, pois de acordo com a nova lei se caso não houver uma razão verdadeira pela abertura da ação, o pedinte teria que ele arcar com custas do processo. O setor do transporte rodoviário por parte dos empregadores sofreu antes da reforma da CLT e um clima de medo de processos sondou as empresas. Por outro lado, também, o volume de empregadores que abusavam de seus motoristas tivera severas punições financeiras, custando inclusive os próprios veículos em alguns casos.

As regras estabelecidas para controle de jornada além do efeito passivo trabalhista também impactaram diretamente do cálculo do custo do frete. Com a regulamentação dos horários foi determinado que o custo da composição veicular adota como referência a jornada de trabalho dos motoristas, de acordo com a resolução nº 5.849, de 16 de julho de 2019.

4.1.2 O modelo atual de contratação e gerenciamento de motoristas e seus impactos sociais, empresariais e na valorização e desenvolvimento profissional

No intuito de compreender a realidade do processo de recrutamento e seleção no ramo de transportes rodoviários de cargas, foi realizada uma pesquisa com algumas empresas do setor. Foram entrevistadas as seguintes empresas: Alfa Transportes, PMG Transportes Ltda, Transportadora Esaival Ltda, TransRodace Ltda e Sá Telles Transportes Ltda. Como ferramenta de pesquisa foi utilizado a entrevista semiestruturada. A pesquisa foi aplicada com os responsáveis pela área de recursos humanos de cada uma das empresas e no caso das pequenas e microempresas diretamente com os proprietários, os quais responderam questões sobre o modelo de recrutamento e recursos utilizados, quais as dificuldades encontradas nas contratações e a posição da empresa sobre utilização de

plataformas digitais como instrumento para contratações. As entrevistas foram realizadas no período de desenvolvimento deste trabalho.

- ALFA TRANSPORTES:

Alfa Transportes EIRELI atua com foco no transporte de produtos fracionados, fundada em 12 de julho de 1990 na cidade de Caçador – SC atualmente transporta no Sul e também nos estados de São Paulo, Goiás, Distrito Federal e Minas Gerais. Sua missão é contribuir para a sustentabilidade e o desenvolvimento humano, gerando rentabilidade e satisfação dos clientes através de uma cadeia logística eficiente. E possui como valores a ética, qualidade, rentabilidade e profissionalismo.

O modelo utilizado no recrutamento e seleção da empresa Alfa Transportes ainda é o tradicional, porém a empresa está em migração para o modelo de seleção por competências. Para o processo utiliza-se ferramentas como testes psicológicos, inventários, entrevistas e quando necessário dinâmicas. A captação é feita através de mídias sociais, e contam ainda com o “boca a boca” em cidades menores além de sites que divulgam vagas de emprego, e grupos de WhatsApp que também funcionam bem e com menos frequência rádio e jornal. Quanto às exigências da empresa, essas dependem muito do cargo anunciado, mas hoje uma busca comum a quase todos os cargos é o comportamento que se observa em todas as etapas e acrescenta-se a busca de referências junto a antigos empregadores a fim de definir se tem o perfil comportamental que a empresa espera. Para cada cargo que está aberto na empresa é também levado em consideração os conhecimentos técnicos específicos que são validados e verificados.

Dentro do processo de recrutamento e seleção uma das principais dificuldades encontradas é o perfil comportamental do candidato que por vezes é inadequado ao ponto de vista da Alfa Transportes o que vem de encontro com a nova geração que tem interesse em permanecer pouco tempo na empresa.

A empresa entrevistada conta atualmente com um banco de dados de currículos, porém a maior eficácia na busca está concentrada nas mídias sociais. Como forma de trabalho preventivo e na busca por eficácia em períodos de emergência, a empresa agenda um dia da semana para todos os candidatos serem entrevistados. Não enfrenta grandes dificuldades na captação de candidatos, sendo

que a maior dificuldade é na busca por profissionais com conhecimentos específicos tais como por exemplo, na área de Tecnologia da Informação.

Na empresa Alfa os meios e plataformas digitais fazem a diferença para que o processo de recrutamento e seleção ocorra de maneira mais célere. Utiliza-se atualmente entrevistas digitais e aplicação de testes à distância.

- SÁ TELLES TRANSPORTES LTDA.

A empresa Sá Telles Transportes é uma empresa de porte médio no setor de transportes rodoviário de cargas granel com 33 anos existência, composta atualmente por uma frota de 30 caminhões de grande porte, atende seus fornecedores e clientes em todo o território nacional com foco no estado do Mato Grosso, foi uma das empresas pioneiras em estratégia de grupos de transportes em Maringá e região, sendo integrante do TG-1 (Transporte grupo 1) tem como foco a excelência no transporte através da confiança e honestidade.

Para o recrutamento e seleção de candidatos algo levado muito em consideração pela organização é a indicação por alguém de confiança, onde o mesmo especifica sua relação bem como as qualidades do indivíduo, em outra fase o pretendente ao cargo preenche uma ficha interna da empresa onde há vários questionamentos como tempo de experiência, estados que já desempenhou serviço, se o mesmo possui vícios como cigarro, álcool e drogas. Essas respostas se complementam e através da análise do mesmo pode-se chegar a conclusão do indivíduo mais qualificado para o cargo.

Para selecionar o candidato se analisa de forma rigorosa o questionário interno da organização, e há uma fase de treinamento, onde é avaliado as habilidades de condução do candidato, seu conhecimento na área mecânica e elétrica, e há um teste referente conhecimento de legislação e placas de trânsito.

Todo esse processo se faz necessário mediante a maior dificuldade do setor que é encontrar mão de obra qualificada há vários candidatos, contudo, poucos capacitados para desempenhar a função visto a responsabilidade que essa função acarreta.

Para se encontrar candidatos especializados a tal função a empresa possui um banco de dados de currículos e fichas preenchidas, mas atualmente está se

usando muito o networking com outras empresas e através destes processos estão surgindo muitos resultados satisfatórios.

Visando atrair e capacitar futuros motoristas a empresa elaborou um projeto chamado motorista aprendiz, o candidato é selecionado e é acompanhado por um motorista experiente o orientador em campo realizando todas as funções do cargo e somente através de um feedback positivo do orientador é que o candidato é liberado a desempenhar a função de motorista rodoviário na íntegra.

Diante todos os desafios que o modal do transporte enfrenta, acreditamos que as plataformas digitais será de grande auxílio, pois a questão digital e a inteligência artificial é uma tendência em todos as áreas do mercado de trabalho e no transporte não é diferente, atualmente cadastro de motoristas, veículos e até mesmo captação de carga está sendo realizado através de aplicativos, utilizado por grandes empresas como Bunge, Cargill, Louis Dreyfus entre outras, e isso reforça cada vez mais a aderência das organizações em plataformas digitais.

- TRANSPORTADORA ESAIVAL LTDA.

Esaival é uma empresa de pequeno porte, possui mais de 30 anos de existência e passou por vários tipos de transporte de carga rodoviária, mas hoje atua com veículos extrapesados no transporte de carga frigorificada e mais recentemente iniciou um projeto de transporte de cimento a granel. Sua estratégia é em baixo custo e alta produtividade. No total por ano são quase 1 milhão de quilômetros percorridos em fretes principalmente de longa distância por todo território nacional. Seus principais valores são honestidade e comprometimento.

O modelo de Recrutamento e seleção adotado pela empresa é baseado em quem indica. Normalmente os próprios funcionários indicam algum colega de confiança para se candidatar a vaga. As exigências são que o motorista tenha habilitação AE, também é feito um teste que comprove que possuem pontuação mínima necessária para aprovação em algumas gerenciadoras de riscos. É necessário que o motorista resida na cidade da transportadora ou em região próxima. E por transportar normalmente para longas distâncias, ele deve ter disponibilidade para viagens de mais 30 dias e ser capaz de dirigir para todo território nacional. O conhecimento do funcionamento do equipamento de

refrigeração Thermoking é necessário para quem for atuar com o transporte de carga refrigerada.

Com relação ao primeiro passo no recrutamento, é esperado o currículo primeiramente, para que então seja feita a primeira entrevista, pois essa é uma forma inclusive do motorista mostrar que é capaz de ser organizado, pois se ele nem ao menos conseguir entregar o currículo de forma apresentável para a empresa isso é de se deduzir que o mesmo não conseguiria organizar os documentos pertinentes a uma viagem de longa distância. Depois desse simples procedimento, mas muito eficiente, o motorista é chamado para entrevista para conferir e se possível validar as informações do currículo. Essa verificação segundo a Esaival é até tranquila, porém depois disso começa a fazer em que segundo a empresa há necessidade de apostar na confiança, pois há observância se o candidato aparenta obedecer aos valores da empresa que são honestidade e comprometimento e isso demora mais tempo pois isso só será comprovado com a vivência, então a empresa tem que fazer esse voto de confiança apostando não levar surpresas

Os candidatos surgem conforme demanda e como mencionado anteriormente normalmente são indicados pelos próprios motoristas da empresa, dessa forma não existe um banco de dados. Porém para situações de emergências existem os de contrato temporário, que são antigos motoristas que já provaram que cumprem os valores da empresa, porém não podem mais ser funcionários fixos por escolha própria ou porque os requisitos não estão mais integralmente conforme preferíveis.

A dificuldade encontrada em obter candidatos de alta qualificação não é explicada somente pela falta estrutura fornecida na educação pelo país, mas segundo a transportadora ela também percebe que os próprios motoristas, sem generalizar, não tem interesse nos cursos disponibilizados gratuitamente por órgãos do governo, transportadoras e embarcadores. Esse é um problema de grande representatividade e é um problema cultural. Até mesmo os próprios funcionários da mesma reclamam de fazer alguns cursos obrigatórios. Segundo Esaival, há disponibilidade para aprender, falta mesmo é motivação pessoal. Como exemplo citou o conhecimento com equipamento Thermoking, que é um requisito para trabalhar na Esaival atualmente, e é um conhecimento que pode ser adquirido em qualquer oficina especializada ou mesmo com colegas de trabalho nos pátios, isso não requer muito tempo de aprendizado, mas ter esse conhecimento diz muito sobre a sua carreira ou motivação de trabalhar na empresa.

A dificuldade de encontrar candidatos isso com certeza existe, pois como o processo de recrutamento funciona através do quem indica, a chance de que só apareçam candidatos próximos aos colegas é muito maior, limitando a visão da empresa nesta busca. Fazendo uma analogia, a Esaival tem a percepção de que só aparecessem candidatos que pertençam a um mesmo grupo.

Atualmente a transportadora busca sempre recursos tecnológicos, principalmente para redução de custos e otimização de processos, ao questioná-la sobre plataformas digitais para a captação de talentos o retorno foi otimista pois considera que a tecnologia bem empregada só vem a somar. Porque isso é percebido em todo o setor e com certeza na parte de recrutamento e seleção seria bem-vinda. Inclusive abriria uma solução para um dos problemas atuais na seleção, que é o de sempre recrutar indivíduos de um mesmo grupo, pois com essas plataformas o primeiro grande impacto seria no aumento da visão da empresa na busca dos candidatos. Esse problema mencionado é tão percebido que é comum haver recontrações. Na Esaival teve um motorista que já passou mais de cinco vezes por esse processo.

- PMG TRANSPORTES LTDA

A PMG TRANSPORTES LTDA foi fundada no ano de 2016 e é uma empresa do ramo de transportes rodoviário de cargas frigorificada, que atua com veículos extrapesados. A empresa conta com 10 veículos e concentra sua atuação na região sul e sudeste do país, tendo seu principal cliente a empresa JBS. A empresa conta com dez motoristas, além de três colaboradores no administrativo.

Nesta empresa a contratação é feita diretamente com o proprietário. Geralmente a seleção de currículo vem acompanhada com alguma indicação de algum motorista conhecido. Uma das principais exigências da empresa é que o candidato à vaga não fume e não consuma bebida alcoólica, além, obrigatoriamente, de ser habilitado na categoria E. A PMG TRANSPORTES faz a análise do cadastro do candidato na seguradora Opentech, para confirmar a aptidão do motorista candidato a carregar produtos JBS. Após a análise do currículo a empresa entra em contato com o motorista candidato e ele dirige-se até o escritório para conversar a respeito da vaga almejada. A entrevista é para reforçar alguns valores da empresa e verificar se os mesmos valores do candidato se encaixam com os da empresa. Além

de confirmar a veracidade das informações pré-dispostas no currículo. Segundo o proprietário da empresa, uma das grandes dificuldades na contratação do motorista profissional é exatamente achar um motorista profissional, pois nos dias atuais, segundo ele: “qualquer um com carteira categoria E tem em mente que pode sair dirigindo, pelo simples fato de ser habilitado”. Então a dificuldade está em encontrar bons motoristas, que realmente estão dispostos a viajar, trabalhar com vontade, zelar o seu bem e ser correto com os valores da empresa.

A PMG TRANSPORTES não possui base de dados e também não possui motoristas substitutos para preencher vaga alguma de emprego em qualquer eventual emergência; e dificilmente sai à procura de motorista por algum meio de comunicação, pois geralmente é algum motorista da própria empresa que avisa ao candidato à vaga de emprego que a empresa está contratando. A empresa trabalha com informação sobre vagas no boca-boca.

O proprietário da empresa acredita que cada profissional poderia estar empregado hoje, necessitando apenas encontrar a empresa certa. O proprietário conclui que existem muitos bons motoristas que não dão certo em determinada empresa, pois muitas vezes a empresa não paga bem, ou a empresa opta por rotas onde o colaborador passa a ficar longe da família, ou até mesmo a maneira de trabalho entre colaborador e empresa simplesmente não agrada ambas as partes. Na visão deste, uma das grandes dificuldades hoje é encontrar a “*tampa certa para a sua panela*”. O proprietário da empresa conclui dizendo que acredita que uma plataforma digital pode contribuir para o encontro mais assertivo entre o candidato e a empresa, visto que com uma plataforma digital possa esclarecer a verdade sobre cada empresa e cada empregador, podendo facilitar a contratação ou a busca pelo trabalho perfeito.

4.2 BENCHMARKING: AS REALIDADES ORGANIZACIONAIS

O benchmarking segundo Azamor (2003) pode ser definido como uma ferramenta de comparação de parâmetros de desempenho e de pesquisa de metodologias que possibilitam melhorias de processos e operações. Esses parâmetros são também conhecidos como *indicadores* e a metodologia é denominada como *caminho*. Além de medir e comparar índices e resultados, o benchmarking é uma metodologia de gestão do conhecimento, a qual possibilita

grande avanços dos processos bem como mitigar possíveis áreas avaliadas mediante o processo.

O benchmarking é o processo de busca constante de novas ideias com base em diagnósticos previamente levantados e métodos, ou adaptação das características para obter a melhoria dos processos, eficiência e excelência.

O processo de benchmarking entre as organizações não é um processo de aprendizagem convencional. Ele faz parte do sistema de gestão do conhecimento, revelando oportunidades de agregação de valor e de transformação deste conhecimento. Diante de um conjunto de valores das estratégias empresariais são empreendidas ações que, por sua vez, produzem consequências e resultados.

Através da análise desses resultados e sua comparação com as expectativas, é possível se detectar desvios. Expectativas, que por sua vez, são fruto de teorias em uso, ou seja, representações externas de valores. O resultado desta análise realimenta o processo, modificando ações futuras.

Em um processo de benchmarking, que envolve a adoção de práticas e referências externas ao ciclo de melhoria e aprendizado simples, existe uma realimentação envolvendo o questionamento do conjunto de valores das estratégias; deste modo, o processo de aprendizagem se apresenta de forma estrutural e profunda, possibilita resultados mais eficazes.

Através de um análise logística e um estudo de mercado apurado, foi constatado um projeto da Azul Linhas Aéreas chamado PEC (Programa de eficácia de combustível) que visa a conduta de boas práticas por parte dos seus pilotos em todas as esferas operacionais, através de um processo de telemetria que é a informação de toda ação tomada durante a pilotagem, tecnologia essa presente no setor rodoviário, bem como a economia de combustível, que assim como no transporte rodoviário constitui-se o maior custo do custo operacional.

4.2.1 Market Place com Azul Linhas Aéreas

O Benchmarking foi realizado com a empresa Azul Linhas Aéreas, por meio de entrevista via telefone e um questionário junto ao gerente do departamento de controle de combustíveis Sr. Rodrigo Freire, a iniciativa do Benchmarking se deu pelo motivo do projeto proposto ter objetivos semelhantes em avaliar e nortear

performance dos profissionais em sua área específica almejando o melhoramento contínuo.

Essa interação teve como objetivo avaliar o procedimento de avaliação e controle do processo de operacional dos voos, a Azul Linhas Aéreas conta atualmente com uma das melhores ferramentas de controle de processos que visa a segurança dos seus clientes, controle operacional para melhoria de processos e desempenho dos pilotos e comissão de bordo e a redução de custos.

O processo chamado de PEC (Programa de eficácia de combustível) é um sistema de telemetria onde vários sensores instalados em locais estratégicos da aeronave promove a coleta de dados de 14 bases distintas, e se comunicam diretamente com o módulo da aeronave. Esses dados, que por sua vez geram informações, são lidos por um software que disponibilizam estas informações de todos os procedimentos realizados na aeronave durante o voo. Através dessas informações é realizado um tratamento estatístico e confeccionado uma base de dados única onde se é estabelecido indicadores, padrões de desempenho e eficácia, da qual é realizada as análises de performance dos pilotos utilizando-se um Software Tableau. Após a análise do departamento de controle de combustível, é avaliado o desempenho do piloto, o qual é informado de seus resultados através de um Feedback visando o melhoramento da sua performance.

Assim como no transporte rodoviário de cargas, o consumo de combustível constitui-se a maior despesa do setor aéreo e a oscilação do preço e consumo desse bem é um responsável direto na liquidez da organização bem como nos preços das passagens aéreas ao seu público. Através de análises estatísticas e análises de tendência, a área de controle de combustíveis gerenciada pelo Sr. Rodrigo Freire mede constantemente os resultados obtidos por estas políticas, tendo que explanar os resultados com os representantes de cada área e em um comitê mensal com os executivos da empresa. Essa prática de economia é chamada de *fuel saving*.

A empresa Azul Linhas Aéreas adota um sistema mundial chamado *Flighth Standarts* o qual estabelece e regula padrões da aviação civil, conduz a certificação da operação e supervisão e exame contínuos dos operadores da aviação civil, visa a gestão e a emissão, modificação e revogação de certificados de operação e especificações de operação para operadores de aviação civil, desenvolve e promove a aplicação de padrões de operação para novas tecnologias de navegação.

Com o desenvolvimento e aplicação do PEC (Programa de eficácia de combustível) obteve-se uma padronização nos voos realizados pela companhia, promoveu uma previsibilidade de gastos e orçamentos possibilitando um planejamento estratégico de custos mais apurado. Se identificou boas práticas do grupo, o qual foi anexado ao programa como indicativo de desempenho bem como diagnosticado praticas passíveis de melhorias aumentando a eficiência das operações, aumentou consideravelmente a adesão dos pilotos bem como de toda comissão de bordo as políticas e padrões estabelecidos pelo programa.

O benefício mais expressivo obtido pela organização foi o resultado com o fuel saving (economia de combustível) de 3 milhões de litros de combustível/ano em torno de 10 milhões de reais por ano, através da ferramenta identificou boas práticas de alguns pilotos que alcançaram altos níveis no patamar de economia de combustível e esse resultado serviu como uma régua ou indicativo de padronização para todo o regimento de pilotos da empresa.

Visando a melhoria continua e a performance os comandantes recebem mensalmente de forma individual o feedback da companhia, com sua performance e posição em relação ao grupo, para que os mesmos tenham ciência do seu desempenho em relação ao programa, conforme Figura 9.

Figure 9 Feedback do Programa de eficácia de combustível.



Fonte: Azul Linhas Aéreas (2019)

O Feedback representado pela Figura 9 fornece as informações dos últimos 3 meses de trabalho exercidos pelo piloto, um dos índices medidos é o combustível de voo, esse é avaliado sobre um plano de voo pré-estabelecido, ou seja, um padrão de consumo que determina a quantidade ideal de combustível que deve ser utilizado nessa rota. Através desse padrão em comparação com o consumo realizado pelo piloto é julgado se o resultado obtido gerou a economia de combustível desejada; se alcançou o padrão estabelecido ou se não foi uma viagem econômica - através

desta análise o piloto tem informações uteis para se adequar ou melhorar sua performance visando a economia.

Através de índices consumo de combustível é calculado a quantidade de emissão de CO₂ produzida pela aeronave, atitude esta que visa atender aos padrões de qualidade e comprometimento ambiental que a Azul Linhas Aéreas tem com o meio. No Feedback também é informado a quantidade de milhas e horas voo praticado pelo piloto, a velocidade de decolagem, velocidade de cruzeiro e aterrissagem da aeronave, este último é essencial para a economia de frenagem da aeronave. Através deste feedback o piloto toma ciência de seus dados estatísticos, da sua performance em relação a esses indicativos, sempre buscando melhorar a operação da aeronave.

4.2.2 Gerenciadoras de informações atuantes no setor: APISUL

Algumas empresas exigem uma análise do transportador para verificar se está apto a carregar os seus produtos. Como exemplo a empresa BRF exige de seus transportadores terceirizados um cadastro em uma gerenciadora de riscos chamada Apisul. Essa exigência começou dentro da própria embarcadora que por si criou uma empresa chamada Brasil Risk para atender as suas necessidades de coletar dados para criar um *score* de seus responsáveis pelo transporte tendo como propósito uma seleção mais refinada para diminuir os riscos com o transporte das suas mercadorias. Mais tarde o mercado percebeu a oportunidade e a BRF migrou o serviço, terceirizando para outra empresa que se destacou, a gerenciadora de riscos Apisul que a atende atualmente.

A empresa Apisul foi entrevistada com a intenção de entender melhor como funciona o gerenciamento de informações. A área operacional que faz a coleta de dados e transforma em informações é chamada de Multicadastro e explicou algumas questões como por exemplo que no setor do transporte rodoviário de cargas há três categorias que são divididas em: frota, agregado e autônomo. A categoria frota é para quando a análise é feita em cima da frota da própria empresa, já no caso de agregado é para quando o transportador é terceirizado e autônomo também quando é terceirizado, porém pode não ser pessoa jurídica, portanto categoriza-se diferente.

Cada empresa tem a sua própria exigência então a Apisul elabora um *score* mínimo recomendado para cada categoria de maneira que os níveis de riscos sejam

atendidos para casa necessidade. Para exemplificar um caso, foi conseguido um relatório final como da Figura 10, que apresenta como a Apisul entrega a informação para o responsável pelo transportador e para o embarcador. Na Figura 10 temos como exemplo a categoria agregado que se trata de um veículo de transportadora agregado a uma cooperativa a qual é contratada pela BRF para fazer o seu transporte, ou seja, é um veículo de frota porém terceirizado, portanto enquadra-se na categoria agregado.

Figure 10 Informações do retorno para o agregado

RETORNO DE AGREGADO			
Solicitante: L [REDACTED]	CNPJ: 2 [REDACTED]-10	Contrato: CV [REDACTED] 8	Nº A9E [REDACTED] 719
Solicitação: 13/08/2019		Validade: 09/02/2020	
Profissional			
Nome: [REDACTED] N			
CPF/Doc. Estrangeiro: 627.351.609-04			
Semelhança: Indefinido			
Porcentagem: Indeterminado			
HISTÓRICO:			
Histórico no banco de dados:	Consultas: 0	Pesquisas: 4	Total: 4
Histórico para o contratante:	Consultas: 0	Pesquisas: 3	Total: 3
REFERÊNCIAS COMERCIAIS:			
Empresa:	Rota:	Mercadoria:	Quantidade:
Nenhuma referência encontrada.			
Cavalo/Truck: VOLVO			
Placa: B [REDACTED] 5	Marca: VOLVO	Transferência DUE: Não	
Proprietário: TRANSPORTADOR [REDACTED]	CPF/CNPJ: [REDACTED] 0		
Veículo possui rastreador? Sim ONXSAT	Nº Registro RNTRC: 0 [REDACTED] 0		
Mensagem gerencial:			
ATENÇÃO: A conferência da documentação original do motorista (RG/CNH) e do veículo (CRV/RNTRC) é de responsabilidade do transportador e deve ser verificada antes da realização do embarque.			
Score: 320 pontos Mínimo Recomendado: 173 pontos			
De acordo com o contrato de prestação de serviços de Multicadastro, as informações aqui fornecidas encontram-se protegidas por regras de confidencialidade, conforme disposto em contrato firmado entre as partes, sendo expressamente vedada a cópia ou reprodução das informações consultadas a terceiros e, a violação desta norma, acarretará à contratante e ao funcionário infrator, responsabilidade civil e criminal, além das penalidades contratualmente previstas. A contratação ou não do profissional consultado, é uma decisão da empresa contratante do serviço, não cabendo à Nova Multisat qualquer responsabilidade sobre esta decisão.			

Fonte: Apisul (2019)

Na Figura 10, o mínimo recomendado pela Apisul para atender os níveis de exigência de segurança do embarcador foi um score de 173 pontos e o conjunto de dados analisados pela Apisul fez com que os conjuntos analisados obtivessem 320 pontos fazendo com que seja apto a realização do trabalho. Esse tipo de relatório tem validade, então é feito com uma periodicidade de seis meses.

Para a obtenção desses pontos a Multicadastro analisou informações do veículo, motorista e transportadora utilizando dados de órgãos públicos como

Detran, Denatran, ANTT e secretaria pública. Também verificou dados do motorista como relação com processos em aberto e confirmação de contatos de familiares e seus endereços. A Apisul deixou claro que no caso de motorista, independentemente da categoria, eles são proibidos juridicamente de levantar informações do Serasa.

A Apisul não revelou como funciona o mecanismo de cálculo de pontos para chegar nesses números, apenas mencionou que existe um algoritmo e é tudo padronizado via sistema, mas para cada cliente existe um tipo de atendimento, tornando essa pontuação bem relativa; e também comentou que cada categoria começa com uma pontuação máxima, como por exemplo se nesse caso mostrado na Figura 14 fosse analisado o perfil de um autônomo a sua pontuação teria iniciado em outra escala e seria subtraído conforme aparecessem empecilhos relativos aos dados suscetíveis a análise. Exclusivamente no caso de uma empresa que tenha categoria frotista as informações relacionadas ao veículo não entram em análise, já que os mesmos pertencem a própria empresa fazendo com que o foco esteja mesmo com o motorista, ou seja, cada situação existe uma adequação no score. Muitas empresas buscam esse serviço para diminuir os riscos e com isso os custos, um exemplo bem direto é no caso de negociação de redução de custo com a seguradora da carga onde existe uma prova através desse mecanismo que a probabilidade de risco é menor então é elaborado contrato com premissas de pontuação mínima onde só haverá validação contratual em caso de sinistro se for provado que o conjunto da categoria tinha pontuação mínima. Por exemplo, no caso de um roubo de carga onde o motorista foi substituído no meio da viagem e o mesmo não tinha pontuação mínima exigida, o seguro nesse caso não cobre o roubo.

Outro mecanismo de avaliar riscos é o Serasa que conta com serviços gratuitos e utiliza o maior banco de dados da América Latina, onde empresas e pessoas utilizam para analisar o perfil de um indivíduo ou também empresa antes de prover créditos ou serviços. A intenção não é de credibilizar alguém, mas sim de apresentar informações que farão com que quem esteja interessado entenda qual será o seu risco de crédito, para que então faça a melhor decisão em vender com segurança de recebimento evitando fraudes.

Atualmente muitos serviços são fornecidos pelo Serasa, como consultar dívidas de pessoas físicas e jurídicas, histórico de cadastros positivos, portais de

educação com foco em finanças, verificação de CPF na Dark Web, entre outros, porém uma que se destaca pela simplicidade é o serviço de Serasa Score que conta com uma pontuação que é calculada conforme o crédito no mercado da pessoa, e isso se dá através de análise de cadastro positivo e negativação. A pontuação varia de zero a mil e quanto menor for o número, maior é a probabilidade de os riscos ocorrerem. Essa pontuação é baseada em um algoritmo que além das análises mencionadas anteriormente também relaciona o perfil de cada indivíduo com outros perfis semelhantes, fazendo com que a probabilidade varie conforme um coletivo de pessoas em comum se comporta no mercado.

4.3 MODELO CONCEITUAL DO NEGÓCIO

O grande objetivo deste projeto é desenvolver uma plataforma de gerenciamento de informações de motoristas profissionais do transporte rodoviário de cargas, de forma a melhorar os índices de assertividade nas contratações e seleções, gerando menos custo para as empresas e para os empregados.

O objetivo da construção deste modelo conceitual será descrever a ideia-conceito deste modelo, de forma a validá-las com os principais Stakeholders deste projeto. São eles: SEST/SENAT de Videira/SC; Instituto Qualitrans de Francisco Beltrão/PR, Psicóloga Elen Diana Rampazzo da cidade de Videira/SC.

O modelo conceitual consistirá em uma plataforma tecnológica com um sistema de busca e consultas às informações imediatas sobre os principais dados dos condutores profissionais. As buscas serão realizadas através do número do CPF do usuário que é candidato à vaga de emprego. Após a empresa ingressar na plataforma digital de busca, esta terá acesso as seguintes informações:

- Informações provenientes diretamente do banco de dados do Detran sobre a situação da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), revelando o histórico de multas do motorista.
- Informações interligadas ao Serasa consumidor do candidato, com o objetivo de entender a situação financeira deste.
- À certidão de débitos relativos a créditos tributários federais e à dívida ativa da união, providas da plataforma da receita federal do Brasil.
- À certidão de quitação eleitoral, provenientes da plataforma do tribunal superior eleitoral.

- À certidão de antecedentes criminais, provenientes da plataforma da polícia federal do Brasil.
- Às principais seguradoras de cargas do Brasil, para comprovar a aptidão de realizar os devidos carregamentos a ele destinado.
- Aos dados pessoais, que serão preenchidas pelo próprio usuário no momento do cadastro pessoal. Informações como: empresas onde o já atuou, tipo de veículos e de semi-reboque em que já dirigiu, tempo de experiência na atividade desejada, regiões do Brasil onde já atuou e regiões de preferência de atuação, noções mecânicas, tempo de disponibilidade para viagem (tempo fora de casa), entre outras informações pessoais.
- Comentários e avaliações de empresas onde o colaborador atuou, contendo pontos positivos e negativos.

O modelo conceito será um aplicativo para smartphones que utilizam os principais sistemas operacionais.

4.4 PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS PARCEIROS SOBRE O CONCEITO INICIAL DO MODELO

Depois de elaborado, o modelo conceitual foi apresentado aos principais Stakeholders de forma a analisar sua coerência, aderência ao setor e as necessidades das empresas. Além disso, houve a intenção de receber indicações de melhorias para o modelo em desenvolvimento.

Esta pesquisa foi feita a partir de perguntas semiestruturadas seguidas à apresentação do Modelo Conceitual conforme descrito no 4.3 deste projeto. Foram selecionados como público deste interesse dois institutos de transporte rodoviário de cargas: Instituto Qualitrans de Francisco Beltrão e Sest/Senat Videira; uma psicóloga: Elen Diana Rampazzo; duas empresas de transporte rodoviário de cargas: Transporte Rodomare LTDA e EB Transportes LTDA; e vinte e nove motoristas empregados deste mesmo setor. Estes foram escolhidos pelo próximo relacionamento com o transporte rodoviário de cargas; sendo de suma importância sua aprovação para este modelo conceitual. Após a entrevista, alguns pontos a

serem melhorados foram repassados pelos parceiros, com o intuito de colaborar com o crescimento deste projeto.

4.4.1 Instituto Qualitrans - Instituto de Qualificação Profissional e Desenvolvimento do Transporte

O conceito inicial do modelo foi entregue para o representante principal do Instituto Qualitrans, José Veronese que foi em seguida entrevistado com o objetivo de receber seu comentário e feedback para possivelmente melhorar ou validar o modelo atual. O instituto é privado e conta com a colaboração de empresas do setor rodoviário e parcerias públicas para fornecer cursos e certificações para envolvidos no setor rodoviário.

Veronese encarou esse projeto como uma inovação e que acha que bem provável vai ter espaço no mercado, dessa forma as informações têm maior visibilidade e vai valorizar o motorista qualificado incentivando eles a se qualificarem e modernizarem ainda mais na profissão. E comentou que esse sistema beneficiará o empresário, mas ainda mais o candidato, pois ele dessa forma vai conseguir apresentar uma garantia da pessoa que é, no sentido da dignidade com que tem com o trabalho que exerce, pois com os comentários de outras pessoas através desse mecanismo as informações sobre ele podem ser validadas por outros trazendo maior confiança.

4.4.2 SEST/SENAT – Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

Após a apresentação do conceito inicial para a gerente a unidade do SEST/SENAT de Videira, Iracilda Moro, ela comenta que acredita que a plataforma de gerenciamento de informações de motoristas profissionais do transporte rodoviário de cargas é de suma importância, pois agilizará o trabalho desenvolvido pela equipe de Recursos Humanos das empresas, tendo a chance de serem também mais assertivas nas contratações. Ela destaca também que atualmente as empresas necessitam de profissionais capacitados e qualificados para exercer esta atividade que tem um impacto significativo no desenvolvimento do país. Logo

completa dizendo que quando a empresa disponibilizar de todas estas informações as contratações ficariam muito mais eficazes.

Para Iracilda, o projeto conceito deve utilizar a tecnologia a nosso favor, pois garante segurança e agilidade no compartilhamento das informações; logo devido a agilidade e praticidade de se obter informações reais na plataforma, o nível de precisão nas contratações dos profissionais tende a aumentar significativamente, fazendo com que as empresas busquem profissionais que realmente atendam suas necessidades e expectativas.

Ela conclui dizendo que a praticidade, agilidade, confiabilidade das informações, economiza tempo e dinheiro com o retrabalho de processos seletivos mal executados evitando retrabalho; tendo isso como pontos positivos. Também sugere melhorias como disponibilizar campo onde o candidato possa disponibilizar seu currículo e um campo onde apresente o número de vagas que as empresas necessitam.

4.4.3 Psicóloga Elen Diana Rampazzo – CRP 07/23700.

Atualmente as plataformas digitais ocupam grande espaço no mercado, o LinkedIn, é exemplo disso, sendo considerada a maior rede social profissional do mundo. De acordo com o diretor geral da plataforma, a mesma vem ganhando em torno de 12 mil novos membros por dia.

Estes dados sugerem que as plataformas digitais de fato estão sendo cada vez mais utilizadas, tanto pelas empresas ao buscarem novos talentos para seu quadro funcional, quanto para os profissionais que estão em busca de novos desafios, estejam eles inseridos ou não no mercado de trabalho.

Essa possibilidade digital, acaba facilitando a procura de novos talentos, pois amplia a rede de profissionais. Traz uma prévia do perfil destes profissionais, abre leques para ir além dos currículos recebidos via e-mail ou fisicamente. E a partir de aí ter a possibilidade de agendar uma entrevista e conhecer de fato aquele profissional que foi pré-selecionado via rede social profissional, entender seu perfil e ver se ele de fato é o profissional que a empresa está em busca naquele momento.

A busca de profissionais na grande maioria das vezes, ainda se dá através da indicação de profissionais e currículos recebidos via e-mail ou fisicamente.

Toda esta tecnologia amplia as possibilidades do profissional de recrutamento e seleção, fornecendo assim diversas possibilidades, e conseqüentemente uma maior assertividade no processo.

No entanto, no que diz respeito ao ramo de transportes, não se tem uma plataforma específica para estes profissionais, fazendo com que ao recrutamento destes candidatos, ocorra através de indicação ou de currículos distribuídos fisicamente nas empresas.

Ao avaliar o modelo conceitual do negócio aqui exposto, e levando em consideração as dificuldades para a captação de motoristas, certamente, obter um sistema informatizado que conte com um banco de dados de profissionais, e que seja capaz de centralizar informações sobre o perfil do candidato, sua experiência profissional, locais que trabalhou, cargas que transportou, regiões de preferência para viagens, entre outros, otimizarão o tempo do processo de recrutamento e seleção tornando-o mais ágil e eficiente, fornecendo aos profissionais de recrutamento e seleção uma gama maior de candidatos, e conseqüentemente tornando o processo mais assertivo.

De um modo geral, a psicóloga acredita que a possibilidade de encontrar profissionais que vão além do banco de dados interno da empresa, bem como a otimização de tempo em relação a primeira etapa do processo de recrutamento e seleção (triagem de currículos e consultas internas da empresa), o que demanda um tempo extenso do profissional que atua neste ramo, serão os principais pontos positivos do aplicativo.

O fato de otimizar tempo do profissional que atua no ramo, conseqüentemente faz com que o tempo que ele dispunha para fazer exclusivamente esta atividade, pode ser utilizada para demais demandas necessárias que este possa desenvolver.

Elen ressalta que todo novo negócio, para ser efetivo, deve oferecer um diferencial, e este o tornará de fato competitivo e aceito no mercado; logo fornecer um banco de dados de candidatos no ramo de transporte, que obtenha informações sobre os mesmos em um único local é algo que já irá viabilizar o processo, no entanto este aplicativo, poderia ter um plus, algo que o torne diferente.

Rampazzo conclui que obter uma equipe especializada que realize avaliação psicológica, treinamentos voltados ao transporte, testes práticos de volante, manutenção, podem ser itens que tornarão o aplicativo mais atrativo no mercado,

pois fornecerão itens diferenciados sobre o profissional que está em busca de uma oportunidade, além de otimizar tempo da empresa que busca por este profissional.

4.4.4 Transportes Rodomare LTDA

Conforme Maria Gabrielle Cordeiro, proprietária da empresa Transportes Rodomare LTDA, que atua no setor de transporte rodoviário de cargas há mais de 20 anos, a empresa é familiar e hoje possui 5 veículos extrapesados no segmento de câmara frigorífica, com foco em cargas de todo Mercosul, atuando no Brasil, Argentina e Chile. Maria comenta que a existência de um aplicativo que reúna todas as informações necessárias na contratação é de suma importância para o setor. Ela atua justamente no setor financeiro e RH da empresa.

Acredita que por mais que já tenha acesso a muitas das informações que estarão presentes no aplicativo, contar com a avaliação de antigas empresas por onde o colaborador já atuou e o próprio resumo feito pelo funcionário com suas particularidades, tornará o processo de admissão mais rápido, eficaz e assertivo.

Para melhorar a ideia da ferramenta, Maria sugere a disponibilidade no formato de site para facilitar o acesso pelas máquinas dentro da empresa. E também nos pontua como uma segunda sugestão a criação de uma “assinatura” dentro da ferramenta, para que a empresa acompanhe qualquer alteração cadastral dos funcionários já efetivados.

4.4.5 EB Transportes LTDA

A empresa EB Transportes LTDA é uma empresa de médio porte, situada na cidade de Concórdia/SC, atuante no segmento de transporte rodoviário de cargas há mais de 20 anos. Atualmente conta com aproximadamente 100 veículos em vários modais com diferentes rotas de transporte. Bernardo Balsan, diretor da empresa, comenta que atualmente um dos maiores problemas para as transportadoras é conseguir encontrar mão de obra qualificada que atenda as exigências dos clientes e seguradoras. Outra dificuldade é localizar esses motoristas, uma vez que grande parte deles nem sempre pertencem à mesma região onde está estabelecida a transportadora. Logo, Bernardo afirma que o aplicativo seria de grande valia para as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

O diretor acredita que este aplicativo possa contribuir de forma positiva e efetiva no processo de recrutamento e seleção de motoristas, pois uma das grandes dificuldades de sua empresa é localizar motoristas para diferentes áreas de atuação, visto que seus clientes são muito específicos.

Bernardo sugere que para o aplicativo ficar completo, seria de suma importância o motorista assinar um termo concordando com a divulgação de suas informações para as empresas terem acesso, diminuindo assim o risco de problemas judiciais junto ao aplicativo.

4.4.6 Motoristas do Modal de Transporte Rodoviário de Cargas

Foram entrevistados dezenove motoristas de três distintas empresas de transporte rodoviário de cargas com a intenção de entender qual a percepção deles com relação ao modelo conceitual do negócio, já que serão pessoas chaves para esse empreendimento. Em diálogo com os motoristas foi abordado o assunto em relação ao aplicativo de processo de seleção de motoristas para empresas de transportes. Após análise, constatou-se uma aceitação positiva por parte dos mesmos, pois foram unânimes em declarar que os meios tecnológicos são uma tendência em todos os ramos de atividade de trabalho e os que não aderirem à modernidade estão fadados a ficarem para trás diante um mercado de trabalho concorrido e exigente. A pequena minoria informou que somente não baixariam o aplicativo por falta de domínio tecnológico. Já a maioria dos motoristas disseram que realizariam o download, mesmo ainda trabalhando e sem que a empresa atual necessariamente exigisse que o aplicativo fosse baixado.

Uma das maiores preocupações dos motoristas foi com a questão da segurança das informações pessoais disponibilizadas para o aplicativo, tendo em vista ataques cibernéticos. Outra insegurança por parte dos motoristas, foi a que suas próprias informações disponibilizadas no aplicativo pudessem ser usadas contra eles mesmos na hora da contratação, os trazendo prejuízo, porém se os benefícios trazidos pelo mesmo fossem equilibrados tanto para o motorista quanto para a empresa eles fariam o uso desta tecnologia.

Os motoristas creem fortemente no aplicativo como uma ferramenta de contratação das empresas, visto que o mesmo promoveria uma seleção, algo que eles viram com bons olhos, pois os mesmos declararam que há muitos profissionais

ruins no ramo do transporte rodoviário de cargas, pessoas que exercem essa profissão somente com o propósito financeiro e não por gosto ou paixão pelo que faz, e segundo eles a classe dos motoristas é mal vista pela sociedade na sua maioria das vezes por culpa de motoristas mal preparados, porque segundo eles os bons profissionais buscam se capacitar e seu histórico de trabalho fala por eles; e com certeza seriam beneficiados pelo sistema de seleção promovido pela ferramenta tendo mais chances de serem contratados pelas empresas do ramo. Além desse motivo também houve comentário que graças a essa ferramenta ficará mais ágil as contratações, devido o motorista não precisar sair de porta em porta procurar emprego ou sair pedindo para os seus colegas sugestões de onde precisasse de um profissional.

Alguns motoristas sugeriram que gostariam de ter acesso a informações sobre vagas em aberto, a política dos cargos, tamanho da empresa, salário e localidades das vagas; sendo que todas essas informações sejam organizadas de uma forma de fácil entendimento. Outro alerta por parte dos motoristas é que o aplicativo deve ser divulgado muito no começo, pois só assim pode despertar o interesse em baixá-lo. Segundo eles: *“depois isto vira hábito igual aconteceu com o WhatsApp onde no começo era difícil, mas depois quase todo mundo começou a usar e ficou prático”*.

Mediante essa interação com os motoristas constatou-se de modo geral uma resposta positiva, alguns comentaram inclusive que já estava faltando algo do tipo. A facilitação do encontro entre as empresas do ramo de transporte e os motoristas aumentará a assertividade na busca de bons profissionais.

4.4.7 Percepções gerais e conclusões

Após feita todas as análises e passando os *feedbacks* dos parceiros entrevistados, concluímos que este projeto tem potencial de ajudar as empresas a melhorarem o atual modelo de contratação, pois a tecnologia e troca de informações estão à disposição, sendo pouco utilizada neste modal. Também poderá ajudar candidatos, a escolher a empresa que mais se pareça com seu estilo de trabalho, podendo reduzir tempo de contratação e custos para ambas partes; aumentando a assertividade nas contratações. As melhorias que o projeto conceito necessita são

pontos iminentes, visto que alguns entrevistados sugeriram melhorias para o aplicativo.

Por fim, a percepção do modelo conceito foi positiva para a equipe, pois os entrevistados confirmaram que realmente existe uma dificuldade na assertividade da contratação de novos colaboradores, especialmente no ramo do transporte rodoviário de carga. Essas opiniões reforçaram e corroboraram a real necessidade deste inovador projeto.

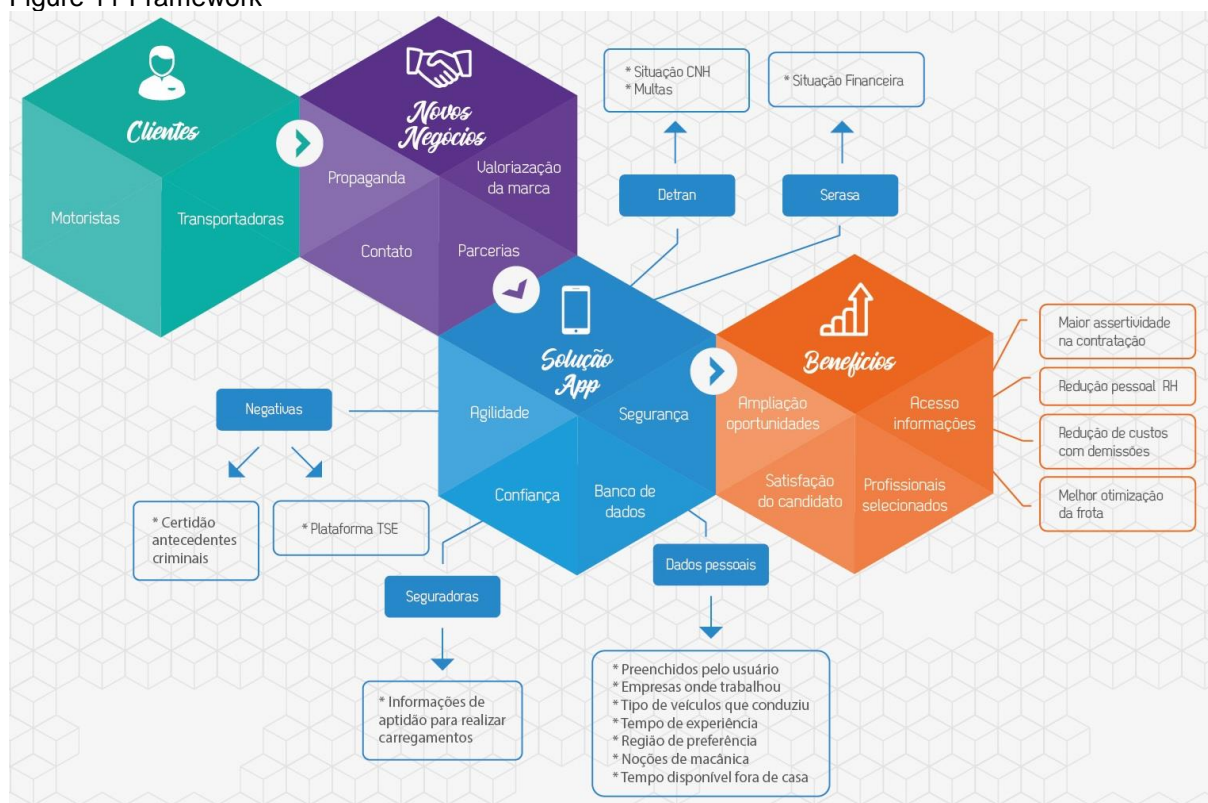
5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O MODELO INTEGRADO DE INFORMAÇÃO PROFISSIONAIS DE MOTORISTAS

Atualmente, o Brasil figura no ranking dos 5 principais países do mundo no que se refere ao faturamento do mercado de Tecnologia da Informação (TI) e Telecomunicações. O país tem uma receita de US\$ 212 bilhões nesse segmento. Nessa fase do Projeto apresentaremos os resultados dos estudos da viabilidade de construção do sistema “*Aplicativo para Recrutamento e Seleção de Motoristas*”. Alguns dados que corroboram para o desenvolvimento e afirmam a efetividade e sucesso do projeto, com base em outros Aplicativos de Recrutamento e Seleção com foco em outros segmentos:

- 71% dos entrevistados afirmam que cerca de 40% do tempo do departamento é gasto com tarefas burocráticas e, pior ainda, 34% indicaram que esse índice chega a 60%;
- Individualmente, cada profissional de RH investe pelo menos 41% do seu tempo administrando tarefas de back-office;
- 76% dos respondentes afirmaram que têm um papel mais administrativo e burocrático
- Não é à toa que 55% afirma que automação de processos são umas das coisas mais importantes a serem realizadas no departamento;

Figure 11 Framework



Fonte: Os autores

Conforme a Figura 11, os clientes desta prestação de serviços serão os motoristas e as empresas, cada um com diferentes acessos e permissões as informações contidas no banco de dados. O motorista usará a plataforma como um meio de colocar suas informações, semelhante a um currículo, podendo ainda adicionar relatos de como fora sua passagem por outras empresas; adicionar informações de acidentes, incidentes, roubos ou qualquer outro fato que tenha ocorrido dentro de sua carreira profissional, aumentando a clareza e o melhor instruindo para o mercado de trabalho – ampliando seus horizontes para uma nova oportunidade. Já as empresas, além das informações fornecidas pelos próprios motoristas, poderão acessar os bancos de dados das bases de seguradoras, Detran, Serasa e demais delegacias para garantir que nada consta no CPF do candidato; utilizando filtros dentro deste aplicativo para selecionar motoristas e buscar novos talentos que não conseguem se lançar ao mercado por falta de oportunidade. A empresa irá consultar todos os dados dos motoristas a partir de seu CPF.

O público alvo a ser captado com essa ferramenta serão inicialmente motoristas que realização o *input* das informações requeridas no processo de recrutamento e seleção, sendo elas:

- Cadastros (documentos, escolaridade, cursos, histórico profissional)
- Consultas (SPC, Processos, e-Social, outros)
- Exames (Glicemia, Hemograma, toxicológico, outros)
- Aplicação de Testes

Depois da captação desses candidatos que vão compor a Base de Dados tornando-os atrativo para as empresas de transporte rodoviário, contudo se é necessário realizar o *imput* dos requisitos das empresas sendo:

- Definição do Perfil da Empresa
- Gestão das Etapas da Seleção
- Vagas disponíveis

Realizados os *imputs* necessários a ferramenta executará a Triagem cruzando os dados do candidato com os pré-requisito da empresa, para somente depois realizar as demais etapas de Recrutamento e Seleção, sendo elas:

- Avaliações histórico profissional anterior
- Agendamento dinâmicas, teste prático volante, entrevistas

A criação deste aplicativo e o seu futuro uso, trará redução de custos para as empresas do setor de transporte rodoviário de carga, visto que este aplicativo atuaria como uma pré-seleção antes mesmo de uma entrevista, ou até mesmo de uma contratação premeditada, otimizando os processos de RH, tendo em vista maior assertividade com o uso desta ferramenta.

Os *outputs* serão os benefícios trazidos por este aplicativo como a ampliação das oportunidades, satisfação do candidato, obter mais profissionais selecionados “a dedo” e acesso imediato às informações, buscando maior assertividade trazendo redução dos custos com o pessoal de RH, reduções dos custos com demissões e consequentemente a melhor otimização da frota, dispondo por mais tempo o veículo.

Este aplicativo será inicialmente desenvolvido para usuários dos sistemas operacionais iOS e Android. iOS é um sistema operacional desenvolvido para o iPhone, sendo que a Apple que é a criadora deste software não permite a utilização deste em qualquer outro hardware de empresas terceiras. Já o Android é um sistema operacional baseado no núcleo Linux e atualmente desenvolvido pela

Google, e atualmente é o sistema operacional mais utilizado no mundo; o qual equipa celulares como LG, Motorola e Samsung.

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Procurando determinar as possibilidades de sucesso econômico e financeiro deste projeto, foi realizado um estudo técnico denominado de estudo de viabilidade do projeto. Através deste estudo foram efetuadas previsões dos proveitos e dos custos gerados a partir da criação deste projeto e calculados alguns indicadores de viabilidade. Esse estudo é de suma importância para a tomada de decisão e para determinar a realização ou não deste projeto, tendo como objetivo um investimento seguro.

A análise de viabilidade para este projeto foi moldada em quatro diferentes pilares, são eles: Viabilidade Técnica, Viabilidade Operacional, Viabilidade Estratégica e, por fim, Viabilidade Financeira.

5.2.1 VIABILIDADE TÉCNICA

O estudo de viabilidade técnica proporciona a definição da exequibilidade de um projeto. Ele faz a consideração de alternativas e métodos para que um projeto possa atender aos requisitos técnicos, como por exemplo: adequação das leis e normas da organização; adequação leis locais ou do país; e a existência de tecnologia para realização do projeto.

Devido ao avanço nas tecnologias smartphones, os aplicativos mobile têm sido uma ferramenta importante para empresas dos mais variados setores que querem conquistar novos consumidores, agregar valor aos seus serviços ou inovar em seus processos internos em um mercado cada vez mais competitivo. O Mercado de tecnologia no Brasil é comparado ao do Vale do Silício, sendo considerada Florianópolis o “Vale do Silício Brasileiro” com diversas empresas especializadas tecnicamente para o desenvolvimento de Aplicativos.

Neste projeto, o principal desafio da viabilidade técnica é criar um aplicativo que seja de fácil entendimento e manuseável para qualquer pessoa, um aplicativo simples e objetivo que traga agilidade nas buscas desejadas.

Para o estudo da viabilidade técnica, foi realizada uma consulta junto à uma empresa de software da cidade de Florianópolis, a qual preferiu não ser identificada, com o objetivo de entender o funcionamento e a criação deste aplicativo para smartphone. Para isso, foi disponibilizado à esta empresa o modelo conceitual do projeto aplicativo, a qual analisou a fundo a ideia deste trabalho e apontou os itens com maior facilidade para a criação e os pontos onde será preciso entrar em consenso com algumas bases de dados para obtermos as informações no aplicativo.

Também foi consultado o advogado Ederson Vendrame, presidente do Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Oeste e Meio Oeste Catarinense (SETCOM). Este explicou como será o funcionamento das questões legais para inibir ou diminuir os índices de ações contra este projeto.

5.2.1.1 Do conhecimento e tecnologia

Junto a uma empresa de Software da cidade de Florianópolis, a qual preferiu não ser identificada, foi realizada uma consulta com o objetivo de entendermos melhor a questão técnica da exequibilidade do aplicativo.

Conforme relata o desenvolvedor, com o rápido avanço tecnológico e de informação, nos dias atuais é possível utilizar a existência da tecnologia para a criação de um aplicativo de gerenciamento de motoristas, porém a escolha da tecnologia utilizada pode influenciar na capacidade de armazenamento de informações, tendo em vista que a hospedagem das informações depende exclusivamente do contratante e a quantidade de usuário simultâneos que o servidor conseguirá rodar o aplicativo sem problemas. No caso deste projeto em específico o servidor terá capacidade para 1000 usuários simultâneos, sem qualquer tipo de problema.

Tendo em vista em primeiro lugar o usuário, este aplicativo pode funcionar de forma híbrida, tanto em aplicativo de smartphone quanto na página da web em forma de site. No caso de utilização de smartphone, esse aplicativo poderá ser desenvolvido para Android e iOS.

Criando um modulo de segurança, a aplicação fará um controle de hierarquia baseado nas permissões de cada usuário. Ou seja, as empresas terão acesso a diferentes informações que os motoristas, já que o aplicativo poderá filtrar diferentes informações com eficiência e confiabilidade, tendo em vista que quanto maior a

qualidade e quantidade de informações que os usuários (motoristas) abastecerem no sistema, mais níveis de indicadores o sistema conseguirá gerar para futuras tomadas de decisões dos usuários gestores (empresas).

Para finalizar, a empresa relata que o aplicativo poderá estar interligado a outras bases de dados que já existem, como o Detran, seguradoras e Serasa; porém essas plataformas já existentes precisam ter uma API (Application Programming Interface) livre, para que este modelo de aplicativo possa acessar e formular uma integração.

O prazo de entrega para um aplicativo deste nível dependerá de quanto recurso a empresa terá para colocar neste negócio, pois o desenvolvimento estará ligado diretamente com o número de pessoas trabalhando no escopo do projeto.

5.2.1.2 Das questões legais

No mês de outubro do presente ano, foi realizada uma consulta junto ao advogado Ederson Vendrame, presidente do Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Oeste e Meio Oeste Catarinense (SETCOM), com o objetivo de compreender se existe alguma lei que proíba, até então, a criação deste aplicativo. Segundo ele não existe uma lei em específico que proíba a criação do aplicativo do motorista, porém este aplicativo deve obedecer às leis vigentes do país, dentro elas a constituição federal e em especial a consolidação das leis do trabalho. Quando questionado sobre a exposição das informações dos motoristas cadastrados no aplicativo, para o uso interno das empresas, Ederson comenta que as informações contidas em bancos de dados já existentes, como cadastro de inadimplentes ou mesmo de gerenciadoras de risco, são informações que poderão ser compiladas e apresentadas no aplicativo, porém, informações como existência de processos trabalhistas ou informações de trabalhos anteriores que desabonem a conduta do profissional, poderão incorrer em motivo para indenizações por danos morais, pois tratam-se de informações desabonatórias, que a justiça do trabalho vem coibindo de forma veemente nos últimos anos. Quando questionado sobre o desenvolvimento de um “termo e condições de uso” para inibir futuros processos de pessoas que não se agradarão com a ideia do aplicativo, Ederson pondera que a criação deste termo deve ser criteriosamente avaliada, pois “pode não ter valor a jurídico algum se for simplesmente “pro-forma””. Tão logo é algo que deverá ser avaliado com todos o

conjunto do aplicativo de acordo com as necessidades de cada cliente/usuário. O advogado ainda sugere que o aplicativo não fique restrito apenas aos “termos e condições de uso”, mas sim a contratação de um profissional para prestar assessoria jurídica contínua, afim de melhor avaliar o perfil e legalidades de cada cliente.

5.2.1.2.1 Leis da Tecnologia

Não existe uma lei geral da tecnologia da informação no Brasil. A legislação é formada por diversas leis, a questão da tecnologia é muitas vezes tratada dentro de uma norma mais ampla, de outro segmento. A área Jurídica não andou a passos largos e evolutiva com a área de T.I., sendo cada vez mais relevantes e necessários os serviços jurídicos especializados que compreendem a dinâmica desse setor e prestam auxílio em questões específicas dos negócios de TI.

Contratos de Tecnologia da Informação - Os contratos envolvendo programas de computador devem observar a Lei nº 9.609/1998 (Lei de Software). Ela estabelece direitos e obrigações para as empresas contratantes de licenças e/ou desenvolvedoras de programas de computador.

Contratos de prestação de serviços - Normalmente, utilizados para os casos em que um software é feito por encomenda ou uma solução de TI é desenvolvida para uma empresa em particular, que é o caso desse projeto.

Propriedade Intelectual - Os direitos autorais são regulados no Brasil pela Lei nº 9.610 de 1998 (Lei dos Direitos Autorais). Trata-se de uma norma relativamente atual. Porém, não dispõe de regras específicas para o assunto das mídias, redes sociais ou proteção dos direitos autorais na internet.

Segundo essa Lei, o autor não possui o controle absoluto sobre sua obra. Isso se aplica quando o princípio maior for a garantia à educação, ciência e cultura, visando o desenvolvimento nacional. Nessas situações, o autor pode ter sua obra veiculada sem autorização.

Proteção de Dados Pessoais - Embora prevista de forma esparsa em diversas leis setoriais, desde a Constituição até o Código de Defesa do Consumidor, a proteção de dados pessoais ainda não tinha um tratamento específico no Brasil, como ocorria na Europa e já se mostrava como tendência em diversos países.

Em 2018, foi aprovada a Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que entrará em vigor em agosto de 2020 e impactará de maneira muito relevante o modelo de negócios de todas as empresas, sendo que as empresas de tecnologia da informação ou que utilizam a TI como base do seu negócio serão ainda mais impactadas.

5.2.2 VIABILIDADE OPERACIONAL

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou dezembro de 2017 que, em apenas 1 ano, o número de internautas no Brasil cresceu cerca de 10 milhões de pessoas.

Outras estatísticas desse estudo do IBGE que corroboram para o desenvolvimento do Aplicativo que podemos citar além da expansão de acesso à internet ter aumentado em 6% e que vem de encontro apoiando a viabilidade Operacional desse projeto é que a principal finalidade de acesso é enviar mensagens por aplicativos diferentes de e-mail, ou seja, redes sociais; o smartphone continua sendo o principal dispositivo para usar a internet, responsável por 98% dos acessos; onde nos dá tranquilidade quanto ao marketing maciço de divulgação do aplicativo através de ferramentas de Inteligência Artificial – I.A. (Google Adwords, por exemplo).

Outro levantamento do IBGE mostrou que em 2015 o smartphone se consolidou no Brasil como o principal meio de acesso à internet. Mais de 92% dos casos, o smartphone era usado para conexão à rede. Esse percentual aumentou para 97,2% em 2016, chegando a 98,7% no final de 2017. A finalidade de acesso à rede é semelhante para o uso das redes sociais em todas as cinco regiões do país.

O levantamento mostrou, ainda, que 54,7 milhões de brasileiros com 10 anos ou mais não se conectam à internet. Desses 75,2% não sabem ou não têm interesse em acessar a internet. Para nossa pesquisa esse dado é relevante, pois com as tecnologias aplicadas (Monitoramento, rastreamento, Telemetria, Video onboard veicular, Jornadas de Trabalho eletrônica, Abertura de O.S. do veículo através de aplicativos) hoje no monitoramento e controle dos veículos de transportes rodoviários, não podemos mais admitir analfabetos tecnológicos.

Dentro do universo dos motoristas que já acessam a internet e terão acesso ao Aplicativo do Projeto, a questão financeira não terá impacto, pois hoje muitos

lugares já dispõe de rede wi-fi gratuita, as operadoras de telefonia móvel já possuem planos com acesso à internet com valor aceitável sendo possível o acesso a 100% de nosso público alvo. Quanto ao Aplicativo, não terá custo para os motoristas.

Analisando sob a ótica das empresas que irão se beneficiar dessa Base de Dados de Profissionais que o Aplicativo fornecerá os cadastrados conforme requisitos pré-definidos pela empresa onde o processo de triagem inicial identificará o perfil do candidato e já selecionará somente os que possuem os requisitos mínimos para próxima fase da seleção (entrevista, dinâmicas, testes práticos de volante e outros testes que a empresa considere relevante antes da contratação).

Estimamos que esta ferramenta reduzirá em mais de 80% o tempo de processos antes das entrevistas, esse impacto tecnológico acontecerá de forma positiva, sendo que essa ferramenta aprimora e acelera o processo de Recrutamento e Seleção, elimina papéis e perca de tempo na busca dos mesmos.

5.2.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Exercendo uma enorme influência na sociedade contemporânea, a tecnologia passou a ser uma das mais importantes ferramentas para a transformação e difusão do conhecimento, contribuindo com a mudança cultural na qual o conhecimento da informação passou a ser um bem de grande valor – e este conhecimento se tornou matéria prima na sociedade de informação. Tão logo, a partir do uso das novas tecnologias que o mundo globalizado oferece, as trocas de informações passaram a acontecer em um curto espaço de tempo, possibilitando ações e desenvolvimento de plataformas integradas, desmistificando a ideia de soberania e autossuficiência promovida no passado, difundindo cada vez mais rápido essa inovação.

Sendo assim através de uma estratégia de diferenciação que se propicia o desenvolvimento de um sistema de informação qualitativo dos motoristas profissionais do setor de transporte rodoviário de cargas, se diferenciando do contexto geral da indústria atual, oferecendo um produto inédito e único mercado. Esse produto possui características gerais valorizadas e pode atender o segmento do transporte com um enfoque de diferenciação estratégico, atendendo assim esse nicho específico que é o transporte rodoviário de cargas diante a maior necessidade e problemática enfrentada pelo segmento que é a falta de mão obra qualificada.

Com a utilização da ferramenta de informação, a empresa propiciará uma otimização no seu departamento de recursos humanos tornando-o mais assertiva nas contratações diante a vasta oferta de mão de obra que o projeto disponibiliza, com isso gera-se uma redução de custo considerável com a minimização de recursos como longas entrevistas, exames psicotécnicos e psicológicos.

Por se tratar de uma ferramenta que possui um filtro muito apurado de técnicas de conhecimento específico como responsabilidades, habilidades, histórico de trabalho, grau de escolaridade e cursos na área do transporte como direção defensiva, transportes de produtos perigosos e transporte de produtos inflamáveis, a empresa se beneficiará com uma contratação assertiva, com um profissional apto para desempenhar seus processos operacionais com os melhores resultados, aliado há um transporte seguro e econômico podendo reduzir consideravelmente o consumo de combustível que atualmente se classifica como o maior custo no transporte rodoviário.

Foi realizado junto a empresa Azul Linhas Aéreas um Benchmarking com o propósito de conhecer seu sistema PEC (programa de eficiência de combustível) que tem por objetivo avaliar e nortear as performances dos pilotos nos seus respectivos planos de voo. Através de um Big Data fornecido por 14 estações de sensores na aeronave que comunicam diretamente com o módulo da aeronave, esses dados são lidos por um software que disponibiliza os dados de todos os procedimentos realizados no voo e mediante esses indicativos pode se avaliar o desempenho do piloto com base em um padrão regido pela aviação civil adotado pela Azul.

Através do desenvolvimento desse projeto a Azul Linhas Aéreas obteve um aumento considerável da adesão dos pilotos bem como de toda sua comissão de bordo as políticas e padrões estabelecidos pelo programa. Houve uma redução de custo considerável fuel saving (economia de combustível) de 3 milhões de litros de combustível em torno de 10 milhões de reais por ano, através da ferramenta identificou boas práticas de alguns pilotos que alcançaram altos níveis no patamar de economia de combustível e esse resultado serviu como uma régua ou indicativo de padronização para todo o regimento de pilotos da Cia.

Dessa forma o presente projeto através de uma estratégia digital visa o desenvolvimento de uma ferramenta que vai gerar um banco de dados de motoristas pré-selecionados levando em consideração suas habilidades, experiência, histórico

de trabalho, seu desempenho condução do veículo com base em seu histórico multas, isso por sua vez possibilitará assertividade das empresas em suas contratações tornando-as mais competitivas no mercado através da redução dos seus custos.










Para difundir o projeto será realizado um trabalho de estratégia de marketing digital, pois o mesmo conta com os princípios convencionais e facilidades que a internet proporciona. Esse modo de marketing tem o propósito de comercializar serviços através de um conjunto de ações coordenadas em diversas plataformas da rede e no funcionamento das empresas. Através do marketing digital busca-se a divulgação de forma mais eficaz do serviço onde os consumidores e as empresas atuam como parte de um mercado global.

O Marketing digital utilizará de plataformas, canais de comunicação e influenciadores de conteúdo do ramo do transporte rodoviário com o propósito de ser mais abrangente em seu público alvo, ou seja, empresas do ramo do transporte e motoristas. Esses consumidores não são meros receptores do marketing, mas também se constitui coautores desde a concepção do projeto até a sua finalização, pois os mesmos cada vez mais utilizam meios digitais para se aproximar das empresas gerando um vasto bando de dados de importantes informações.

5.2.3.1 Canvas

O Canvas foi preenchido conforme indicações das bases conceituais contidas neste trabalho, sendo assim o preenchimento de todos os quadros foi necessário para que a estrutura de custos fosse melhor completada. A elaboração ficou conforme Figura 12.

Figure 12 Canvas

<p>Parcerias principais ou chave</p>  <p>Os sócios</p> <p>Apoio jurídico</p> <p>Empresas e motoristas do setor de Desenvolvedor de aplicativo</p>	<p>Atividades chave</p>  <p>Reunir e disponibilizar informações de empresas e motoristas que procuram contratação para prover o contato</p>	<p>Proposta de valor</p>  <p>Objetividade na busca utilizando filtros e de maneira pensada na acessibilidade do usuário</p> <p>Acesso rápido as disponibilidades que o mercado oferece</p> <p>Veracidade das informações baseadas em comentários de conhecidos</p>	<p>Relacionamento com o cliente</p>  <p>Comentários dos clientes</p> <p>Contato via aplicativo direto com o administrador do negócio</p>	<p>Segmento de Clientes</p>  <p>Empresas e motoristas do setor de transporte rodoviário de cargas</p>
	<p>Recursos principais</p>  <p>Dinheiro dos sócios</p> <p>Recursos intelectuais: Equipe administrativa</p> <p>Apoio jurídico</p> <p>Desenvolvimento do software</p> <p>Manutenção e atualização</p> <p>Recursos físicos</p> <p>Servidor virtual para armazenamento de dados</p>	<p>Transparência nas informações</p>	<p>Canais</p>  <p>A ideia do negócio é justamente servir como um canal entre empregado e empregador do setor para apresentá-los</p> <p>Funcionalidades do aplicativo como contato com o administrador do negócio</p>	
<p>Estrutura de custos</p> <p>Piloto e manutenção da plataforma digital</p> <p>Servidor</p> <p>Equipe</p> <p>Apoio jurídico</p> <p>Impostos, taxas, contribuições</p> <p>Estrutura (home office)</p> 		<p>Fontes de receita</p> <p>O investimento inicial será dos sócios.</p> <p>Após disponibilização do app nas plataformas de download ele estará disponível para patrocinadores.</p> <p>Após o aplicativo ter o número mínimo de 100 transportadores, com a intenção de ser cobrado um valor proporcional ao tamanho da empresa, será cobrado o valor de R\$10,00 por motorista para cada mês de uso do aplicativo.</p> 		

Fonte: Os autores

Conforme o Canvas, a estrutura de custos resultou em 6 elementos: desenvolvimento do software piloto e a manutenção, servidor, equipe, apoio jurídico, estrutura e o que contempla impostos e taxas.

5.2.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

Este estudo mostra uma análise financeira sobre os custos iniciais e previstos mensalmente e com receitas em cenários diferentes, do pessimista ao mais otimista. Para que fosse possível identificar quais os custos e as receitas foi elaborado um estudo com a intenção de melhor identificação de tudo que está envolvido neste projeto, sendo que o objetivo é chegar no conteúdo do quadro de estrutura de custos e fontes de receita, pois a partir disto será possível buscar orçamentos para levantar os valores do projeto.

O aplicativo foi orçado utilizando outro aplicativo paralelo que calcula valores de desenvolvimento de software e para validar o valor foi conversado com um desenvolvedor de software da cidade de Florianópolis que chegou com números próximos para o primeiro desenvolvimento, pois como trata-se de um projeto piloto o valor orçado é aproximado. Para o software, além da primeira concepção, também foi buscado valores para o programador e o suporte que irão fazer a manutenção mensal. Como trata-se da primeira fase, foi escolhido o servidor mais básico e de aluguel, o servidor é localizado na capital de São Paulo, mas com total acesso remoto. A empresa parceira escolhida foi a IBM conforme o orçamento o da Figura 13.

Figure 13 Orçamento do servidor IBM

Public Virtual Server One time fee R\$0.00 Monthly: R\$162.94 ✖

System Configuration [Reconfigure System Configuration](#)

Location: Sao Paulo 1

Flavor: 1 x 2.0 GHz or higher Core x 2 GB x 25 GB (SAN) R\$92.80

Operating System: CentOS 7.x - Minimal Install (64 bit)

Boot mode:

HVM ▼

First Disk: 25 GB (SAN)

Second Disk: 10 GB (SAN) R\$17.54

Third Disk: 10 GB (SAN) R\$17.54

Fourth Disk: 10 GB (SAN) R\$17.54

Fifth Disk: 10 GB (SAN) R\$17.54

Network Options [Reconfigure Network Options](#)

Public Bandwidth: 250 GB Bandwidth Allotment

Uplink Port Speeds: 100 Mbps Public & Private Network Uplinks

Public Network Port : 100 Mbps Public Uplink

Private Network Port : 100 Mbps Private Uplink

Service Add-ons [Reconfigure Service Add-ons](#)

Monitoring: Host Ping

Response: Automated Notification

Fonte: IBM

Para o apoio jurídico o advogado cobrará para o desenvolvimento dos termos e condições de uso, porém também alertou que as demais particularidades que poderão aparecer conforme a utilização do software deverão ser cobradas a parte, pois dependerá de cada caso e dependendo da reação que os usuários terem no futuro isso pode mudar sendo vantajoso ter uma área jurídica.

A empresa Ó DOIS GO, da cidade de Concórdia/SC realizou um escopo de trabalho para agregar ao projeto, contemplando o objetivo de “guardar” a marca

deste, criando relevância e posicionamento de canais, aumentando assim a percepção ao público e consequentemente aumento de clientes. Após a realização deste estudo a empresa de marketing propôs a criação de Naming, de Logotipo e o desenvolvimento de manual de identidade da empresa. Para a realização destes trabalhos o valor mensal será de R\$ 3766,66; conforme Anexo I.

A equipe contará com o apoio da empresa de contabilidade, dos sócios, programador e suporte. Além de todos os serviços padrão fornecidos pela contabilidade, ela também fornecerá um software de gestão financeira, conforme o Anexo II. A ideia inicial é optar pelo regime de simples nacional e com a expectativa de um faturamento baixo no primeiro ano do aplicativo as alíquotas de impostos ficam entre 15,5% e 19,5% dependendo do faturamento de cada cenário analisado e mais 8% incidindo na folha de pagamentos assim como determinam as regras estabelecidas pelo Simples Nacional no Anexo III pertinente a empresas desse segmento.

Com relação as fontes de receita, conforme elaborado no Canvas, o início do projeto terá aporte dos sócios e logo após ele estar disponível para os usuários a plataforma terá abertura para patrocinadores exporem suas propagandas. A outra fonte de receita esperada é que quando atingir a meta de 100 usuários transportadores seja começado a cobrança mensal do valor de R\$10,00 por cada motorista que a transportadora possuir. Dessa forma o valor cobrado pelo uso do aplicativo ficaria proporcional com o porte de cada transportadora. Não será cobrado dos motoristas, sendo assim o aplicativo será mais acessível para downloads. Os custos iniciais para implementar o projeto e os previstos por mês estão conforme a Tabela 3.

Table 3 Custos iniciais

	INICIAL	MENSAL
Plataforma digital	R\$ 70.380,00	*
Servidor	R\$ 162,90	R\$ 162,90
Equipe (já com impostos)	R\$ -	R\$ 7.020,00
Jurídico	R\$ 9.000,00	**
Constituição da empresa	R\$ 600,00	R\$ 470,00
Criação e Marketing	R\$ 3.766,66	R\$ 3.766,66
Total	R\$ 83.909,56	R\$ 11.419,56

Fonte: Os autores

Legenda:

*Somente haverá valores extras sobre o que a equipe não conseguir resolver e desenvolver, obrigando a buscar recursos de terceiros;

**Conforme demandar;

O custo inicial estimado é de aproximadamente R\$ 83.909,56. Como o custo mensal irá depender do faturamento, foi elaborado cenários de faturamento sendo do pessimista ao mais otimista, resultando conforme a Tabela 4. Foram projetados quatro cenários diferentes: pessimista, intermediário, otimista e otimista mais, conforme explicado abaixo:

- Pessimista: Cenário em que a soma da receita entre propaganda e usuários pagantes chega no ponto de equilíbrio dos custos mensais.
- Intermediário: Cenário em que a soma da receita entre propaganda e usuários pagantes chega em um payback de 12 meses.
- Otimista: Cenário em que a soma da receita entre propaganda e usuários pagantes chega em um payback de 6 meses.
- Otimista mais: Cenário em que a soma da receita entre propaganda e usuários pagantes chega em um payback de 6 meses e uma retirada mensal na quantia equivalente a Selic acumulado anual rateada entre os sócios.

Table 4 Resultado em diferentes cenários

	PESSIMISTA	INTERMEDIÁRIO	OTIMISTA	OTIMISTA MAIS
Faturamento (+)	R\$ 12.980,00	R\$ 21.900,00	R\$ 31.000,00	R\$ 37.750,00
Servidor (-)	R\$ 162,90	R\$ 162,90	R\$ 162,90	R\$ 162,90
Equipe (-)*	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.020,00
Marketing (-)	R\$ 3.776,66	R\$ 3.776,66	R\$ 3.776,66	R\$ 3.776,66
Impostos Fatur.(-)	R\$ 2.011,90	R\$ 3.942,00	R\$ 6.045,00	R\$ 7.361,25
Contabilidade (-)	R\$ 470,00	R\$ 470,00	R\$ 470,00	R\$ 470,00
Lucro líquido	R\$ 8,54	R\$ 6.998,44	R\$ 13.995,44	R\$ 19.429,19

Fonte: Os autores

Legenda:

*Valor inclui um programador e um suporte, já com os devidos impostos.

A Tabela 4 está baseando-se em cenários em que no período de um ano não venha a existir mudanças de legislação, salários e demais reajustes que reflitam nos custos. É muito importante também que no regime simples nacional a alíquota de 19,5% é limitada a um faturamento de R\$ 720.000,00 por ano, portanto se caso o

faturamento anual ultrapassar esse limite outra alíquota será usada, conforme a Figura 14.

Figure 14 Simples nacional

Anexo V do Simples Nacional 2019

Participantes: empresas que fornecem serviço de auditoria, jornalismo, tecnologia, publicidade, engenharia, entre outros (a lista do Anexo IV vai estar no § 5º-I do artigo 18 da Lei Complementar 123)

Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	15,5%	
De 180.000,01 a 360.000,00	18%	R\$ 4.500,00
De 360.000,01 a 720.000,00	19,5%	R\$ 9.900,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,5%	R\$ 17.100,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23%	R\$ 62.100,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	R\$ 540.000,00

Fonte: Lei complementar 123

5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para executar um projeto bem-sucedido é necessário a realização de um plano de implementação com o objetivo de mensurar o tempo - segmentar as atividades com determinados pontos de início e encerramento.

Neste plano de implementação as divisões foram em função das ações, do responsável por cada uma delas, o custo estimado para a realização de cada tarefa e o prazo destas ações, com o devido custo rateado por tempo. O plano de implementação da plataforma de gerenciamento de informações de motoristas profissionais do transporte rodoviário de cargas deu-se início no mês de julho de 2019 e tem o prazo de 12 meses para ser concluído; a finalizar em maio de 2020. As ações contarão com a análise do setor rodoviário de cargas, benchmarking, a apresentação do modelo conceitual do negócio para os stakeholders, framework, as análises de viabilidade para o negócio, Canvas, o desenvolvimento do aplicativo, marketing de divulgação, desenvolvimento jurídico, contratação do servidor, equipe técnica e contabilidade, e finalmente a inauguração do aplicativo em maio de 2020. A Tabela 5 mostra detalhadamente cada passo do projeto.

Table 5 Plano de Implementação

Ações	Responsáveis	Custo estimado	Período 2019/2020					
			Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Constituição da empresa	Everton	R\$ 600,00	R\$ 600,00					
Desenvolvimento jurídico	Mauro	R\$ 9.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00			
Contratação do servidor	Ezidio	R\$ 162,90		R\$ 162,90				
Desenvolvimento do aplicativo	Equipe técnica	R\$ 70.380,00		R\$ 40.380,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Criação e Divulgação da marca	Marketing	R\$ 3.766,66		R\$ 3.766,66				
Contratação da equipe técnica	Paulo	R\$ 7.020,00						R\$ 7.020,00
Celebração Inauguração App	Todos	R\$ 3.000,00						R\$ 3.000,00
						R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
		Total mês	R\$ 3.600,00	R\$47.309,56	R\$ 10.500,00			

Fonte: Os autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para permitir que o aplicativo tenha fácil acesso, ele estará disponível para os principais sistemas operacionais atuais. É de grande importância que a concepção seja toda voltada aos usuários que são as transportadoras e motoristas, para facilitar ao máximo a acessibilidade. Dentre os destaques na sua diferenciação dos modelos atuais de busca de talentos foi pensado em permitir comentários e avaliações de empresas sobre os motoristas que fazem parte do aplicativo, pois nessa parte podem ficar expostas informações comportamentais do indivíduo, algo que é pouco previsível de se ter nos modelos atuais de contratação.

Dados básicos como informações pessoais serão preenchidas pelo próprio motorista, fazendo com que o mesmo tenha um próprio perfil no aplicativo. Essas informações servirão como base para a busca automática de outras fontes como as de seguradoras, certidões e órgãos públicos como exemplo o Serasa e Detran. Dessa forma facilitará com que as empresas alcancem com maior assertividade as contratações. A disponibilidade dessas informações no aplicativo conta com filtros para facilitar localizar os motoristas conforme a necessidade, porque existem diferentes tipos de atividades e qualificações dentro do modal de transporte rodoviário de cargas.

O desenvolvimento deste aplicativo vem a ser uma nova oportunidade de negócio, pois foi elaborado em cima de uma necessidade do mercado e como mostrado nos todos os estudos, este projeto aplicativo foi visto com bons olhos pelos principais parceiros. Houve grande interesse no uso da ferramenta por parte dos usuários motoristas, enquanto as empresas afirmaram que o aplicativo pouparia tempo e aumentaria a assertividade, visto que utilizaria filtros para procurar o motorista mais adequado para cada vaga.

A viabilidade técnica deste projeto é a parte mais promissora, pois em trocas de ideias com programadores e desenvolvedores houve o interesse por partes destes em colocar o aplicativo em uso assim que disponível. A tecnologia que nos é fornecida nos dias atuais dispõe todas as ferramentas para sincronizar bancos de dados e cruzar as informações que as empresas buscam a respeito dos motoristas, estes que por sua vez poderiam aderir o uso da plataforma com o custo zero.

Se tratando de viabilidade financeira este projeto é viável, inclusive com um payback rápido com relação a outros negócios, porém seria uma aposta, visto que

depende do grande esforço do marketing e equipe comercial para alavancar o aplicativo. As empresas teriam baixo custo ao aderir esta tecnologia em comparação a contratação de um colaborador de forma equivocada, que gera grandes despesas para as empresas. Logo a confiança no desenvolvimento desta plataforma é muito grande.

A solução encontrada pela equipe em relação a divulgação deste aplicativo foi a inclusão de uma equipe profissionalizada em marketing. Esta empresa fará toda a divulgação da marca e aplicativo em mídias sociais, rádio, jornal e outros meios. O custo dessa equipe está relacionado nas despesas operacionais mensais. Visto com bons olhos, essa despesa atual passará a ser entendida como um grande investimento para o futuro do aplicativo.

Se tratando de legislação, foi realizada uma consulta junto a advogados, os quais orientaram na elaboração de termos e condições de uso para o aplicativo. Porém acreditamos que esse assunto pode ter sido uma limitação deste projeto, tendo em vista que a lei é muito ampla e necessita de um estudo aprofundado para termos clareza do assunto estudado. O curto tempo para o desenvolvimento foi o principal motivo para a não introdução a fundo neste assunto. Visto isso, fica como sugestão um maior estudo com relação as leis vigentes antes de disponibilizar o aplicativo.

O aplicativo terá uma equipe de desenvolvedores qualificados para o desenvolvimento e suporte. Logo, não há preocupação alguma quanto em ser amigável ao usuário, tornando-o intuitivo, pois no projeto de desenvolvimento todos os itens de pesquisa realizados nesse projeto serão considerados. O layout e vocabulário será pensado de forma a ser agradável aos motoristas e transportadoras.

Com relação a aprendizagem, a equipe evoluiu na forma de pensar sobre inovação e soluções tecnológicas para o transporte rodoviário de cargas, visto que este setor dispõe de um baixo nível de inovação. O conhecimento no marketing também foi aprofundado, porém por se tratar de um assunto extremamente complexo, a equipe focou nos estudos em custos e viabilidade para este promissor projeto. O grande ganho da equipe foi com relação a união e novas ideias a todos os momentos, com soluções criativas e debates sobre as dificuldades dos dias atuais. Todos com o mesmo propósito e amor pela grande causa. A evolução do transporte rodoviário de cargas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. (1996). **Avaliação de desempenho para Gestores**. Lisboa: McGraw-Hill.
- ALMEIDA F. (2017) **Matéria RBS TV** disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/golpistas-vendem-exames-toxicologicos-falsos-para-motoristas-em-porto-alegre.ghtml>> Acesso 01/08/2019
- ANTHONY, W., PERREWÉ, P. e KACMAR, K. (1996). **Strategic Human Resource Management, 2ª Edition**. FortWorth: The Dryden Press.
- ARAÚJO, L. (2006). **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas
- ARAÚJO, P. H. de. (2010) - **TRABALHADORES AUTÔNOMOS E ASSOCIATIVISMO. O CASO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO ESTADO DE SÃO PAULO**
- AZAMOR, A. L.; VASCONCELLOS, A.C.M.; PAIVA, E. F.; SILVA, W.G.R. **Experiência da UN-RIO na avaliação de benchmark com a I.P.A nos projetos do módulo 2 de Marlim Sul (P-51) e módulo 1A de Roncador (P-52)**. Salvador 2003, I Seminário de PCADE.
- BARAÑANO, A. (2008). **Métodos e técnicas de investigação em gestão**. Lisboa: Edições Silabo.
- BARAT, J. (1978) **A evolução dos transportes no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE.
- BOXWELL, R. J. **Vantagem Competitiva Através do Benchmarking**. São Paulo: Makron Books,1996.
- CAETANO, A. (1996). **Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas**. Lisboa: R.H. Editora.
- CAMARA P., GUERRA, P. e RODRIGUES, J. (2001). **Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- CAMARA, P. (2012). **Manual de Gestão e avaliação de desempenho**. Lisboa: R.H. Editora.
- CAMP, R.C. **BUSINESS PROCESS BENCHMARKING, MILWAUKEE, WISCONSIN: ASQC QUALITY PRESS, 1995**.
- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2008a). **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2009). **Administração geral e pública: Teoria e mais de 500 questões com Gabarito**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

CONJUR CONSULTOR JURIDICO (2018). **Após um ano de vigência da nova lei, número de ações trabalhistas cai**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-nov-07/ano-lei-aco-es-trabalhistas-caem-metade>> Acesso 01/08/2019

CUNHA M., REGO, A.; CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C., GOMES, J. (2010). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Desempenho do setor. (2016). Revista Cenário do Transporte Ano X Edição 42 Brasília: Confederação Nacional do Transporte.

CNT (2017). Boletim CNT. **Transporte rodoviário: infraestrutura e investimentos**. Página 67. Brasília: Órgão CNT

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980): generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p.467-488, 1984.

DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2019. **O que é a TIR e como calcular** Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/tir-taxa-interna-retorno/>> Acesso 01/08/2019

DORNELAS; BIM; FREITAS; USHIKUBO (2015) **Livro Plano de Negócios Com o Modelo Canvas**. São Paulo: Grupo GEN.

DORNELAS, J. (2011) **Plano de negócios, seu guia definitivo**. São Paulo: Campus

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organizational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p.494-499, 1992.

FONSECA, J. W.F. (2012) **Livro Elaboração e Análise de Projetos**. São Paulo: Atlas.

GIL, A. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v.54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, p.1-15, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira – 1ª Ed – 3ª reimpressão – São Paulo: Atlas.2010.

LUCENA, M. (1995). **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas.

KOTLER, P. – **MARKETING (ED. COMPACTA)** – 3a. edição. (São Paulo, Atlas, 1985)

KOTLER, P. Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. (KOTLER, 2007, p. 04).

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARRAS, J. (2000). **Administração de Recursos Humanos. 3ª Edição**. São Paulo: Futura.

MELEK, M. A. (2017) **Trabalhista o que mudou**. São Paulo: Estudo Imediato

MINTZBERG, H. (1995). **Estruturas e Dinâmicas das Organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

NETO J.A.L.C; JUNIOR J.V.B; AMORIM P.H.M; (2003) **Monografia Estudo de um modelo para Análise Prévia**. Salvador: Universidade Federal Bahia.

NETO, J. M. (2017) **CANVAS OU PLANO DE NEGÓCIOS?** Brasília: Sebrae.

NUNES, P. (2015) **Publicação do economista Paulo Nunes** Disponível em: <<http://know.net/uncategorized/paulo-nunes/>> dia 29/06/19.

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2011) **Business Model Generation**. São Paulo: Alta Books.

PARTRIDGE, M.; PERREN, L. Developing strategic direction: can generic strategies help? **Management Accounting-London**, v.72, n.5, p.28-29, 1994.

PIRES, A. (1993). **Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoas**. Lisboa: Edições CETOP.

PONTE, J. (1994). **O estudo de caso na investigação em educação matemática**. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elseiver, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. (2014) **Dicionário essencial de comunicação**. Rio de Janeiro: Lexicon

SCARAMELLA, M. L. (2004) **Nessa longa estrada da vida: um estudo sobre as experiências dos caminhoneiros**. Dissertação (Mestrado em Antropologia), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

SCHULTZ, F. (2019) TMA – Taxa Mínima de Atratividade. Bom Controle. Disponível em:<<https://bomcontrole.com.br/tma-taxa-minima-de-atratividade/>>.Acesso01/08/2019

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Web-based marketing The coming revolution in marketing thought and strategy. **Journal of Business Research**, v.57, n.7, p. 696-703, 2004.

SHARP, B. Competitive marketing strategy: Porter revisited. **Marketing Intelligence & Planning**, v.9, n.1, p.04-10, 1991.

SILVERMAN, D. (2008). **Métodos de Pesquisa – Interpretação de Dados Qualitativos - Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações**. São Paulo: Artmed Editora.

SOUSA, M.; DUARTE, T.; SANCHES, P. e GOMES, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas. 4ª Edição.** Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital:** tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TURCHI, Sandra. **Estratégias de marketing digital e e-commerce.** São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, S. **Marca:** o que o coração não sente os olhos não veem. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

WEBSTER, F.E. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of marketing**, New York, v. 56, N.4, p. 1-17, 1992.

YIN, ROBERT (1992). **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO I



PROJETO APLICATIVO

Atendimento mensal em marketing

Logotipo + Naming

31 de Outubro de 2019



Projeto Guardião de Marca + Naming + Logotipo

Marketing estratégico focado em resultados

A Ó DOIS GO trabalha com a metodologia de ouvir o cliente, entendendo suas dores e não simplesmente o que ele quer. Após, vamos propor um escopo de trabalho que possa agregar ao projeto, principalmente em nosso pilar estratégico do **resultado**.

Escopo do projeto

Neste escopo temos como objetivo “guardar” a marca do **Projeto Aplicativo**, criando relevância e posicionamento nos canais, aumentando assim a percepção ao público e consequente aumento de clientes. Incluímos no escopo do projeto os pontos abaixo:

- a. Total de até **2 reuniões mensais** com o Atendimento do Projeto, podendo ser via meet (Video conferência) ou na Ó DOIS GO (Concórdia).
- b. **Planejamento anual estratégico de marketing**, com objetivo de:
 - i. Desenvolver o **posicionamento digital** para as redes sociais da **Ismart Celulares**, sendo elas Instagram (feed e storie), Facebook (Feed e Storie), LinkedIn. A quantidade de publicações e periodicidade serão definidas de acordo com a estratégia necessária.
 - ii. Alinhamento estratégico periódico dos times envolvidos no processo de atendimento ao cliente.
 - iii. Organizar as ações dos próximos 12 meses e trabalhar em seus desdobramentos;
- c. Planejamento de trabalho por **sprint** (planejamento de um, dois ou três meses, em que se contemplam todas as ações que serão realizadas no projeto neste período) de acordo com estratégia a ser definida.
- d. **Ads Performance:**
 - i. Gestão de patrocinados nas redes sociais que forem definidas.
 - ii. Gerenciamento dos patrocinados em Google Adwords.
- e. Utilização do software **SemRush** para mapeamento de palavras-chave no website, gerando relatório de melhorias (a execução das melhorias é responsabilidade do cliente).
- f. **SAC:** Atendimento ao consumidor nas redes sociais trabalhadas. Ficamos responsáveis por gerenciamento das crises e respostas em horário comercial.
- g. Desenvolvimento de **materiais gráficos** de acordo com estratégia definida no sprint.



Naming + Logotipo





Após todo estudo de mercado e posicionamento importante para definição da nova marca, serão desenvolvidos os seguintes trabalhos:

- a. Criação de Naming;
- b. Criação de Logotipo;
 - i. Rafe: Ideia base desenhada à mão, inspirada nos estudos de marca realizados anteriormente;
 - ii. Digitalização, ilustração e finalização de logotipo;
- c. Desenvolvimento de manual de identidade de até 30 páginas.
 - i. Contendo aplicações em diferentes formatos: cartão de visitas e demais itens de papelaria, souvenirs, etc;



Investimentos para o desenvolvimento do projeto

Para o desenvolvimento de todos os trabalhos definidos no escopo acima para a **Projeto Aplicativo** o valor mensal será de **R\$ 3.766,66**.

Informações importantes

1. Os valores são expressos em reais
2. Proposta tem validade de 15 dias
3. Contrato mínimo de 12 meses
4. Não está incluso na proposta
 - a. Produção fotográfica ou de vídeo, compra de fotos em banco de imagens pago, contratação de atores ou personagens para campanhas, produção de objetos em 3D ou similares, desenvolvimento de design de produto, atualização ou manutenção no website (serão gerados relatórios para que o desenvolvedor possa manusear - SemRush)
 - b. Valores para uso em impulsos patrocinados
 - c. Softwares necessários para os trabalhos de acordo com os pacotes, serão contratados pela cliente

Gestor do projeto



Ted Lino

Formado em Publicidade e Propaganda pela UNOESC, sócio-fundador da Mágica Filmes e Head de Atendimento na Ó DOIS GO Marketing.

49 9 8856 9345

ted@odoisgo.com

ANEXO II



A/C
EZÍDIO SALMÓRIA JUNIOR
MAURO CECCATO
EVERTON THALLES
PAULO FILIPE
Francisco Beltrão – PR

Referente: Orçamento

1. Histórico

O Escritório Comunelo de Contabilidade foi fundado no ano de 1978 pela família com o mesmo sobrenome e está situado na Rua São Paulo, nº. 1015, Centro, sala 22, Edifício Comunelo em Francisco Beltrão – PR.

Atualmente contamos com 25 colaboradores, previamente selecionados e treinados em cursos e palestras da sua área de atuação.

Nossa carteira de clientes atualmente é composta por 300 clientes, localizados nos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Nossa estrutura está dividida em departamentos, atualmente trabalhamos com departamento de recursos humanos, fiscal/contábil, cadastro, protocolo, administrativo e de gestão.

2. Serviços prestados pela Comunelo Contabilidade

- Escrita Fiscal - Contabilidade - Recursos Humanos- Constituição, alteração e extinção de empresas - Licitações e cadastros - Declarações - Consultoria tributária e contábil - Consultoria em Gestão
-NOVIDADE: Contabilidade Interna. Disponibilizamos um funcionário para trabalhar exclusivamente no cliente, atuando nas áreas acima descritas com o suporte da estrutura de nosso escritório de Francisco Beltrão.

3. Orçamento

3.1 Dos Serviços Inclusos

a) Escrita fiscal de 01 CNPJ com tributação no simples nacional, conforme informação da empresa.

- Escrituração das notas fiscais de entrada, saídas e de serviços prestados e tomados;

- Apuração dos tributos conforme o regime tributário da empresa.

- Auditoria das notas fiscais de entradas e saídas com o intuito de antecipar possíveis equívocos nas suas emissões.

- Apresentação das obrigações acessórias conforme o regime tributário da empresa.

- Acompanhamento da legislação pertinente a empresa como alterações nos protocolos da substituição tributária.

- Disponibilização de um programa para a empresa acompanhar a emissão das notas de entradas pelos fornecedores e de saídas, fazendo assim uma ligação direta com o sistema utilizado pelo nosso escritório, antecipando que os nossos colaboradores possam acompanhar em tempo real a emissão das notas e identificar erros, reduzindo assim o risco tributário.

- Disponibilização de um programa de consulta por NCM da tributação por estado quanto a substituição tributária.



- b) Contabilidade de 01 CNPJ com tributação no simples nacional.
- Escrituração dos livros contábeis obrigatórios conforme as normas.
 - Acompanhamento das informações contábeis, principalmente as bancárias para fins de identificar e antecipar possíveis ajustes que podem levar a um passivo contábil/fiscal.
- c) Recursos Humanos de 01 CNPJ com tributação no simples nacional.
- Fechamento da folha de pagamento, tributos incidentes sobre a folha de pagamento e declarações exigidas pela legislação. OBS: Caso a empresa utilize um sistema de cartão ponto, podemos importar as horas extras diretamente.
 - Acompanhamento do passivo trabalhista da empresa, mediante análise das folhas de pagamento e da convenção trabalhista, com o intuito de identificar possíveis riscos para as empresas.
- d) Contabilidade Societária:
- Acompanhamento periódico da empresa e da estrutura societária para verificar se as mesmas atendem as disposições constantes na legislação.
- e) Consultoria tributária:
- Verificação periódica das melhores alternativas para a empresa como mudança de regime tributário (Presumido ou Real) com a confecção de planilhas para a comparação.
- f) Visitas
- Visitas periódicas na empresa conforme a necessidade.
- g) Cadastros
- Desenvolvimento de cadastros bancários e licitações sem custo adicional somente reembolso de despesas caso elas existam.

3.2 Dos Valores

O valor proposto para execução dos serviços listados no item 3.1 é **R\$ 220,00 (duzentos e vinte reais) mensais**, com pagamento até o dia 10 de cada mês até.

O valor para constituição da empresa (Junta Comercial, receita federal, receita estadual e prefeitura/bombeiros/vigilância sanitária) é de **R\$ 600,00 (seiscentos reais)**

3.3 Execução dos serviços.

Mensalmente pela equipe da empresa, previamente determinada pela direção.

3.4 Prazos para a execução dos serviços

Conforme a necessidade da empresa, não estabelecendo um prazo mínimo de contrato.

3.5 Serviços Adicionais

1) Software E-Gestor - Sistema on-line o qual o acesso é realizado via internet de qualquer lugar utilizando login e senha. O sistema conta com Controle Financeiro, Fluxo de Caixa, Controle de Vendas, Controle de Estoque, Emissão de Nota Fiscal Eletrônica de Venda, Emissão de Nota Fiscal de Venda ao Consumidor e Emissão de Boletos Bancários

Valor do Sistema para Clientes Comunelo Contabilidade - **R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) por mês** com pagamento até o dia 10 de cada mês juntamente com os honorários contábeis.



2) Consultoria Gerencial - A partir do sistema do cliente nosso time realiza treinamentos e configurações no sistema para que ao final do período a empresa consiga visualizar sua real situação identificando o seu resultado. Também nossos especialistas poderão identificar possíveis problemas que podem ajudar a empresa a melhor e crescer cada vez mais. Nosso trabalho consiste em realizar o treinamento e o acompanhamento dos funcionários/diretores da empresa no sistema orientando a maneira correta de lançar as receitas e despesas da empresa.

Valor da consultoria - **R\$ 100,00 (cem reais) por mês** com pagamento até o dia 10 de cada mês juntamente com os honorários contábeis.

Coloco-me a disposição para eventuais dúvidas.

Francisco Beltrão – PR. 04 de Outubro de 2019.