



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC

Gestão de processos da informação na empresa Daldaj Logística

Alfredo da Silva Oliveira

Ana Pont

Danieli N. P. Z. Aragão Diógenes S. da Silva

José Luiz Pereira

Lucas Aparecido Pereira

Campinas

2020

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.

Alfredo da Silva Oliveira

Ana Pont

Danieli Nazaré Piatí Zanineli Aragão

Diógenes Segantini da Silva

José Luiz Pereira

Lucas Aparecido Pereira

Gestão de processos da informação na empresa Daldaj Logística

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

Orientador: Márcio Boaventura

Campinas

2020

Dedicamos este Projeto aos nossos amados familiares, que sempre nos apoiaram em nosso crescimento e desenvolvimento.

Aos nossos queridos colegas de classe, que sempre estiveram dispostos a compartilhar suas experiências e conhecimentos.

Aos nossos prestigiados professores, que sempre estiveram à disposição e conduziram de maneira brilhante sua transmissão de conhecimento.

Dedicamos a Deus, Onipotente, Onisciente e Onipresente.

“A simplicidade é o último grau da sofisticação”

Leonardo Da Vinci

RESUMO

Este trabalho apresentará a proposta de melhorias quanto a Gestão de Processos de Informação, na empresa Daldaj Logística. Será feita uma análise, levando em consideração outros *cases* que serão apresentados ao longo deste, fazendo um contraposto de ideias que levarão ao apontamento de possíveis soluções para o problema encontrado.

Para isso, pretende-se apresentar melhorias para o problema central levantado por funcionários e diretoria que é o de comunicação, afetando desde a produção, cadeia logística até os consumidores finais, pois se não efetuada de forma eficaz, causará prejuízos para ambas as partes envolvidas.

Contudo será feita a apresentação de uma plataforma que unificará todas as informações da empresa estudada, fazendo com que com ferramentas auxiliares, papéis, planilhas e outros sistemas não sejam mais necessários, uma vez que todas as informações pertinentes às funções de acesso estarão em um único lugar para serem consultadas.

Palavras-chave: Comunicação, Logística, Gestão, Tecnologia e Transporte Rodoviário.

ABSTRACT

This work will present the proposal for improvements regarding the Management of Information Processes, at Daldaj Logística. An analysis will be made, taking into account other cases that will be presented throughout this, making a counterpoint of ideas that will lead to pointing out possible solutions to the problem encountered.

To this end, we intend to present improvements to the central problem raised by employees and management, which is communication, affecting everything from production, the logistics chain to the final consumers, because if not done effectively, it will cause losses for both parties involved .

However, a platform will be presented that will unify all the information of the studied company, making auxiliary tools, papers, spreadsheets and other systems no longer necessary, since all the information relevant to the access functions will be in a single place to be consulted.

Key-words: Communication, Logistics, Management, Technology, Road Transport.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Principais tecnologias utilizadas no transporte de cargas, relacionadas às quatro áreas descritas. Fonte: Santa et al (2016)	25
Figura 2 - Sistema logístico integrado da VLI S/A. Fonte: VLI S/A.....	32
Figura 3 - Ilustração do sistema informatizado de RH da empresa VLI. Fonte: VLI S/A	34
Figura 4 – Portal da Universidade Corporativa VLI. Fonte: VLI S/A	35
Figura 5 - Tela inicial da plataforma. Fonte: Elaborado pelos autores.	51
Figura 6 - Área de RH da plataforma proposta. Fonte: Elaborada pelos autores.....	52
Figura 7 - Área de Treinamentos. Fonte: Elaborado pelos autores.....	53
Figura 8 - Área de Informações Estratégicas. Fonte: Elaborado pelos autores.	54
Figura 9 - Canal de dúvidas, denúncias, reclamações e sugestões. Fonte: Elaborado pelos autores.....	55
Figura 10 - Cronograma de implantação da plataforma digital. Fonte: Elaborado pelos autores.	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quadro resumo benchmarking TPF (Transportadora Porto Ferreira). Fonte: Elaborada pelos autores.	44
Tabela 2 - Quadro resumo benchmarking VLI Multimodal S/A. Fonte: Elaborada pelos autores.	45
Tabela 3 - Quadro resumo benchmarking Zinho Indústria e Comércio de Alimentos. Fonte: Elaborada pelos autores.	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Matriz de transporte de cargas no Brasil - participação percentual no volume de cargas transportadas. Fonte: Elaboração dos autores com dados de CNT (2019).....	22
Gráfico 2 - Número de empresas do setor de transporte e seus segmentos em 2017 – Brasil – mil unidades e participação percentual (%) no setor de transporte. Fonte: Elaboração dos autores com dados de CNT (2019)	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B - *business-to-business*

B2C - *business-to-consumer*

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNT – Confederação Nacional do Transporte

DNER - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem

EDI - *Electronic Data Interchange*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

EPI - Equipamento De Proteção Individual

FDC - Fundação Dom Cabral

IRRF - Imposto de Renda Retido na Fonte

ITL - Instituto de Transporte e Logística

LTDA - Limitada

PAEX - Programa Parceiros para a Excelência

PPCP - Planejamento, Programação e Controle de Produção

PIB – Produto Interno Bruto

S/A - Sociedade Anônima

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SAP - *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*

SCE - *Smart Control Efficiency*

SEST SENAT - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SIG – Sistemas de informações geográficas

RFID - *Radio Frequency Identification*

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologia da Informação

UNILOG - *Universal Logistics Services*

WMS - *Warehouse Management System*

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	12
2. BASES CONCEITUAIS	13
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.2 UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA E DADOS NAS ORGANIZAÇÕES	16
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	19
3.1 PROPÓSITO	19
3.1.1 <i>Os princípios do benchmarking</i>	19
3.2 ABORDAGEM	20
3.3 ERROS MAIS COMUNS AO FAZER UM <i>BENCHMARKING</i>	21
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO: BENCHMARKING	22
4.1 HISTÓRIA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL	22
4.1.1 <i>Dificuldades do setor</i>	23
4.1.2 <i>Tecnologia no setor de transportes rodoviários de cargas</i>	24
4.1.3 <i>Tempos atuais</i>	26
4.1.4 <i>Comunicação interna no setor de transportes</i>	27
4.2 BENCHMARKING	28
4.2.1 <i>Transportadora Porto Ferreira – TPF</i>	28
4.2.1.1 Breve Histórico	28
4.2.1.2 Comunicação interna	29
4.2.1.3 Tecnologia e Comunicação	30
4.2.2 <i>VLI Multimodal S/A</i>	31
4.2.2.1 Breve Histórico	31
4.2.2.2 Comunicação interna	32
4.2.2.3 Tecnologia e a Comunicação	33
4.2.2.4 Case de Sucesso	35
4.2.3 <i>Zinho Indústria e Comércio de Alimentos LTDA.</i>	36
4.2.3.1 Breve histórico	36
4.2.3.2 Transporte e Logística	37
4.2.3.3 Mercado Internacional	38
4.2.3.4 Atividade de Transporte como Auxiliar do Negócio	39

4.2.3.5	Comunicação Interna e Externa	40
4.2.3.6	Tecnologia e Comunicação	41
4.2.3.7	Cases de Sucesso	42
4.2.4	<i>Conclusão do Benchmarking</i>	44
4.2.4.1	Cases de Sucesso Transportadora Porto Ferreira TPF:	44
4.2.4.2	Cases de Sucesso VLI Multimodal S/A	45
4.2.4.3	Cases de Sucesso Zinho Indústria e Comércio de Alimentos LTDA	47
4.2.5	<i>Conclusão sobre o Benckhmarketing</i>	48
4.3	REALIDADE ATUAL DA EMPRESA CASE	48
5.	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	51
5.1	PLATAFORMA DIGITAL UNIFICADA PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	51
5.1.1	<i>Área de Recursos Humanos</i>	51
5.1.2	<i>Área de Treinamentos</i>	52
5.1.3	<i>Área de Informações Estratégicas</i>	53
5.1.4	<i>Canal de Dúvidas, Denúncias, Reclamações e Sugestões</i>	54
5.2	ANÁLISE DE VIABILIDADE	55
5.2.1	<i>Oportunidade de ganhos operacionais com a gestão da informação via plataforma digital</i>	55
5.3	INFORMAÇÕES FINANCEIRAS	57
5.4	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO	57
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1. RESUMO EXECUTIVO

O presente trabalho visa apresentar a proposta de Gestão de Processos de Informação para a empresa case, Daldaj Logística. Será realizada análise dos problemas apresentados e levantados junto aos funcionários e diretoria, referente ao tema discutido, e diante de outros cases que serão apresentados ao longo deste, faremos uma comparação entre os diferentes cenários, e o que poderá ser modificado ou levado como aprendizado para as próximas fases de execução do projeto.

A comunicação nas organizações é um fator decisivo para o alcance dos objetivos institucionais, algo que no cenário atual que vivemos, deve ser levado como ponto ainda mais relevante. Caso não seja realizada de forma clara e eficaz, poderá acarretar problemas que vão desde a produção, à lide com os funcionários, setores, até mesmo o produto final que será entregue ao consumidor, acarretando em prejuízos se efetuada de forma incorreta, pois gerará gastos extras operacionais.

Contudo, pretende-se apresentar uma plataforma de gestão, que permitirá a unificação dos setores, de forma que se otimize o tempo utilizando varias ferramentas e métodos, que de certa forma não se comunicam entre si, sendo, portanto pouco eficazes para a organização.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 Comunicação Organizacional

Por definição, são as formas de transmissão da mensagem corporativa, quer seja para o público externo ou interno. É a forma pela qual as instituições, sejam elas públicas ou privadas se comunicam. É também através dela que estas ganham “voz”, projetam sua imagem para que possam gerenciar esse relacionamento. Kunsch (2014) afirma que a ineficácia na comunicação organizacional inviabiliza essa gestão e, para tanto, é necessário conseguir distinguir os públicos-alvo para elaboração da estratégia adequada para cada segmento e momento.

Um processo de integração estrategicamente adequado e que englobe todos os *stakeholders* agrega aos objetivos da empresa, possibilitando ganhos reais. Assim, um dos pilares da comunicação organizacional está em gerenciar o relacionamento com os diferentes públicos, com foco na valorização ativa da imagem da organização. De acordo com Santos (2006), melhorando a compreensão das metas organizacionais e mobilizando, interagindo com o público interno, estreitando o relacionamento com as partes interessadas e por consequência facilitando os processos de negociação interna e externa, faz com que a organização entenda melhor o mercado e seja possível lidar melhor com crises, promovendo mudanças internas quando necessário.

No ambiente organizacional, a escolha dos canais de comunicação é a base para o sucesso da estratégia, e seu objetivo é informar, motivar e atrair diferentes públicos por meio da informação. Bazzoti e Garcia (2006) enfatizam que embora a mídia tradicional, como boletins, jornais e intranets corporativas tenham se tornado mídia digital para comunicações corporativas, eles se tornaram protagonistas em um mundo cada vez mais interconectado. Nesse sentido, as necessidades específicas de cada empresa determinarão quais canais e plataformas usarão para se comunicar com os diferentes públicos-alvo a partir de seu perfil e objetivos estratégicos.

A imagem do público interno ajudará na escolha dos melhores canais de comunicação interna e endomarketing para sua empresa. Se a maioria dos funcionários tem acesso a computadores, você pode investir em plataformas e canais digitais para envio de *mailing*, intranets ou nas próprias redes sociais da empresa. Para as empresas que não permitem acesso online, viabilizar a informação através de murais, *banners*, jornais, totens, etc., onde o efeito e alcançabilidade são mais abrangentes. Em ambos os casos, a imagem do público interno e a valorização da

comunicação interna como investimento são essenciais para o estabelecimento de uma comunicação organizacional mais eficaz.

Já sabemos que a mídia tradicional ou anúncios são realizados por meio de anúncios em jornais e revistas, outdoors e anúncios na TV para atrair a atenção do público. Embora o escopo do impacto seja amplo, dependendo do tamanho da empresa, o custo pode ser muito alto e geralmente é uma rota de mão única sem *feedback* direto do público. Por sua vez, as empresas estão usando cada vez mais a mídia digital para identificar suas marcas e conquistar clientes por meio de publicidade *online* no *Google* e em redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. O marketing digital é responsável pelas estratégias de atração, conversão e relacionamento da empresa com potenciais clientes.

Os clientes são a força vital de uma empresa, e por isso, manter um relacionamento constante para mantê-lo verdadeiramente na sua marca é essencial. Os canais de comunicação institucional auxiliam não só a empresa a estabelecer uma boa imagem junto aos clientes, mas também ao público externo, que geralmente é formado por investidores, parceiros e sociedade.

A assessoria de imprensa e as relações públicas são os elos entre a comunicação institucional e a mídia, e contribuem para o relacionamento e a comunicação da imagem da empresa com o público externo. No ambiente digital, os sites e blogs são ferramentas indispensáveis para a comunicação com o público, por meio de publicações adequadas aos seus interesses e necessidades, e o uso das redes sociais pode promover e gerar participação. Em termos de comunicação e relacionamento com o cliente, o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e a Ouvidoria tornaram-se realidade no mercado. As empresas que utilizam plataformas digitais têm um relacionamento mais direto e confiável com os consumidores, respondendo a comentários nas redes sociais, esclarecendo dúvidas, ouvindo reclamações e sugestões e interagindo com os consumidores.

As redes sociais corporativas simplificam os processos de comunicação interna e proporcionam aos colaboradores espaços abertos para esclarecer dúvidas e buscar mais informações. A partir do aperfeiçoamento da comunicação interna é possível aumentar a produtividade da equipe, além de mitigar a possibilidade de retrabalho, reduzir riscos de erros e atrasos. Ademais, é possível criar e fortalecer uma cultura

colaborativa, a partir de feedbacks por exemplo, utilizando-se de ferramentas como redes sociais (CINTRA, 2020).

Este é o ponto de partida para a obtenção de resultados positivos em qualquer estratégia de comunicação interna da empresa. Afinal, não é suficiente saber as informações do seu perfil pessoal. Você só precisa saber mais sobre suas próprias preferências, porque os clientes preferem sua marca a seus concorrentes, porque eles preferem seus produtos ou serviços e as atitudes dos funcionários em relação à organização e qual a sua opinião sobre os benefícios proporcionados a eles. Algumas das formas de realizar essa pesquisa pública são ter ferramentas que permitam *feedback* e interação em diferentes plataformas, como as redes sociais da empresa, *e-mail marketing* e *call centers* via telefone e *Whatsapp*.

Depois de atrair diferentes públicos, você já tem informações sobre o direcionamento estratégico que o ajudarão a definir os objetivos de sua campanha, operação ou publicidade. Não faz sentido tentar se comunicar com públicos diferentes da mesma forma, usando os mesmos canais, certo? Portanto, conforme Cintra (2020), a segmentação do público irá ajudá-lo a entender, por exemplo, da perspectiva dos funcionários, qual é a imagem da sua empresa e o que precisa ser melhorado, para que eles possam entender a localização da empresa ou dos clientes através do *marketing* interno, como usar a mídia e Publicidade em mídias sociais para atrair a atenção do mercado para sua marca no lançamento de novos produtos. A terceira etapa é escolher o canal de comunicação organizacional, onde a disponibilidade de fatores e estrutura de aplicação financeira determinará, por exemplo, se é melhor imprimir um jornal informativo ou enviar um boletim informativo para o público interno. É importante elaborar um orçamento que corresponda à realidade da empresa para não comprometer a qualidade da sua estratégia. Novamente, o tipo de linguagem definido de acordo com o tipo de público e o objetivo da campanha publicitária também afetará o canal selecionado e o tipo de conteúdo que será utilizado.

Nesta etapa, a equipe de comunicação organizacional da sua empresa deve definir quais tipos de conteúdo são direcionados ao público. Vale a pena fazer vídeos institucionais sobre os padrões de segurança da empresa? Sim, é eficaz! E como posso compartilhar conteúdo relevante para meus consumidores em potencial no blog? Sim, também é eficaz! Ao definir o conteúdo e considerar sua finalidade, é fundamental ajustar o formato e entender como o público terá acesso ao formato e

quais ações as informações podem tomar para se comunicar com ele da maneira mais segura.

O principal método de análise dos resultados das atividades de comunicação corporativa é avaliar os retornos obtidos por meio dessas atividades. Além da avaliação pública do conteúdo por meio de comentários e interações, o que mais a imagem da empresa pode ganhar? O público interno está mais envolvido com o ambiente de trabalho? Quantas pistas você obteve por meio de publicidade e conteúdo postado em blogs e redes sociais? Responder a essas perguntas ajudará a planejar suas próximas ações e fazer ajustes para que a imagem de sua empresa ganhe mais destaque e seja bem recebida pelo mercado no curto, médio e longo prazo.

2.2 Utilização de tecnologia e dados nas organizações

Conforme exposto por Silva e Gonçalves (2018), é evidente na atualidade como a vida é mediada por tecnologia, sendo nossa rotina atual completamente lastreado em dispositivos tecnológicos, impactando diretamente em sua qualidade de vida.

Ao verificar-se que a vida das pessoas atualmente, desde as atividades mais elementares até as mais importantes, encontra-se permeada pelo uso de inovações tecnológicas, pode-se concluir que o seu desenvolvimento tem sido um elemento crucial para a melhoria do bem estar de toda a sociedade (...) além de influenciarem na vida do cidadão, elas também possuem considerável impacto nos diversos tipos de organizações (SILVA; GONÇALVES, 2018, p.13).

Rogers (2017) descreve como as fábricas durante a primeira onda da Revolução Industrial eram dependentes de fontes de energia, podendo esta ser oriunda de vapor, gerado pela queima de carvão ou ainda energia hidráulica. Contudo, com a descoberta de novas fontes de energia possibilitou a alavancagem do modelo industrial e da transformação dos modelos produtivos.

Ainda de acordo com Rogers (2017, p. 17):

A energia elétrica eliminou todas as limitações que até então haviam definido as características das fábricas. Agora, as máquinas podiam ser arrumadas na ordem do fluxo de trabalho ótimo. As linhas de produção podiam alimentar umas as outras, como os afluentes de um rio, em vez de todas se encaixarem num eixo central.

A despeito dessas novas possibilidades de otimização das plantas fabris, seus gestores mantinham-se em configurações clássicas e definidas pelas limitações já ultrapassadas. Esta conjuntura permitiu e incentivou a possibilidade de novos modelos de negócio, abrindo espaço para *startups* colaborarem efetivamente com os processos de modernização da manufatura (ROGERS, 2017).

Atualmente vemos o mesmo cenário se desenhar diante de nossos olhos. Transformações significativas advindas da chamada “Era Digital”.

Segundo Fernandes et al (2019, p. 18):

Muitas empresas e seus executivos ainda não perceberam a amplitude da transformação que esta em curso. A escala, a velocidade e a profundidade da revolução tecnológica, base da chamada Quarta Revolução Industrial, vão afetar toda a sociedade, seja na maneira como vemos o emprego e suas capacitações, seja destruindo ou criando novas funções. Obviamente vão afetar de forma radical a maneira como as empresas se organizam e operam.

Para Rogers (2017), o processo de digitalização de um produto, interação ou veículo é definitivo, não havendo mais espaço para modelos de negócio ultrapassados, rígidos e incapazes de adaptações. Aqui destaca-se o pioneirismo das *startups* e suas culturas disruptivas.

Fernandes (2019) é taxativo ao afirmar que a transformação de uma organização passa necessariamente pela mudança na mentalidade da alta administração.

Rogers (2017) aponta que empresas nativas digitais, usando como exemplo o *Google* e *Amazon*, são como geradores de energia elétrica no início da primeira onda da Revolução Industrial. O autor ainda pontua que as empresas superaram as limitações da era pré-digital, sendo que hoje experienciamos novos fluxos de receitas, novas fontes, além de todos os processos serem menos onerosos.

Ainda segundo Rogers (2017), o impacto observado na era digital será ainda mais significativo que o resultante da adoção da energia elétrica na primeira onda da Revolução Industrial.

A drástica evolução das tecnologias dos novos modelos de negócios baseados em plataformas digitais de negócios tem um impacto bastante significativo no que entendemos por governança e gestão (FERNANDES², 2019, p. 1).

Rogers (2017) identifica que a forma como lidamos com os dados gerados a partir das nossas interações com os dispositivos tecnológicos serão fonte ainda mais impactante na mudança observada atualmente. A quantidade de informação gerada a cada segundo a partir do uso de aparelhos com conexão com a internet potencializa a aplicação destas informações pelas organizações na construção de conhecimento, seja de seus clientes, ou ainda do mercado em geral.

Contudo, pode-se afirmar que a gestão da informação está atrelada a fato de como gerir certo volume de dados, sem que seja perdida sua confiabilidade e conseqüentemente suas características para desenvolvimento das atividades que

dependem deste processo. Para tanto é necessário aderir às novas tecnologias para gerenciamento destas informações, que estão em constante mudança quase o tempo todo, sendo até difícil de certa forma, estar atento sempre às novas tendências e conseqüentemente ferramentas deste mercado. Porém para manter-se ativo e competitivo neste meio, é preciso o engajamento desde a diretoria até os funcionários da cadeia produtiva, pois qualquer falha no meio deste processo pode fazer com que o objetivo proposto a médio ou longo prazo não seja alcançado, e se perca novamente tudo que já havia sido alcançado.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, como tipo de pesquisa, abordagem, método, unidade de análise, unidade de observação, sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados.

Os dados de uma pesquisa, especialmente dados de campo de um estudo qualitativo, exigem especial atenção e segurança. Coletar dados relevantes significa lidar diretamente com uma fonte primária de dados, tais como observações de campo ou entrevistas, e não com fontes secundárias, e os resultados obtidos com o estudo de caso poderão ser utilizados e aplicados em outras empresas de transporte. E, como metodologia de pesquisa desse trabalho, escolhemos o método de *benchmarking*.

O *benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O objetivo principal de se fazer *benchmarking* é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos e processos da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados. *Benchmarking* vem da palavra *benchmark*, que significa “referência”. Assim, fazer um *benchmarking* nada mais é do que buscar as melhores referências e práticas realizadas pelas empresas do seu mercado. O objetivo é encontrar oportunidades e melhorias para o seu negócio.

3.1 Propósito

Fazer *benchmarking* é fundamental para qualquer empresa que quer se tornar excelente naquilo que faz. Ao monitorar as melhores práticas da sua concorrência, você irá encontrar formas de adaptá-las à sua realidade e aprimorar seus processos e práticas.

Com um bom *benchmarking*, você pode encontrar ideias de melhorias para o seu produto ou serviço, descobrir formas de reduzir custos, ganhar eficiência operacional e aumentar a produtividade, dentre muitas outras coisas.

3.1.1 Os princípios do benchmarking

Para realizar essa comparação, não basta coletar dados e compará-los. É preciso seguir alguns princípios éticos, garantindo não só a boa execução do processo,

mas também resultados. Na sequência, veja quais são os princípios e entenda como estes funcionam:

Legalidade: é indispensável que todos os **dados sejam obtidos de maneira legal e transparente**.

Troca: ao solicitar informações específicas, vale oferecer dados equivalentes em troca. Manter a honestidade é fundamental, assim como o senso de parceria e de colaboração.

Confidencialidade: qualquer informação de um benchmarking deve ter a **finalidade de estudo, aprendizado e desenvolvimento**. Como prejudicar os concorrentes não é ético, a confidencialidade é obrigatória. A menos que o empreendimento aceite a divulgação específica dos dados, eles devem ser mantidos ocultos.

Contato: para melhorar os resultados, o ideal é que as informações circulem nos chamados contatos de benchmarking. A seleção de profissionais específicos para ambas as partes faz com que as informações não vazem e garante atendimento às necessidades de coleta de informações.

Preparação: demonstrar preparação é essencial para aproveitar o benchmarking. Saber quais dados são necessários, como eles serão usados e por que são importantes são pontos essenciais para o aproveitamento eficiente dos recursos.

3.2 Abordagem

Existem diferentes formas de se fazer *benchmarking*. Antes de tudo, é importante saber quais pontos devem ser monitorados e quais empresas serão analisadas. Nesse caso escolhemos as empresas: TRANSPORTADORA PORTO FERREIRA - TPF, VLI MULTIMODAL S/A e ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

Além de escolher entre duas a três empresas é interessante monitorar aquela empresa que está crescendo rapidamente ou aquela que tem um tamanho e uma área de atuação muito parecida com a sua. Após escolher as empresas que vão ser monitoradas, devem-se escolher os pontos que vão ser analisados. Escolha de três a dez pontos prioritários, e não mais do que isso. Escolhemos os seguintes pontos de abordagem:

1. Breve histórico da empresa: apuração de dados como descrição das atividades, segmento de atuação, região de atuação, números de funcionários e faturamento.

2. Informações de como funciona a COMUNICAÇÃO INTERNA na empresa, quais os meios utilizados, as dificuldades e oportunidades.

3. Como é tratado o tema TECNOLOGIA em relação à comunicação nessas empresas, se tem algum meio automatizado de indicadores, divulgação de resultados, treinamentos, controle de documentações e controle de exames.

4. Caso houver, importante a descrição de algum “case de sucesso” em relação a comunicação interna versus a tecnologia, tema relacionado a esse trabalho.

3.3 Erros mais comuns ao fazer um *benchmarking*

O principal erro ao fazer um *benchmarking* é acreditar que tudo o que a concorrência faz é bom. Não esqueça de que outras empresas também podem errar e ter ideias ruins. Além disso, e ainda mais importante, não é porque uma prática ou processo é bom para o seu concorrente que também será para você.

É preciso analisar criticamente cada ponto, pois, às vezes, ele não se adequa à sua realidade, ou precisa ser adaptado de alguma forma. Lembre-se sempre que *benchmarking* não é sinônimo de cópia.

Outro erro comum é realizar um *benchmarking* como objetivo final, e não como uma etapa de um processo maior. Após realizar o *benchmarking*, é preciso colocar em prática novas ideias, processos e soluções. E lembre-se sempre de definir métricas e indicadores para medir os resultados das ações.

Não se deve esquecer também que o foco na concorrência nunca pode ser maior do que o foco em você. Algumas empresas conhecem os seus concorrentes melhor do que conhecem seus próprios produtos, processos e equipes. O monitoramento das suas próprias ações deve ser sempre maior do que o monitoramento da concorrência. Lembre-se: nem sempre a grama do vizinho é mais verde do que a sua.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO: BENCHMARKING

4.1 História do transporte rodoviário de cargas no Brasil

Uma das principais entidades no Brasil de transporte rodoviário de cargas, é a Confederação Nacional do Transporte CNT, criada em 1954, representa 26 federações e 4 sindicatos nacionais no setor, sendo responsável pelo SEST SENAT (Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) e o ITL (Instituto de Transporte e Logística)(CNT, 2020).

Ainda de acordo com a CNT (2020), as primeiras rodovias de transportes no Brasil surgiram no início do século XIX e teve grande aceleração com a revolução das indústrias na época. A partir dos anos 1950, com o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) já criado e evolução das indústrias, o transporte de carga se torna a principal forma de escoamento de cargas e passageiros no Brasil. Abaixo dados do CNT (2020), conforme figura 1.

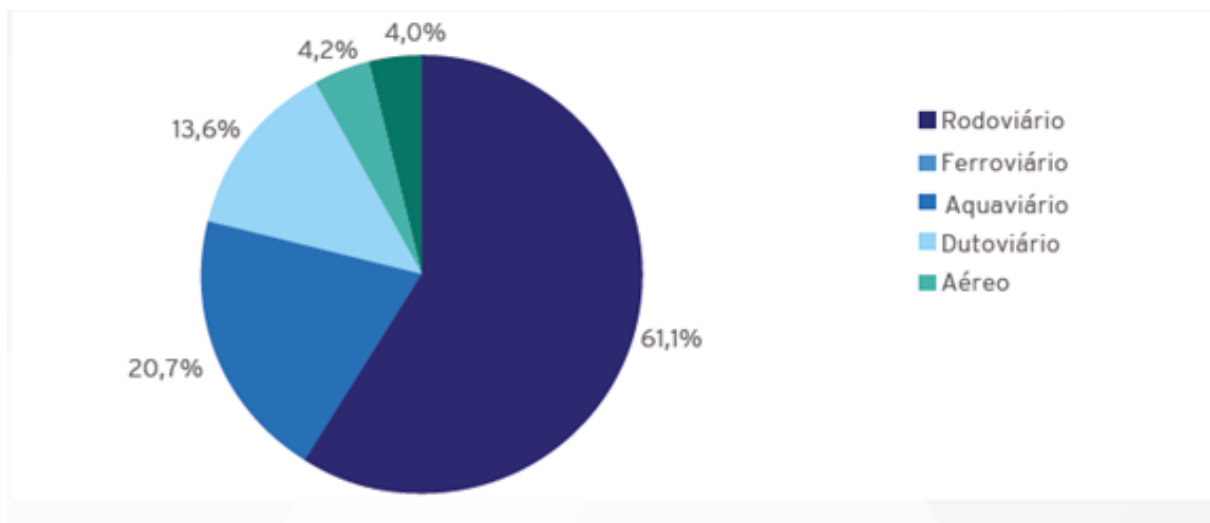


Gráfico 1 - Matriz de transporte de cargas no Brasil - participação percentual no volume de cargas transportadas. Fonte: Elaboração dos autores com dados de CNT (2019)

O setor de transporte é grande contribuinte para a manutenção do PIB (Produto Interno Bruto), porém também um grande emissor de poluentes como o CO₂. Segundo a 24^a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP24) os caminhões são responsáveis por 21% de todo CO₂ produzidos por meios de transportes (BRITO, 2018).

Segundo dados do Boletim CNT referente a julho deste ano, no setor de cargas tem atualmente em circulação 2.853.485 caminhões e 718.707 cavalos mecânicos ativos nas estradas brasileiras.

Outros dados importantes levantados pela pesquisa CNT (2019²) em relação aos anos de 2015 a 2018, afirma que o setor é grande gerador de empregos, sendo aproximadamente 180.000 empresas no país com cerca de 2,38 milhões de empregos formais (com carteira assinada). Desses números, 40% estão ligados diretamente ao setor rodoviário.

Ainda sobre os dados do relatório da CNT (2019), o setor tem uma elevada participação na geração de receita, sendo que em 2017 movimentou a aproximadamente 178 bilhões de receita operacional, sendo 65% ligado ao transporte rodoviário de cargas, como demonstrado pela figura 2 abaixo.

Figura 2: Número de empresas do setor de transporte e seus segmentos em 2017- Brasil – mil unidades e participação percentual (%) no setor de transporte.

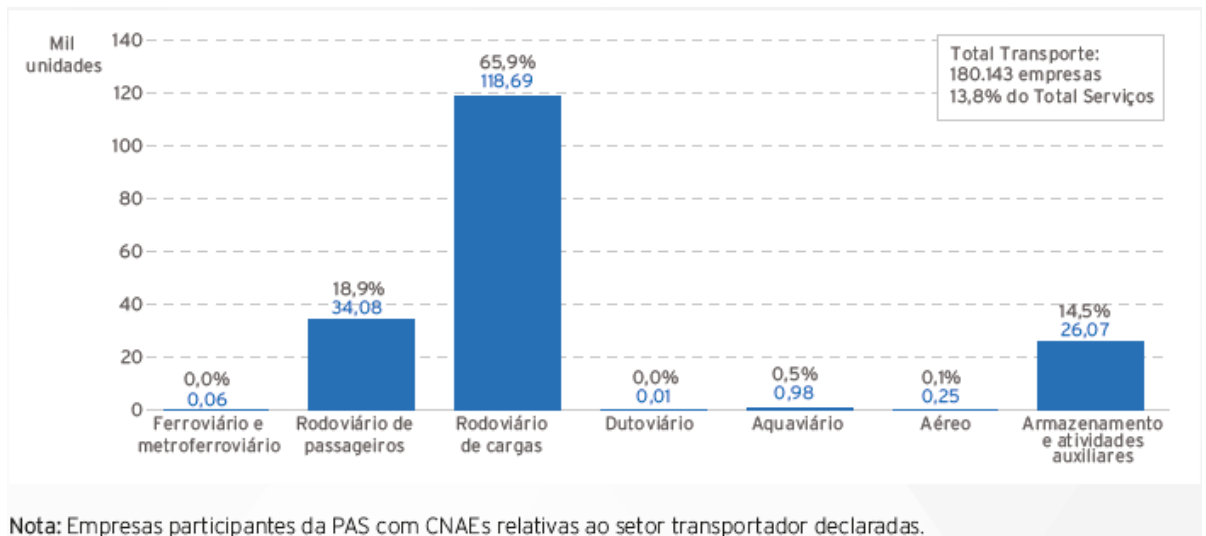


Gráfico 2 - Número de empresas do setor de transporte e seus segmentos em 2017 – Brasil – mil unidades e participação percentual (%) no setor de transporte. Fonte: Elaboração dos autores com dados de CNT (2019)

4.1.1 Dificuldades do setor

O setor de transporte traz consigo marcas profundas que passam pela falta de infraestrutura e riscos de acidentes, sendo que tem-se no Brasil um dos custos logísticos mais altos da América Latina, pagos pelas empresas de transporte e logística pela ineficiência justamente pelo fato da predominância do transporte rodoviário em detrimento dos demais modais, aéreo, aquaviário, ferroviário e

dutoviário. Estes altos custos são parte pela ineficiência do setor, composto por 55% de empresas e 45% de autônomos e menos organizados, aliados a uma idade da frota avançada, menos manutenção e alto consumo de combustível devido à infraestrutura inadequada (NUCIFORA, 2018).

A empresa que nos fornece material e informações para sugerir idéias que vão de encontro com o desafio proposto neste projeto, especializada no transporte rodoviário interestadual, onde seus colaboradores são parte do ativo imprescindível e conhecedores nos detalhes, pois passam por isso na pele, viram como este modal passou e ainda passa por riscos, principalmente quanto á sua estrutura. Segundo dados da CNT (2019) o número de acidentes nas rodovias vem aumentando, sendo considerado como pontos críticos: quedas de barreira, pontes caídas, erosões na pista e trechos com buracos grandes. Sendo que estas situações podem trazer riscos aos usuários das rodovias e também custos adicionais de operação. Portanto com tantas evidências, é urgente aumentar consideravelmente os investimentos do governo federal na infraestrutura de estradas, manutenção e conscientização da população.

4.1.2 Tecnologia no setor de transportes rodoviários de cargas

Percebemos que com as tendências da utilização de novas tecnologias em todo o mundo, o setor de transportes e logística no Brasil vem crescendo e ampliando a participação neste quesito. Mesmo que inicialmente o avanço tecnológico seja para reduzir os custos, os resultados caminham para a profissionalização do setor e para segurança das informações em um mercado tão competitivo. Na figura a seguir temos listadas as principais tecnologias utilizadas no setor.

Tecnologia	Descrição
(i) Sistemas de gestão para o transporte de cargas (TM)	Estes sistemas incluem módulos de um ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) em geral (componentes de pacotes ERP projetados para permitir funções de gerenciamento de transporte), pacotes de "verticais" (componentes especializados, capazes de apoiar especificamente as atividades do processo de transporte) e aplicações <i>ad hoc</i> (personalizadas com base nas necessidades da empresa). Os sistemas de gestão para transporte de cargas podem ser integrados com sistemas de informações geográficas (SIG), que lidam com uma série de dados e os associam a um mapa.
(ii) Sistemas B2B (SCE)	Estes sistemas podem ser classificados de acordo com as tecnologias de base em soluções de EDI (intercâmbio eletrônico de dados) e soluções Internet baseadas na web (portais baseados na web).
(iii) Soluções móveis sem fio (FFA)	Estes sistemas podem ser classificados de acordo com suas tecnologias de base nas seguintes categorias: sem fio ou redes Wi-Fi (com base na utilização de eletromagnética, de rádio ou ondas de infravermelho), redes celulares, sistemas de satélite (com base na utilização da cobertura oferecida por redes de satélites) e RFID (aplicações essencialmente compostas por um leitor e um <i>transponder</i> ou <i>tag</i> interagindo por meio de rádio frequência). Tecnologias móveis e sem fio podem ser integradas com outros aplicativos (por exemplo, leitores de código de barras, temperatura ou sensores de pressão) para a coleta de dados em campo.
(iv) Sistemas de identificação eletrônica (FFM)	Os sistemas que permitem a identificação eletrônica de um objeto (por exemplo, um veículo ou unidade de carga) ao analisar uma imagem de alta resolução. A captura de dados é realizada por meio de câmeras, e a transferência de dados é realizada normalmente em banda larga por meio de redes de dados fixa (por exemplo, de cobre ou de cabos de fibra ótica)

Figura 1 Principais tecnologias utilizadas no transporte de cargas, relacionadas às quatro áreas descritas. Fonte: Santa et al (2016)

Mesmo que alguns já estejam a vislumbrar novas tecnologias, inclusive caminhões autônomos, hoje tudo passa pelo profissional motorista, sem este profissional não há transportes. Apesar de um extenso debate anterior, a profissão teve seu primeiro grande marco regulatório através da lei 12.619/2012 (BRASIL, 2012) e foi regulamentada pela lei 10.103/2015 (BRASIL, 2015).

Esta regulação afetou diretamente a qualidade de vida, atenuou os riscos e começou com uma retomada no despertar do interesse dos jovens pela profissão, humanizando as relações empresa e empregado.

De acordo com Zanelato (2008, p.2):

- a) Condições do trabalho – carga horária elevada, exposição a assaltos, falta de sanitários, movimentos repetitivos e mecânicos, ruídos e vibrações do motor, baixo reconhecimento social, conflitos com passageiros, pressão para cumprir horário e excesso de paradas durante as viagens; b) condições das vias – asfalto irregular, alagamento, congestionamento e travessia inadequada, tanto de pedestres como de condutores; c) condições climáticas – calor excessivo, incidência de raios solares e chuva; e d) condições do veículo – falhas nos equipamentos e falta de manutenção.

Contudo, conclui-se que é necessário que algumas medidas sejam tomadas, para que a profissão, e conseqüentemente o transporte rodoviário, continuem em execução. Tendo em vista que no Brasil este é o modal predominante, são necessárias melhores condições oferecidas por parte dos empregadores, como também melhorias nas rodovias e fiscalizações constantes.

4.1.3 *Tempos atuais*

Em meio às modernizações implantadas pelo setor de transporte, em específico do modal rodoviário, desde sua implantação, tivemos no ano de 2020 a incidência da pandemia do COVID-19, que para alguns setores acarretaram em prejuízos e para outros uma forma de se obter lucro através de inovações tecnológicas diante da mudança do mercado. Para a cadeia logística, houve quedas significativas, sendo que na primeira semana da pandemia a queda foi de 26,1%, nas semanas seguintes de 43,9% até a primeira quinzena de abril, já para cargas fracionadas foi de 46,8% e carga lotação de 41,84% (DIÁRIO DO TRANSPORTE, 2020). Isto representa que a grande maioria das empresas não estavam preparadas, tecnologicamente falando, para enfrentar este desafio, mas foram obrigadas a se reinventar para ser manter competitivas no mercado.

Muitas empresas recorreram aos meios virtuais para oferta de seus produtos, o que mobilizou o setor entrega, mantendo a cadeia logística.

Por causa do aumento do número de compras online, as empresas de logística estão operando em ritmo acelerado, comparável ao de períodos como a Black Friday. Apesar de uma queda na demanda pelo transporte *business-to-business* (B2B), que é aquele realizado entre pessoas jurídicas, a demanda pelo transporte *business-to-consumer* (B2C), aquele realizado diretamente entre pessoa jurídica e pessoa física (consumidor final), aumentou expressivamente, especialmente a partir do mês de abril, no caso do Brasil. (CNT, 2020, p. 2).

Com isso o mercado se torna favorável para o setor a longo prazo, pois as vendas on-line, mesmo após passada a pandemia, segundo a tendência apontada por CNT (2020²) é que há a intenção de manter e ampliar este mercado existente, onde a compra online é uma opção viável de adquirir produtos. Assim o transporte terá demanda direta e indireta nestas operações, uma vez que a compra ocorre indiferente à localização de compradores e vendedores, demandando de transportes. Bem como a utilização de meios alternativos tornam-se alguns casos a opção primeira, aproximando a população às novas tecnologias.

A mudança do padrão de consumo imposta pela nova realidade é constatada pelo fato de que, das pessoas que hoje fazem compras online, 8% realizaram sua primeira compra via e-commerce durante a quarentena. Além disso, 70% dessas pessoas pretendem aumentar seu consumo por meio de sites e aplicativos, mesmo após o fim desse período. (CNT, 2020, p. 2)

Evidencia-se, portanto, que mesmo que estas mudanças tenham causado impactos em vários setores do mercado, tanto positivos quanto negativos, ainda é uma tendência em crescimento, seja pela comodidade, preço e até mesmo pela

acessibilidade em buscar preços e compará-los para fazer sua compra. Esta tendência segue a mesma constante em que as inovações tecnológicas surgem, portanto estará sempre sujeito a mudanças e conseqüentemente novas adaptações do mercado e consumidores.

4.1.4 Comunicação interna no setor de transportes

Os diálogos periódicos realizados com os diretores da Daldaj e conversas com funcionários possibilitaram perceber a existência de ruídos na comunicação da organização provenientes da falta de um setor de comunicação, esta deficiência está ligada a falta de estratégias que possibilitem expandir e tornar eficaz a comunicação entre empresa e empregado que ficam distantes fisicamente de suas bases.

A “rádio peão” é um instrumento que os funcionários têm para uma lacuna deixada pela empresa, quão mais transparente e rápida for a resposta da empresa no que tange as comunicações com os times, mais produtivo e efetivo será o preenchimento desta lacuna e sua carga negativa.

A comunicação interna é hoje um grande desafio para empresas públicas e privadas. É tão importante quanto a comunicação externa. Manter os colaboradores cientes do que acontece desde o alto escalão da instituição até a base operacional não é tarefa fácil, ainda mais quando nesses ambientes há a presença de uma Rádio Peão. Em uma definição simples, a Rádio Peão nada mais é do que manifestações comunicacionais não controladas que correm pelo caminho da informalidade dentro das organizações. Seria a junção de boatos com informações realmente verdadeiras. (TAVARES; FERREIRA, 2013, p. 292)

Mesmo todos sendo detentores e participantes da comunicação de forma efetiva e compreendendo o papel das replicações de informações como importantes para uma organização, o papel da organização como difusor único das informações e a garantia de que a mesma informação seja a difundida é e volta à organização.

A Rádio Peão existe quando alguma informação é repassada de forma limitada, sendo completa talvez apenas para uma parte da organização. Essa dúvida ou o desejo natural pela informação pode prejudicar o andamento dos trabalhos, tendo em vista que o colaborador entende que a organização ignora suas expectativas e necessidades (TAVARES e FERREIRA, 2013, p.298).

Desta forma observamos que para haver uma comunicação eficaz, a mensagem não deve sofrer alterações até chegar ao receptor, para isto ruídos ou

barreiras, devem ser evitadas, a fim de que se mantenha a integralidade da informação.

4.2 Benchmarking

Das metodologias de pesquisa possíveis, utilizamos para esse projeto o benchmarking. Para tanto, escolhemos empresas que prestam serviços de logística e de transporte rodoviário de cargas. A pesquisa consistiu na busca de informações relacionadas às melhores práticas de comunicação de cada empresa e, ainda, sobre as percepções que possuem com relação à ofertas de tecnologia no mercado sobre o aspecto das comunicações interna em uma organização.

4.2.1 Transportadora Porto Ferreira – TPF

4.2.1.1 Breve Histórico

Inserida no modal de transporte rodoviário de cargas fechadas, um dos mais competitivos do país, está a TPF (Transportadora Porto Ferreira Ltda). Empresa familiar, fundada em 1980 no interior de São Paulo, no município de Porto Ferreira, com a atividade inicial de transporte de grãos e produtos acabados.

Ao longo de sua trajetória outros segmentos foram incorporados e consolidados. Atualmente a TPF é referência no transporte de matéria prima em carretas basculantes abertas e silos pneumáticos para o segmento vidreiro de vidros planos, embalagens e derivados. O último modal a ser incorporado foi o transporte de combustíveis líquidos, com área de atuação concentrada nos estados do Sul e Sudeste do país. A TPF também possui filiais nas cidades de Jacareí e Tatuí, em São Paulo; Arraial do Cabo, no Rio de Janeiro; São João Del Rei, em Minas Gerais; e Araquari no estado de Santa Catarina. Atualmente conta com 410 colaboradores, entre próprios e terceirizados, sendo que deste total aproximadamente 80% são motoristas carreteiros.

A referida empresa, certificada SASSMAQ e ISO9001, está conduzindo em parceria com ao FDC (Fundação Dom Cabral) o PAEX: Programa Parceiros para a Excelência.

Tem como política do sistema de gestão integrado o seguinte direcionamento: “Buscar a excelência em nossos processos e serviços de transporte rodoviário de

cargas, através do comprometimento de todos com a vida, o meio ambiente e o atendimento aos requisitos, visando a satisfação de nossos clientes e colaboradores”.

Nosso negócio: Confiabilidade em movimento.

Nossos Princípios: Ética, Parceria, Qualidade, Respeito e Rentabilidade.

Nossa Missão: Prover soluções flexíveis e confiáveis na movimentação de produtos.

Para conhecer melhor a organização fomos recebidos pelo time de Recursos Humanos da TPF, a Sr^a. Leila Leite Galinaro, que se dispôs a contribuir com informações relacionadas a temática desse projeto.

4.2.1.2 *Comunicação interna*

A TPF utiliza os seguintes meios de comunicação: *e-mails* corporativos; *WhatsApp* para envio de listas de transmissão em massa e também para comunicação individual; reuniões presenciais; quadro de aviso físico e virtual; redes sociais; aplicativo *EasyGO*, para a entrega dos holerites de pagamento mensais; e video conferências. Vale mencionar que o uso contínuo das chamadas de vídeo conferência se solidificou, exclusivamente, em razão da pandemia do COVID-19, pois anteriormente era uma ferramenta utilizada apenas para entrevistas de candidatos de outras filiais com o objetivo de reduzir custos com deslocamento.

Pontos falhos na Comunicação Interna: 1. Falta de compromisso de alguns colaboradores que não dão atenção às comunicações internas. 2. Considerando as filiais: descumprimento de uma rotina fixa para abordagem de temas comuns. Ou, quando a informação é desdobrada não atinge todos os níveis e ainda chega incompleta, sem a íntegra. 3. Quadro de aviso: apesar de visual e chamativo, as comunicações expostas por esse meio não atinge todos os colaboradores. Por exemplo: os motoristas quase não circulam em áreas administrativas da empresa por razões óbvias, estão sempre externos em viagens.

Oportunidades: aumentar o uso de vídeo conferência que trará proximidade entre os motoristas (colaboradores mais distantes) com as demais áreas da organização. Além da facilidade de conectar todos os colaboradores de uma única vez onde todos receberiam a mesma informação e ainda teriam abertura para esclarecimento de dúvidas.

4.2.1.3 Tecnologia e Comunicação

Além do que foi destacado no parágrafo anterior, a empresa também utiliza da chamada “tecnologia embarcada nos veículos”, como a telemetria, que mede alguns itens como: velocidade; centro de gravidade; giro de motor; frenagem brusca e rastreadores; e localizadores que emitem sinais de localização para acompanhamento do time de logística, bem como, o cartão de ponto que se dá através de digitação de macros em painel específico alocado dentro das cabines dos veículos.

A TPF acredita que a parceria com a FDC no PAEX, que caminha para uma estruturação do time de TI (Tecnologia da Informação), tornará mais fácil a utilização desta tecnologia pelo time de RH (Recursos Humanos), pois atualmente esta forma de comunicação é apenas permitida ao time logístico. Por outro lado, vale ressaltar que, é vetado aos motoristas o acesso a qualquer ferramenta, ou equipamento, enquanto o veículo estiver em movimento, sob-risco de punição por quebra de regras de segurança do código disciplinar da empresa.

Boas práticas: o aplicativo *easyGO*, onde o colaborador recebe o holerite. E as listas de comunicação em massa via *WhatsApp*, uma vez que, praticamente 100% dos colaboradores utilizam dessa tecnologia e não apresentam dificuldades no manuseio.

Para o futuro: um aplicativo mais completo seria de grande valia. O projeto já é parte do desafio do planejamento estratégico 2021 da empresa. Inclusive, já está aprovado pela Diretoria.

Em resumo: a comunicação organizacional é um desafio mapeado na empresa, porém ainda distante das melhores soluções. No entanto, durante a pandemia a empresa conseguiu mapear claramente seus *gaps*, que proporcionou, de uma forma ou outra, a criação de um protótipo de oportunidades na revisão de processos e na criação de projetos. Ou seja, a TPF acredita estar no caminho que busca o desenvolvimento de uma ferramenta definitiva para solucionar problemas de comunicação.

Quando questionada sobre o conhecimento de uma tecnologia já disponível no mercado - para atender as diversas demandas de comunicação, que não apenas associada a questões da logística - a TPF informou que desconhece qualquer aplicativo. Porém, considera que o mais importante, nesse momento, é o seguinte aspecto: “Embora o caminho a ser percorrido pareça longo, está sendo visto com bons

olhos! Nós já mapeamos os desafios da empresa e isso nos faz sentir cada vez mais próximos de respostas inovadoras.” - Leila Leite Galinaro.

4.2.2 VLI Multimodal S/A

4.2.2.1 Breve Histórico

A VLI S/A é uma empresa de logística criada no ano de 2011, que uniu diversos ativos de logística entre terminais de cargas, ferrovias e terminais portuários.

Em relação ao modal ferroviário, a VLI S/A possui a concessão das ferrovias Centro Atlântica e Ferrovia Norte Sul, e utiliza através do dispositivo de direito de passagem as ferrovias Estrada de Ferro Vitória Minas, Estrada de Ferro Carajás, além de trechos das operadoras RUMO, MRS e Transnordestina. A empresa opera seis terminais portuários, localizados nos estados de São Paulo, Espírito Santo, Maranhão, Sergipe e Ceará. A VLI também possui oito terminais de cargas, sendo seis destinados para produtos agrícolas (grãos e açúcar), nos estados de Minas Gerais e Tocantins. E dois terminais para atender a produtos de mineração e siderúrgicos, ambos localizados em Minas Gerais. O modelo de atuação da VLI, junto a seus clientes, é através de uma solução logística integrada, propiciando a utilização de terminais de transbordo de rodoviário para o ferroviário, transportes rodoviários e ferroviários e a utilização dos portos em que opera.

A empresa hoje possui aproximadamente 8.000 empregados que estão localizados em dez estados e no Distrito Federal. O modelo operacional funciona ininterruptamente, ou seja, vinte e quatro horas por dia, com pessoas viajando constantemente entre essas bases. Para um aperfeiçoamento da gestão a empresa é subdividida em quatro corredores logísticos, sendo: Corredor Centro Norte, Centro Leste, Centro Sudeste e Minas-Bahia, conforme a imagem abaixo.



Figura 2 - Sistema logístico integrado da VLI S/A. Fonte: VLI S/A

4.2.2.2 Comunicação interna

A VLI possui uma alta capilaridade dentro do território nacional e uma grande quantidade de colaboradores, que em grande parte do tempo atuam sozinhos, como por exemplo: maquinista de trens.

Essas adversidades faz com que a empresa trabalhe arduamente para que as informações necessárias cheguem a todos os seus colaboradores. Dentre todas as formas de comunicação disponíveis, a mais incentivada é a comunicação direta entre o líder e o colaborador, visto que garante o desdobramento das informações de forma mais assertiva, explicativa, sem ruídos e com a possibilidade de sanar possíveis dúvidas de imediato. Entretanto, nem sempre isso é possível. Outro ponto é que a disponibilidade de diversas redes sociais e aplicativos fizeram com que despertasse nos colaboradores a necessidade de ter todas as informações disponíveis a qualquer momento.

Durante a pesquisa de benchmarking foi identificado que a VLI utiliza os seguintes meios para promover a comunicação interna: e-mails informativos; sistemas informatizados; aplicativos de troca de mensagens; jornais murais; conversas diretas; canais telefônicos do tipo 0800; sistema Autotrac; e vídeo conferências.

Para detalhar o fluxo de utilização de cada método de comunicação, se faz necessário, primeiro, entender a hierarquia da empresa. A VLI possui quatro níveis de lideranças de pessoas, sendo esses os diretores, gerentes gerais, gerentes de área e supervisores, entretanto possui algumas funções de líderes de processos que naturalmente acabam sendo agentes de comunicação. Quando surge a necessidade de desdobrar informações com o time - como, por exemplo: assuntos relacionados à saúde e segurança, alterações de procedimentos operacionais, metas de produção e informações urgentes - o primeiro alinhamento é realizado por reuniões presenciais ou vídeo conferência nos diversos níveis de liderança. Em seguida essas informações são desdobradas presencialmente pelos supervisores junto às suas equipes. Isso ocorre de forma mais ágil em supervisões em que todos trabalham em um único turno. Considerando as equipes de maquinistas, o supervisor conversa diretamente com o maior número de pessoas, mas também utiliza recursos audio-visuais para poder divulgar as informações em tempo útil.

4.2.2.3 *Tecnologia e a Comunicação*

A VLI possui diversos sistemas informatizados em seu modelo de gestão. Há sistemas destinados a controles financeiros, gestão de negócios e produção, além da capacitação dos colaboradores. Alguns sistemas, inclusive, requerem autorizações específicas de acessos. A empresa também possui sistema destinado a compartilhar as informações necessárias para cada empregado, sendo esse sistema relacionado a gestão de RH. Nesse sistema há informações sobre benefícios, metas, saúde e segurança, canais de ética, capacitação, desenvolvimento entre outras informações.

Para a obtenção de informações individuais, relacionadas a temas de recursos humanos, os colaboradores podem consultar seu líder direto ou o representante de RH de sua área. As pessoas também podem utilizar um canal de atendimento 0800 ou, ainda, podem entrar no sistema informatizado e obter as informações que buscam. É mandatório que 100% dos colaboradores possuam login e senha de acesso a esse portal de informações do RH.

Benefícios do portal RH: o colaborador pode fazer o *download* de seu holerite (últimos 12 meses); acessar seu informe de rendimentos (Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF); solicitar ou cancelar férias; consultar e alterar seus dados cadastrais; lançar suas horas no ponto de trabalho; solicitar reembolsos educacionais e médicos;

cadastrar dependentes; participar de processos seletivos; consultar banco de horas extras e links para acesso aos planos de saúde e de previdência privada. Esse mesmo sistema também proporciona aos gestores acesso as informações de seus subordinados onde estará disponível histórico de *performance*, além de relatórios com informações individuais.

A figura a seguir ilustra o sistema informatizado de RH utilizado pela VLI.

Figura 5 – Ilustração do sistema informatizado de RH da empresa VLI.

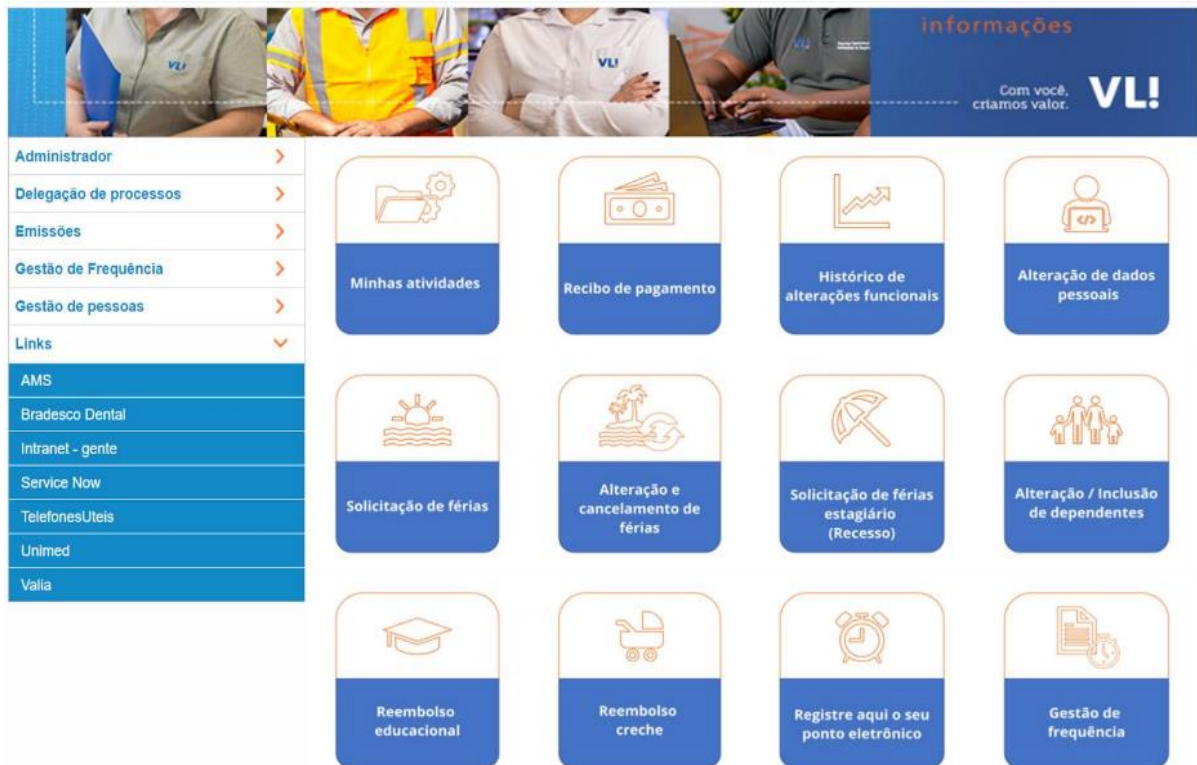


Figura 3 - Ilustração do sistema informatizado de RH da empresa VLI. Fonte: VLI S/A

Sobre outros sistema, que também trazem alta *performance* em Tecnologia e Comunicação, disponíveis na VLI foi possível mapear:

Controle de produção e gestão financeira: UNILOG (Universal Logistics Systems) e o SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*).

Gestão de viagens: para facilitar a gestão de viagens dos colaboradores, em execução de atividades de rotina, existe um sistema específico para a solicitação de hospedagem, passagem, adiantamentos financeiros e prestação de contas de viagens.

Denúncia Interna: já no caso de denúncia interna, os colaboradores usam um canal 0800 ou um portal eletrônico para registro de informações sobre a denúncia.

Saúde e Segurança: em relação à Saúde e Segurança, existe um sistema próprio que fica disponível e acessível para todos. Nesse sistema ficam armazenadas

informações relativas aos exames ocupacionais, gestão de empresas terceiras, controles de EPI's (equipamento de proteção individual), gestão de ações relacionadas a riscos, controle das viagens dos veículos, habilitação dos funcionários, gestão da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), controles de brigadas de emergência e treinamentos específicos de segurança.

Univesidade Corporativa VLI: para capacitação das equipes possui um sistema informatizado específico. Nesse sistema ficam mapeadas as necessidades de treinamento de cada colaborador onde é possível agendar e solicitar treinamentos que, dependendo do tipo, poderá ser realizado através dessa mesma plataforma. Ou seja, a VLI já aplica treinamentos *on-line*. Também há uma infinidade de livros e treinamentos disponíveis em uma biblioteca virtual. Em resumo: a VLI possui uma Univesidade Corporativa reponsável pelo desenvolvimento e gestão da capacitação dos colaboradores. O sistema da Universidade Corporativa fica disponível a todos os funcionários. A figura a seguir ilustra o layout do portal de desenvolvimento da Universidade VLI.

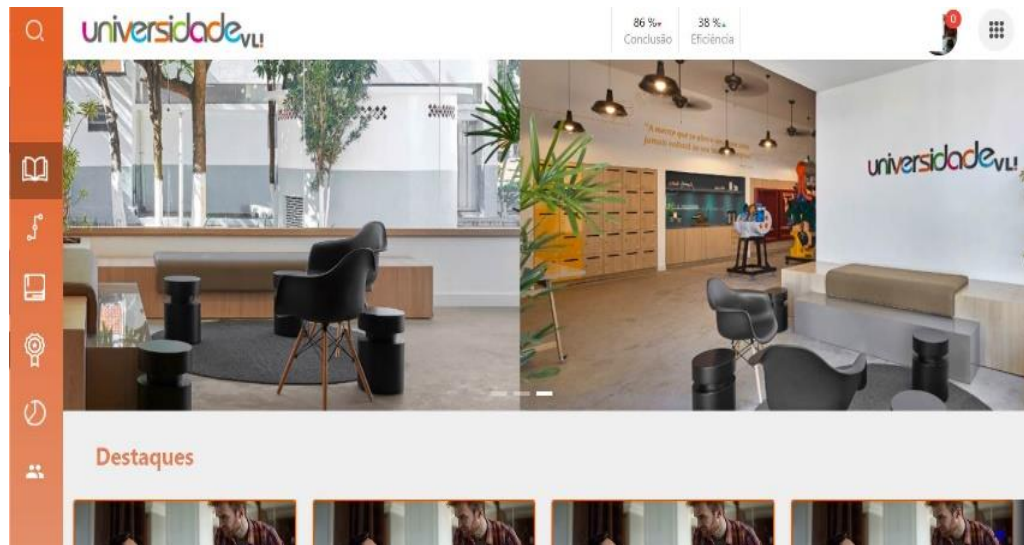


Figura 4 – Portal da Universidade Corporativa VLI. Fonte: VLI S/A

Metas e Resultados: a gestão de metas e resultados é realizada por um sistema customizado para essa finalidade. O sistema possibilita que cada colaborador faça o acompanhamento dos resultados individuais e coletivos.

4.2.2.4 Case de Sucesso

Nos últimos anos a VLI investiu muito no processo de transformação digital. Primeiro, a empresa fez um diagnóstico detalhado para identificar seu posicionamento dentro da jornada de transformação. Depois, foi feito um mapeamento das principais dificuldades das áreas, dos clientes externos e quais seriam os riscos do negócio. Para tanto, foi necessário criar grupos de trabalho com colaboradores interno e, também, com a contratação de profissionais especialistas e experientes na área de tecnologia da informação.

Na prática: os estudos foram aplicados com o uso de ferramentas ágeis que, além de trazerem resultados das análises de maneira estruturada, ajudam na decisão das prioridades, logo, também colaboram na criação de proposta de soluções para os problemas.

As iniciativas de melhoria na tecnologia e comunicação trouxeram resultados tão positivos, conforme inúmeros exemplos citados ao longo do registro desse benchmarking, fazendo com que a equipe de Gestão de Mudanças da VLI se tornasse cada vez mais fortes, tanto que, atualmente além de estarem bem estruturados, ganharam espaço na empresa e conquistaram a credibilidade de outros setores.

Vale citar que durante esse processo os layouts das unidades internas foram se modernizando tornando-se colaborativos e ágeis. Além disso, diversas empresas *startups* foram convidadas a participar dessa jornada de transformação e passaram a residir dentro da VLI.

Nota: a VLI se conectou com aproximadamente 400 empresas *startups*.

Como resultado dessas ações, a VLI passou a fazer parte de um grupo seleto de empresas brasileiras que se destacaram por serem inovadoras. A conquista veio em 2020 ao ser reconhecido, em primeiro lugar, como “A Empresa mais Inovadora de Logística e Transporte” - *ranking* de Valor Inovação Brasil 2020.

4.2.3 Zinho Indústria e Comércio de Alimentos LTDA.

4.2.3.1 Breve histórico

Fundada em 1998 surgiu no mercado alimentício a ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PÃO DE ALHO LTDA que posteriormente passou a ter como razão social ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

A ZINHO é a primeira empresa a fabricar pão de alho industrialmente no país e também foi a primeira empresa a produzir e comercializar este produto para

atacados e varejos alimentícios nacionais. Atualmente existem outros *players* no mercado, mas a receita do pão de alho originalmente desenvolvida e “patenteada” é a da ZINHO.

Com seu parque fabril estabelecido em Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, a ZINHO fabricava e distribuía com frota própria atendendo, inicialmente, as regiões do Sul e Sudeste do país. A empresa possuía uma frota de cinco caminhões refrigerados que faziam entrega diretamente aos clientes.

Quando começou a atender as demais regiões do país, estabeleceu parcerias importantes com armazéns terceirizados com estrutura de câmaras frias. Hoje os armazéns contratados pela ZINHO estão nos seguintes estados: Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, além do Distrito Federal e mais duas unidades na capital de São Paulo e uma unidade auxiliar em Ribeirão Preto/SP.

Em 2019 a empresa inaugurou a primeira fábrica de pão de alho 100% robotizada do país e do mundo. O projeto durou aproximadamente sete anos e teve como objetivo a construção de robos que hoje são usados na produção dos pães. Para tanto, foi necessária a criação de parcerias com empresas européias que apoiaram no desenvolvimento e implantação dessa tecnologia. Como resultado a ZINHO expandiu sua capacidade produtiva cinco vezes e isso refletiu, inclusive, nas parcerias com transportadores do modal rodoviário especialistas em carga refrigerada.

4.2.3.2 *Transporte e Logística*

A complexidade do transporte rodoviário de carga refrigerada está desde o planejamento de produção, armazenagem até o transporte. Com um *shelf life* de 90 dias - por usar menos conservantes e por ser considerado um produto “fresco” - a logística de saída da fábrica até o armazém externo e depois até o cliente final, precisa ser muito ágil. Só assim é possível manter a qualidade do produto para ter um tempo maior disponível nas gondolas dos supermercados. Ou seja, a rapidez neste tipo de transporte é essencial para oferecer sempre produtos com oferta de vencimento pelo maior prazo possível. Pode não parecer, mas o *shelf life* de 90 dias é curto.

Quando planejadas as entregas para as regiões Centro-Oeste e Nordeste a dificuldade das transportadoras rodoviárias - que contam com rodovias em péssimo estado de conservação, quando comparadas com as regiões Sul e Sudeste – se torna

redobrada. Além de custos maiores que, infelizmente, precisam ser repassados aos clientes.

Quando planejadas as entregas para a região Norte a dificuldade é ainda maior, porque a logística precisa ser feita com transporte rodoviário e aquaviário para atender algumas regiões do interior do Amazonas ou Pará. Por esse motivo a região Norte está classificada como a região com o maior prazo para entrega a nível nacional.

Ainda com todos os desafios no transporte rodoviário nacional, a ZINHO mantém a qualidade no armazenamento, nas entregas e no abastecimento deste tipo de carga alimentícia refrigerada.

4.2.3.3 *Mercado Internacional*

Desde 2017 vem ganhando o mercado internacional. Foi desenvolvida uma receita específica que aumenta o *shelf life* do produto, mantendo sua qualidade e frescor. Desta forma, iniciou o atendimento nos mercados norte-americano, uruguaio, paraguaio e em breve o mexicano. É a primeira e única empresa a comercializar pão de alho internacionalmente. A princípio o consumo era para brasileiros em solo estrangeiro e saudosos do Brasil. Vem sendo feita uma ação morosa, mas eficaz, e o público 100% estrangeiro está começando a apreciar o tradicional pão de alho. Trata-se de um produto 100% brasileiro e a demanda por ele internacionalmente precisa ser implantada com calma, mas consistente.

Fato é que em meados de 2020 a ZINHO “ganhou” um contrato de exclusividade de gôndola no fornecimento de pão de alho em geladeiras próximas dos açougues em toda a rede norte americana do *Walmart*. O que abriu as portas para atender o *Walmart* em nível mundial. Os estrangeiros entendiam pão de alho como uma variação de queijo (por sempre utilizar mussarela). Agora, passam a entender o pão de alho como os brasileiros entendem, como um alimento importante e que acompanha todo bom churrasco.

Atividade logisticamente analisada, o mercado externo exige uma rotina diferente da nacional. O transporte é feito via marítimo contando com containeres refrigerados e que suportam manter a qualidade da carga por até duas semanas. Tempo médio de transporte entre Brasil e Estados Unidos, por exemplo.

Além disso, conta com parceiros externos que possuem armazéns refrigerados para que mantenham a carga até ser finalmente distribuída. A logística envolvida

neste caso precisa ser sempre eficiente, pois além do prazo de transporte marítimo entre os países, também conta com transporte rodoviário internacional entre o armazém e o cliente. A via marítima também é utilizada para o Uruguai. Exclusivamente para o Paraguai, pela proximidade, é utilizada a via terrestre da mesma forma que a nacional.

4.2.3.4 *Atividade de Transporte como Auxiliar do Negócio*

Ainda que a empresa não tenha como atividade principal o transporte de cargas, tem como atividade auxiliar e fundamental a logística, o transporte rodoviário nacional e internacional, além do transporte marítimo.

Tão importante quanto o planejamento produtivo, a logística, armazenagem e o transporte são partes da qualidade alcançada e do atendimento da empresa à todas as regiões do país, além do atendimento internacional.

Estabelecendo o contato com o mercado interno e externo, a empresa mantém as políticas de missão. Considerando oferecer produtos com qualidade, sabor e praticidade, contribuindo com a sociedade e o meio ambiente e, agora, com visão de ter a marca reconhecida nacional e internacionalmente. Além disso, mantém os valores como respeito, desenvolvimento, tecnologia, inovação, sustentabilidade, empenho, paixão, qualidade, atendimento e ética.

Toda política norteia a comunicação organizacional, seja ela aplicada no planejamento interno, comunicação e interação entre as áreas, desde a produção até a entrega. A comunicação externa, contato com armazéns, distribuidores, clientes, enfim, todo este planejamento e eficácia só são possíveis com uma comunicação eficiente.

Comunicar permite planejar o transporte e a entrega de cargas refrigeradas com curto *shelf life*, isso colabora com a baixa ocorrência de devoluções por falta de qualidade do produto. Definitivamente entrega é um desafio imenso da ZINHO, principalmente considerando que estamos em um país que prioriza apenas um tipo de transporte (o rodoviário) e ainda conta com rodovias extensas e, dependendo da região do país, de má qualidade.

Não havendo comunicação, as falhas de todos estes processos são nítidas e rotineiras. A comunicação efetiva tem como objetivo a otimização de um tempo precioso para esta atividade.

Além de conhecer o cliente através da experiência do consumo do produto pão de alho, a comunicação paliativa é tão importante para a atratividade do consumidor.

Desta forma, existem campanhas de degustação sendo feitas em todos os supermercados nacionais e internacionais todos os dias. Propagandas com experiência sensitiva demonstram-se mais eficientes que propagandas visuais.

Através do gosto e da experiência palativa o consumidor experimenta o pão de alho pela primeira vez e/ou adquire este produto com certa frequência. Não se trata de um produto de cesta básica, trata-se de um produto alimentício considerado superfluo, e ainda assim a empresa fatura atualmente mais 15 milhões de reais mensais brutos.

Finalizando, a comunicação permite o planejamento da produção, a distribuição e, principalmente, o objetivo fundamental: o contato do consumidor gerando, de fato, a demanda necessária para todo crescimento e investimento.

A empresa disponibiliza *website* para exploração de seus produtos por parte de parceiros e consumidores, no endereço: www.zinho.com

Adicionalmente é possível conhecer a planta 100% robotizada, que trouxe em 2020 a Certificação Internacional de Qualidade Produtiva na área de alimentos chamada IFS Global Markets, por meio do vídeo disponibilizado na plataforma youtube, o link é: <https://www.youtube.com/watch?v=k6zWnXOVagU&feature=youtu.be>.

4.2.3.5 *Comunicação Interna e Externa*

Comunicação Interna: durante a pesquisa de benchmarking a empresa apresentou novas ferramentas para comunicação de gerência para gerência e de gerência para equipe. Com a pandemia e a recomendação de isolamento social ou distanciamento, a empresa adotou o *home-based* fazendo com que todo o espaço físico fosse adaptado para receber somente os colaboradores que precisam estar presentes em determinados dias e horários. Como apoio a comunicação, foi implantado o uso do *Microsoft Teams* na realização de reuniões. Essa ferramenta permite a participação de um número ilimitado de pessoas, além de promover a gravação da reunião que, depois, pode ser facilmente compartilhada. Essa implantação foi considerada um avanço tecnológico, uma vez que, antes as reuniões só aconteciam de forma presencial. Vale citar que até em reuniões com públicos

externos (clientes, fornecedores, auditores e outros) a empresa passou a usar o *Microsoft Teams*.

Internamente ainda há o uso de *WhatsApp* Corporativo organizado por assuntos. Então onde quer que o colaborador esteja ele sempre estará a par de qualquer situação que ocorra na empresa ou com sua equipe. Os assuntos organizados nos grupos do *WhatsApp* vão desde ações para solucionar problemas até assuntos da rotina de cada departamento.

Comunicação externa: na entrevista foi demonstrado como os pedidos de venda são feitos a partir de todos os pontos do país ou fora dele.

A Zinho possui representantes em todos os estados do país, que visitam seus clientes regularmente. Então munido com um *tablet*, ou um computador, usam um sistema chamado 'Acácia' para que, em tempo real, possam consultar o saldo do estoque, fazer o *input* do pedido de venda e ainda reservar o saldo do estoque para que seus pedidos sejam faturados. De forma simultânea a entrada dos pedidos, eletronicamente a equipe de faturamento e logística é acionada.

A logística faz a programação do transporte, comunica o faturamento para emissão da nota fiscal e todo esse processo retorna, de modo *on-line*, aos representantes. Desta forma, não importa onde o representante esteja, há sinergia entre o sistema e funcionários. A Acácia, sistema que permite essa integração, proporciona cobertura nacional e internacional contribuindo para uma verdadeira excelência em atendimento às vendas, bem como, na informação sobre o *status* dos pedidos que sempre é repassada ao cliente final.

4.2.3.6 *Tecnologia e Comunicação*

Todo processo de comunicação interna ou externa culmina em dados, informações, para alimentar o *ERP Protheus* da TOTVS. É esse o sistema que faz a integração de todos os dados internos e externos. Inclusive do sistema Acácia, descrito anteriormente como parte da comunicação externa.

O *Protheus* é um sistema que permite *input* e *outputs* de diversos dados, tais como: financeiro, produção, ordens de carregamento e transporte, faturamento, compras e diversos controles inerentes ao gerenciamento da empresa.

Assim, conforme entrevista, este é o gran mestre da empresa. Todo processo e controle interno são vistos e revistos, sempre para que o *ERP* tenha condições de acolher os *inputs* e fornecer *outputs* com qualidade e tempestividade.

Todo e qualquer processo desenvolvido passa por revisão e aprovação, para tanto, todos os funcionários envolvidos nessa cadeia de abastecimento são treinados.

Os treinamentos são constantes e agora, quando ocorrem presencialmente, com turmas reduzidas. A empresa considera que capacitar seus colaboradores à distância é arriscado, pois notam que nos treinamentos *on-line* nem todas as dúvidas são sanadas. Treinamento presencial na empresa é sinônimo de comprometimento, já que o calor humano reduz a sensação da distância e assim os funcionários se sentem mais acolhidos, permitindo que reduzam a “vergonha” em fazer perguntar.

As áreas de Produção e Qualidade são as que treinam com mais frequência. Isto porque qualquer mínimo ajuste feito em uma máquina, para que possam otimizar a produção ou reduzir a perda de insumo, precisa ser ensinado, treinado, para que o operador saiba qual o objetivo daquela mudança.

Outra área que zela bastante por treinamentos é a de Segurança do Trabalho. Isto porque, apesar de seguro, o ambiente de produção é composto por 95% máquinas e 5% humanos o que pode resultar em acidentes de trabalho. Então quanto mais os colaboradores souberem como executar seu trabalho com segurança, menos risco de acidente de trabalho a empresa terá.

4.2.3.7 *Cases de Sucesso*

O departamento contábil e fiscal passava por dificuldades para registrar todas as despesas da empresa, conforme rege às regras de competência, isto porque cada departamento ficava com a escolha de quando e como enviar seus documentos para os demais departamentos envolvidos. Conseqüentemente, o departamento financeiro da empresa passava por problemas com a falta de tempestividade no recebimento de documentação, o que impactava no planejamento mais adequado do fluxo de caixa e conseqüentemente nos pagamentos.

Para corrigir esse problema foi criada uma área chamada “Núcleo Fiscal”, vinculada ao departamento contábil. O intuito da área é ser o centralizador dos documentos da empresa. Assim, toda documentação é enviada ao Núcleo, que avalia se tudo está de acordo com as normas contábeis e regras da empresa e só depois

desta criticidade é que a informação é liberada para o financeiro e áreas pertinentes. Logo, cria-se uma garantia de que toda documentação está “de acordo” e fluxo segue com regularidade.

Ponto importante: o envio da documentação anteriormente era feito via documentação impressa. Além do custo da impressão havia também a dificuldade de espaço para guardar dos documentos.

Assim, quando a área de Núcleo Fiscal foi criada, criou-se também um novo processo totalmente sistematizado, *on-line*, para recebimento e guarda de todos os documentos via digital. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas do *Office365*, sendo: *Forms*, *Share Point*, *Power Automate*, *One Drive* e *Outlook*. A junção destas ferramentas fez com que todo o envio de documentação fosse, de fato, automatizado. Na verdade, não só o envio/recebimento de documentos, mas também a comunicação de aprovação ou rejeição, nos casos em que é necessária a aprovação em documentos. Considerando casos de rejeição, ainda via sistema o usuário tem acesso a informação do motivo e o que deve fazer para correção e reenvio do documento.

Além de eliminar a impressão em papel, cerca de 9 mil papéis por mês, seguindo as regras de sustentabilidade, o sucesso do projeto foi a integração entre todas as áreas, a qualidade e tempestividade dos dados, além, claro, da guarda 100% dos documentos de modo digital.

4.2.4 Conclusão do Benchmarking

Tabela 1- Quadro resumo benchmarking TPF (Transportadora Porto Ferreira). Fonte: Elaborada pelos autores.

Empresas	Breve Histórico		Comunicação Interna		Tecnologia e a Comunicação
TRANSP. PORTO FERREIRA - TPF	Fundação	Empresa familiar, fundada em 1980 no interior de São Paulo no município de Porto Ferreira.	1	e-Mail corporativo	Tecnologia embarcada nos veículos, que mede: velocidade; centro de gravidade; giro de motor; e outros.
			2	WhatsApp	
			3	Reuniões presenciais	
	Área de Atuação	Referência no transporte de matéria prima em carretas basculantes abertas e silos pneumáticos para o segmento vidreiro de vidros planos, embalagens e derivados.	4	Quadro de avisos físicos e virtuais	
			5	Rede Sociais	
			6	Aplicativo EasyGO para a entrega dos holerites de pagamento mensais	
	Colaboradores	Total de 410 colaboradores entre próprios e terceirizados.	7	Vídeo conferências	

4.2.4.1 Cases de Sucesso Transportadora Porto Ferreira TPF:

- O uso das videoconferências. Além de trazer maior aproximação entre os motoristas (colaboradores mais distantes) com as demais áreas da organização, é uma ferramenta que pode conectar todos os colaboradores de uma única vez. Ou seja, gera a possibilidade de todos receberem a informações, na íntegra, e de uma única vez.
- O aplicativo easyGO, onde o colaborador recebe o holerite
- As listas de comunicação via *WhatsApp*

Tabela 2 - Quadro resumo benchmarking VLI Multimodal S/A. Fonte: Elaborada pelos autores.

Empresas	Breve Histórico		Comunicação Interna		Tecnologia e a Comunicação
VLI MULTI- MODAL S/A	Fundação	Fundada no ano de 2011, unindo diversos ativos de logística, entre esses terminais de cargas, ferrovias e terminais portuários.	1	Comunicação direta entre o líder e o colaborador	Sistema informatizado de RH
			2	e-Mail corporativo	UNILOG e o SAP: controle de produção e financeiro
	Área de Atuação	Solução logística integrada em terminais de transbordo de rodoviário para o ferroviário. Também nos transportes rodoviários e ferroviários e na utilização dos portos em que opera.	3	WhatsApp	Sistemas para gestão de: viagens à trabalho, canal de denúncia e de ações relacionadas a Saúde e Segurança
			4	Jornal Mural	
			5	Canais telefônicos do tipo 0800	
			6	Sistema Autotrac	
	Colaboradores	Aproximadamente 8.000 empregados	7	Vídeo conferências	Sistema: Universidade Corporativa VLI

4.2.4.2 Cases de Sucesso VLI Multimodal S/A

- Em 2020 foi considerada "A empresa mais Inovadora de Logística e Transporte" considerando o ranking de Valor Inovação Brasil 2020

Tabela 3 - Quadro resumo benchmarking Zinho Indústria e Comércio de Alimentos. Fonte: Elaborada pelos autores.

Empresas	Breve Histórico		Comunicação Interna		Tecnologia e a Comunicação
ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	Fundação	Fundada em 1998, a ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA. Primeira empresa a fabricar pão de alho industrialmente no país.	1	Portal de Vendas Acácia	Sistema de Comunicação de Venda e Abertura de Pedido de Vendas através do Tablet nas mãos do Vendedor "Porta a Porta" disparando o Pedido diretamente para equipe de Faturamento e Logística alocada na matriz da empresa.
			2	WhatsApp	Grupos relacionados a cada assunto: Grupo para Decisões e Comunicados entre Gestores, Grupos Departamentais, Grupo para Inventário e Contagem Física, Grupo para Brigada de Incêndio, etc.
	Área de Atuação	Indústria e Comércio de Alimentos (Pão de Alho Zinho)	3	Home-Office baseado em conexão direta com equipe ou pessoas externas através do Microsoft Teams	Com a Pandemia em março e o isolamento social foi necessária uma adaptação tecnológica, pois a empresa não tinha o hábito de trabalhar com Home-Based. Assim, todo contato com equipes, presidência, diretoria passou a ser feito pelo Microsoft Teams. A ferramenta foi sendo conhecida e toda apresentação melhorada com o tempo. Hoje a empresa apoia o Home-Based e a utilização de tecnologias para o contato humano-trabalho.
			4	Núcleo de Entrada de Documentos	Centralização para captação de documentos, análise, registro e liberação para ação de outros departamentos como financeiro, patrimônio, PPCP, etc.

Empresas	Breve Histórico		Comunicação Interna		Tecnologia e a Comunicação
ZINHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	Colaboradores	Aproximadamente 400 colaboradores	5	ERP - Protheus TOTVS	Integração informacional. A empresa passa por reavaliação de todos os Processos Internos e com esta revisão todo o ERP está sendo readequado para otimização de sua performance. Assim, módulos antes não utilizados estão sendo implantados como Controle de Produção (PPCP), Folha de Pagamentos, Controle de Frota e Transporte (GFE), Controle Insumos e Materiais (WMS), etc.
			6	Treinamentos	

4.2.4.3 Cases de Sucesso Zinho Indústria e Comércio de Alimentos LTDA

A Zinho trabalhava com um conceito não eficiente em que cada departamento cuidava da recepção de seus documentos fiscais (notas) e não fiscais (faturas) e neste caso cada departamento enviava para o financeiro à seu tempo e somente depois enviavam para Departamento de Contabilidade fazer o registro do mesmo. Como a empresa trabalha um sistema integrado - ERP - TOTVS, a tempestividade das informações estava seriamente comprometida. Para resgatar os conceitos de processos e controles internos, e assim utilizar o ERP da forma correta, em junho de 2020 decidiu-se pela criação do Núcleo Fiscal baseado no Departamento de Contabilidade. Neste modelo a empresa inteira antes de qualquer ação a ser tomada, envia qualquer tipo de documento para este Centro de Análise, passa pelo crivo de documentação versus pedido versus dados financeiros, e estando liberado, o Fiscal faz o devido lançamento, e só aí o financeiro consegue enxergar o documento para pagamento. Desta forma foi mitigado todo e qualquer risco pertinente à esta operação. Hoje o financeiro faz o pagamento ou recebe com toda segurança possível, o que antes não acontecia. Outro Benefício implantado foi a totalidade da digitalização da documentação, ou seja, não há mais qualquer transação em papel impresso. Portanto, 100% de toda a operação é digital, desde o envio do documento, até a guarda do mesmo. O sucesso do processo baseia-se em trabalhar com a tempestividade das

informações para que a administração tenha ciência de todo o ocorrido, seguindo os preceitos da competência. A empresa tornou-se 100% sustentável, pois, pelo estudo realizado, 85% de toda a impressão tinha como destino o envio da documentação ao financeiro e uma replica para a contabilidade, o que não acontece mais. Atualmente, a área chamada "Núcleo de Recebimento" tem cumprido o seu papel e o processo tem colhido frutos de sucesso.

4.2.5 Conclusão sobre o Benckhmarketing

Todas as empresas demonstraram preocupação quando falam de comunicação. O tema é sensível requer atenção. Cada qual dissertou a respeito dos métodos, ferramentas e tecnologia aplicada. A VLI, por exemplo, apresentou sistemas que promovem uma melhor fluidez, uma vez que, foram desenvolvidos de modo departamental. Sobre a ótica de tecnologia comum, todas as empresas usam: *e-mail* corporativo, *WhatsApp*, Reuniões Presenciais ou por Video Conferência, além de Quadro de Aviso, como um mural, e/ou Jornal Eletrônico. Já sobre a ótica de diferencial: a VLI tem uma linha 0800 que pode ser usada pelo colaborador para entrar em contato com RH. Há um sistema que também oferece recursos relacionados a gestão de carreira, metas e resultados e, ainda, gestão de custos com atividades executadas em viagens à trabalho. Desse modo, vale ressaltar que os investimentos feito pela VLI, no que diz respeito a comunicação, lhe assegurou, em 2020, o reconhecimento de "A empresa mais Inovadora de Logística e Transporte", ranking de Valor Inovação Brasil 2020. Conclusão: o assunto comunicação vem sendo tratado com muita relevância nas empresas e algumas já o considera no Planejamento Estratégico. Porém, não basta criar tantos meios para se comunicar se os colaboradores não se interessarem em estar informados. Além, claro, de entender que, "nessa via dupla", a melhor comunicação é a que chega à palma das mãos.

4.3 Realidade atual da empresa case

A empresa objeto do estudo trabalha com foco no transporte rodoviário de cargas, atuando principalmente nas regiões sudeste, centro-oeste e sul do Brasil. Devido à questões de confidencialidade utilizamos no nome fictício de Daldaj Logística.

A Daldaj possui atualmente mais de 1.000 equipamentos entre cavalos mecânicos, trucks, carretas tanques, carretas bau, “romeu e julietas”, *roll on - roll off*, escavadeiras, empilhadeiras, entre outros, sendo seus segmentos de atuação nas áreas de combustíveis, gases do ar, agronegócio, siderurgia, bens de consumo, químicos e petroquímicos. Atualmente conta com um quadro de mais de 900 colaboradores diretos, sendo principalmente formado por motoristas carreteiros.

Nos últimos quatro anos empresa teve um crescimento acelerado com novas operações e aquisições, dobrando de tamanho, chegando a um faturamento atual estimado para 2020 em torno de R\$ 300 milhões de reais.

Diante disso, um fator preocupante, dado ao cenário de rápido crescimento, dificuldades do setor que ainda é pouco profissionalizado e mão de obra predominante com baixo nível de escolaridade é a gestão dos processos de informações dentro da companhia.

Nesse contexto, temos a questão do alinhamento dos processos organizacionais do estratégico, tático e operacional envolvendo principalmente os setores de operações, segurança, qualidade, comunicação e recursos humanos.

Segundo os gestores entrevistados da Daldaj Logística, os principais problemas atuais são:

- Baixa velocidade e dificuldade em repassar informações relevantes para 100% funcionários.
- Problemas sistemáticos em relação a divulgações de *performance* para os funcionários acompanharem seus resultados periodicamente.
- Dificuldade em concluir programas de treinamentos devido à realização somente presencial e os motoristas trabalharem de forma “espalhada” em diversas regiões.
- Dificuldade em divulgar violações de segurança operacional com agilidade afim dos funcionários corrigirem comportamentos imediatamente.
- Dificuldades em alertar sobre vencimentos de documentações legais que possa impedir os funcionários de trabalharem.
- Dificuldade no repasse de informações de RH como holerites, férias, benefícios, etc..
- Excesso de comprovações manuais via formulários, gerando desperdícios de recursos.

- Falta modelo para facilitar visualização da *performance*/produtividade.

No entendimento da organização, a relação de evolução desses quesitos está diretamente ligada a fatores como investimento em treinamento dos funcionários tornando cada vez mais analíticos do que processuais e investimentos em tecnologia, sendo um fator predominante para automatizar os processos atuais da companhia.

Atualmente já existem processos como implantação de sistemas unificados para controle de documentações obrigatórias e exames, emitindo avisos automáticos aos gestores da organização, também processos como o “papel zero”, substituindo vários tipos de *check-lists* manuais para meios eletrônicos via *tablet*. Em fase de estudo está a criação de um sistema para unificar todas as ocorrências de segurança em meio eletrônico, sendo uma forma mais eficiente de analisar e cruzar informações para definir ações e também em andamento um outro estudo para implantação de um sistema *on-line* dos treinamentos obrigatórios.

Segundo a diretoria, esses projetos estão diretamente ligados a sua estratégia atual, sendo ações que promovam a eficiência dos processos e atividades para aumento da *performance* e segurança operacional, melhoria comunicação interna, gestão de treinamentos, gestão de metas, ênfase na saúde ocupacional, controle de documentações e clima organizacional. Todos esses itens têm relação direta com a maximização dos resultados do negócio.

Conforme acima, o contexto da organização mostra que a empresa está em busca de crescimento sustentável e, para isso, deverá executar diversos projetos, o que exigirá cada vez mais gestores qualificados e muita aderência à tecnologia para a condução dos mesmos.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 Plataforma digital unificada para gestão da informação

A idéia da plataforma digital foi criada com intuito de promover a melhoria na gestão das informações pessoais e estratégicas, considerando a possível aplicação como projeto piloto na empresa Daldaj Logística, promovendo informação com praticidade, agilidade e segurança para todos os participantes da organização.

Desta forma, a plataforma unifica a busca por informação eliminando a necessidade de gerenciamento de diversos aplicativos, sistemas e ferramentas. A disponibilidade das informações em uma única plataforma permite uma melhor gestão do recurso de comunicação disponível.

São liberados quatro frentes de informação na plataforma digital, sendo: 1 - Recursos Humanos, 2 - Treinamentos, 3 - Informações Gerenciais, e 4 - Canais de Dúvidas e Sugestões.

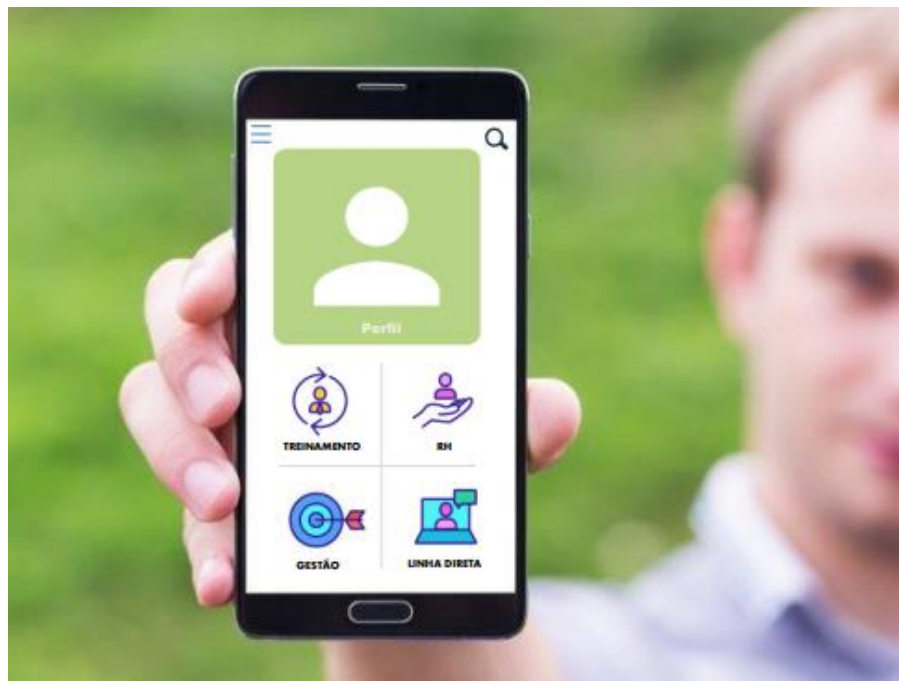


Figura 5 - Tela inicial da plataforma. Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.1 Área de Recursos Humanos

- Liberação de holerites online;

- Controle de documentações pessoais tais como: Avaliações médicas periódicas, registros, alterações de cargos e salários, certificados, etc;
- Feedbacks e avaliações constantes entre gestores e equipes, e vice e versa, de forma sigilosa e individual;
- Comunicação Interna – Notícias sobre a empresa e suas ações internas e externas;
- Dicas sobre Segurança do Trabalho, Ergonomia, e Prevenção de Acidente no Trabalho.

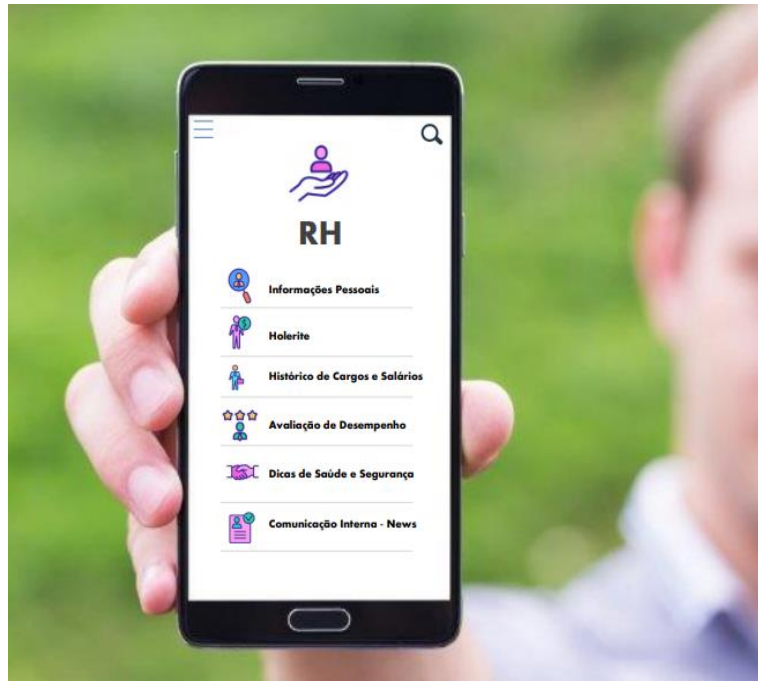


Figura 6 - Área de RH da plataforma proposta. Fonte: Elaborada pelos autores.

5.1.2 Área de Treinamentos

- Treinamentos desenvolvidos para qualidade contínua de todas as áreas;
- Os treinamentos podem ser gravados e disponibilizados na plataforma para acesso de todos os funcionários ou direcionados para áreas específicas;
- Disponibilização de apostilas digitais para acompanhamento dos conteúdos disponibilizados;
- Avaliações ao final de cada treinamento com emissão de certificado e envio automático para o departamento de Recursos Humanos e disponibilizado como documento registrado.

- Não haverá mais a emissão de papéis, pensando sustentavelmente no futuro, fazendo com que tudo seja enviado de forma digital aos funcionários.

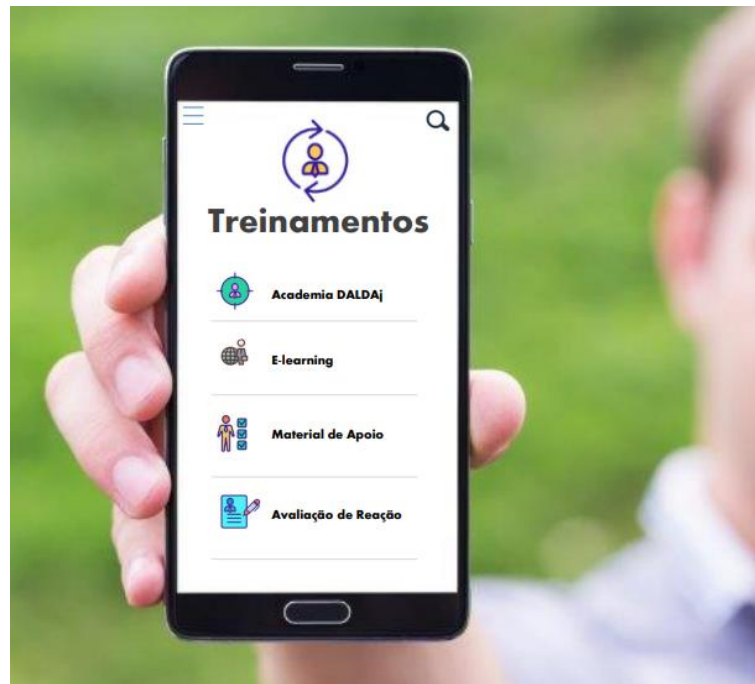


Figura 7 - Área de Treinamentos. Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.3 Área de Informações Estratégicas

- Classificação de metas individuais e metas gerais;
- Liberado para pessoas estratégicas que precisam de acesso às informações financeiras, de resultado, de orçamento, e atingimento de metas para diretrizes e tomadas de decisão;
- Desta forma ficará mais coerente o cálculo de metas, sendo explícito, bem como colocação de cada funcionário, em forma de um *ranking*.



Figura 8 - Área de Informações Estratégicas. Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1.4 Canal de Dúvidas, Denúncias, Reclamações e Sugestões

- Forma respeitosa e anônima para envio seguro de denúncias e reclamações;
- As dúvidas terão um formulário próprio com identificação do participante para que seja respondida diretamente e se for uma dúvida geral será liberada a informação por meio do canal de Comunicação Interna;
- As sugestões podem ser anônimas ou não e serão avaliadas pela gestão da empresa para que sejam tratadas.
- O risco desta etapa se dá por quem será responsável em fazer a gestão destes dados, e mantê-los em sigilo, sendo discreto quanto à apresentação destes se fizer necessária.

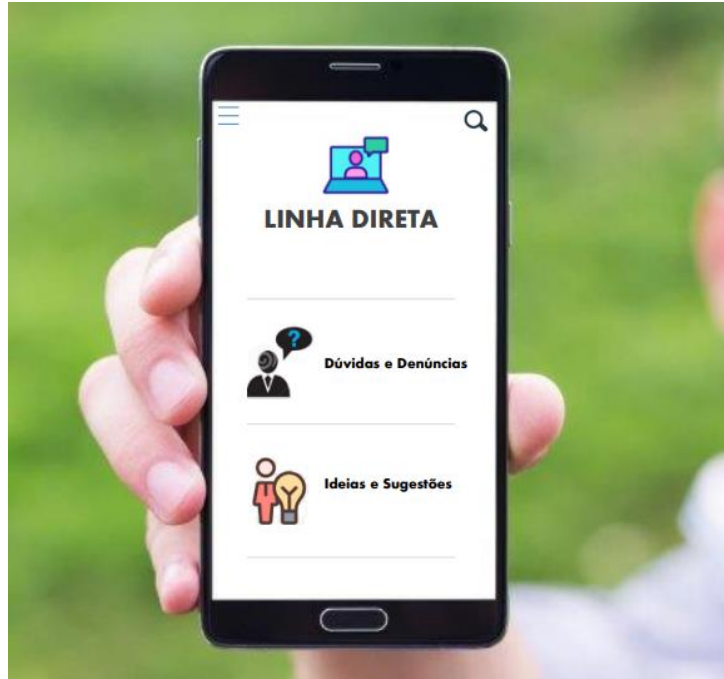


Figura 9 - Canal de dúvidas, denúncias, reclamações e sugestões. Fonte: Elaborado pelos autores.

5.2 Análise de viabilidade

Dividimos a proposta apresentada de implantação de uma plataforma digital para gestão da informação na empresa Daldaj Logistica levando em consideração a viabilidade técnico-operacional e econômico-financeira. Nesse cenário exploramos quais são os pontos relevantes para promover a aprovação junto aos responsáveis internos da companhia destacando as vantagens, custos do projeto e tempo de implementação.

5.2.1 Oportunidade de ganhos operacionais com a gestão da informação via plataforma digital

Agilidade na comunicação interna: Nesse quesito, dado ao acesso de todos os funcionários em uma plataforma digital, espera-se maior velocidade em repassar informações relevantes para companhia referente a assuntos operacionais, resultados de premiações, informativos de segurança e qualidade, documentações e exames pendentes além de quesitos relacionados a remuneração.

Abrangência: Alcançar além de forma rápida e instantânea 100% dos funcionários, sendo que o maior efetivo são motoristas espalhados em diversas regiões do Brasil.

Aumento de produtividade: Baseado em um conceito de aumento das informações estratégicas chegando a todos interessados de forma rápida, espera-se um ganho efetivo de produtividade nos processos operacionais diante dos próprios funcionários estarem informados dos objetivos diariamente, traçando um perfil favorável para ganhos, por exemplo, em performance de combustível, padronização de processos e redução de desperdícios ou indisponibilidades.

Aumento na participação em treinamentos: Realizar gestão de treinamentos no setor de transportes é realmente complexo, pois envolve vários requisitos regulatórios além de condições específicas de acordo com os clientes e produtos a serem transportados necessitando de várias aulas em sala durante o ano. Nesse cenário, a plataforma digital terá módulos de todos os treinamentos internos para serem aplicado de forma remota e independente de sua localização e alcançando de forma mais eficiente todos os funcionários da organização.

Contribuição para redução de acidentes: Sendo um tema mais relevante no setor de logística atualmente e exigência de grande parte dos clientes, a agilidade nas informações, treinamentos remotos, facilidade de repassar assuntos relacionados da área de segurança e acompanhamento diários de seus indicadores individuais de segurança e qualidade, espera-se elevar o nível de gestão em prol do zero acidente.

Aumento de margens dos negócios: Considerando a evolução na gestão das informações através de agilidade para repassar conteúdos estratégicos como dados de produtividade, custos relacionados aos processos, melhores práticas operacionais, segurança e qualidade com acompanhamentos de metas individuais diárias, todos esses processos deverão representar um avanço nos ganhos financeiros entre aumento de receita e redução custos para companhia.

Melhora no clima organizacional: A base dos negócios atualmente são as pessoas e desdobramento de informações ou dados estratégicos são fundamentais para atingir os objetivos comuns. A qualidade e agilidade na comunicação interna através de um meio único e abrangente facilitará ter um ambiente de trabalho mais alinhado com as expectativas entre funcionários e empresa, contribuindo na maior qualidade no ambiente de trabalho de forma geral.

Figura 11 - Cronograma de implantação da plataforma digital. Fonte: Elaborado pelos autores.

5.3 Informações financeiras

Devido a contenção de despesas pela companhia e ser uma plataforma digital com baixa complexidade, será utilizada a estrutura própria de TI para elaboração do aplicativo. Nesse cenário, o principal objetivo é abranger minimamente os parâmetros principais de recursos humanos, treinamentos, informações gerenciais, canal de dúvidas e sugestões.

Em um segundo momento, avançando na análise dos processos após implantação junto ao usuarios e de acordo com o surgimentos de novas necessidades, poderá avaliar a contratação de uma empresa terceirizada para auxiliar na evolução da plataforma junto à organização.

5.4 Cronograma de implantação

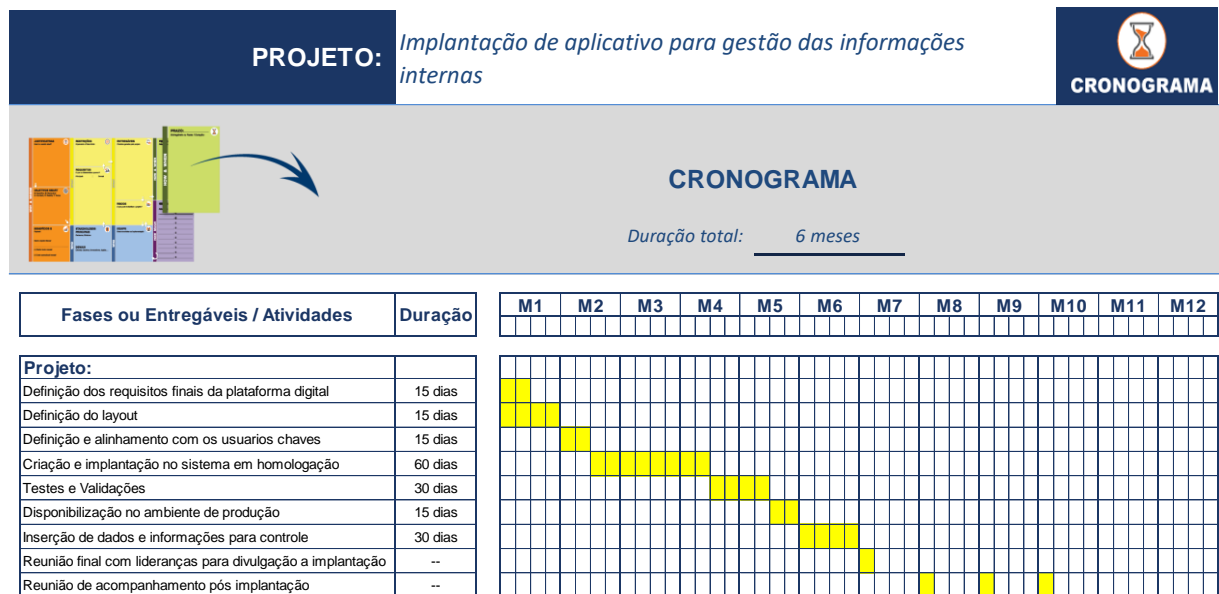


Figura 10 - Cronograma de implantação da plataforma digital. Fonte: Elaborado pelos autores.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de analisar os inúmeros meios de comunicação utilizados por algumas empresas, que ofereçam um canal de contato com seus colaboradores de modo claro, prático e objetivo. Para que então pudéssemos entender a necessidade de desenvolvimento de uma ferramenta que atendesse as reais necessidades de informações de colaboradores dos diversos níveis hierárquicos de uma empresa de transporte rodoviário.

Para tanto, levou-se em consideração o seguinte ponto de atenção como cuidado extra: há empresas que sobrecarregam seus colaboradores com informações as quais, de fato, eles nem precisariam saber. Ou seja, partimos do princípio que qualidade de informação não é: “quanto mais informação receber melhor”. Entendemos que: “quanto mais informação que eu preciso receber, melhor.” Logo, prezamos pela simplicidade em oferecer informações de forma ágil, sem grandes contextos ou complicações.

Para afunilarmos o desenvolvimento da melhoria tomamos como base as falhas e as necessidades de comunicação das empresas de transporte rodoviário, pois é notório, nesse segmento, a real necessidade de uma ferramenta de comunicação adequada, considerando o quadro de colaboradores que exercem a função de motoristas. Esses passam muito tempo em estradas o que dificulta, ainda mais, o alcance às comunicações, sejam essas operacionais ou corporativas.

Considerando esses fatores - falhas da comunicação, falta de comunicação, em empresas de transportes rodoviários, as quais a equipe que passa o maior tempo em estradas – realizamos benchmarking em grandes empresas para compreensão das ferramentas de comunicação utilizada. E nada muito diferente do que já esperávamos, 100% dos entrevistados nos apresentaram o WhatsApp como uma das melhores alternativas de comunicação. No entanto, para o que gostaríamos de propor como solução aos ruídos em comunicação, essa ferramenta não supriria todas as necessidades, pois não queríamos considerar apenas a comunicação rápida e instrutiva. Verdadeiramente, queríamos propor uma ferramenta que também oferecesse aos colaboradores conteúdo que eles solicitam, como por exemplo: status dos treinamentos individuais, metas e resultados, dicas de segurança, avaliação de desempenho, acesso a área de Recursos Humanos (RH) e um canal de comunicação

direta para reclamações e dicas de melhoria. Ou seja, um canal de mão dupla onde a empresa escuta seus colaboradores.

Por fim, com base nessas necessidades, entendemos que o mais adequado, então, seria desenvolver um aplicativo com as seguintes ramificações de atendimento ao colaborador: Treinamento, RH, Gestão e Linha Direta.

Vale salientar que em nosso estudo de benchmarking a empresa VLI nos apresentou vários exemplos de cases de sucesso em sua comunicação, os quais recomendamos ser multiplicados em outros negócios pela facilidade na implementação, lógica de uso e pela grande performance que apresenta ao negócio que vai desde a gestão de resultados até o desenvolvimento de seus colaboradores, além de suprir o fatídico tema comunicação. Porém, por se tratar de ferramentas aplicadas em um portal corporativo, exigindo o acesso via computador, nesse momento não atenderia o objetivo desse trabalho que é o de oferecer uma comunicação nas palmas das mãos e, ainda, tendo como foco principal os motoristas de empresas de transporte rodoviário. Então, optamos pela criação de um aplicativo.

Como ponto importante que foi considerado, até como garantia de sucesso dessa ferramenta, foi a familiaridade que todos os colaboradores apresentam no manejo de seus smartphone. De qualquer modo, recomendamos o uso de um manual de treinamento do aplicativo, seja esse no formato de e-Book ou impresso e distribuído. Bem como, o treinamento presencial ou on-line de todos os colaboradores antes da implantação e uso. Contudo, podemos concluir que para ter uma comunicação eficaz e clara entre todos os setores, e estes caminharem juntos rumo a um objetivo em comum, é necessário que haja investimento tecnológico e financeiro por parte dos responsáveis da empresa, porém tem que haver principalmente engajamento e iniciativa dos setores em meio aos treinamentos que serão oferecidos e reuniões que serão realizadas para implantação da Plataforma Digital.

Esta plataforma possibilitará economia, pois antes se tinha gastos extras com ferramentas, papéis e *softwares* diversos, que apesar de funcionarem de forma isolada em cada setor, não permitiam uma ligação entre si, e conseqüentemente a comunicação ficava prejudicada, e as informações por conta das pontes que haviam neste caminho, chegavam de forma distorcida, prejudicando desde o RH até a cadeia logística.

Além disso, esta proposta deve ser levada para o âmbito sustentável, uma vez que se elimina a produção de folhas de papel por conta da digitalização dos processos,

acompanhando de certa forma a era tecnológica que estamos vivendo, onde as informações e ferramentas estão em nossas mãos, cabendo somente à pessoa saber como, onde e por que utilizar este recurso de forma adequada. Também, deve-se citar a importância desta questão, tendo em vista a preservação de nossos recursos naturais, o que acaba agregando valor ao produto/serviço, e consequente à empresa, pois muitos órgãos de investimento e empréstimos empresariais bem com grande parte dos investidores, estão apostando em negócios com estas características para aplicação de seus recursos.

Diante disto, podemos afirmar que a proposta para implantação se torna viável, uma vez que os custos iniciais para implantação, adequação e treinamento, se diluíram nas economias que serão feitas decorrentes de outras ferramentas e sistemas que caíam em desuso. Além disso, o ganho que a empresa terá, em questão de unificação de dados por meios dessa plataforma, é imenso, fazendo com que, boa parte dos problemas apontados neste trabalho sejam solucionados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZZOTTI, Cristtiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomadas de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascável, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006. Semestral. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>.

BRASIL. **Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012**. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 9.503, de 23 de setembro de 1997, 10.233, de 5 de junho de 2001, 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e 12.023, de 27 de agosto de 2009, para regular e disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; e dá outras providências.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.103, de 2 de março de 2015**. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, e 11.442, de 5 de janeiro de 2007 (empresas e transportadores autônomos de carga), para disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; altera a Lei nº 7.408, de 25 de novembro de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13103.htm>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRITO, DÉBORA (Brasília). Agência Brasil. **Efeito estufa: transporte responde por 25% das emissões globais**. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-12/efeito-estufa-transporte-responde-por-25-das-emissoes-globais>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CINTRA, André. **O que é comunicação organizacional?** 2020. Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-comunicacao-organizacional>. Acesso fev. 2020.

CNT (Brasília). **Desempenho econômico**: desempenho da economia brasileira e do setor de transporte. Desempenho da economia brasileira e do setor de transporte.

2019. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/ea14e970-c1e2-455e-950b-88a956467812.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CNT. **Transporte em números**: setor contribui para a geração de empregos. setor contribui para a geração de empregos. 2019². Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-numeros-setor-contribui-geracao-empregos>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CNT (Brasília). **Conheça a CNT**. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/conheca>. Acesso em: 01 jun. 2020.

CNT (Brasília). **Mudanças no setor de transporte pós-COVID-19**. 2020². Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/eb016218-7d9d-44c9-9bfe-f0bb9c5270f5.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2020.

DIÁRIO DO TRANSPORTE. **Transporte rodoviário após coronavírus**: um panorama. um panorama. 2020. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2020/04/27/opiniao-transporte-rodoviario-apos-coronavirus-um-panorama/>. Acesso em: 01 nov. 2020.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DINIZ, José Luis; ABREU, Vladimir Ferraz de (org.). **Governança digital 4.0**. Rio de Janeiro: Brasport, 2019.

FERNANDES², Aguinaldo Aragon; DINIZ, José Luis; ABREU, Vladimir Ferraz de. O que é transformação digital? In: FERNANDES, Aguinaldo Aragon; DINIZ, José Luis; ABREU, Vladimir Ferraz de (org.). **Governança digital 4.0**. Rio de Janeiro: Brasport, 2019. Cap. 1.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization. **Matrizes**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 35-61, 17 dez. 2014. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>.

NUCIFORA, Antônio. **Como aumentar a eficiência do setor de transporte rodoviário do Brasil?** 2018. Nações Unidas Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/80591-artigo-como-aumentar-eficiencia-do-setor-de-transporte-rodoviario-do-brasil>. Acesso em: 01 jun. 2020.

ROGERS, David L.. **Transformação Digital**: repensando seu negócio para era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.

SANTA, Edson Donizetti dalla; MUSSI, Clarissa Carneiro; NASCIMENTO, Gabriel. Uso da tecnologia da informação e desempenho do serviço de transporte rodoviário de cargas. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 184-208, 28 abr. 2016.

Fundacao Pedro Leopoldo - Revista Gestao and Tecnologia.
<http://dx.doi.org/10.20397/2177-6652/2016.v16i1.834>.

SANTOS, Jéferson Weber dos. A influência dos stakeholders na estratégia : um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5546>.

SILVA, Sergio Evangelista; GONÇALVES, Carlos Alberto. **O que É Inovação Tecnológica. Seu Papel Transformador nas Empresas e nos Mercados**. Curitiba: Appris, 2018.

TAVARES, Fernanda Braga; FERREIRA, Adriana Rodrigues. Radio Peão como Ferramenta de Comunicação Interna. **Panorama**, Goiânia, v. 3, n. 1, p. 292-302, 2013. Disponível em:

<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/3443/2014>

ZANELATO, Luciana Silva. **MANEJO DE STRESS, COPING E RESILIÊNCIA EM MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANO**. 2008. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008. Disponível em:

https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/97479/zanelato_ls_me_bauru.pdf?sequence=1. Acesso em: 01 jun. 2020.