



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

Projeto Aplicativo

Trabalho de Conclusão de Curso

Participantes:

Joni Machado Marques

José Pedro Block Teixeira

Luciano Leal Fontana

Marco Aurélio Schuh Kothe

Orientadora:

Dra. Estela B. Jacomette

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.

**ELABORAÇÃO DE MODELO DE
CAPACITAÇÃO PARA MOTORISTAS COMO
GERAÇÃO DE VALOR**

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO3

1.1 ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO E TEMAS4

1.2 RESUMO EXECUTIVO4

1.3 JUSTIFICATIVA6

1.4 OBJETIVOS7

1.4.1 Objetivo Geral7

1.4.2 Objetivos específicos8

2 BASES CONCEITUAIS9

2.1 ESTRATÉGIA9

2.2 PROCESSO DE M&A17

2.3 GERAÇÃO DE VALOR18

2.4 DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS21

2.5 A METODOLOGIA 5W2H24

3 METODOLOGIA DE PESQUISA26

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO29

4.1 ANÁLISE DO SETOR29

4.2 BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS33

4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO37

4.3.1 Proposta de Solução39

4.3.2 Análise de Viabilidade40

4.4 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO41

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES43

REFERÊNCIAS45

APÊNDICE 151

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, a busca por excelência nas organizações, enfrenta diferentes desafios cotidianos, seja na definição cultural da empresa e na sua compreensão, nas formas como os processos são descritos e gerenciados, nos métodos para planejar e desenvolver projetos, ou na capacitação e gestão de pessoas e no relacionamento com clientes.

O setor de transportes passa por mudanças constantes e de forma acelerada, as novas tecnologias implementam demandas antes não vistas, fazendo com que as organizações estejam voltadas para estas transformações, sob o risco de perderem mercado.

O segmento de transporte rodoviário de passageiros no país, é foco de diversas abordagens referentes a regulamentação, onde o recente processo de autorização operacional, exigiu novo recadastramento e capacitação das permissionárias; a estrutura viária, que impacta diretamente na vida útil dos veículos, na condução com segurança dos motoristas e na satisfação em relação ao conforto do cliente; a concorrência ilegal e desleal, seja pelo aumento de transportadores não regulamentados, com menor ônus de impostos, sem estrutura de retaguarda, praticando valores inviáveis, abaixo do custo do sistema, ou ainda as ações de concorrentes desleais, que atuam invadindo os mercados não autorizados; a introdução de aplicativos de transporte coletivo e sites de compartilhamento de caronas, entre outros. Neste contexto, temos como referencial manter a atenção e satisfação dos passageiros que utilizam nossos serviços, e neste caso, o papel do motorista faz toda a diferença.

Este estudo tem o objetivo de mapear as necessidades em relação às etapas de capacitação de motoristas do transporte rodoviário de passageiros, identificar parceiros no processo de formação, definir padrões de referência nos módulos a serem desenvolvidos, disponibilizar um escopo modular de treinamento, buscando atender as premissas de segurança, conforto e atendimento ao passageiro, elaborando um modelo de capacitação com ênfase no aperfeiçoamento das habilidades do motorista, que atenda aos requisitos de perfil das empresas e as competências da profissão, gerando valor aos diferentes *Stakeholders*.

1.1 ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO E TEMAS

Nos próximos tópicos serão abordados os temas relativos ao projeto, entre eles estão o resumo executivo identificando o posicionamento do setor, justificativas e objetivos para elaboração de uma solução; as bases conceituais sobre estratégia, fusões e aquisições, geração de valor e desenvolvimento de pessoas que embasem a pesquisa e referencial teórico; metodologia de pesquisa utilizada na captação de informações do segmento; benchmarking, levantamentos e análise do setor coletados por meio de entrevistas com gestores das áreas; desenvolvimento e proposta de solução elaborados buscando atender os pontos comuns entre os parceiros operacionais; cronograma de implantação da proposta e conclusões esperadas pela aplicação do projeto.

1.2 RESUMO EXECUTIVO

O presente projeto aplicado inicia-se com a situação problema a ser apresentada e a justificativa da elaboração do mesmo. Assim como alguns pontos importantes do ambiente onde a empresa está inserida.

O Brasil está vivendo hoje um momento muito importante em sua história, com uma esperança da retomada do crescimento e crises políticas afetando a economia. Estes tempos conturbados fazem o Brasil ser considerado uma “incógnita”, evidenciando alguns pontos fracos do país entre eles: o mal estado de conservação das estradas e a falta de mão de obra qualificada no setor de transporte coletivo, segundo a RTI¹ - Associação Rio-Grandense de Transporte Intermunicipal, 2018.

O Brasil, segundo a ANTT² (Agencia Nacional de Transporte Terrestre, 2017) possui aproximadamente 1.355.000 quilômetros de rodovias, onde somente 140 mil quilômetros são pavimentados e trinta por cento destas rodovias estão em péssimas condições de conservação. O Rio Grande do Sul, segundo o DNIT³ (Departamento

¹ Disponível em :<http://www.rti.com.br/?page_id=50>. Acesso em 20 julho de 2018.

² Disponível em<<http://www.antt.gov.br/rodovias/index.html>>. Acesso em 20 julho de 2018.

³ Disponível em<<http://www.dnit.gov.br/modais-2/capa-infraestrutura-rodoviaria>>. Acesso em 20 julho de 2018.

Nacional de Infraestrutura de Transporte, 2015) e o DAER⁴ (Departamento de Estradas de Rodagem, 2018), possui aproximadamente 16 mil quilômetros de estradas divididas em 5 mil Federais e 11 mil Estaduais. As estradas são imprescindíveis para o transporte e acabam por se tornar um empecilho na realização da atividade do setor, pois governo após governo não há investimento suficiente para a manutenção e construção de novas estradas. O que notoriamente evidencia a precariedade das estradas prejudicando o fluxo de veículos presentes.

O transporte de passageiros é regido por um sistema de concessões, outorgas de permissão e de autorização concedidos em âmbito nacional para a ANTT⁵ (Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2015) que é responsável pelas linhas interestaduais e internacionais, e delega a cada Estado para conceder as linhas intermunicipais, assim como para os Municípios as linhas urbanas. No caso do Estado do Rio Grande do Sul, o órgão responsável até o momento é o DAER (Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem), porém após recentes impasses políticos, está sob estudo pelo Secretário de Infraestrutura e Logística Beto Albuquerque a criação de uma agência, que seria uma autarquia responsável por este tema, e com um modelo similar ao da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres).

O modelo atual de concessões tem como um de seus principais fatores a regulamentação da tarifa imposta pelo seu órgão regulador, o qual impossibilita as empresas de adotarem uma postura de mercado, visto que qualquer autorização na mudança das tarifas tem que obrigatoriamente partir de uma decisão elaborada pela autarquia reguladora. Entretanto, o novo modelo de agência, conforme as empresas esperam, deverá ter uma postura de mercado viabilizando à gerência das tarifas pelas empresas do setor individualmente, e retirando a figura do regulador nesta questão. Esse modelo beneficiará e aumentará o número de usuários, beneficiando assim as empresas segundo a RTI (Associação Rio-Grandense de Transporte Intermunicipal).

⁴ Disponível em:< <https://www.daer.rs.gov.br/sistema-rodoviario-estadual>>. Acesso em 20 julho de 2018.

⁵ Disponível em< http://www.antt.gov.br/rodovias/Concessoes_Rodoviaras/Index.html> Acesso em 20 julho de 2018.

Segundo dados estatísticos de relatórios do DAER⁶ e da RTI disponibilizados em 2018, as empresas de ônibus intermunicipais, sem contar o sistema da região metropolitana de Porto Alegre, transportaram em 2017 aproximadamente 54 milhões de pessoas, uma diferença de 9,5 pontos percentuais a menos que 2016 quando foi transportado cerca de 59,6 milhões de passageiros. Com essa quantidade de passageiros, as empresas do setor tiveram uma renda de aproximadamente 567 milhões de reais em 2017 contra 748 milhões de reais em 2016, o que gerou uma expressiva diferença de 24 pontos percentuais negativos. O ano de 2016 foi produtivo para o setor, pois os anos anteriores vinham de uma diminuição de passageiros transportados e de renda, e neste ano em questão ocorreu um aumento, porém em 2017 uma queda para níveis menores que os anos anteriores, fato que demonstra que o setor vem em constante queda.

1.3 JUSTIFICATIVA

No desenvolvimento das nações, os transportes desempenharam papel de fundamental importância, para demonstrar esta relevância, o Congresso dos Estados Unidos afirmou que: “[...] sob qualquer ponto de vista econômico, político e militar, o transporte é, inquestionavelmente, a indústria mais importante do mundo.” (PETRAGLIA *et al* apud BALLOU 2006). Perante esta afirmação é visto a importância das empresas de transportes de passageiros, assim como seus papéis na sociedade para conectar pessoas a seus destinos seja qual for o propósito da viagem.

O presente projeto aplicativo se justifica por trazer benefícios em quatro esferas:

1. Trabalhadores do Sistema de Transporte ou do SEST/SENAT;
2. Sociedade;
3. Acadêmica;
4. Autores do estudo.

⁶ Disponível em < <https://www.daer.rs.gov.br/transporte-de-passageiros>>. Acesso em 20 julho de 2018.

A primeira delas é para os trabalhadores do sistema de transporte ou do SEST/SENAT que a partir deste estudo terão uma nova abordagem sobre o tema assim como a possibilidade de obterem a qualificação aprimorada.

A segunda são os benefícios para a sociedade, pois, com o maior aproveitamento dos ônibus gera redução do tráfego nas estradas e contribui para a diminuição da poluição do ar e dos veículos que rodam, melhorando a trafegabilidade das rodovias e colaborando para a diminuição de acidentes. Essa melhoria propicia o aumento da renda das empresas tornando-as mais sólidas no mercado e, conseqüentemente, cooperando com mais impostos para o governo investir em melhorias para a sociedade.

A terceira esfera é a acadêmica, que será beneficiada com mais conhecimento sobre este importante setor, pois este estudo também poderá servir de suporte e apoio para futuros trabalhos desenvolvidos nesta área no meio acadêmico beneficiando outras empresas do ramo.

A última esfera são os autores do estudo que terão a oportunidade de exercitar todos os conhecimentos adquiridos em sua formação acadêmica, também aumentando seus conhecimentos sobre a elaboração de projeto aplicado, propiciando a utilização em sua vida profissional deste conhecimento adquirido. Além de serem trabalhadores do setor, onde poderão utilizar o conhecimento para pôr em prática novas ferramentas para o desenvolvimento de suas atividades.

1.4 OBJETIVOS

Neste tópico será possível identificar o objetivo geral e específicos deste estudo.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto aplicativo é desenvolver um modelo que promova a capacitação profissional de motoristas de forma a gerar valor para as

organizações do segmento rodoviário de transporte coletivo de passageiros, criando e disponibilizando este modelo, de forma que possa ser utilizado pelas empresas.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estão desdobrados em identificar, analisar, sintetizar e compartilhar as bases conceituais que sustentarão o desenvolvimento do projeto aplicativo.

Definir a metodologia de pesquisa e demonstrar a importância dela para o projeto. Definir as técnicas utilizadas para buscar informações para a construção do projeto aplicativo como: entrevistas estruturadas e semiestruturadas, *surveys*, questionários, pesquisa bibliográfica, leitura de documentos internos e entrevistas com lideranças.

Fazer análise do setor rodoviário, com dados críveis e que suportem o projeto aplicativo e identificar as empresas para realizar o benchmarking, propondo os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar principais gargalos em relação a capacitação profissional de motoristas e o impacto na geração de valor.
2. Analisar parcerias potenciais de programas para desenvolvimento de capacitação de motoristas.
3. Analisar práticas de sucesso quanto a formação de equipes operacionais para processo de geração de valor.
4. Propor modelo de desenvolvimento e capacitação de motoristas que contribua com a proposta de geração de valor de empresas de transporte rodoviário de passageiros.

2 BASES CONCEITUAIS

As bases conceituais analisadas para suportar a elaboração deste projeto foram selecionadas buscando os temas relacionados com o objetivo.

Nesse capítulo desenvolveremos os seguintes temas que comporão as bases conceituais para suportar esse projeto: Estratégia, M&A, Geração de Valor, Desenvolvimento, Capacitação de Pessoas e A Metodologia 5W2H.

2.1 ESTRATÉGIA

Para LIMA (2012) as estratégias de negócio são todos os planos que a empresa elabora em curto, médio e longo prazo para alcançar seus objetivos de forma lucrativa e sustentável, esse planejamento ocorrerá desde o chamado chão de fábrica até a alta direção e demandará profunda reflexão que determinará as escolhas para atuação no mercado de forma a vencer a concorrência.

Conforme ilustram figura 1 e 2, dois modelos de Wright, Kroll e Parnell (2000) ilustra que a tomada de decisão onde as estratégias de negócio perpassam obrigatoriamente pela flexibilidade e inovação para alcançarem o sucesso.

Figura 1 – Modelo 1 de tomada de decisão



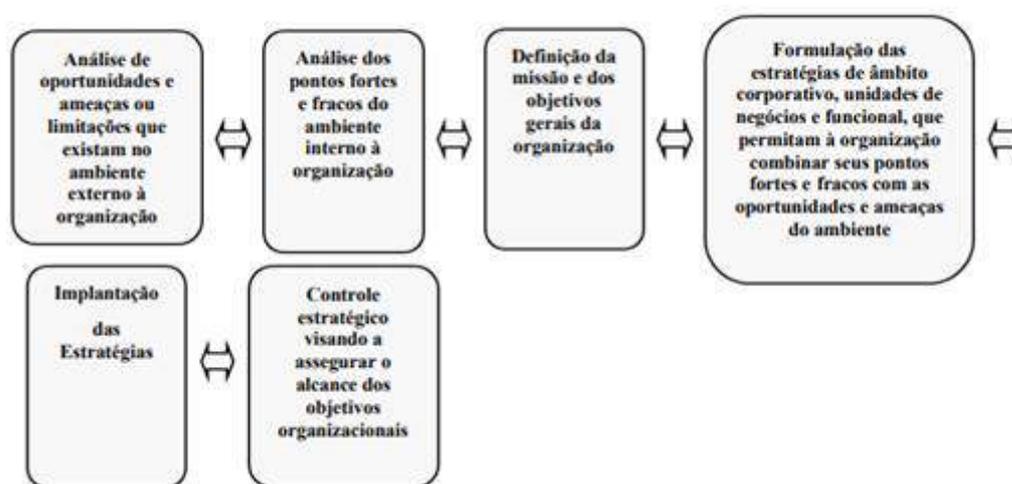
Fonte - Wright, Kroll e Parnell, 2000

A estratégia é colocada por Wright et al. (2000) como algo orientado para o futuro, ou seja, nem sempre uma estratégia oferecerá resultados imediatos. Dentro deste contexto Wright et al. (2000) fazem menção a um processo que compreende três fases: (1) a formulação da estratégia, onde se pensa nos objetivos da organização e como alcançá-los; (2) implementação da estratégia, que consiste em

colocar em prática o que foi planejado; e (3) controle estratégico, para que os resultados sejam monitorados e possíveis modificações na estratégia, ou na maneira como foi implementada, sejam realizadas.

Observa-se nas figuras 1 e 2 diferentes visões de planejamento e gestão estratégica, na visão da figura 1 um pouco mais conservadora ainda ligada ao conceito tradicional e defasado de planejamento, enquanto a figura 2 ilustra um detalhamento maior.

Figura 2 - Modelo de tomada de decisões estratégicas



Fonte - Wright, Kroll e Parnell, 2000

Enfatizando as oportunidades externas para novos negócios, ou seja, ligado à gestão estratégica e melhoria contínua, item intimamente ligado à questão da inovação.

“Uma empresa pode adotar uma estratégia corporativa de: crescimento, quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado, e o valor da empresa; estabilidade, quando visar a concentrar suas forças na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa”. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 135 apud CAMARGOS e DIAS, 2003).

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) destacam que uma empresa pode adotar uma estratégia corporativa de: crescimento, quando dispõe de recursos ou

tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado, e o valor da empresa; estabilidade, quando visar a concentrar suas forças na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa.

Os diferentes tipos de estratégia corporativa para crescimento, estabilidade e redução, na visão dos autores supracitados, estão compilados no quadro 1, Tipos de estratégia corporativa.

Quadro 1 - Tipos de Estratégia Corporativa

Estratégia Corporativa	Tipos	Definição / Execução
Crescimento	Interno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuem na mesma unidade de negócios.
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada à suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.
	Diversificação Horizontal não Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento.
	Integração Vertical de Empresas Relacionadas	Aquisição de empresa por meio de transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas	Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha.
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
Estabilidade	Alianças Estratégicas	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
		Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.
		Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o

Redução	Reviravolta (<i>turnround</i>)	tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um <i>spin-off</i> (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.

Fonte - Adaptado de Wright, Kroll e Parnell, 2000.

Nesta perspectiva quando se aborda o tema estratégias de negócio impreterivelmente precisa-se compreender e adotar o espírito inovador, ou segundo Peter Drucker a prática sistemática da inovação. Segundo DRUCKER (1998) “a inovação é a função específica da capacidade empresarial, é o meio através do qual um espírito empreendedor cria novos recursos de produção ou aprimora recursos já existentes com potencial refinado para a criação da riqueza, ou seja, a inovação é o esforço para criar uma mudança intencional e centrada no potencial econômico ou social de uma empresa.”.

Assim, a maioria das inovações resulta da busca consciente e intencional de oportunidade de inovação, para DRUCKER (1998) existem quatro tipos de oportunidades que se encontram no interior das empresas ou das indústrias:

1. Ocorrências inesperadas: todos aqueles fatos que não foram planejados ou esperados, mas que por algum motivo aconteceram e interferiram no desempenho do negócio, não permitindo que se alcançassem os resultados almejados, o diferencia será transformar a lista de problemas encontrados e lista de oportunidades a serem exploradas;
2. Incongruências: as incoerências e incompatibilidades que não são condizentes, ou que não estão de acordo com o que foi planejado, a partir disto surgem respostas inovadoras para superar o obstáculo;
3. Necessidades de processo: aquelas necessidades que surgem ao longo do processo, seja em melhoria de equipamentos ou inovação social, como o advento da publicidade impressa que alavancaram as vendas de jornais e revistas no século XIX;
4. Alterações no mercado e na indústria: quando as estruturas do mercado ou da indústria sofrem alterações, os líderes de mercado tradicionais costumam negligenciar os novos segmentos de mercado em crescimento, permitindo

que os inovadores permaneçam sozinhos e sem concorrência por longo período.

Existem também, para Drucker (1998) três fontes de oportunidades que são exteriores à empresa, no que tange o ambiente social e intelectual e que circunda e interfere no negócio:

- a) Alterações demográficas: essas alterações são as mais recompensadoras e, portanto, menos com nível de risco menor, pois são decorrentes de quantidade de pessoas, distribuição de faixa etária, nível educacional, profissão e localização geográfica;
- b) Alterações na percepção: são aquelas alterações no entendimento que a sociedade tem sobre determinado assunto, como por exemplo a valorização que estilo de vida saudável vem tomando nos últimos tempos, como adoção de uma alimentação mais saudável, a frequência na realização de atividades físicas, etc.
- c) Novos conhecimentos: as inovações baseadas em novos conhecimentos, sejam eles científicos, técnicos ou sociais são condição imprescindível para elevar a capacidade empreendedora, afinal a convergência de conhecimento aliada a incubação tecnológica e observação de mercado são os alicerces da capacidade de empreendedorismo e permitem a prática da inovação sistemática.

Cabe ressaltar que essas fontes não ocorrem de forma isolada elas podem se sobrepor e ocorrer concomitantemente e, portanto, o potencial de inovação deverá residir em mais de uma área ao mesmo tempo para aprimorar ou criar novas oportunidades de negócios.

Nesse sentido DRUCKER (1998) afirma que empreender é saber calcular riscos, e que todos os inovadores bem-sucedidos têm uma coisa em comum: sabem definir os riscos e minimizá-los da melhor forma possível, afinal inovar é arriscado, mas ficar parado no tempo é muito mais, pois a análise sistemática ainda que de forma conservadora e calculada das fontes de oportunidades de inovação resultarão em oportunidade de sucesso. E finaliza indicando cinco princípios da inovação:

1. Atenção ao mercado: observar, questionar e ouvir o que dizem os potenciais usuários/clientes de seus serviços ou produtos;
2. Simplicidade: a inovação deve ser simples a ponto de se dizer: Porque não pensei nisso antes, é tão óbvio!
3. Especificidade: as inovações começam com algo pequeno, para resolver um problema específico;
4. Aspiração à liderança: se uma inovação não almejar a liderança, o sucesso desde o princípio será pouco provável que seja inovadora o suficiente;
5. Persistência: uma inovação requer muito trabalho, planejamento e conhecimento.

Segundo DYER, GREGERSEN E CHRISTENSEN (2012) no livro DNA do empreendedor os autores realizaram um estudo colaborativo de oito anos, no qual se buscou descobrir as origens de negócios inovadores e de ruptura, assim realizaram centenas de entrevista e observaram que existem cinco habilidades que diferenciam inovadores das pessoas comuns, são elas:

- a) Estabelecer conexões: identificar conexões entre áreas de conhecimento diferentes, que convergem para um ponto em comum, compreendendo que conceitos se combinam, criando uma variedade múltipla de ideias revolucionárias e extraordinárias;
- b) Questionamento constante: os inovadores estão sempre questionando, pois já compreenderam que as rupturas nascem das ideias medianas que aprimoradas permitem o surgimento de novas concepções;
- c) Poder da observação a observação é capaz de permitir a leitura da realidade sob novas perspectivas, sob novas óticas, indo além do óbvio;
- d) Networking: conhecer pessoas diferentes e com perspectivas diferentes potencializa a conexão entre campos de conhecimento diferentes e independentes, porém para que isso ocorra é necessário exercitar a humildade e a capacidade de ouvir novos conceitos e ideias sem preconceitos;

- e. Experimentação: criar um ambiente onde a experimentação possa ocorrer, onde os erros possam acontecer de forma controlada e possam ser utilizados de forma pedagógica em busca de novas respostas.

A estratégia em serviços deve começar com uma visão do local e do objetivo de empreendimento. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (pág. 37, 2014) uma visão estratégica de serviços é formulada abordando questões a respeito do mercado-alvo, do conceito de serviços, da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviços. No entanto, o ambiente competitivo dos serviços apresenta desafios, como poucas barreiras para ingressar no setor, substituição de produtos/serviços e oportunidades limitadas para economias de escala que devem ser superadas.

Parafraseando Michael Porter apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2014) acerca das três estratégias competitivas genéricas que tem sido sucesso na formulação de estratégias que permitem a uma empresa superar seus competidores. “As estratégias de liderança global em custos, diferenciação e foco no mercado” são abordagens que empresas de serviços têm adotado de várias formas para obter vantagens competitivas. Em cada uma dessas estratégias, entretanto, a administração não deve perder de vista o fato de que somente o foco nos clientes e na satisfação de suas necessidades resultará em clientes fiéis.

- a) Liderança global em custos – uma estratégia global em custos requer instalações com eficiência de escala, um rígido controle dos custos e das despesas gerais e, frequentemente, uma tecnologia inovadora. Dispor de uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois os competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Implantar uma estratégia de baixo custo normalmente requer altos investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatia do mercado.
- b) Diferenciação – a essência da estratégia de diferenciação reside na criação de um serviço percebido como único. As abordagens para diferenciação podem ter várias formas: imagem da marca, tecnologia, características especiais, serviço ao cliente, rede de distribuição e outras dimensões. Uma estratégia de diferenciação não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar a lealdade do cliente.

- c) Foco – a estratégia de foco é construída em torno da ideia de servir muito bem a um mercado-alvo particular, dirigindo-se as necessidades específicas dos clientes. O segmento de mercado poderia ser um grupo de compradores específico, um serviço ou regiões geográficas. A estratégia de foco fundamenta-se na premissa de que a empresa consegue uma vantagem competitiva nesse segmento de mercado por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou poder reduzir os custos por meio da especialização.

Sendo assim, as estratégias de negócio independentemente de quais sejam devem sempre observar essas características e fontes de forma coletiva, pois as empresas são redes compostas por indivíduos que se formam e se juntam para atingir uma missão e visão de negócios já definidos e, portanto, é preciso ir além das individualidades para construir a partir das diferenças, pois a contemporaneidade exige cada vez mais que se realizem conexões, reuniões de ideias, recursos e habilidades distintas em prol de novas oportunidades de negócio, e assim parece ser o diferencial dos inovadores.

O estudo de Estratégia apresenta uma característica ao mesmo tempo atraente e desafiadora: é interminável! Temos, por exemplo, situações de empreendedores de startups que desenham novos modelos de negócios usando, em suas análises, as “cinco forças competitivas” modelo de análise mercadológica desenvolvida por Michael Porter, na década de 1970: *“rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos*, modelo criado há mais de 40 anos e considerado, por alguns, ultrapassado e limitado. Além da continuidade, fusão e atualização dos métodos – com alguns “sumiços” e “reaparições” de correntes de pensamento e análise –, o tema da Estratégia é sempre exposto às turbulentas tendências de mercado e fatores competitivos, como o surgimento de novas tecnologias, modificações legais e políticas e o comportamento do consumidor, que determinam mudanças frequentes de foco nos estudos. Nessa trajetória, mudanças bruscas na forma de pensar muitas vezes não chegam a se estabilizar em termos de aplicação.

2.2 PROCESSO DE M&A

O termo M&A significa *Mergers and Acquisitions*, termo em inglês para F&A, Fusões e Aquisições. Segundo Pricewaterhouse (PwC) apud LUZIO (2015) uma transação de M&A pode abranger as seguintes possibilidades:

- a) Aquisição de participação controladora: maior que 50% do capital da empresa adquirida;
- b) Aquisição de participação não controladora: menor que 50% do capital;
- c) *Joint venture*: dois ou mais sócios criam uma nova empresa, mas os sócios continuam a existir como operações independentes;
- d) Fusão: duas ou mais empresas se juntam e deixam de existir isoladamente, dando origem a uma terceira e nova empresa;
- e) Incorporação: uma empresa absorve as operações da outra que deixa de existir;
- f) Cisão: uma empresa é dividida para surgir outra.

De acordo com LUZIO (2015) todas as situações podem se combinar, entretanto ressalta que das 789 transações registradas pelo PwC em 2013, 55% foram do tipo Aquisição de participação controladora. Para esse autor as nomenclaturas mais utilizadas no Brasil para as transações de M&A são:

- 1) Transação: termo para as aquisições que englobam de (a) a (f) no item anterior;
- 2) Alvo: o negócio que é objeto da transação (ações, operações ou ativos de uma empresa nova ou existente);
- 3) Vendedor: o proprietário do Alvo seja ele uma ou mais pessoas jurídicas e/ou físicas;
- 4) Comprador: o comprador do Alvo também seja ele constituído por pessoas físicas ou jurídicas;
- 5) Partes: o Vendedor e o Comprador, coletivamente. Se o Vendedor ou Comprador forem pessoas jurídicas, serão empregadas as palavras “sócios” ou “acionistas” para designar os proprietários das empresas;

- 6) Assessor: o assessor M&A, seja ele contratado pelo Comprador ou pelo Vendedor;
- 7) Preço: o valor pago pelo Comprador ao Vendedor na Transação.

Para VALENTE (2014), as fusões se dividem em horizontais, verticais e de conglomerados, “as chamadas fusões horizontais, correspondem a situações em que as empresas atuam no mesmo mercado (do produto ou geográfico)”. Já as fusões verticais “dizem respeito a casos em que as empresas operam ao longo de uma linha de transformação, enquanto as chamadas fusões de conglomerado referem-se a empresas que atuam em mercados não relacionados”. O autor ainda distingue os tipos de fusões, tendo como critério a permanência ou não dos acionistas. Denominando o termo Aquisição quando os acionistas de uma das empresas abandonam a mesma e utilizando o termo Fusão para os casos quando todos ficam como acionistas.

Nesse sentido, independentemente do tipo de fusão ou aquisição a ser realizada pelas empresas, todas terão um impacto, inclusive na geração de valor dentro e fora da companhia, sobretudo as decisões e estratégias de produção e as decisões financeiras adotadas pela nova empresa recém-criada ou adquiridas.

Para SANSON (2015) as empresas que não se prepararam estrategicamente para os novos desafios do mercado em constante evolução, não percebem as mudanças necessárias para manter e buscar resultados, ou ignoram as tendências e exigências dos clientes, ocupam papel coadjuvante nos processos de fusões e aquisições, sendo superadas pelo desempenho daquelas que efetivamente estão em sinergia operacional e criam valor para seus acionistas.

2.3 GERAÇÃO DE VALOR

O termo **valor** do ponto de vista semântico pode ser entendido segundo AULETE (2008) como:

- a) Preço atribuído a algo: vale algo;
- b) Utilidade, valia: o valor de algo;

- c) Importância, qualidade, mérito: o valor para algo/alguém;
- d) Validade, legitimidade: algo/alguém de valor;
- e) Um princípio ético: valores.

O valor intangível que a marca de uma empresa traz ao imaginário do consumidor como valor positivo de qualidade seja no produto produzido por esta ou na qualidade da prestação de serviço. Esses ativos intangíveis serão sempre uma vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes. Outro ativo intangível é o conhecimento produzido dentro da empresa, pelos atores que produzem ou prestam serviço, assim a gestão do conhecimento nas organizações tem sido foco de investimentos crescentes, através de melhor capacitação e desenvolvimento do fator humano. BRANDÃO e GUIMARÃES (2001) abordam a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. A interpretação deste autor quanto às características da gestão do fator humano, é de que as políticas empresariais atuais buscam desenvolver suas competências, a fim de aumentar as respectivas chances de atingir seus objetivos estratégicos, via melhoria da qualidade nos processos de solução de problemas, negociações e de tomada de decisões.

Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade. Isto é, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização. (KAYO; KIMURA; MARTIN et al, 2006, p. 3).

Os indivíduos estão sempre lutando por mudanças, inovações e melhores formas de viver e trabalhar, causando profundas transformações na estrutura da sociedade, segundo EGGER (2015) “ os hábitos, valores e crenças das pessoas são cada vez mais momentâneos, válidos para situações específicas [...] novos concorrentes, lógicas e oportunidades originam-se cada vez mais a partir de um panorama mais amplo, além da nossa visão tradicional” e vai além, afirmando:

A geração de valor novo só é possível se tivermos a vontade de ver e experimentar as coisas de forma diferente. A sociedade é complexa, composta por sistemas fluidos com diversos elementos, com muitas soluções e oportunidades. Identificamos novas lógicas não por aceitar o óbvio, mas por questioná-lo. Usando as palavras de Friedrich von Handenberg, “o objetivo é transformar o conhecido em algo estranho, e o estranho em algo conhecido”. Para nos conectarmos com tais incógnitas, precisamos expressar uma visão menos parcial, questionar de forma crítica e investigar com mais profundidade. [...] Temos de treinar nossa capacidade de perceber as coisas diferentes pela intuição e pesquisa-las pela lógica. A combinação dessas duas capacidades é o que permite compreender as sociedades, desejos e valores de novas maneiras. (EGGER, 2015, p. 27).

A geração de valor também denominada EVA - *Economic value added*, é um grande desafio para as empresas. É de conhecimento público que muitos conceitos e técnicas foram desenvolvidos na última década com o intuito de permitir às organizações se tornarem mais competitivas e bem-sucedidas, tais como reengenharia e gestão de processos, gestão da qualidade, gestão de custos baseada em atividades e orientação para atendimento das necessidades do cliente, dentre outros. Uma parte destes esforços de implantação se traduz em sucesso e outra em fracasso para as empresas.

Já vivemos em um mundo no qual os serviços constituem mais de dois terços do produto nacional bruto (PIB) dos empregos, por isso devemos mudar nossa perspectiva para algo que possamos chamar de economia do conhecimento ou de serviço. Percebe-se ainda nos dias atuais que empresas operam dentro de paradigmas ultrapassados, as quais deixam de ser tão competitivas quanto poderiam, ao desconsiderar oportunidades estratégicas relacionadas à inovação, adoção de novas tecnologias e processos, por não terem tido contato com ideias e formas de gestão mais atualizadas, ou por estarem acomodadas em seu status, até o momento, confortáveis.

A globalização e os avanços da tecnologia da informação estão acirrando a competição entre as empresas, forçando-as, cada vez mais, a se diferenciarem de seus concorrentes. Ativos intangíveis, como marcas, patentes, concessões públicas e capital intelectual, por exemplo, são ativos singulares, cujas características únicas poderiam permitir a diferenciação entre as empresas e a obtenção de vantagens competitivas. (PEREZ e FAMÁ, 2006, p. 1).

A adoção de uma postura inovadora, com geração de valores tangíveis e intangíveis contribui, decisivamente, para o descobrimento de ideias que o mercado

conclama, mas para tanto é necessário estar atento e com os olhos e ouvidos abertos para o mundo em busca de experiências de sucesso. Para CABETO (2011, p 135), criar, inovar e desenvolver conceitos e modelos de modernização é uma questão de sobrevivência, básica para o aprimoramento da gestão e da obtenção de oxigênio necessário à continuidade do negócio, pois nesse ambiente criativo e inovador as pessoas estarão mais motivadas e comprometidas, com sentimento de pertencimento ao processo e integrantes da organização, afinal o elemento humano é o agente transformador necessário à sobrevivência das empresas.

2.4 DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

Segundo LEVANDOWSKI (2017) a área de treinamento e desenvolvimento atua com diversas competências, como por exemplo, o treinamento básico ao novo colaborador em sua entrada na empresa, desenvolve aspectos novos em seus empregados, faz a transmissão de informações do nível estratégico ao operacional, atua com pesquisas de clima e demais métodos relativos a área. Porém, nem todas as empresas conseguem entender que a área de treinamento e desenvolvimento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo.

Após pesquisas em internet, livros e organizações, verifica-se que diversas ações podem ser tomadas como medidas de redução de riscos, como não restringir a um número muito baixo de treinados, ao invés disso sugere-se a abertura de vagas para todos os funcionários que desejam ser treinados e motivados, desta forma dilui-se o benefício do investimento em treinamento diminuindo o risco da perda financeira.

Ainda sobre desenvolvimento, LACOMBE (2011, p. 381) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Um dos maiores receios dos gerentes, é que após ter o conhecimento adquirido seu colaborador se desligue e vá para outra empresa, fazendo desta forma, que a empresa perca o investimento no funcionário, além disso, pode beneficiar uma empresa concorrente ao contratar o colaborador que já foi treinado pela organização anterior. Este pode ser um dos

maiores riscos em treinamento de pessoas, porém medidas de redução de riscos devem ser adotadas antes de iniciar um treinamento.

Utilizando métodos simples de redução de riscos as empresas a médio e longo prazo sentirão o retorno do investimento em forma de produção e motivação e investirão cada vez mais em diversos tipos de treinamento, alcançando um número maior de treinados.

Os diferentes métodos de treinamento e desenvolvimento são detalhados a seguir.

Treinamento significa "o preparo da pessoa para o cargo" (CHIAVENATO 1999, p. 20), já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa "da vida, para a vida e pela vida" (CHIAVENATO 1999, p. 20), ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização.

Quanto à forma de execução, nesse trabalho foram pesquisados 4 diferentes tipos: treinamento no trabalho, treinamento formal interno, treinamento formal externo, e a distância (LACOMBE, 2002).

O Treinamento no trabalho ou "*on the job*", é aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de tarefas rotineiras e orientação da chefia, através de feedbacks.

O treinamento formal interno é composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho. Normalmente é ministrado para um grande número de pessoas, minimizando o risco de perda de investimento. É exclusivo para funcionários.

"O treinamento formal externo é aberto ao público, tendo como uma de suas vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências além de realizar *networking*" (LACOMBE, 2011).

Um tipo de treinamento que vem ganhado adeptos hoje em dia com o avanço da Internet é o treinamento à distância. Este tem como vantagem, possibilitar a pessoas que não teria acesso a um local específico ou aquelas que trabalham e não disponibilizariam de um horário "comercial" para isso.

Métodos de Treinamento segundo BRITO (2017, p. 205) quanto ao tipo de público-alvo: integração de novos empregados, *trainees* e estágios.

1. Integração de novos empregados: uma de suas finalidades é dar boas-vindas a novos funcionários e fornecer informações corriqueiras sobre o local de trabalho. Esse tipo de treinamento faz uso de manuais sobre a empresa e promove a integração dos novos colegas.
2. Trainees: específico para jovens, de nível superior que terão cargos de responsabilidade maior na empresa. Pode ser de curta duração ou pode levar até meses.
3. Estágios: em sua maioria são jovens estudantes de ensino superior. É uma forma de avaliar e treinar os jovens para suas funções.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo LACOMBE (2002, p. 393), ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. As organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário e desenvolver novas competências.

Após o treinamento, com o objetivo de redução de riscos, deve-se montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles desenvolvam um trabalho à altura do treinamento que receberam, pois pode ocorrer a criação de expectativas por parte dessas pessoas, que não sejam alcançadas, havendo assim um desestímulo ao trabalho.

Além disso, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinados conseguiram assimilar o que lhes foi transmitido e se poderá realmente ser utilizado no dia a dia.

Através dessa pesquisa, pode-se concluir a grande importância de investimentos em diferentes tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Além disso, destaca-se também que tem que haver uma verificação da eficácia desse treinamento de forma a mapear as melhorias.

2.5 A METODOLOGIA 5W2H

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (Lisbôa e Godoy p. 37 apud SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. Segundo Lisbôa e Godoy p. 37 (apud SEBRAE, 2008), a técnica 5W2H como ilustra o quadro 2, é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

a) O quê? Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?

b) Quem? Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?

c) Onde? Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?

d) Por quê? Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?

e) Quando? Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?

f) Como? Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?

g) Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?

Quadro 2: Quadro Explicativo Método 5W2H

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

Fonte - Adaptado de Lisbôa e Godoy (2008)

Ainda segundo Lisbôa e Godoy p. 38 (apud SEBRAE, 2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho fará uso de uma metodologia qualitativa, utilizando-se de levantamento e coleta de dados que será realizada através de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevista de profundidade com gestores operacionais.

Segundo Gil (2010) pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento de um método científico, cujo objetivo é descobrir respostas para problemas pré-determinados com a utilização de procedimentos científicos.

Esse processo de pesquisa na administração ocorre em três fases: a formulação, que envolve a definição do que será utilizado para produzir o resultado desejado; a execução, que é a coleta de informações das fontes apropriadas, sua verificação a fim de detectar erros, sua codificação e armazenamento para possibilitar que seja analisada de forma rápida e apropriada; a análise, nesse momento os dados são analisados, as hipóteses são testadas e sustentadas ou refutadas, tendo sua base na comparação, os resultados do estudo e os previstos na formulação.

A análise dos resultados deve oferecer respostas às questões da pesquisa, possibilitando uma tomada de decisão fundamentada em uma melhor compreensão da situação (HAIR *et al*,2005).

Cooper e Schindler (2003) afirmam que os estudos exploratórios são particularmente muito úteis quando o pesquisador não possui uma ideia clara sobre as dificuldades que estarão pela frente durante este estudo. Utilizando-se da exploração é possível desenvolver conceitos de forma clara, como estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais que obtêm uma melhora no planejamento final da pesquisa.

O presente trabalho se valera da pesquisa exploratória, pois a mesma possui maior flexibilidade e possibilita a consideração de fatores diversos com relação à questão em estudo (GIL, 2010).

A fim de se obter uma ideia com valores e qualidade o presente trabalho utiliza a pesquisa qualitativa. Essa pesquisa possibilita a obtenção, com detalhes maiores, de uma interpretação, permitindo reflexão do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Segundo Migueles (2003) a pesquisa qualitativa não pode ser expressa em números. Ainda complementa que esse tipo de metodologia tem sua qualidade influenciada pela quantidade de fontes e representatividade que essas têm em relação ao que se busca estudar.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que um processo de pesquisa a análise qualitativa tem grande relevância para ajudar na estruturação, pois dessa maneira é possível economizar tempo e dinheiro ao entender certos pontos que são desconhecidos.

Segundo Lima (2008, p. 34) “O método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real.”.

Gil (1991) ainda complementa que esse método possui três principais vantagens, sendo elas: estímulo a novas descobertas podem ser flexíveis no planejamento, o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas e a novos interesses que alteram o foco anteriormente planejado; ênfase na totalidade, nesse caso o pesquisador por ter várias dimensões pode se focalizar no todo, superando o problema de as individualidades acabarem por desaparecer em função de uma análise de traços; simplicidade dos procedimentos acontece, pois os métodos de coleta e análise comparados a outros tipos de projeto são muito simples, assim como os relatórios gerados, utilizam-se de linguagem simples.

Pesquisa bibliográfica consiste em coletar dados em materiais já existentes, sendo principalmente livros e artigos científicos. As fontes bibliográficas são classificadas em quatro partes: livros de leitura corrente são as obras de diferentes espécies e também as obras de divulgação que apresentam informação técnica e científica; livros de referência são os que possibilitam chegar de maneira rápida e direta a informação; publicações periódicas referem-se a jornais e revistas com tiragens constantes; impressos diversos. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 1991, p. 50).

Pesquisa documental é muito semelhante à bibliográfica, porém trabalha com materiais que não abrangeram ainda um tratamento analítico, ou que, ainda têm a

possibilidade de serem reelaborados de modo que estejam de acordo com os objetivos da pesquisa.

As fontes dessa pesquisa são diversificadas e dispersas, podem ser desde relatórios de pesquisas, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, até mesmo documentos conservados em arquivos. Esse tipo de pesquisa é fundamental, pois os documentos são uma fonte segura e rica de dados (GIL, 1991).

A técnica de entrevista em profundidade é uma conversa entre uma pessoa escolhida, por ter conhecimento sobre determinado tema ou uma percepção especial, e um entrevistador qualificado, buscando respostas estruturadas que permitam uma sondagem mais aprofundada, do que uma entrevista em grupo. A grande vantagem desta técnica é que o entrevistado se sente mais à vontade para discutir tópicos potencialmente delicados (HAIR et al., 2005). Nesta perspectiva, adotar-se-á a técnica de pesquisa em profundidade como apresentado no apêndice 1 e respostas no quadro 2 do título 4.2.

Segundo Gil (1991) os procedimentos da pesquisa-ação são parecidos com o de uma pesquisa clássica, o que nos leva a considerar os passos de: categorização, codificação, tabulação, análise estatística e generalização. Porém, deve-se levar em conta a existência de pesquisas que têm como prioridade a discussão dos dados obtidos, tendo uma interpretação dos resultados, a qual deve ser feita por especialistas da área além dos participantes dela.

De acordo com Roesch (2006), existem várias maneiras de se analisar dados, tendo em vista uma tendência muito parecida com os padrões da análise quantitativa, o qual tem como princípio a identificação da repetição de acontecimentos e suas relações, onde a interpretação dos dados ocorre posteriormente e é feita por modelos conceituais. O autor ainda nomeia essa técnica de análise de conteúdo, e sugere o seguinte roteiro: definição das unidades de análise, definição das categorias, codificação de parte do texto com base nas categorias criadas, codificação de todo o texto, estratificação das respostas e elaboração de comparações entre grupos, apresentação criativa dos dados, interpretação dos dados com auxílio de teorias conhecidas ou hipóteses.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Para compreensão do levantamento e análise da informação será necessário analisar o setor de transporte e Benchmarking que será realizado dentro das realidades organizacionais estudadas.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

O Brasil é o país que tem a maior concentração rodoviária de transporte de cargas e passageiros entre as principais economias mundiais. A malha rodoviária é utilizada para o escoamento de 75% da produção no país, seguida da marítima (9,2%), aérea (5,8%), ferroviária (5,4%), cabotagem (3%) e hidrovária (0,7%), de acordo com a pesquisa Custos Logísticos no Brasil, da Fundação Dom Cabral⁷.

De acordo com o boletim estatístico da Confederação Nacional do Transporte⁸ (CNT 01/2018) foram transportados 92.529.213 de passageiros (ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres (Interestadual e Internacional)), conforme observa-se no quadro 3. Ainda sobre transportes de passageiros rodoviários, segundo o Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Sul (DAER-RS), foram transportados cerca de 50.000.000 de passageiros no estado.

Quadro 3 - Dados dos órgãos reguladores do transporte rodoviário de passageiros

Dados	ANTT Interestadual	DAER Intermunicipal RS
Passageiros transportados / ano	92.529.213	50.000.000
Linhas regulares	18.000	3.500
Frota em operação	2.745	1.682
Permissionárias	240	241
Rodoviárias	Não há concessão	260

Fonte: ANTT/2017 e DAER/2017

⁷ Disponível em < <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes>>. Acesso em 18 julho de 2018.

⁸ Disponível em:< <http://www.cnt.org.br/Boletim/boletim-estatistico-cnt>> Acesso em 18 julho de 2018.

Com estes dados, já é possível dimensionar o quão importante é a qualificação dos profissionais que atuam na malha rodoviária Brasileira, e principalmente aos motoristas de transporte coletivo de passageiros, que estão transportando vidas.

Além das organizações e instituições já citadas acima, podemos mencionar mais algumas que são de extrema importância ao modal rodoviário do País:

1. ABRATI⁹ – Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros;
2. SEST SENAT¹⁰ – Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte;
3. CONTRAN¹¹ – Conselho Nacional de Trânsito;
4. CFC – Centro de Formação de Condutores.

Quem deseja conduzir veículos de transporte coletivo de passageiros, cuja qualificação deve constar no documento de habilitação, deve procurar este curso. Estes possuem, uma Matriz Curricular obrigatória assim como uma carga horária mínima de 50h conforme a Resolução CONTRAN nº 168/2004, do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN). Após cinco anos do curso concluído, o condutor deverá realizar a respectiva atualização.

Possuí alguns pré-requisitos, aos motoristas participantes, tais como:

- A. Idade superior a 21 anos;
- B. Habilitação “D” (mínimo);
- C. Isenção de infrações: média (reincidente), grave e gravíssima. Cassação/suspensão do direito de dirigir.

O curso é ministrado por CFC¹² ou Posto Avançado, e é dividido em módulos:

1. Módulo I – Legislação de trânsito (10h);
2. Módulo II – Direção Defensiva (15h);

⁹ Disponível em:< <http://www.abrati.org.br/portal/>>. Acesso em 18 julho de 2018.

¹⁰ Disponível em:< <http://www.sestsenat.org.br/>>. Acesso em 18 julho 2018.

¹¹ Disponível em:< <https://detran.to.gov.br/legislacao/resolucoes/resolucoes-do-contran/>>. Acesso em 18 julho de 2018.

¹² Centro de Formação de Condutores.

3. Módulo III – Noções de Primeiros Socorros, respeito ao Meio Ambiente e Convívio Social no Trânsito (10h);
4. Módulo IV – Relacionamento Interpessoal (15h).

Infelizmente, por ser ministrado principalmente por CFC, e ter um valor razoavelmente alto, pode afastar muitos participantes. Trazendo resultados negativos aos passageiros que utilizam o transporte público e ao trânsito brasileiro.

O Centro de Formação de Condutores (CFC) é o nome dado às antigas autoescolas, no Brasil. Atribuída pela Resolução CONTRAN nº 33, e mantida no artigo 156 do atual Código de Trânsito Brasileiro pela Lei nº 9.530 de 23 de setembro de 1997. São escolas credenciadas pelos departamentos de trânsito, que tem por objetivo a capacitação do cidadão para a condução de veículo automotor, mediante a aplicação de aulas teóricas e práticas, para a obtenção da CNH¹³ (Carteira Nacional de Habilitação).

O SEST SENAT está presente em todos os estados brasileiros. O objetivo é articular as ações de desenvolvimento profissional e promoção social em um ambiente favorável às práticas educativas e com espaços, ferramentas e tecnologias dedicados ao conhecimento e à qualificação, contribuindo para o aumento da produtividade, da competitividade e do fortalecimento do setor de transporte brasileiro, por meio de uma diversificada grade de cursos presenciais para desenvolvimento profissional.

Por outro lado, com o avanço tecnológico, temos algumas opções que facilitam a vida dos motoristas e beneficiam as empresas de transporte.

O SEST SENAT, ao investir no equipamento de simulação, pode aprimorar a forma de condução dos motoristas profissionais de cargas e de passageiros na busca da prevenção de acidentes, proporcionando um ambiente inovador, com recursos de alto padrão tecnológico, didático, tendo redução de tempo/custo e um ambiente bem próximo da realidade, com isso, obtendo total interação dos alunos.

Os simuladores, conforme ilustra figura 3, disponibilizam diversos módulos em distintas especialidades que visam a capacitação e aperfeiçoamento do motorista profissional, trazendo o que existe de mais moderno no desenvolvimento profissional

¹³ Disponível em :< <http://www.detran.rs.gov.br/lista/729/servicos-prestados-pelos-cfcs>>, Acesso em 10 set. 2018.

para o transporte, buscando melhorar o desempenho dos motoristas e promovendo soluções que somente a prática simulada pode proporcionar.

Figura 3- Cursos para Motorista Transporte de Passageiros com Simulador

NOME DO CURSO	Carga Horária Atual
Aperfeiçoamento de Motorista para a Condução Antecipatória (Segura e Econômica)	22:00
Aperfeiçoamento de Motorista para a Condução em Situações de Risco	22:00
Aperfeiçoamento de Motorista para o uso de Tecnologias Embarcadas no Veículo	18:00
Aperfeiçoamento de Motorista para o Transporte de Passageiros	22:00
Aperfeiçoamento de Motorista para a Manobra do Veículo	22:00
Aperfeiçoamento de Motorista para a Condução Antecipatória Segura	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para a Condução Antecipatória Econômica	08:00
PASSAGEIROS Aperfeiçoamento de Motorista para a Condução em Situações de Risco no Tráfego	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para Condução em Situações de Risco sob condições diversas	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para a Segurança no Transporte de Passageiros	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para as Normas de Condução e Legislação de Passageiros	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para o uso de Sistemas de Tecnologias Embarcadas no Veículo	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para uso de Dispositivos de Tecnologias Embarcadas	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para Manobra do Veículo em condições urbanas	08:00
Aperfeiçoamento de Motorista para Manobra do Veículo em condições rodoviárias	08:00

Fonte - Portfólio de Cursos SENAT/2017

O motorista, quando treinado, enfrenta as situações adversas que ocorrem nas estradas e vias urbanas, tais como: chuva repentina, neblina, óleo e animal na pista, danos nos veículos, manobras arriscadas em subidas e descidas íngremes.

Esta simulação aproxima o treinamento da realidade cotidiana, resultando em profissionais mais capacitados, que conhecem a dinâmica do trânsito, conduzem de forma responsável e desenvolvem percepção para o risco de acidentes, contribuindo para uma direção segura, defensiva e eficiente, e também prestar um atendimento com excelência.

Proporcionando um trânsito menos violento, condutor qualificado, segurança do trânsito, satisfação dos clientes e redução dos custos dos transportadores.

As empresas do segmento de transporte rodoviário de passageiros, na sua maioria, procedem treinamentos em suas sedes administrativas, com instrutores como multiplicadores internos, e estas buscam melhorias na metodologia e didática destes formadores. Em menor número, algumas empresas buscam investir em formações externas especializadas, como consultores autônomos especialistas em condução, agências de cursos de capacitação nas áreas de atendimento e relacionamento pessoal, porém nem todas possuem foco no transporte rodoviário de passageiros, o que generaliza a postura comportamental e desmotiva mais investimento das organizações do segmento.

4.2 BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Benchmarking é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração do desempenho de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante.

Esta prática não significa copiar o que a concorrência está fazendo, mas aprender com ela através da observação e comparação das melhores práticas. Por isso, é fundamental compreender que benchmarking visa a utilização de inteligência competitiva para atingir uma posição estratégica privilegiada. Além disso, é preciso ter em mente que benchmarking não é uma ação isolada, mas sim um processo contínuo. (HILSDORF, 2015).

Desta forma efetuamos benchmarking com três empresas referenciais do segmento de transporte rodoviário de passageiros intermunicipal e interestadual no estado do Rio Grande do Sul. Convencionamos chamar de empresas “A”, “B” e “C”, por solicitação de anonimato das mesmas, realizando entrevistas de acordo com questionário estruturado disponível no apêndice 1.

Os gestores das áreas operacionais participantes conforme ilustra o quadro 4 foram selecionados conforme sua expertise e conhecimento na área de atuação e, portanto, seriam relevantes ao propósito deste projeto.

Quadro 4 - Dados do entrevistado e Relevância

EMPRESA	CARGO	SETOR	RELEVÂNCIA PARA O PROJETO
A	Gerente	Operacional	Norteador estratégico, cenários e indicadores.
B	Gerente	Regional	Norteador estratégico, cenários e indicadores.
C	Gerente	Técnico	Norteador estratégico, cenários e indicadores.

Fonte: Autores, 2018

Os gestores das empresas “A”, “B” e “C” responderam às perguntas, cujas respostas estão disponíveis no quadro 5 intitulado: Pesquisa de Benchmarking, a data da aplicação da pesquisa foi em abril/2018 e as respostas desta entrevista estão apresentadas a seguir:

Quadro 5 - Pesquisa de Benchmarking (Comparativo 1)

Respostas às perguntas	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”
1)Total de ônibus da frota	324	327	152
2)Km rodado (mês)	2.970.000	3.200.000	1.100.00
3)Quantidade de motoristas	470	573	172
4)Quantidade de passageiros transportados (km/mês)	530.000	600.000	250.000
5)Horas de treinamento na admissão	40	112	56
6)Horas de treinamento na atualização (ano)	8	24	8
7)Quantidade de ocorrências de trânsito com culpabilidade da empresa (mês)	11	05	03
8)Consumo de combustível (km/l/mês)	3,17	3,48	3,52
9)Quantidade de reclamações ao SAC (mês)	23	58	15
10)Pré-requisitos exigidos da profissão (motorista de ônibus)	CNH “D” Curso Transporte Coletivo de Passageiros	CNH “D” Curso Transporte Coletivo de Passageiros	CNH “D” Curso Transporte Coletivo de Passageiros
11)Perfil para admissão	Idade máxima 55 anos Ensino Fundamental	Idade máxima 50 anos Ensino Fundamental	Idade mínima 25 anos Idade máxima 45 anos

	CNH categoria D ou E 2 anos de experiência veículo pesado	CNH categoria D ou E 2 anos de experiência	CNH categoria D ou E 2 anos de experiência veículo pesado
12)Carga horária média trabalhada motorista/mês	146h	144h	160h

Fonte: Os Autores, 2018.

As visitas às empresas foram realizadas no período entre 02/05/2018 a 30/05/2018, as pessoas entrevistadas foram os gestores operacionais no segmento de transporte rodoviário de passageiros. Os gestores informaram que dentre os módulos trabalhados nos treinamentos de admissão e de atualização estão incluídos atendimento ao cliente, direção defensiva, condução econômica, manutenção, legislação de tráfego, procedimentos operacionais e prática veicular. A diferença foi identificada na intensidade e/ou sequência que estes módulos são aplicados no treinamento, relacionando-se com o desempenho operacional.

Além de dados quantitativos específicos coletados no quadro 6, identificamos nas entrevistas informais com os gestores, necessidades semelhantes nas empresas, no que se refere a profissão do motorista em relação aos requisitos da função, atendimento ao cliente, economia de combustível, e segurança no trânsito.

Desta forma, compilando os dados apresentados no quadro 3, analisamos e identificamos que as empresas possuem características semelhantes na amostra do segmento, como veremos a seguir. Utilizaremos o indicador do km/rodado/motorista parametrizando uma melhor análise.

Quadro 6 - Indicadores por Empresa do km/rodado/motorista (Comparativo 2)

Indicador km rodado	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"
1)Percurso médio mensal	9.166 km	9.785 km	7.236 km
2)Motoristas	6.319 km	5.584 km	6.395 km
3)Hora de treinamento	61.875 km	23.529 km	17.187 km
4)Uma ocorrência com culpabilidade	270.000 km	640.000 km	366.666 km
5)Uma reclamação	129.130 km	139.130 km	73.333 km

Fonte: Os Autores, 2018.

Como observamos no quadro 6 de indicadores de km/rodado/motorista, as empresas apresentam números semelhantes em seus indicadores quando demonstrados na relação km/rodado/motorista. Para um melhor entendimento da análise dos indicadores, passamos a pontuar individualmente os mesmos:

1. Percurso Médio Mensal - é a média de quilômetros percorridos em um mês por veículo, neste ponto as empresas “A” e “B” se aproximam, enquanto a empresa “C” mostra menor índice, devido a característica de linhas com menor extensão.
2. Motoristas - neste item consideramos a quantidade de quilometro rodado por motorista no mês, identificamos que as empresas “A” e “C” possuem índices bem próximos, enquanto a empresa “B” busca uma melhor performance na carga de quilometro por motorista, devido a contínua alocação em serviços de fretamento.
3. Hora de treinamento - é a quantidade de quilômetros que a empresa percorre para alocar uma hora de treinamento aos motoristas, realizada internamente nas empresas, sendo vinculado ao percurso médio mensal. Podemos considerar que neste item existe a possibilidade de aumento das horas em treinamento através do envolvimento SEST/SENAT na padronização de cursos de aperfeiçoamento e de desenvolvimento para condutores profissionais.
4. Ocorrência com culpabilidade - são acidentes de trânsito em que o condutor da empresa é o responsável pelo sinistro, neste item identificamos a maior diferença nos indicadores. Este ponto está diretamente relacionado com a segurança, portanto apresenta uma oportunidade de melhoria no desempenho na amostra da pesquisa, o que poderá ser abordado com interação junto ao disponibilizado no sistema “S”.
5. Reclamação por motorista - é a frequência por quilômetro que ocorre uma reclamação de cliente. Neste indicador constatamos uma equidade na amostra, sendo que é unânime entre os gestores a busca pela melhoria contínua em atendimento ao cliente.

A pesquisa realizada por meio de questões em profundidade com os gestores das empresas participantes do benchmarking apontou que duas delas passam por um processo de fusão corporativa. Nesta transição, as integrações dos modelos aplicados em treinamento foram reinventadas, envolvendo grande energia por parte dos gestores e das equipes de motoristas orientadores, buscando construir um novo processo que abranja as melhores práticas de cada uma. Os gestores manifestaram ainda, que constantemente estão atentos as mudanças e oportunidades do segmento, no que se refere aos processos de formação e capacitação dos profissionais.

Podemos concluir que as empresas apresentam diferentes aplicações de tempo dedicados em horas de treinamento, evidenciando um leve descolamento nos indicadores operacionais, relacionados com percurso realizado pelas empresas, apontamos ainda a necessidade de melhoria nos índices de desempenho de consumo de combustível, visualizados no quadro 6.

Portanto, faz se necessário uma unificação do processo de treinamento das empresas para potencializar a capacitação e melhorar o desempenho dos indicadores das empresas pesquisadas, conforme quadros comparativos 5 e 6, analisados neste projeto aplicativo.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As atividades desenvolvidas na busca da proposta de solução deste projeto visam identificar opções para alcançar os objetivos específicos propostos, por meio de levantamentos e análises realizadas nas empresas participantes da pesquisa, conforme demonstradas nos quadros 5 e 6 do item 4.2.

Observando os indicadores do segmento de transporte rodoviário de passageiros, no que se refere aos atributos de desempenho operacional das empresas, por meio da amostra pesquisada, destacamos três pontos com oportunidade de melhoria, apontados unanimemente pelos gestores entrevistados, são eles:

- a) Reclamações de clientes,

- b) Acidentalidade
- c) Consumo de combustível.

Estas variáveis estão diretamente relacionadas com a execução de processos e tratamento de adversidades realizadas pelo motorista no dia a dia de sua atividade, vinculados a valores intangíveis na execução que geram satisfação ao cliente e redução de custos ao negócio. Desta forma, mostra-se com prioridade realizar a gestão estratégica destes fatores, a fim de se obter os resultados esperados.

A profissão de motorista rodoviário de passageiros exige pré-requisitos específicos para função, como carteira de habilitação mínima categoria “D” e curso de transporte coletivo de passageiros, e ainda experiência no cargo, que varia de empresa para empresa. As instituições credenciadas para promover os cursos de capacitação específicos, também disponibilizam amplo portfólio de cursos de aperfeiçoamento e capacitação para o segmento de transporte, principalmente o Sistema “S”, por meio do SEST/SENAT, as empresas podem promover o acesso aos seus profissionais em módulos variados, desde conteúdos comportamentais, gestão, operação e ainda, módulos inovadores com utilização de tecnologia em simuladores, que retratam particularidades da operação, que podem ser aplicadas de forma inovadora, eficiente e eficaz.

As empresas mantêm constante investimento em práticas de treinamento aos profissionais que atuam nas atividades operacionais, principalmente motoristas, buscando aperfeiçoar o desempenho esperado. Percebemos diferentes metodologias e temporalidade nestes treinamentos, que requerem uma maior assertividade preventiva de desenvolvimento proativo. A relação de tempo dedicado ao aperfeiçoamento do motorista e a sua atuação profissional, estão diretamente ligadas, comprovado pela análise da pesquisa realizada na amostra escolhida para este projeto aplicativo.

A proposta a ser apresentada aqui, visa estabelecer um implemento completo para atuar diretamente nos pontos identificados com maior necessidade de aperfeiçoamento, integrando formalmente a capacitação dos profissionais com método e didática objetivas, interagindo no fortalecimento das fragilidades operacionais do segmento, por meio de permanente desenvolvimento e aprimoramento das competências requisitadas a execução otimizada das funções.

Um cronograma adequado e disponível para as empresas é esperado, direcionando o crescimento pela troca de conhecimento e aprendizados constantes.

4.3.1 Proposta de Solução

Após as análises dos indicadores qualitativos resultantes das entrevistas, verificamos a necessidade de uma melhoria no desempenho do setor em relação aos itens avaliados relacionados diretamente com custo (consumo combustível), atendimento (manutenção do cliente) e segurança (redução de ocorrências). Desta forma vislumbramos que a parceria das empresas com sistema “S” oferece a melhor opção para desenvolver estes potenciais, que passamos a apresentar.

Sendo assim, propomos um modelo integrado de capacitação utilizando o portfólio do sistema “S”, onde os pontos a serem desenvolvidos contemplam os requisitos de melhoria apontados pela amostra, bem como podendo ser utilizados por todo segmento de transporte rodoviário de passageiros.

A indicação direta de melhoria da proposta de solução advém do resultado da análise dos indicadores e entrevista com gestores das empresas participantes da pesquisa do benchmarking realizado, conforme quadros comparativos 5 e 6, deste projeto aplicativo.

Desta forma descrevemos os resultados da pesquisa de forma a relacionar os temas abordados e as justificativas para desenvolvimento de cada ação, conforme quadro 7:

Quadro 7- Resultados da pesquisa

Tema	Justificativa
Atendimento ao Cliente	Atualizar e aperfeiçoar competências no processo de atendimento ao cliente
Segurança na Condução	Aperfeiçoar técnicas para condução antecipatória segura
Economia de Combustível	Aperfeiçoar técnicas para condução antecipatória econômica

Fonte: Os Autores, 2018.

Nesta perspectiva, constitui os seguintes módulos: atendimento ao cliente será aperfeiçoado com conteúdo dos cursos de atendimento ao cliente e gestão de conflitos; redução do consumo de combustível e redução do número de acidentes, serão abordados nos cursos com uso do simulador de condução antecipatória com ênfase na segurança e economia. Esta solução será apresentada em forma de cronograma no item 4.4 deste Projeto Aplicativo.

4.3.2 Análise de Viabilidade

Atualmente a prática do segmento é a adoção de soluções internas em treinamento de formação e atualização, o que gera custos para as empresas, as quais não podem ser repassadas para a tarifa, por outro lado, as empresas do setor de transporte contribuem para o sistema "S¹⁴". Nessa perspectiva utilizou-se como solução para a capacitação sem custo extra a estrutura e instrutores do SEST/SENAT, pois a pesquisa apontou pouca utilização destas disponibilidades de aperfeiçoamento.

Analisando a viabilidade da proposta de forma detalhada, podemos relacionar quatro áreas de impacto positivo nas organizações: técnica, operacional, estratégica e financeira:

1. A análise técnica compara a qualificação do motorista orientador com o instrutor do SEST SENAT, este último possui formação acadêmica e melhor didática educacional. Outro ponto importante é a estrutura de tecnologia de simuladores, que são inviáveis para cada empresa adquirir individualmente.
2. A disponibilidade de unidades do SEST SENAT em todo país, dispões maior possibilidade operacional para empresas, favorecendo a realização de treinamentos por diversas bases das empresas, onde estão sediados os motoristas, com melhor logística e menor indisponibilidade para as escalas.
3. A análise estratégica totalmente alinha aos objetivos da alta gestão, no sentido de competitividade, desempenho e posicionamento de mercado, aderentes na busca da melhoria contínua.

4. Na perspectiva financeira, o investimento é baixíssimo, basicamente a remuneração do motorista no período dedicado a capacitação, e ainda proporciona o bem-estar pessoal, conseqüente maior resultado para empresa.

Sendo assim, constatou-se a oportunidade de otimizar a necessidade das empresas para capacitação dos profissionais sem custo extra, utilizando as estruturas e instrutores já existentes nos Sistema “S”. Esta constatação advém da alínea 3 do subtítulo 4.2 do resultado da análise dos indicadores e entrevista com gestores das empresas participantes da pesquisa do benchmarking realizado. Que destaca: Hora de treinamento - é a quantidade de quilômetros que a empresa percorre para alocar uma hora de treinamento aos motoristas, realizada internamente nas empresas, sendo vinculado ao percurso médio mensal. Podemos considerar que neste item existe a possibilidade de aumento das horas em treinamento através do envolvimento SEST/SENAT na padronização de cursos de aperfeiçoamento e de desenvolvimento para condutores profissionais.

4.4 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Podemos dizer que o 5W2H se trata de uma ferramenta administrativa para melhoria contínua que pode ser utilizada por toda e qualquer empresa. Sua análise possui a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação, como uma espécie de *check-list* que aumenta a clareza do colaborador sobre suas atividades e objetivos a serem atingidos, assim disponibilizamos o quadro 8 com o plano 5W2H desenvolvido em parceria com o SEST SENAT.

Quadro 8 - Plano de Ação 5W2H

O QUE (WHAT)	PARA QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)
Reclamação de Clientes	Aumentar a satisfação e preferência do cliente	Gestor de Treinamento	Imediato e Permanente	RH	Curso de Atendimento e Gestão de Conflitos SEST/SENAT	ZERO* Sistema “S” 2,5% da folha

Acidentes de Trânsito	Reduzir acidentes e aumentar a segurança no tráfego	Gestor de Treinamento	Imediato e Permanente	RH	Curso de Simulador Condução Antecipatória Segura SEST/SENAT	ZERO* Sistema "S" 2,5% da folha
Consumo de Combustível	Reduzir o consumo de combustível e aumentar a sustentabilidade	Gestor de Treinamento	Imediato e Permanente	RH	Curso Simulador Condução Antecipatória Econômica SEST/SENAT	ZERO* Sistema "S" 2,5% da folha

Fonte: Os Autores, 2018.

O custo ZERO* apontado na coluna "Quanto" refere-se a não necessidade de averbação direta de investimento para os treinamentos, pois, a economia de remuneração de instrutor dos cursos, se dará pelo fornecimento dos mesmos pelo SEST/SENAT.

As empresas do setor de transporte de passageiros inseridas no sistema SEST/SENAT contribuem compulsoriamente com 2,5% da folha de pagamento.

Considerou-se a disponibilidade do profissional em serviço, os motoristas instrutores das empresas, neste período realocado em aperfeiçoamento, não impactando em custo adicional ao trabalho.

Observa-se que o motorista tem conhecimento técnico de suas atribuições, porém existem conflitos de comunicação, que podem ser trabalhados em dinâmicas de atendimento ao cliente.

O cronograma de capacitação do profissional deve ser estruturado pelo setor de recursos humanos e pelo gestor de treinamento da empresa, em parceria com o SEST SENAT.

A tecnologia inovadora como equipamento de simulador de direção possibilita vivenciar situações adversas que não são possíveis simular na prática. Em economia na condução, o simulador permite identificar comportamentos agressivos de dirigibilidade, facilitando avaliar de forma assertiva a mudança comportamental do motorista.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A escolha do tema deste Projeto Aplicativo: Como promover a geração de valor por meio da capacitação profissional de motoristas? Tem origem na vivência dos autores no segmento de transporte rodoviário de passageiros, o qual é uma demanda do setor que necessita de reciclagem/capacitação frequente, visto que o motorista está conduzindo vidas, e representa o cartão de visita da empresa, evidenciado na demanda existente e na necessidade de melhoria em atendimento, segurança e redução de custos.

Após nosso estudo, com a definição de metodologia de pesquisa, aliada as técnicas utilizadas para levantamento e coleta das informações, conseguimos compreender a complexidade acerca do tema, de modo que a proposição e resposta desta pergunta se dá pela melhor integração da empresa com o sistema SEST/SENAT, ou seja, utilizar as melhores práticas de ambas as partes, a fim de conseguir capacitar os profissionais por meio do aperfeiçoamento técnico e comportamental permanente dos motoristas, impactando positivamente nos resultados e no desempenho das atividades do seguimento possibilitando maior geração de valor.

Após análise do setor rodoviário a proposta de solução apresentada agrega valor com a integração do processo de capacitação das empresas pelo sistema “S”, que além de atender as demandas de aperfeiçoamento do segmento, com redução de custos relativos ao investimento em soluções internas de treinamento para as empresas, e ainda com maior qualificação e expertise dos instrutores do SEST/SENAT, bem como a utilização compartilhada de tecnologia que individualmente as empresas não poderiam arcar com o custo, por exemplo, cabine de simulador direcionadas ao treinamento no transporte rodoviário de passageiros.

A aplicação da proposta se deu de forma prática na amostra participante da pesquisa, no momento atual as empresas estão aplicando a metodologia proposta na capacitação de seus profissionais, acatando a orientação deste Projeto Aplicativo, onde já se observa uma facilidade de direcionamento das equipes, que antes estavam “reféns” das estruturas de suas organizações, agora podem diversificar e otimizar a frequência dos motoristas nos cursos nas unidades próximas de sua base operacional.

Os resultados esperados nos indicadores ainda serão avaliados em médio prazo pelas empresas participantes da amostra, porém de imediato observa-se a maior disponibilidade de instrutores internos para as tarefas de acompanhamento prático, uma vez que foi repassado aos instrutores do SEST/SENAT a atividade de capacitação. Em relação ao profissional que realiza os cursos, constatamos de forma qualitativa uma melhoria na satisfação mediante o incentivo e troca de conhecimento no âmbito externo, mantendo ainda o foco na necessidade do segmento de transporte rodoviário de passageiros.

Quadro 9 - Resultados preliminares de empresas utilizando o modelo proposto

Empresa	Indicador	2016 (média mensal)	2017 (média mensal)
B	Ocorrências	28	27
A	Reclamações	33	23
A	Média km/l	3,16	3,17

Fonte: Indicadores das empresas, 2018

Atualmente, as empresas A e B, conforme ilustra o quadro 9 estão utilizando a metodologia proposta pelo modelo, na capacitação de seus motoristas. Sendo identificado evolução positiva nos indicadores (reclamações, acidentes e economia), destas empresas que aderiram ao projeto. Foi identificado um aumento da frequência dos motoristas na participação nos cursos nas unidades do SEST SENAT, próximas de sua base operacional, e por consequência maior geração de valor para *stakeholders*.

Sendo assim, esta pesquisa torna-se extremamente relevante, pois apesar de ainda estar sendo desenvolvida e, portanto, ainda não foi concluída, já demonstra significativas evoluções e melhorias nas áreas trabalhadas. Nessa perspectiva, recomenda-se que seja replicada em outras organizações do segmento para alcançar excelência do atendimento, diminuição de índice de acidentes e economia no consumo de combustíveis.

REFERÊNCIAS

AULETE, C. Dicionário Caldas Aulete de língua portuguesa: edição de bolso. 2. Edição. Porto Alegre: L&PM, 2008. Texto atualizado com a nova ortografia.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: Artigo em Publicação Periódica Científica Impressa: Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BRANDÃO, H. E GUIMARÃES, T. 2001 apud FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para Empresa. São Paulo: Revista Eletrônica, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acesso em 18 mar. 2018.

BRITO, Aline C. Magalhães; *et al.* Instrumentos teóricos e práticos das técnicas de treinamento. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/.../1729/841> Acesso em 28 julho de 2018.

BURKHOLDER, N. C. 2006 apud MEDEIROS, B. C. Estratégia: bases conceituais. Blog, 2010. Disponível em: < <http://inovaemgestao.blogspot.com.br/2010/02/estrategia-bases-conceituais.html> > Acesso em 18 mar. 2018.

CABETO, Luis Miguel. Criatividade e inovação. Brasília: Ícone Editora e Gráfica, 2011. Disponível em: < https://issuu.com/editorakiron/docs/criatividade_inova_o >. Acesso em 21 maio de 2018.

CANADAS, A. F. Mensuração dos Ganhos com M&A. São Paulo: Monografia, 2015. Disponível em: < <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/1485> > Acesso em 18 mar. 2018.

CENTRO EDUCACIONAL BARBOSA FIGUEIREDO. Cursos de Formação de Motoristas. Disponível em: < <http://www.cebf.com.br/curso-mopp.htm> > Acesso em 21 mar. 2018.

CHIAVENATO, I. 1999 Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DETRAN. DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO. Rio Grande do Sul. Cursos Especializados. Disponível em: < <http://www.detran.rs.gov.br/conteudo/1255/cursos-especializados> > Acesso em 21 mar. 2018.

DRUCKER, Peter. A disciplina da inovação. Condensado de Harvard Business Review (Nov./Dez. 1998). Traduzido por Helena Oliveira. Disponível em:<www3.uma.pt/jfreitas/inovacao.doc> Acesso em 20 maio de 2018.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton. **O DNA do inovador**. São Paulo: HSM, 2012.

DAMODARAN, A. 2005 apud CANADAS, A. F. Mensuração dos Ganhos com M&A. São Paulo: Monografia, 2015. Disponível em: < <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/1485> > Acesso em 18 mar. 2018.

EGGER, Daniel. Geração de valor futuro: conectando a estratégia, inovação e o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2015. Disponível em:<https://issuu.com/elsevier_saude/docs/geracao_de_valor_e-sample>. Acesso em 26 maio de 2018.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. 1998 apud FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para Empresa. São Paulo: Revista

Eletrônica, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acesso em 18 mar. 2018.

FITZSIMMONS, James A. E FITZSIMMONS, Mona J. Administração em Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação 7ª edição. Editora AMGH 2014.

FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para Empresa. São Paulo: Revista Eletrônica, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acesso em 18 mar. 2018.

GITMAN, L. J. 1997 apud CANADAS, A. F. Mensuração dos Ganhos com M&A. São Paulo: Monografia, 2015. Disponível em: < <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/1485> > Acesso em 18 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR, Joseph F. et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILSDORF, Carlos. O que é benchmarking? Artigo. 2015. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/> >. Acesso em 25 maio de 2018.

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; NAKAMURA, Wilson Toshiro. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. Artigo Publicado na Revista de Administração Contemporânea v. 10, n. 3, Curitiba July/Sept. – 2006. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000300005&script=sci_arttext>. Acesso em 25 maio de 2018.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos Princípios e Tendências. 2ª edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

LEVANDOWSKI, M. H. 2017 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. RH Portal Revista Eletrônica. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/> > Acesso em 20 mar. 2018.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Ari. Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>>. Acesso em 30 junho de 2018.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006

MIGUELES, Carmen. Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MINTZBERG, H.; ALHSTRAND, B. e LAMPEL, 1999 apud MEDEIROS, B. C. Estratégia: bases conceituais. Blog, 2010. Disponível em: < <http://inovaemgestao.blogspot.com.br/2010/02/estrategia-bases-conceituais.html> > Acesso em 18 mar. 2018.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. 2001 apud MEDEIROS, B. C. Estratégia: bases conceituais. Blog, 2010. Disponível em: < <http://inovaemgestao.blogspot.com.br/2010/02/estrategia-bases-conceituais.html> > Acesso em 18 mar. 2018.

MEDEIROS, B. C. Estratégia: bases conceituais. Blog, 2010. Disponível em: < <http://inovaemgestao.blogspot.com.br/2010/02/estrategia-bases-conceituais.html> > Acesso em 18 mar. 2018.

PETRAGLIA, José; *et al.* Análise do processo decisório na ampliação da armazenagem de etanol no porto de Santos: um estudo de caso. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/99948/98437>> Acesso em 20 julho de 2018.

QUINN, J. 1992 apud FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para Empresa. São Paulo: Revista Eletrônica, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acesso em 18 mar. 2018.

SANSON, Marco Antonio. Gestão de pessoas na fusão e aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/index>>. Acesso em 21 julho de 2018.

SUEN, A. e KIMURA, H. 1997 apud CANADAS, A. F. Mensuração dos Ganhos com M&A. São Paulo: Monografia, 2015. Disponível em: <<http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/1485> > Acesso em 18 mar. 2018.

SVEIBY, K. 1997 apud FRANCINI, W. S. A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para Empresa. São Paulo: Revista Eletrônica, Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acesso em 18 mar. 2018.

SEST/SENAT. Serviço Nacional do Transporte. Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte. Disponível em: <<http://www.sestsenat.org.br/imprensa/noticia/simulador-direcao-sest-senat-seguranca-economia-transporte> > Acesso em 21 Mar. 2018.

TAFNER, E. P.; SILVA, E. 2008 Metodologia do Trabalho Acadêmico. Indaial: Ed. Grupo UNIASSELVI.

VALENTE, Helder. Fusões e aquisições: Portugal: Vida Econômica, 2014.
Disponível em:< https://issuu.com/vidaeconomica/docs/fusoes_e_aquisicoes>.
Acesso em 25 maio de 2018.

WRIGHT, KROLL e PARNELL .(2000, p. 135) apud CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em:<<http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>>.
Acesso em 26 de maio de 2018.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO DE LEVANTAMENTO DE DADOS BENCHMARKING

- 1) Quantos veículos possuem na frota no mês da pesquisa?
- 2) Quilometragem percorrida no mês da pesquisa?
- 3) Quantos motoristas em atividade no mês da pesquisa?
- 4) Quantidade de passageiros transportados no mês da pesquisa?
- 5) Quantidade de horas de treinamento de um motorista na admissão no mês da pesquisa?
- 6) Quantidade de horas de treinamento de um motorista na atualização no mês da pesquisa?
- 7) Quantidade de ocorrências de trânsito com culpabilidade do motorista no mês da pesquisa?
- 8) Qual o consumo médio mensal (km/l) da frota no mês da pesquisa?
- 9) Quantidade de reclamações ao SAC relativo as tarefas do motorista no mês da pesquisa?
- 10) Quais pré-requisitos para profissão de motoristas no mês da pesquisa?
- 11) Qual perfil para admissão de motoristas no mês da pesquisa?
- 12) Qual a carga horária média mensal trabalhada pelos motoristas?