

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA

PLANO DE REDUÇÃO DO TURNOVER DE AGREGADOS
NA EMPRESA RITMO LOGÍSTICA

CURITIBA

2013

MARCELLO VERNIZI ADACHI

PLANO DE REDUÇÃO DO TURNOVER DE AGREGADOS
NA EMPRESA RITMO LOGÍSTICA

Monografia apresentada como requisito parcial
para a conclusão do Curso de MBA em Gestão
Estratégica da Universidade Federal do Paraná –
UFPR.

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha.

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos,

Ao Nosso Deus, nosso Criador e amor Divino;

Aos familiares, pelo apoio para que fosse possível atingir meus objetivos, bem como esta tão esperada conquista.

Aos professores e mestres desta Instituição de Ensino, em especial ao professor Cleverson Renan da Cunha, pela paciência nas orientações, incentivando e demonstrando o caminho para o sucesso.

E aos colaboradores da empresa Ritmo Logística, que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste, pelas informações e convívio profissional.

*Determinação coragem e auto confiança
são fatores decisivos para o sucesso.
Se estamos possuídos por uma inabalável
determinação conseguiremos superá-los.
Independentemente das circunstâncias,
devemos ser sempre humildes, recatados
e despidos de orgulho.*

Dalai Lama

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade, demonstrar a importância da redução de *turnover* de agregados em uma empresa que atua no setor logístico. Aborda-se a gestão de recursos humanos, principalmente o subsistema de agregar pessoas, envolvendo as técnicas de recrutamento, seleção e integração. Verifica-se a necessidade em identificar os principais motivos da rotatividade de agregados, visando avaliar como reduzir os índices de *turnover*, bem como os custos adicionais de contratação e treinamento, conseqüentemente, a insatisfação dos agregados. Como metodologia utiliza-se o método descritivo e qualitativo, analisando como estudo de caso, as informações do setor de agregados em uma empresa do setor de logística. Dentre os resultados abordam-se as ações de melhorias para a redução de índice *turnover* de agregados, por meio de programas motivacionais, bem como plano de remuneração e política de benefícios, que possam proporcionar um ambiente motivador e profissionais qualificados para obter resultados satisfatórios à organização.

Palavras-chave: *Turnover*. Agregados. Rotatividade. Gestão de Pessoas. Logística.

ABSTRACT

The present work aims to demonstrate the importance of reducing the aggregate turnover in a company that operates in the logistics sector. Approaches to human resource management, especially the subsystem together people, involving the techniques of recruitment, selection and integration. There is a need to identify the main reasons for turnover aggregated to evaluate how to reduce turnover rates, as well as the additional costs of hiring and training, hence the dissatisfaction of aggregates. The methodology used is descriptive method and qualitative case study to analyze how the information sector aggregates in a company 's logistics sector. Among the results approach to the improvement actions to reduce turnover index aggregates through motivational programs, as well as plan compensation and benefits policy, which may provide a motivating environment and qualified professionals to obtain satisfactory results the organization.

Keywords: Turnover. Aggregates. Turnover. People Management. Logistics.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 SUBSISTEMA DE AGREGAR PESSOAS	16
2.2.1 Recrutamento	16
2.2.2 Seleção	18
2.2.3 Integração	20
2.3 DEMISSÃO DE PESSOAL.....	21
2.3.1 Impactos da demissão ao ex-empregado.....	22
2.3.2 PDV – Plano de Demissão Voluntária.....	22
3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER).....	24
3.1 CONCEITOS	24
3.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE	25
3.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	26
4 TURNOVER DE AGREGADOS NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS.....	27
4.1 FUNDAMENTOS DA LOGÍSTICA.....	27
4.1.1 Evolução histórica da logística	27
4.1.2 Conceitos	29
4.2 OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	32
4.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	34
4.4 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	35
5 METODOLOGIA	36
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	36
5.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	37
5.2.1 População e Amostra	37
5.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa	37
5.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	38
5.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	38
5.2.5 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados	39
5.2.6 Limitações da Pesquisa	39
6 ESTUDO DE CASO: TURNOVER DE AGREGADOS NA RITMO LOGÍSTICA.....	41
6.1 A EMPRESA	41
6.1.1 Histórico	41

6.1.2 Visão, missão e valores.....	41
6.1.3 Política de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança	42
6.1.4 Principais clientes.....	43
6.1.5 Política de gestão de pessoas.....	44
7 RESULTADOS.....	45
7.1 AÇÕES DE MELHORIAS PARA REDUZIR OS ÍNDICES DE TURNOVER DE AGREGADOS	51
8 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Evolução do controle de agregados e desagregados (jan/mai 2013).....	43
Quadro 2 – Produtividade mensal em Km rodados / Mercosul	48
Gráfico 1 – Evolução de agregados e desagregados Mercosul	44
Gráfico 2 – Motivos de desagregações Jan/Maio 2013 – Mercosul	44
Gráfico 3 – Produtividade agregados (por Km rodados)	48
Figura 1 – Processos de gestão.....	14
Figura 2 – Fluxograma descritivo das atividades no setor de agregados.....	47
Figura 3 – Comparativo do processo de integração antigo e atual	49

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALL – América Latina Logística

CD – Centro de Distribuição

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PDV – Plano de Demissão Voluntária

SCM – *Supply Chain Management*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, busca demonstrar como melhorar competências organizacionais da empresa. Desta forma, apresenta-se políticas de recursos humanos, quadro de pessoa, descrições de cargos, estrutura organizacional (organograma), políticas de recrutamento e seleção, sindicatos patronais e de empregados, segurança e medicina do trabalho, plano de recompensar pessoas, treinamento e desenvolvimento, bem como as despesas relativas a pessoas.

Desta forma, aborda-se como tema a importância do “*Turnover* de Agregados”, descrevendo como estudo de caso em uma empresa no ramo de transporte e logística, tendo como proposta a implementação de um plano de redução do *turnover* de agregados.

O estudo sobre o *Turnover* de Agregados é de suma importância para a gestão estratégica de pessoas. Justifica-se a necessidade de uma empresa implementar de forma eficiente a captação e manutenção dos parceiros. Com base no estudo de caso e indicadores da empresa poderá ser aplicado a metodologia para auxiliar na solução do problema e na implantação de melhores práticas.

Sendo assim, é possível observa que há muito retrabalho e perdas relacionadas a entrada e saída de agregados, isto é, perdas financeiras..

Analisando o enfoque acima, o problema de pesquisa é abordado por meio do seguinte questionamento: quais as ações de melhorias na gestão estratégica de pessoas, podem contribuir na redução do alto índice de rotatividade dos agregados nas operações rodoviárias da Ritmo Logística?

O objetivo geral está propor um plano de redução do *Turnover* de Agregados na empresa Ritmo Logística.

Já os objetivos específicos abordados, foram da seguinte forma:

- Conceituar e descrever a importância do subsistema de agregar pessoas (recrutamento, seleção e integração);
- Descrever a importância do controle dos índices de rotatividade (*turnover*) em uma gestão organizacional;

- Identificar os planos de fidelização para melhor aplicar a manutenção dos parceiros nas operações logística;
- Propor ações visando reduzir o índice de *turnover* de agregados, visando aprimorar as técnicas e processos utilizados na gestão de agregados e atingir um controle do alto índice de *turnover*.

Dentro do contexto empresarial da atualidade pouco adianta a empresa investir em valores financeiros e tecnologia, se as pessoas não estiverem capacitadas, para agregar valor à empresa, trazendo soluções com criatividade, dinamismo, procurando inovações para tornar a empresa mais atraente e competitiva em seu setor de atuação.

O funcionamento de uma organização depende essencialmente das pessoas, portanto o modelo de alocação pode ser o que determina o sucesso ou não da empresa. Na colocação das pessoas é preciso planejar o pessoal necessário, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capazes; colocá-los em ambiente de trabalho produtivo e recompensá-lo por seu desempenho; estabelecimento da relação autoridade-responsabilidade entre os membros da organização (DUTRA, 2006).

O presente trabalho encontra-se estruturada da seguinte maneira:

O capítulo 1 aborda informações iniciais sobre a descrição do tema, bem como problema de pesquisa, objetivos e a justificativa que motivou a escolha do tema, relatando ainda a estrutura do trabalho apresentado.

O capítulo 2 descreve-se uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre os fundamentos da gestão estratégica de pessoas, abordando o subsistema de agregar pessoas (recrutamento, seleção e integração de pessoas). Demonstra-se ainda conceito de demissão de pessoal, descrevendo os impactos da demissão e o plano de demissão voluntária.

No capítulo 3 aborda a importância da rotatividade de pessoas, conceituando, abordando as causas e índices de rotatividade.

O capítulo 4 descreve conceitos e características do *turnover* nas operações logísticas, fundamentando as características da logística, canais de distribuição e o gerenciamento da cadeia de suprimentos em uma empresa de logística.

Já o capítulo 5 apresenta os procedimentos metodológicos, descrevendo o tipo da pesquisa, abordando a delimitação e etapas da pesquisa, bem como a análise das informações da empresa utilizada como estudo de caso, por meio da coleta e análise dos dados obtidos.

No capítulo 6, apresenta a empresa do estudo de caso, relatando o histórico, descrição dos serviços e a política de qualidade, seus principais clientes e a política da gestão de pessoas.

O capítulo 7, apresenta uma análise dos resultados, propondo as ações de melhorias para redução de índices de *turnover* de agregados na empresa Ritmo Logística.

Por fim, no capítulo 8 apresentam-se as considerações finais, concluindo se os objetivos foram atingidos, bem como se o problema de pesquisa foi respondido no desenvolvimento do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Neste capítulo é realizada uma revisão bibliográfica dos principais autores sobre os fundamentos da gestão de pessoas, abordando o subsistema de agregar pessoas que envolvem as técnicas de recrutamento, seleção e integração de pessoas. Descreve-se ainda os conceitos da demissão de pessoal, bem como os impactos da demissão e o Plano de Demissão Voluntária - PDV.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um elemento fundamental para uma organização ser bem-sucedida, visto que para a competitividade do negocio necessitamos de profissionais qualificados, com conhecimentos, habilidades e destrezas, com isso passamos a construir o elemento básico do sucesso empresarial.

De acordo com Chiavenato (2004, p.6) o contexto da gestão de pessoas “é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações”.

Sendo assim, torna-se importante a estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.

Chiavenato (2004, p.5) explicita:

As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, intelectualidade, criatividade e racionalidade.

Para Milkovich e Boudreau (2008, p.19) “os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos”.

A administração de recursos humanos, encontra-se relacionada com as práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho. Entre essas práticas e políticas estão: conduzir análise de cargo; prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; selecionar candidatos; orientar e treinar novos funcionários; gerenciar recompensas e salários; oferecer incentivos e benefícios; avaliar o desempenho; comunicar-se; treinar e desenvolver; e construir o comprometimento do funcionário (DESSLER, 2003).

Cada vez mais, as empresas buscam investir em pessoas que trabalham na mesma, pois são estas que entendem dos produtos, como criá-los, desenvolve-los, produzi-los e melhora-los, que sabem como satisfazer e encantar os clientes. Desta forma, a estratégia de recursos humanos deve atuar de acordo com a missão organizacional e auxilia a manter uma vantagem auto-sustentada da organização. Sendo assim, as empresas não devem apenas contratar funcionários, mas treiná-los, desenvolve-las e motiva-las, visando implementar uma relação de parceria e comprometimento entre as partes.

Para o desenvolvimento individual e coletivo das pessoas em uma organização é indispensável a Gestão de Pessoas a qual irá auxiliar a proporcionar um clima e ambiente de trabalho saudável e adequado para gerar o alcance das metas estabelecidas pelas partes (DUTRA, 2006).

De acordo com Chiavenato (2004, p.10) “as pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”.

Segundo Marras (2000, p. 34) todo o “processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver”.

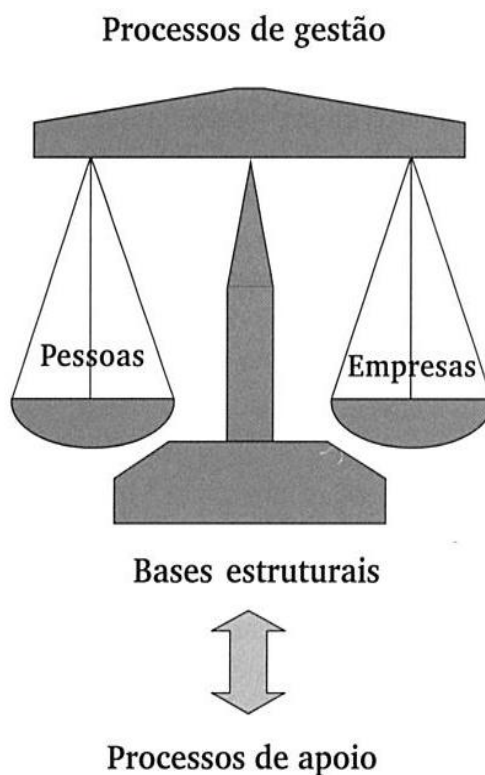
Na visão de Fleury & Fleury (2004, p.29),

Identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

A gestão de pessoas, busca demonstrar como melhorar competências organizacionais da empresa. Apresentar a estrutura organizacional, o quadro pessoal, as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, bem como os aspectos de qualidade de vida, segurança no trabalho e folha de pagamento e seus encargos sociais.

A Figura 1, ilustra os processos de gestão em recursos humanos:

Figura 1 – Processos de gestão



Fonte: Dutra (2002, p.47)

Sendo assim, a abordagem de competência e gestão de talentos no ambiente organizacional tem possibilitado o vislumbre, cada vez maior, de uma administração de recursos humanos estratégicos. Apesar de ser um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresárias (RUAS *et al*, 2005).

2.2 SUBSISTEMA DE AGREGAR PESSOAS

Este subsistema de atração é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa. Esse processo ocorre quando se tem a necessidade de ampliação ou preenchimento de uma vaga (CHIAVENATO, 2004).

2.2.1 Recrutamento

O processo de recrutamento e seleção é considerado uma das atividades de maior importância em uma gestão de pessoas. Tem como finalidade a captação interna ou externa de profissionais no mercado de trabalho.

Recrutamento e seleção dos recursos humanos são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas (BITTENCOURT, 2004). Sendo assim, aborda-se inicialmente apenas o recrutamento e suas técnicas na gestão de pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004, p.92), recrutamento:

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Por meio do recrutamento é que a organização vai procurar os candidatos, ou seja o recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

Sendo assim, o recrutamento compreende todas as formas visando melhor divulgação de vagas disponíveis no mercado, com a finalidade de atrair candidatos que possuem perfil delineado de acordo com a descrição e análise do cargo pretendido (GRAEML, 2007).

Resumindo, a função do recrutamento é comunicar e divulgar oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo. Após o recrutamento temos a seleção que funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns dos recrutados possam ingressar na organização, somente aqueles que apresentam características desejadas pela organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização.

Segundo Ratto (2008) recrutamento é a tarefa de atrair pessoas qualificadas para compor o quadro de pessoal de uma empresa, quando é aberta uma vaga na empresa, funcionários responsáveis por tal área devem descrever com precisão as tarefas da função e a qualificação necessário para o candidato ocupar a vaga, qualificação a qual inclui formação, experiências anteriores e até o perfil pessoal.

Para Marras (2000, p.71) o recrutamento pode ser divulgado de três maneiras, ou seja: internamente, externamente e a combinação das duas, dependendo do cargo disponível a ser preenchido.

O recrutamento pode ser interno ou externo, no interno essas vagas são abertas para os funcionários que já trabalham na empresa, ou seja seria uma promoção, o que é muito positivo para a empresa, visto que outros funcionários perceberão que podem crescer nela, o que na maioria dos casos afeta a produtividade de cada funcionário.

Milkovich e Bourdeau (2000, p.162) recrutamento é “o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

As técnicas de recrutamento podem ser (CHIAVENATO, 2004):

- Cartazes na entrada da empresa;
- Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- Arquivo de candidatos;
- Visitas a escolas;
- Anúncios em jornais;
- Agências de recrutamento.

A seguir apresenta-se conceitos e técnicas de seleção pessoal.

2.2.2 Seleção

De acordo com Marras (2000, p.79) a seleção de pessoal caracteriza pela “finalidade de escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

Segundo Bohlander (2003, p.30) a seleção de pessoas “funciona como uma descrição de cargo para selecionar e orientar funcionários de suas tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado para ingressar na organização”.

Para Chiavenato (2004, p.107) a seleção é “a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”.

A seleção de pessoas é a comparação dos requisitos do cargo a ser preenchido com o perfil das características dos candidatos que venham a disputar este cargo.

Sendo assim, a seleção de pessoal atua como um processo na gestão de pessoas, contribuindo para a empresa escolher entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que tenham condições de suprir a demanda do negócio (GRAEML, 2007).

Para Marras (2000, p. 80) em uma seleção de pessoas, a entrevista não-estruturada,

É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio. Ela procura registrar fatos e informações decorrentes de um encontro, deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento sem se preocupar em seguir padrões.

Pode se dizer que os valores de uma organização servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes.

O processo de seleção funciona como um funil, selecionando o profissional que podem inserir características que o cargo e a empresa requerem. Desta forma, a empresa necessita identificar talentos, identificando entre os possíveis recrutados (GIL, 2008).

De acordo com Gil (2008, p.98):

De modo geral o processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficácia da organização. (GIL, 2008, p. 98).

As técnicas de seleção são meios através dos quais buscam-se informação a respeito do candidato e de suas características pessoais. Podem ser: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos e técnicas de simulação (DUTRA, 2006).

2.2.3 Integração

Segundo Graeml (2007) logo após o recrutamento e seleção o funcionário escolhido deve passar por uma série de processos, como o exame admissional com um médico especializado, o registro e contratação em carteira de trabalho e o principal que é a integração, nesse processo o funcionário deve conhecer toda a empresa, assim como suas normas e regras, jornada de trabalho, benefícios o qual a empresa oferece a seus funcionários, missão, visão, objetivo e valores da empresa.

Esse é um momento muito importante tanto para a empresa como para o funcionário, pois é nele que o admitido irá conhecer e se familiarizar com a empresa, portanto qualquer dúvida ou questionamento deve ser feita nesse momento.

No processo de desenvolvimento de pessoas, torna-se fundamental a processo de integração, que segundo Ratto (2008, p.265) devem ser trabalhados aspectos como:

A integração do funcionário com a empresa e com seus companheiros de trabalho, a flexibilidade e abertura para mudanças, o trabalho em equipe, a qualificação para o exercício de cargos de chefe e o desenvolvimento de aptidões de liderança.

De acordo com Marras (2000, p. 72), socialização organizacional retrata “a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que com eles possam comportar-se de maneira adequada as expectativas da organização”.

A integração segundo o setor de RH parte muito mais do funcionário do que da própria empresa, no primeiro momento o novo funcionário é apresentado a todos os setores e a todos os funcionários, afim de se familiarizar com o ambiente, após isso vai depender muito do próprio contratado, pela maneira de agir e conversar com seus colegas, ou seja é uma questão muito de interagir e procurar estar por dentro de como as coisas acontecem na empresa e procurar saber quem é quem na empresa, como é uma empresa de médio porte o setor de RH acredita quem entre 2 a 3 meses o funcionário já estará familiarizado com a empresa e seus colegas.

2.3 DEMISSÃO DE PESSOAL

O processo de demissão pode ocorrer essa necessidade devido as circunstâncias (CHIAVENATO, 1999):

- Favoráveis - quando decorre de promoções, indicando que recrutamento anterior foi eficaz, houve crescimento da empresa e aumento de oportunidades para seus empregados;
- Desfavoráveis - quando a substituição, é consequência de demissão por parte da empresa ou dos próprios empregados, indicando que algo não funcionou tal como esperava-se.

A respeito desse último item, sempre que um empregado é demitido ou solicita demissão, é preciso averiguar os reais motivos que levaram ao desligamento antes de partir para uma nova contratação, de forma a evitar a repetição de erros que oneram a empresa. Essa averiguação é realizada através de uma entrevista com o empregado por ocasião de seu desligamento e visa colher os seguintes dados (CHIAVENATO, 1999):

- Motivo básico do desligamento;
- Opinião do ex-empregado sobre a empresa, cargo que ocupava, chefe imediato, horário de trabalho, condições físicas ambientais, benefícios, salário, relacionamento humano, oportunidades de progresso na empresa e no mercado de trabalho, etc.

- Revisão do processo de recrutamento e seleção do ex-empregado - Outros aspectos que forem considerados importantes que auxiliem na classificação do ocorrido.

2.3.1 Impactos da demissão ao ex-empregado

A demissão é, sem dúvida, um dos piores momentos da vida de um profissional. Psicólogos e consultores de carreira a comparam a situações de grandes sofrimento pessoal, como uma separação conjugal, um caso de doença grave na família ou mesmo a morte de um ente querido.

Uma das dificuldades em encarar a hora da demissão com serenidade está no fato de as pessoas ainda receberem como uma espécie de atestado de incompetência. Mas em um mundo globalizado em que fusões e aquisições se transformam numa rotina e o enxugamento de gorduras numa questão de sobrevivência, é um erro pensar dessa forma. A demissão tornou-se ainda mais presente na vida de qualquer profissional. E não significa necessariamente falta de capacidade, mas conseqüências das adaptações do mercado à mudanças (CHIAVENATO, 1999).

A empresa empregadora e a consultoria contratada por ela para realizar o outplacement trabalham antecipadamente definindo como será o processo de demissão, definindo, por exemplo, quem fica e quem sai e a forma mais adequada de efetivar o desligamento.

2.3.2 PDV – Plano de Demissão Voluntária

Muitas vezes, para minimizar os "prejuízos" das demissões mal planejadas, como ter a imagem institucional arranhada ou enfrentar causas trabalhistas, várias empresas adotam o chamado PDV (Plano de Demissão Voluntária).

No sistema, a empresa convida voluntários a pedirem seu desligamento da organização. Em troca, dão benefícios adicionais, como um valor proporcional ao salário e ao tempo de casa, a extensão do período de assistência médica ou um processo de "outplacement".

Para não deixar seus ex-colaboradores sem uma recolocação profissional, um dos caminhos mais procurados pelos empregadores na hora de demitir é o "outplacement". Por meio desse processo, consultorias especializadas providenciam todo o suporte operacional e psicológico para o recém-demitido buscar uma nova vaga, com gastos pela ex-empresa, entre outros benefícios (CHIAVENATO, 1999).

Além do "*outplacement*", muitas empresas disponibilizam outros benefícios para os funcionários demitidos. É comum, por exemplo, a extensão do prazo de cobertura dos planos de assistência médica e do seguro de vida.

O funcionário é comunicado sobre os benefícios que vai receber da empresa, como a prorrogação do seguro saúde, uma porcentagem sobre a remuneração anual e o direito de utilizar o carro da empresa por mais um período, entre outros.

3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER)

No capítulo 3 aborda a importância da rotatividade de pessoas, conceituando, abordando as causas e índices de rotatividade

3.1 CONCEITOS

De acordo com Chiavenato (2004, p.87) define-se rotatividade como “o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”.

Entende-se que o fluxo de entrada tem como referência às admissões de funcionários e o fluxo de saídas aos desligamentos (demissões) e aposentadorias.

A rotatividade de pessoal também é conhecida como *turnover*, sendo assim, de acordo com Marras (2000, p.66) que conceitua a rotatividade como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

A rotatividade se refere à saída de funcionários de uma organização. A rotatividade é comum mencionada como um dos fatores que colaboram para o insucesso das taxas de produtividade de funcionários, assim como um dos determinantes principais da oferta de trabalho (BOHLANDER *et al*, 2005).

Segundo Marras (2000, p. 66), “o que identifica a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção é a rotatividade, avaliando a necessidade do aumento de quadro planejado e aumento de quadro circunstancial”.

Sendo assim, a rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de índice de Rotatividade. A seguir abordam-se as causas da rotatividade.

3.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

De acordo com Chiavenato (1999, p.70) a rotatividade “não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”.

Dentre as variáveis externas são consideradas a oferta e procura do mercado de trabalho, a conjuntura econômica, e as oportunidades de empregos (CHIAVENATO, 1999).

Já as variáveis internas são consideradas a remuneração oferecida; o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o desenho dos cargos, as relações interpessoais e as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Dentre aos fatores impactantes nas causas da rotatividade, citam-se (SOUZA, 2003):

- inexistência de política salarial e de benefícios;
- impossibilidade de ascensão profissional;
- política disciplinar equivocada;
- condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas;
- desvio do foco de motivação pessoal.

De acordo ainda com Souza (2003, p.18) uma das principais causas da rotatividade de pessoal “é a subjugação do profissional a condições de trabalho precárias e desgastantes”.

As demissões referem-se aos desligamentos, e estes constituem para aumentar o índice de *turnover*. Os desligamentos ocorrem por iniciativa do funcionário ou da empresa. Os desligamentos por iniciativa do funcionário podem ocorrer por motivos pessoais ou profissionais, e dependem de duas percepções: a) pela insatisfação do funcionário com o trabalho ou com o ambiente de trabalho, ou ainda, com ambos; b) por alternativas atrativas oferecidas pelo mercado de trabalho. Desta forma, os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem em

casos de substituição de funcionário por outro mais qualificado, ou ainda, por redução do quadro de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Para Mezomo apud Souza (2003, p.18) relaciona-se o desligamento principalmente com remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão inadequada, falta de oportunidade para o empregado, relacionamento interno, chefias incompetentes e falta de valorização das pessoas.

3.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

De acordo com Bohlander (2003, p.96) os índices de rotatividade “são calculados regularmente para comparar unidades específicas como departamentos, divisões e grupos de trabalho”.

Na visão de Assis (2005, p.48) a rotatividade ou *turnover* “tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização”.

Desta forma, entende-se que o impacto da rotatividade no planejamento de recursos humanos e recrutamento, torna-se essencial para o reconhecimento dos índices quantitativos de rotatividade.

4 TURNOVER DE AGREGADOS NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

O capítulo 4 descreve conceitos e características do *turnover* nas operações logísticas, fundamentando as características da logística, canais de distribuição e o gerenciamento da cadeia de suprimentos em uma empresa de logística.

4.1 FUNDAMENTOS DA LOGÍSTICA

4.1.1 Evolução histórica da logística

Segundo Slack *et al* (1999, p. 317) a logística originou-se durante a Segunda Guerra Mundial, quando estava relacionada à movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para locais necessários.

Com a evolução das áreas de marketing, assim como a área administrativa, mudava sua influência dominante (produção) para uma visão de culto ao cliente, a logística tornou-se um foco de atenção e de desenvolvimento.

Até a década de 80 a Logística ficou focada apenas em Suprimentos e somente a partir da década de 90 é que começaram a surgir, no Brasil, conceitos como o de distribuição física, logística integrada, *Supply Chain Management (SCM)*, utilização do código de barras e automação comercial (SLACK, 1999).

Do ponto de vista da infra-estrutura, a Logística passa por um momento muito importante e especial como decorrência da onda de privatizações de rodovias, ferrovias, portos e terminais de contêiner e sistemas de telecomunicações.

O Mercosul traz novas fronteiras de utilização e desenvolvimento da logística no Brasil, porém alguns fatores são importantíssimos neste contexto. O sistema de transporte brasileiro necessita de uma expressiva inter-relação, onde para suprir a demanda crescente de serviços de transporte e de comercialização de produtos, os diversos modais deverão interligar-se e tornarem-se multimodais.

O sistema de informação e a utilização freqüente do código de barras deverá ser padronizado para não gerar problemas nas relações e nas transações de comercialização entre os países pertencentes ao Mercosul.

Os processos de padronização e uniformização das embalagens tornam-se aspectos importantes no cenário logístico brasileiro, pois algumas empresas ainda não utilizam a integração operacional entre fornecedor/transporte/varejo, prejudicando assim, o abastecimento (MELLO, 1996).

Embora algumas empresas se utilizem de modernas ferramentas logísticas, o processo logístico tende a se desenvolver muito nos próximos anos no país. A aplicação da logística nas empresas poderá melhorar a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes, proporcionando maior competitividade para as mesmas, redução de custos e conseqüentemente aumento do PIB do Brasil.

Para a logística é necessário saber o que produzir, como produzir, quanto produzir, como cuidar dos estoques, como distribuir buscando diminuir os custos e seus impactos no preço final. (CHING, 1999)

A identificação de áreas como distribuição e o transporte interligados fizeram com que as empresas verificassem a necessidade de repensar sobre seus custos e a velocidade de sua movimentação nos estoques. Esta compreensão identificou a importância do reagrupamento lógico de atividades em torno das empresas.

O avanço da globalização vem fazendo com que as empresas necessitem de novas técnicas e procedimentos seguros para uma maior rentabilidade, visando a redução, não só dos custos fixos, mas também dos custos variáveis como decisão estratégica da empresa. Nesta visão tem-se como destaque a logística nas empresas como possível colaboradora nesta redução, buscando um atendimento cada vez melhor e procurando satisfazer as necessidades de seus clientes diretos e indiretos.

Dentro deste pensamento as empresas podem tornar se mais competitivas, visando um ganho no número de clientes e conseqüentemente uma fatia maior do mercado, contribuindo para o aquecimento cada vez mais da economia do país.

4.1.2 Conceitos

Para Moura (1999, p. 12) logística:

É a integração das áreas e processos da empresa cujo objetivo é coordenar as atividades (produção, distribuição, manutenção e transporte) visando a diminuição dos custos e melhoria na qualidade do produto, disponibilizando ao cliente o produto correto, no tempo e quantidades certas.

Já Slack et (1999, p. 316) entende o termo logística como sendo usado de sinônimo para a gestão de distribuição física.

De acordo com Holanda (1999):

Logística é a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal; c) aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar.

Hong (2001, p. 18) foca o conceito de logística sob outro ângulo:

Como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoque e sistemas de informação, bem como com seu transporte e armazenagem.

A distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos (DIAS, 2003).

Para a logística é necessário saber o que produzir, como produzir, quanto produzir, como cuidar dos estoques, como distribuir buscando diminuir os custos e seus impactos no preço final. (CHING, 1999)

A identificação de áreas como distribuição e o transporte interligados fizeram com que as empresas verificassem a necessidade de repensar sobre seus custos e a velocidade de sua movimentação nos estoques. Esta compreensão identificou a importância do reagrupamento lógico de atividades em torno das empresas.

O aumento do escopo da definição da logística se deve ao fato de que as empresas utilizam-na de várias formas dentro de seus processos (tanto internos quanto externos). Assim explicitado nas definições, enquanto em uma primeira fase a logística tinha como escopo básico o escoamento dos produtos acabados para os clientes, na segunda fase a logística não só se preocupou com o fluxo do produto acabado, mas também com o planejamento e controle das atividades e a matéria-prima.

Conforme Dias (2003, p.126) “distribuição, é o fluxo de bens e ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”.

Ainda Dias (2003, p.128) existem dois tipos de distribuição que são:

- Direta: é o processo de comercialização que ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica, podendo ser realizada por meio de venda pessoal ou marketing;
- Indireta: é aquela que utiliza atacado e varejo no fluxo de distribuição de bens. A distribuição indireta pode ser de três tipos: intensiva, seletiva e exclusiva.

- Distribuição intensiva é quando o objetivo principal da empresa é colocar seus produtos em toda e qualquer ponto de venda que possa comercializa-los.

- Distribuição seletiva é quando se leva em conta a imagem do produto.

- Distribuição exclusiva é empregada quando se quer preservar ao máximo a imagem do produto (DIAS, 2003, p. 128)

De acordo com Hong (2001, p.18) o conceito de logística é compreendido como:

O gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoque e sistemas de informação, bem como com seu transporte e armazenagem.

As principais características da logística são apresentadas pelo Instituto IMAM (2000). A logística representa uma oportunidade ideal para adicionar valor a fim de realizar o sucesso do cliente, isto pode ser por meio:

- Melhoria da qualidade: reduzir inventário; reduzir tempo em trânsito;
- Flexibilidade da embalagem: os clientes recebendo os produtos como desejam;
- Velocidade de resposta: fluxos rápidos de informações e redução de tempo;
- Distribuição coordenada: planejamento dos locais de distribuição.

Desta forma, entende-se que a logística é um assunto vital para a competitividade das empresas nos dias atuais, podendo ser um fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas. Para Roccato (2008, p. 25) o distribuidor “possui uma visão holística de todo o processo, pois além de seu contato privilegiado com os fabricantes, mantém contato próximo com os revendedores que serão sintonizados com as demandas dos clientes finais”.

Os distribuidores possuem uma estrutura comercial de relacionamento com os canais de vendas, estes centralizados na central de atendimento telefônico (*call center*). Já os grandes distribuidores têm como prática a instalação de um CD (Centro de Distribuição) em pontos estratégicos de uma cidade, principalmente, com viabilizam operações centralizadas na área administrativa, vendas e marketing, logística, entre outras (ROCCATO, 2008).

De acordo ainda com Rocatto (2008, p.26):

Por meio dos resultados alcançados quanto a receita e rentabilidade da operação, volume de negócios, movimentos da concorrência, e distribuição dos revendedores atendidos (capilaridade), o primeiro passo de expansão geográfica é alocação de um gerente regional em regiões onde tenham sido identificados potenciais diferenciados de desenvolvimento. Após a alocação do profissional para atendimento local, com os resultados em vendas crescentes na região, há a opção de abertura de uma filial, um escritório comercial. Por fim, uma vez que os resultados tenham se mantido em ascensão, há a opção de abertura de um CD (Centro de Distribuição) local.

Verificando os contextos abordados, pode-se compreender a importância em uma distribuição, onde a logística refere-se ao canal de distribuição, seja ela por meio do qual o produto chega aos clientes, podendo incluir os pontos de vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra. Desta forma, o responsável por essa área deve ter conhecimento de que os canais de distribuição utilizados, devem ser adaptados de acordo com o tamanho e a área geográfica que será coberta logisticamente (ROCATTO, 2008).

4.2 OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

Para melhor entender a importância das operações logísticas, torna-se necessário adequar tempo e distância na movimentação de bens ou entrega de serviços de forma eficaz e eficiente. Esta é a tarefa do profissional de logística. Ou seja, sua missão é colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível.

Contudo, elas têm um ponto em comum: a preocupação com a eficiência dos processos, a procura constante da diminuição dos custos, o planejamento e controle da produção (PCP) e a avaliação e o bom relacionamento com os fornecedores.

De acordo com Kuehne (2004, p.26):

Como uma subseção da Logística, o PCP é uma área tradicional de aplicação para computadores nas fábricas. Isto devido ao alto volume de informações que serão processadas sobre listas de materiais, planos de roteirização e pedidos, bem como o alto nível de complexidade envolvido no planejamento das necessidades de materiais e da capacidade.

Normalmente nas atividades de Logística estão inclusos o gerenciamento da logística de suprimentos e de distribuição, da frota, da armazenagem, desenvolvimento da rede logística, gerenciamento do inventário, planejamento de suprimentos/demanda, do manuseio dos materiais, cumprimento dos pedidos, e gerenciamento de fornecedores de serviços logísticos. Dentro das funções da logística, também faz parte o desenvolvimento de fornecedores, fornecimento, programação e planejamento da produção, montagem e embalagem, bem como serviços ao cliente. Ela está envolvida em com todos os níveis de execução e planejamento, sejam eles operacionais, táticos e estratégicos (KUEHNE, 2004).

A principal meta da Logística é maximizar os lucros da organização e reduzir seus custos. Esta meta é alcançada através da flexibilização no atendimento de entrega dos produtos aos consumidores e agilidade de informação. A logística representa um fator econômico em virtude da distância existente tanto dos recursos (fornecedores), como de seus consumidores, e esse é um problema que a logística tenta superar. Isto é, se ela conseguir diminuir o intervalo entre sua produção e demanda, fazendo com que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem, já foi comprovado que ambas só têm a ganhar (HONG, 2001).

As principais características da logística são apresentadas pelo Instituto IMAM (2000). A logística representa uma oportunidade ideal para adicionar valor a fim de realizar o sucesso do cliente, isto pode ser por meio:

- Melhoria da qualidade: reduzir inventário; reduzir tempo em trânsito;
- Flexibilidade da embalagem: os clientes recebendo os produtos como desejam;

- Velocidade de resposta: fluxos rápidos de informações e redução de tempo;
- Distribuição coordenada: planejamento dos locais de distribuição.

Desta forma, entende-se que a logística é um assunto vital para a competitividade das empresas nos dias atuais, podendo ser um fator determinante do sucesso ou fracasso das empresas.

4.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.308), o conceito de canais de distribuição “não se limita à distribuição de produtos tangíveis. Quem produz serviços e idéias também enfrenta o problema de oferecer sua produção aos grupos-alvo”.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p.368), “distribuir bens e serviços envolve levar os produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz. Os profissionais de marketing devem tornar os produtos disponíveis para os clientes, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor”. E ainda afirmam:

Um canal de distribuição exige a realização de muitas tarefas ou funções, que podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação. Essas funções são executadas por produtores ou por vários intermediários, dependendo da estratégia do canal (CHURCHILL; PETER, 2000, p.368).

A principal função dos canais de distribuição é de superar as lacunas ocultas de espaço e tempo que separam os produtos e os serviços do cliente final. Sendo assim, são implementadas ações visando a minimização de falhas dos canais, por meio de coleta de informações mercadológicas, a comunicação com compradores potenciais, ajustar e adaptar a oferta às necessidades dos compradores incluindo

embalagens fabricação e montagem com intuito de minimizar o espaço de tempo e de atender melhor os clientes (CHURCHILL; PETER, 2000).

4.4 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Entende-se que as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, devem ser analisadas para que a empresa possa melhor avaliar as condições que poderão ser atendidas a partir dos estoques existentes, ou ainda, se deverá iniciar um processo de reposição de material, por meio de compra. (MARTINS e LAUGENI, 2001, p.23).

Supply Chain Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos vem a ser por definição, o gerenciamento de todas as atividades envolvidas na aquisição, produção e distribuição, através da completa integração de fornecedores, fabricantes e clientes, com o objetivo de agregar valor e reduzir custos para o consumidor final (FERRAES NETO, 2000, p.31).

De acordo com Davis et al (2001, p.399-403),

O aumento da cadeia de suprimentos gerado pela globalização nos termos, tempo e distância, como entrega de matéria-prima e produtos finalizados para clientes, fazem com que a logística esteja muito bem preparada para cumprir os prazos, sendo assim, as empresas empregam certas estratégias para assegurar um bom serviço.

A falha no fluxo de informações dentro da cadeia, que deve estar alinhado com todos os elos, é um outro fator que compromete a mesma e suas operações acarretando como consequência falta ou excesso de material, aumento dos custos de manutenção dos estoques, entrega do pedido fora das especificações e prazos do cliente, aumento dos custos de transporte destes produtos em atraso e a perda de credibilidade com o cliente (HONG, 2001).

5 METODOLOGIA

Visando melhor delimitar o tema proposto e atingir os objetivos propostos, torna-se de suma importância utilizar os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da presente monografia. Sendo assim, utiliza-se a revisão bibliográfica, visando desenvolver um melhor aporte técnico e teórico.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Na presente metodologia de pesquisa será utilizada a descritiva e qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 284) dentre as fases da pesquisa qualitativa:

Busca-se evidenciar a observação e a valorização dos fenômenos, estabelecer idéias, demonstrar o grau de fundamentação, a revisão de idéias resultantes da análise, e propor novas observações e valorizações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar respostas e ideia.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, revistas como fontes teóricas no que tangem uma abordagem da gestão de logística e cadeia de suprimentos. Para uma correta elaboração do presente relatório, será elaborado conforme as normas técnicas da ABNT.

Para coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

- Fontes bibliográficas: livros, jornais, revistas e artigos;
- Pesquisa de campo: coleta de dados e informações da gestão de estratégica de pessoas, *turnover* e logística de transportes.

5.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

5.2.1 População e Amostra

O universo amostral é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população. Sendo assim, um dado universo/população pode compreender como uma região geográfica, bem como um conjunto de indivíduos ou até mesmo uma unidade de observação (como um estudo de caso, por exemplo).

A população para esta pesquisa foi composta pelos funcionários envolvidos no setor de agregados em uma empresa da área logística.

5.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa

Para o delineamento da pesquisa foi utilizado um estudo de caso, visando atingir os objetivos propostos do presente tema. Sendo assim, as etapas para o desenvolvimento da pesquisa (estudo de caso) são as seguintes:

- Formulação do problema: será o objeto de estudo de caso. Utilizando abordagem de questões qualitativas e não meramente descritivas e quantitativas sobre o tema;
- Definição do caso: descrever as limitações para o estudo de caso, com contexto definido;
- Instrumento de coleta de dados: utilizado como instrumento de coleta de dados e informações, visando definir a postura a ser adotada durante a coleta;
- Coleta de dados: descrever os métodos a serem utilizados e suas diferentes técnicas de coleta;
- Avaliação e análise de resultados: será predominante de natureza qualitativa (estudo de caso);

- Descrição dos resultados, sugestões e ações de melhorias: pode ser descrita de forma mais analítica, realizando propostas e ações de melhorias, bem como as sugestões para estudos futuros.

5.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Conforme Marconi e Lakatos (2008, p.157), esta é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. A fim de se efetuar a coleta dos dados previstos".

Para Vergara (2003, p. 54) na coleta de dados "o leitor deve ser informado como pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema".

De acordo com Malhotra (2001) a coleta de dados ou informações pode ser obtida por meio de questionário aplicado da seguinte forma: entrevistas telefônicas, pessoais, entrevistas pelo correio e entrevistas eletrônicas (e-mail).

Foi utilizado como instrumento de coletas de dados: relatórios, gráficos e demais demonstrativos de informações sobre o setor de agregados e desagregados da empresa Ritmo Logística. Como resultados busca-se identificar os problemas e os motivos do Turnover de Agregados. Sendo assim, são descritas as ações de melhorias, que possam contribuir na redução do turnover de agregados da empresa Ritmo Logística.

5.2.4 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

De acordo com Vergara (2003, p. 59), tratamento de dados refere-se "àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto".

Desta forma, a análise dos dados do presente estudo foi por meio da contextualização do conteúdo das informações coletadas de forma descritiva com abordagem qualitativa.

Nos procedimentos serão utilizados os softwares: Word (editor de textos); Excel (planilhas e fluxogramas); relatórios gerenciais e operacionais do setor de agregados.

5.2.5 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

Dentre as facilidades e dificuldades na coleta e tratamento de dados:

- a) Facilidades: o tema abordado apresenta uma extensa área de pesquisa de fontes bibliográficas; conhecimento profissional para aplicação na prática sobre o tema proposto;
- b) Dificuldades: as possíveis dificuldades podem ser a limitação de informações a serem obtidas pela empresa; identificação dos fatores reais para a minimização dos índices de turnover de agregados.

5.2.6 Limitações da Pesquisa

As limitações encontradas para esta pesquisa são as seguintes:

- as informações a serem obtidas pela empresa a ser utilizada como estudo de caso, na área logística da empresa, não serão totalmente possíveis de obter, limitando-se à disponibilidade e restrições dos responsáveis pela empresa;
- a análise dos fatores relacionados ao processo logístico utilizada pela empresa, visando identificar as causas reais será de forma resumida, não possibilitando estabelecer a importância relativa com os canais de distribuição utilizados.

Dentre os aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa, verifica-se a obtenção de informações da pesquisa qualitativa, bem como a aplicação das informações coletadas, foi possível apenas com o consentimento dos profissionais envolvidos na concessão das informações utilizadas, com a autorização prévia dos responsáveis pela empresa pesquisada.

6 ESTUDO DE CASO: TURNOVER DE AGREGADOS NA RITMO LOGÍSTICA

apresenta a empresa do estudo de caso, relatando o histórico, descrição dos serviços e a política de qualidade, seus principais clientes e a política da gestão de pessoas

6.1 A EMPRESA

6.1.1 Histórico

Em julho de 2011, a Ritmo Logística entra no mercado por meio da união das áreas de transporte rodoviário da América Latina Logística (ALL), maior empresa de logística com base ferroviária da América Latina, e da Ouro Verde Transporte, um dos líderes em soluções logísticas integradas e terceirização de frotas da América do Sul.

Com gestão própria e foco na operação rodoviária, a Ritmo Logística chega para atender um mercado com grandes oportunidades de crescimento no segmento intermodal, principalmente no agronegócio, e em operações dedicadas e de produtos de alto valor agregado.

6.1.2 Visão, missão e valores

VISÃO: Ser a melhor e maior provedora de serviços de logística Rodoviária e Intermodal do país.

MISSÃO: Propor meios para atender as necessidades dos clientes em termos de logística rodoviária e intermodal.

VALORES:

a) Respeito

Ter respeito é dar atenção ao nosso cliente, ajudar nosso colega, resolver o problema de um motorista, honrar nossos compromissos com os fornecedores.

b) Foco no resultado

Resultado é a palavra de ordem. Em momentos de escolha, procuramos sempre por melhores alternativas.

c) Senso de dono

A Ritmo é feita por pessoas. Cada um de nós entende seu papel como uma unidade imprescindível na manutenção do todo e no funcionamento otimizado da Ritmo.

d) Simplicidade

Para nós, resolver um problema é encontrar uma alternativa inteligente baseada na eficácia e simplicidade de sua aplicação.

e) Credibilidade

Toda ação gera uma reação e sabemos disso, portanto, todas as nossas atitudes são permeadas por transparência e clareza, para que dessa forma, a credibilidade da Ritmo seja uma natural consequência do nosso trabalho

6.1.3 Política de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança

Em busca da excelência nos seus processos para a satisfação dos acionistas, clientes e colaboradores, a Ritmo Logística se compromete a:

- Implementar continuamente melhorias nas operações de tal forma que os requisitos legais e dos clientes externos/internos sejam plenamente atendidos ou superados;
- Contribuir para a prevenção e/ou redução dos impactos ambientais ao longo da cadeia de seus serviços;

- Prover condições seguras para os bens e pessoas no exercício de suas atividades;
- Promover a qualidade de vida para os colaboradores dentro e fora do ambiente laboral;
- Colaborar para o desenvolvimento econômico e social nas comunidades em que opera.

A empresa possui uma estrutura com:

- 250 cavalos mecânicos;
- 700 carretas, bi-trens, rodotrens, siders, tanque, basculantes e graneleiros;
- Mais de 45 unidades de negocio em todo Brasil e Mercosul.

6.1.4 Principais clientes

A seguir apresentam-se os principais clientes da Ritmo Logística:



A V O N

Norske Skog
Pisa

ARAUCO.



6.1.5 Política de gestão de pessoas

A empresa é composta por uma equipe de 680 colaboradores.

7 RESULTADOS

Apresenta-se a análise dos resultados, propondo as ações de melhorias para viabilizar a redução de índices de *turnover* de agregados na empresa utilizada no estudo de caso, a Ritmo Logística.

Requisitos para se agregar veículos e motoristas:

- Cavalos mecânicos preferencialmente marca Scania acima ou igual ao ano 2000;
- Motoristas com experiência e preferencialmente com curso do MOPP;
- Motoristas com situação cadastral regular na Gerenciadora de Riscos GV;
- Empresa Jurídica aberta e regularizada.

A seguir apresenta-se um histórico do Turnover de Agregados Mercosul. Os dados apresentados ocorrem no período de janeiro a maio/2013:

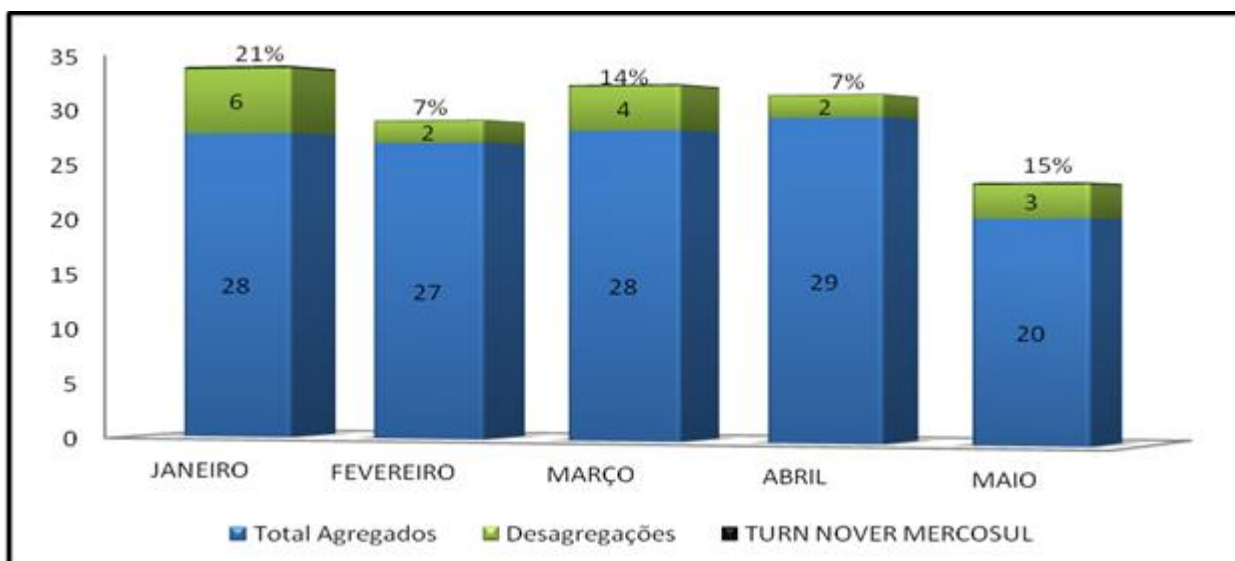
Quadro 1 – Evolução do controle de agregados e desagregados (jan/mai 2013)

TOTAL DE AGREGADOS MERCOSUL 2013		DESAGREGAMENTO MERCOSUL 2013	
JANEIRO	28	JANEIRO	6
FEVEREIRO	27	FEVEREIRO	2
MARÇO	28	MARÇO	4
ABRIL	29	ABRIL	2
MAIO	20	MAIO	3
			17

AGREGAMENTO MERCOSUL 2013		TURN NOVER MERCOSUL	
JANEIRO	3	JANEIRO	21%
FEVEREIRO	2	FEVEREIRO	7%
MARÇO	1	MARÇO	14%
ABRIL	2	ABRIL	7%
MAIO	0	MAIO	15%
	8		

Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

Gráfico 1 – Evolução de agregados e desagregados Mercosul

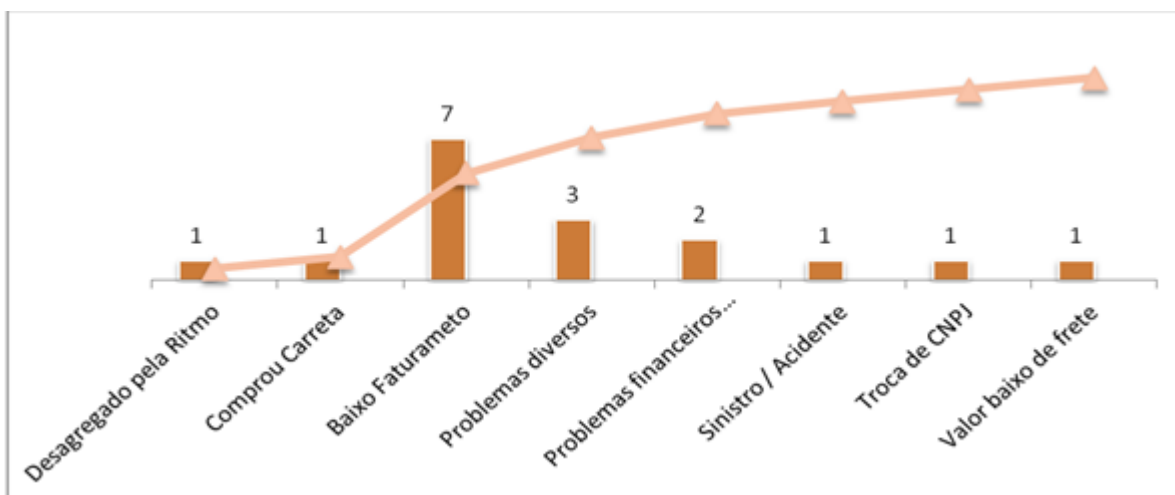


Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

Verifica-se no gráfico acima, que o mês de janeiro teve maior número de desagregações, total de 6, que representa 21% como taxa Turnover.

Dentro dos motivos de desagregações, cita-se o quadro abaixo:

Gráfico 2 – Motivos de desagregações Jan/Maio 2013 - Mercosul



Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

Verificou-se no quadro acima, que os principais motivos que causam maior desagregação: baixo faturamento, problemas diversos e problemas financeiros com a Ritmo, isto é, por parte do agregado que não consegue cumprir com suas obrigações. Há reclamações por parte dos proprietários que a produção x frete recebido não é suficiente para cobrir suas despesas.

A remuneração dos agregados é realizada através do KM rodado, abaixo segue a tabela de frete praticada:

Rumo Sul Autopeças (R\$/KM)

Frete Carregado	1,90
Deslocamento Vazio	1,10

Rumo Norte Autopeças (R\$/KM)

Frete Carregado	1,95
Deslocamento Vazio	1,10

Rumo Norte/Sul SPOT (R\$/KM)

Frete Carregado	2,20
Deslocamento Vazio	1,10

Rumo Norte / Sul YPF (R\$/KM)

Frete Carregado	2,40
Deslocamento Vazio	1,25

A Ritmo possui algumas taxas de descontos que são aplicadas no frete para manutenção dos equipamentos e segurança dos produtos transportados.

- Desconto de R\$ 0,04/KM referente taxa de utilização de pneus das carretas;
- Desconto de R\$ 200,00 referente locação de carreta, esta por sua vez aplicada em duas vezes no mês. (1ª quinzena e 2ª quinzena);
- Desconto de 1,5% no valor do frete, limitado a R\$ 30,00 a cada embarque referente seguro de carga.

Como forma de pagamento, utiliza-se a seguinte:

- 70% de Adiantamento do frete no cartão REPOM, saldo em até 72 horas após a finalização do contrato na REPOM depositado em conta corrente.

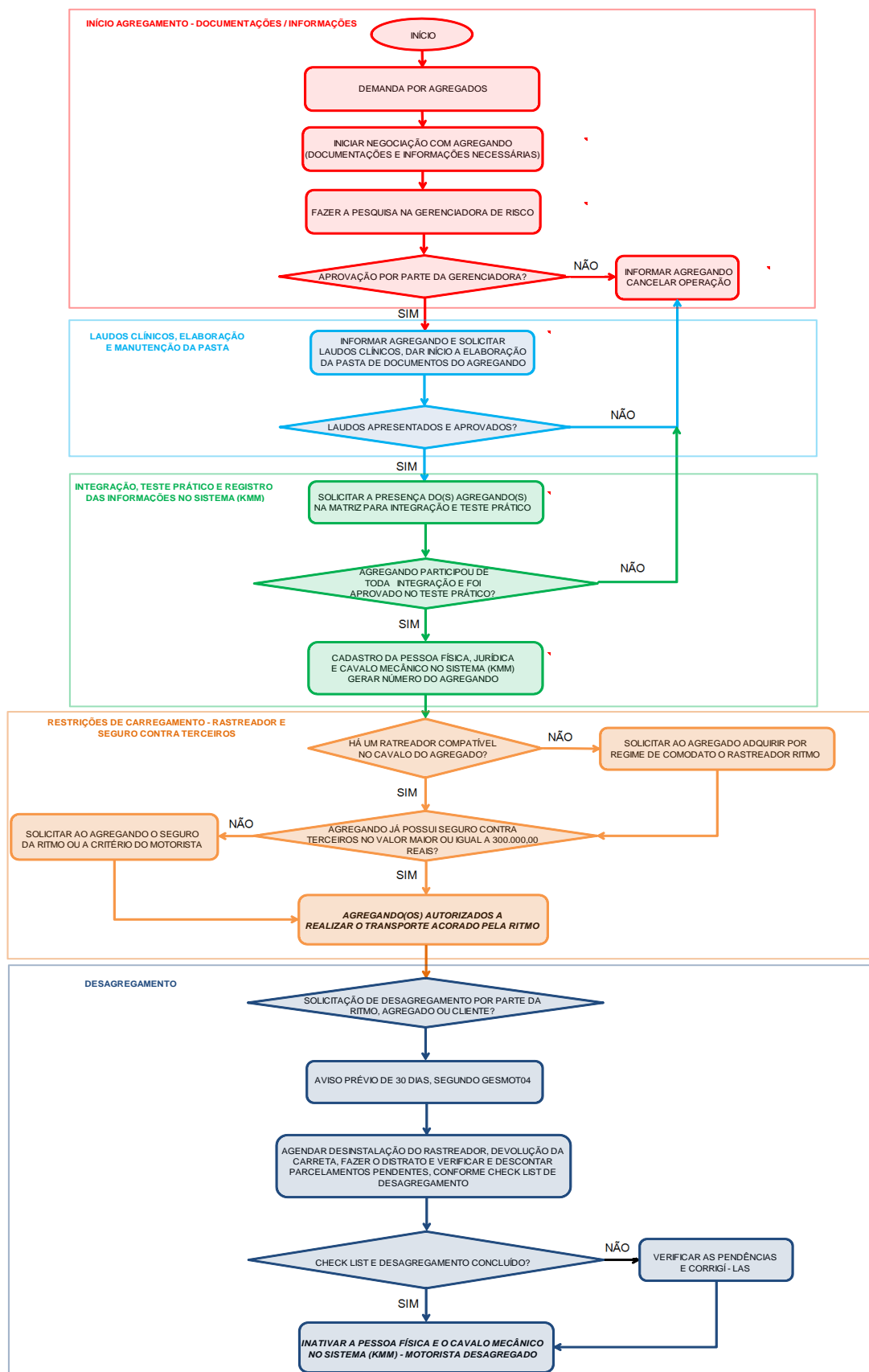
Além da remuneração, a empresa oferece ao seu agregado alguns benefícios:

- Rastreador Autotrac em comodato. (custos de instalação por conta da Ritmo);

- Seguro contra terceiro com cobertura de R\$ 300.000,00 (valor seguro R\$ 1.100,00 parcelado em até 10x)
- Pontos de apoio de manutenção para cavalos mecânicos e carretas.

Na página seguinte, apresenta-se o fluxograma descritivo das atividades no setor de agregados:

Figura 2 – Fluxograma descritivo das atividades no setor de agregados



Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

Quadro 2 – Produtividade mensal em Km rodados / Mercosul

Mês	Produtividade média de agregado (km)
Janeiro	6.403
Fevereiro	8.443
Março	11.319
Abril	10.461
Maio	11.503

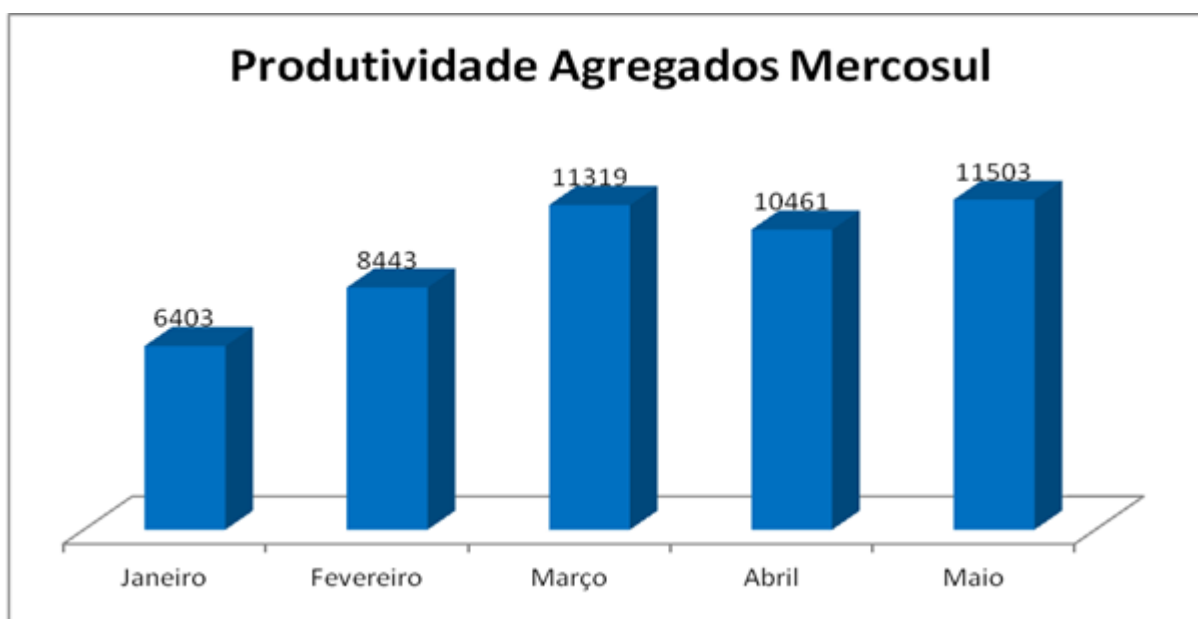
Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

No quadro acima, apresenta-se maior produtividade no mês de maio, com 11.503 Km rodados e janeiro com menor produtividade (6.403 Km rodados). A produtividade dos ativos sofre interferências internas e externas.

Devido ao complexo processo documental da operação e dependência de órgãos externos e clientes, a produtividade sofre oscilações e em determinados momentos comprometem a produção dos ativos.

O gráfico abaixo, apresenta-se de forma mais representativa a produtividade média de agregados na Ritmo Logística.

Gráfico 3 – Produtividade agregados (por Km rodados)



Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

Figura 3 – Comparativo do processo de integração antigo e atual



Fonte: Ritmo Logística – Setor de Agregados (2013)

7.1 AÇÕES DE MELHORIAS PARA REDUZIR OS ÍNDICES DE TURNOVER DE AGREGADOS

Com base nas informações apresentadas e buscando a melhoria nos processos atuais, o estudo indica que o foco será baseado na implantação de ações de recrutamento e seleção de agregados, visando reduzir o índice de turnover, viabilizando ainda a motivação ambiental aos mesmos, citam-se as seguintes:

- Melhorias na comunicação interna entre agregados e empresa, criar um canal de comunicação e uma central de relacionamento;
- No relacionamento interno que estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional;
- Considerar fatores externos e internos à empresa;
- Ser justo, considerando as diferenças territoriais e potenciais;
- Proporcionar condições para aumentar o nível salarial;

- Definir modelos de remuneração compatíveis com o modelo do ativo e rotas de atuação;
- Proporcionar condições para atrair profissionais competentes, mantê-los e desenvolvê-los com motivação a custos que estejam dentro de padrões aceitáveis.

Entende-se como objetivo do aspecto motivacional, o gerenciamento do desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os funcionários sintam-se motivados a assumir um comportamento motivacional. Direcionar os funcionários para uma orientação à valorização do cliente e a assumirem seus serviços com maior responsabilidade e consciência. Assim, com racionalidade e sintonia com o foco estratégico da organização, o êxito é praticamente certo.

8 CONCLUSÃO

Realizado o presente trabalho, verificou-se que turnover é um dos principais problemas abordados na gestão de pessoas, que preocupam os administradores e profissionais da área de recursos humanos das organizações.

Sendo assim, as empresas buscam reduzir as saídas de funcionários e tem sido uma tarefa árdua, devido ao mercado de trabalho competitivo em que as organizações encontram-se inseridas.

Verificou-se que com relação ao problema e hipóteses de estudo propostos, que independentemente da confirmação das hipóteses formuladas, a empresa analisada como estudo de caso, demonstrou a importância de implementar ações de melhorias visando reduzir o índice de turnover.

Um profissional no mercado de trabalho atualmente é avaliado e contratado levando-se em conta uma série de competências. Sendo assim, deve-se procurar desenvolvê-las torna-se imprescindível em um mercado de trabalho que oferece oportunidades amplas de trabalho.

Ao valorizar o capital intelectual na organização, as pessoas são valorizadas e motivadas com benefícios sejam eles financeiros ou na participação dos lucros e no envolvimento da própria gestão organizacional. Destaca-se a importância do desenvolvimento e compartilhamento coletivo das competências, das habilidades e técnicas na organização.

Desta maneira, a Ritmo Logística busca implementar ações para reduzir o índice de turnover de agregados, sendo necessário melhor compreender os fatores causadores e consequências do aumento deste índice. Sendo assim, foi realizada uma revisão da política de recursos humanos, bem como o aumento dos custos de contratação, baixo nível de desempenho, afastamento dos agregados, flexibilidade e adaptabilidade.

Tornou-se necessário implementar um diagnóstico da situação atual, identificando as causas e consequências negativas do turnover. Por meio deste diagnóstico, foram inseridas as ações de melhorias, criando estratégias, e definição de objetivos e critérios, para investir na gestão motivacional dos agregados,

proporcionando um ambiente adequado aos funcionários, visando a sua satisfação e influenciando na redução de turnover, isto é, diminuir o número de desligamento de agregados.

Observou-se ainda, a importância da avaliação de desempenho como ferramenta para identificar e melhor desenvolver a capacitação profissional na gestão de pessoas. Sendo assim, foi possível proporcionar uma nova visão dos recursos humanos de uma empresa, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Desta forma, para uma boa gestão de recursos humanos e sucesso na implantação do mesmo, deve-se verificar as seguintes recomendações:

- a) elaborar uma gestão de pessoas, visando uma boa implantação do controle de índices de turnover de agregados;
- b) verificar novas Perspectivas de interação homem-organização;
- c) analisar e diagnosticar os sistemas de Recrutamento, Seleção e Integração e Desenvolvimento de Pessoas;
- d) implementar a gestão estratégica de Carreiras, Remuneração e Cargos e Salários;
- e) estudos sobre o quanto um Programa de Trainees como Prática de Gestão de Talentos pode contribuir para a formação de agregados;
- f) estudo sobre o quanto um Programa de Gestão de Talentos pode influenciar na consecução dos objetivos e estratégia das organizações.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHING, H. Y. **Gestão e estoque na cadeia de logística integrada.** 1 ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

CHURCHILL, G. A; PETER, J.P. **Marketing:** criando valor para o cliente. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000.

DAVIS, M. M.; AQUILINO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção.** Tradução Eduardo D'Agord Schaan. 3 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**, São Paulo: Saraiva, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRAES NETO, F. **Logística empresarial**. Curitiba: FAE/Gazeta do Povo, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAEML, A. R. **Plano de negócios internacionais em 9 lições**. 1 ed. Curitiba: Unicenp, 2007.

HOLANDA, A. **Século XXI: O dicionário da Língua Portuguesa**. Coordenação de Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HONG, Y. C. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – Supply Chain**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KUEHNE Jr., M. **Planejamento e acompanhamento logístico-industrial como diferencial competitivo na cadeia de logística integrada**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2004.

INSTITUTO IMAM. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo: IMAN, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Ed. Bokman, 2001

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MELLO, S. M. V. de. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo: Instituto IMAM, 1996.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, R. **A Logística: suprimentos, armazenagem e distribuição física**. 1 ed. São Paulo: IMAM, 1999.

RITMO LOGÍSTICA. **História, produtos, serviços, clientes e política de qualidade**. Disponível em: <www.ritmolog.com.br>. Acesso em: 05 out. 2013.

ROCCATO, P. L. **A bíblia de canais de vendas e distribuição**. São Paulo: Makron Books, 2008.

RATTO, L. **Comércio**: um mundo de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.