

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

HALLANO ILTO DA SILVA

MOVIMENTAÇÃO DE MATERIA PRIMA: UM ESTUDO DE CASO NA
VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS – ITAPACI-GO.

30013
Itapaci

Tombo nº	16011
Classif.	
Ex.	01
Origem:	
Data:	05/02/2010



RUBIATABA - GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

HALLANO ILTO DA SILVA

**MOVIMENTAÇÃO DE MATERIA PRIMA: UM ESTUDO DE CASO NA
VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS – ITAPACI-GO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Francinaldo Soares de Paula

RUBIATABA-GO

2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

HALLANO ILTO DA SILVA

**MOVIMENTAÇÃO DE MATÉRIA PRIMA: UM ESTUDO DE CASO NA
VALE VERDE EMPREENDIMENTOS AGRÍCOLAS – ITAPACI-GO.**

COMISSÃO JULGADORA MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU
DE GRADUAÇÃO PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE
RUBIATABA

Orientador: _____


Francisco Soares de Paula
Especialista em Docência Universitária e em Gestão Empresarial

2º Examinador: _____


Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas

3º Examinador: _____


Luiz Maurício Aires
Especialista em Marketing

Rubiataba, 05 de janeiro de 2010.

Dedico este trabalho primeiramente á Deus pela
sabedoria nos momentos difíceis e a todos os
professores e amigos que nos ajudaram
incondicionalmente a trilhar essa jornada.

Àquele que nunca vimos ou ouvimos, mas podemos sentir ao nosso lado, que nos dá força em momentos de fraqueza e desânimo; saúde e inteligência nos momentos de escolha e possibilidade de completarmos mais uma etapa de nossa existência.

Aos meus pais José Ilto da Silva e Eliana Maria da Silva e ao meu irmão Fábio Ilto da Silva e a sua família. Ao professor orientador Francinaldo Soares de Paula e a todos que no decorrer do curso contribuíram de forma expressiva para meu crescimento pessoal.

A todos os meus eternos agradecimentos.

RESUMO

O presente estudo é caracterizado por uma pesquisa exploratória que visou analisar e identificar os fatores que impedem o desenvolvimento do transporte da matéria prima para a produção de álcool. Foram entrevistados um grupo de 20% dos funcionários do setor de transporte, abrangendo 31 funcionários, sendo estes selecionados ao acaso. Sabe-se que para gerenciar um setor é necessário haver integração entre os demais setores e que o planejamento para toda e qualquer atividade é fundamental para se alcançar os objetivos. A empresa dispõe de um maior número de funcionários, no período de safra, os quais pertencem às mais variadas culturas e regiões. A logística é de suma importância para se alcançar o produto final, pois desse setor ocorre toda a movimentação da matéria-prima e há envolvimento dos demais serviços que podem gerar sua eficiência e sucesso, onde todos os envolvidos necessitam ter total dedicação para se ter êxito nas suas atividades. Foi possível identificar que existem falhas na relação entre os setores da empresa e os prestadores de serviços terceirizados, não visando alcançar os objetivos almejados pela empresa, dificultando assim o progresso da mesma.

Palavras-chave: logística, matéria-prima, desenvolvimento.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária.....	26
Gráfico 2: Naturalidade.....	26
Gráfico 3: Domicílio.....	27
Gráfico 4: Tempo de trabalho na empresa.....	28
Gráfico 5: Treinamento de operadores de máquinas.....	28
Gráfico 6: Planejamento de transportes.....	29
Gráfico 7: Fatores que impedem o desenvolvimento do transporte.....	30
Gráfico 8: Veículos suficientes para transporte.....	31
Gráfico 9: Recursos necessários.....	31
Gráfico 10: Gerência de transportes.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	17
Figura 2: Processo de produção.....	18

SUMÁRIO

1 Introdução.....	10
2 Problemática.....	11
3 Objetivos.....	12
3.1 Geral.....	12
3.2 Específicos.....	12
4 Justificativa.....	13
5 Referencial teórico.....	15
5.1 Planejamento e controle da produção.....	16
5.2 Processos de produção.....	18
5.3 Transporte.....	19
5.3.1 Práticas de negócio.....	19
5.3.2 Modalidades de transporte.....	20
5.3.3 Planejamento e programação do transporte.....	20
5.3.4 Rotas de transporte.....	21
5.4 Terceirização.....	22
7 Metodologia.....	23
8 Resultados.....	25
8.1 Caracterização da empresa.....	25
8.2 Caracterização do setor estudado.....	25
8.2.1 Faixa etária.....	26
8.2.2 Naturalidade.....	26
8.2.3 Domicílio.....	27
8.2.4 Tempo de trabalho na empresa.....	28
8.2.5 Treinamento para operadores de máquinas.....	28
8.2.6 Planejamento de transportes.....	29
8.2.7 Fatores que impedem o desenvolvimento do transporte.....	30
8.2.8 Veículos suficientes para os transportes.....	31
8.2.9 Recursos necessários.....	31
8.2.10 Gerência de transporte.....	32
8.3 Visão da gerência de transportes.....	33

9 Considerações finais.....	34
10 Sugestões.....	35
11 Referências bibliográficas.....	36
Apêndices.....	38

1 INTRODUÇÃO

Logo após os anos 80, a Logística passa a ter realmente um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração, sendo assim as empresas sentem-se obrigadas a acompanhar a todos esses avanços.

A globalização requer das empresas ações revolucionárias, tanto nas práticas empresariais, quanto na eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para a existência de uma logística moderna. E com o passar dos tempos, as novas exigências do mercado consumidor são incessantes, com o passar dos dias, elas vão se tornando mais intensas, isso devido a todo avanço tecnológico.

Entretanto, todo esforço empresarial esbarra nas enormes deficiências ainda existentes na infra-estrutura de transporte e comunicações. Existem aí enormes oportunidades para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade de serviços.

Se tratando da produção sucroalcooleira, o transporte é fundamental para o desenvolvimento desta atividade, pois ele é o condutor do produto final. Para a sua produção é necessária uma série de transportes que viabilizem a condução de matérias primas e insumos precisos para se chegar ao produto final.

Atualmente os transportes utilizados são caminhões, treminhões, rodotrens, que seguem certa legislação para circularem entre as cidades e estradas, garantindo assim maior segurança. Para a movimentação destes veículos há o envolvimento de uma série de outros tipos de serviços que asseguram a qualidade do mesmo, visando garantir a sua agilidade e eficiência.

As empresas num todo visam agilidade e qualidade na prestação de seus serviços, pois estão constantemente em pleno desenvolvimento, onde quem vence é o melhor, o que oferece mais aos seus clientes.

2 PROBLEMÁTICA

A atividade do gerenciamento de transportes envolve decidir quanto ao método de transporte mais eficiente, eficaz e afetivo, bem como os melhores roteiros e a utilização da capacidade dos veículos. E se tratando de uma logística interna, da qual depende totalmente dela para que se chegue ao produto final, isso requer total dedicação e eficiência, pois não sendo de grande qualidade e envolvimento da empresa num todo implicará na redução da produção, bem como grande custo pra que se chegue ao produto final.

As atividades Logísticas precisam ser bem planejadas e utilizar estratégias eficazes para que todo o seu desenvolvimento dê certo. O gerenciamento das atividades de transporte requer muita cautela, pois os custos gerados afetarão diretamente o preço do produto final, daí a necessidade de um planejamento.

Para se alcançar os objetivos da empresa é necessário haver um envolvimento de diversos setores da empresa, pois a cadeia de produção depende de outras atividades ali desenvolvidas para que se chegue ao produto final. O importante é deixar clara a responsabilidade de cada setor dentro da organização, tendo como objetivo o sucesso da produção e a qualidade de seus produtos/serviços desenvolvidos.

Atualmente, o setor logístico se depara com importantes desafios os quais requerem uma atenção especial. Pensando nisso, pode analisar o departamento logístico da Vale Verde Empreendimentos Agrícolas – Itapaci-GO, que a cada safra visa aumentar a sua produção e assim a logística requer maiores planejamentos e uma estrutura que consiga suprir a demanda de produção.

Existe uma necessidade de parceria entre todos os componentes do setor de transporte, sendo assim, todos os funcionários do setor estudado sabem da sua responsabilidade perante a empresa e conhecem a importância de seus serviços para o sucesso da mesma?

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Observar o departamento de transporte a fim de identificar as modalidades de transporte de todos os seus componentes necessários para a produção do álcool.

3.2 Específicos

- Observar o processo de transporte da matéria-prima;
- Identificar os impactos negativos advindos do setor logístico que afetam a empresa;
- Sugerir ações ao setor logístico da Vale Verde Empreendimentos Agrícolas Ltda.

4 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações buscam constantemente o caminho do sucesso, um caminho que a faça estar a frente de seus concorrentes e nesta competitividade surgem inúmeros fatores que contribuem ou impedem o seu êxito.

Desde tempos remotos e sua concepção na aplicação militar, o escopo da logística envolve todos os processos de abastecimento nos bastidores do “teatro” das operações. Não é diferente no âmbito empresarial. Portanto, é fácil perceber que a mesma abrange tanto as atividades de suprimentos e distribuição, quanto os processo da logística interna, seja em uma indústria, em um centro de distribuição ou no varejo(força motriz responsável pela dinâmica das cadeias de abastecimento).

A logística é importante, por todo o mérito que esta também detém. Basta observar que antes de embarcar uma mercadoria, qualquer empresa precisa processar informações, desenvolver fornecedores, acionar compras, receber e verificar materiais, embalar e movimentar produtos, estocando-os apropriadamente para preservar sua integridade. É preciso ainda, planejar e controlar estoques e produção, movimentar e estocar mercadorias, otimizar layout e fluxos de materiais e pessoas, qualificar colaboradores e parceiros, medir e gerenciar custos, avaliar a qualidade, entre outros. Todas essas atividades estão inclusas na logística empresarial, aliás, nos transportes também. E todos esses processos têm uma importância vital para o negócio, implicando sua viabilidade econômica e em vantagens competitivas.

A visão do administrador deve ser bastante ampla e o departamento logístico requer isto. Voltando-se a Vale Verde, o setor logístico abrange grande movimentação e responsabilidade, pois ele é o principal elo para que se chegue ao produto final. Daí a necessidade deste setor contar com pessoas que compreendam todo o processo para que alcance o sucesso. Porém, é um setor abrangente e que envolve desde o humilde cortador de cana ao grande tomador de decisões da empresa.

Nesse caso torna-se mais complexo, pois tudo ocorrerá corretamente se todos vestirem a camisa da empresa fazendo a sua parte com responsabilidade e competência.

O fundamental é que o departamento logístico deixe clara a importância de cada colaborador da empresa, sendo assim, alcançarão o sucesso e a satisfação de todos os envolvidos no processo sucroalcooleiro

Pode dizer que sem uma logística integrada, interna e externamente, os fluxos seriam interrompidos, ocasionando rupturas no atendimento das demandas. As duras penas aprendem

que é preciso sincronizar e harmonizar com sabedoria todos os elementos que compõem a logística.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização avança constantemente e requer das empresas seu acompanhamento tecnológico. Ela necessita abrir seus horizontes e ampliar seus conhecimentos independentes do segmento em que atua, pois existe uma concorrência ilimitada, onde quem vence é quem tem mais a oferecer.

A cadeia abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores os desejarem. (BERTAGLIA, 2003, p. 4)

Três importantes facetas da lógica da cadeia de suprimentos resultaram do aumento da atenção dedicada à gestão integrada.

Colaboração – Embora a concorrência continue sendo o modelo dominante a guiar a economia de livre mercado, o aumento da importância da colaboração posicionou a cadeia de suprimentos como uma unidade fundamental de concorrência. Mesmo que as formas de combinação de preço permaneçam ilegais, a legislação colaborativa serviu para facilitar o compartilhamento de informações operacionais, tecnologias e riscos entre as organizações para aumentar a competitividade. Extensão Empresarial – A extensão empresarial baseia-se em dois paradigmas fundamentais: *compartilhamento de informações* – é a crença amplamente divulgada de que alcançar um grau mais alto de comportamento cooperativo exige que os participantes da cadeia de suprimentos voluntariamente compartilhem informações sobre as operações e planejem estratégias em conjunto e *paradigma de especialização de processos* – é um compromisso de concentração de acordos colaborativos no planejamento de operações em conjunto, com o objetivo de eliminar a redundância improdutiva ou que não agrega valor nas empresas de uma cadeia de suprimentos. Prestadores de serviços integrados – os dois prestadores de serviços tradicionais são os especialistas em transporte com armazenamento. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 8-10)

Atualmente, as organizações se deparam com desafios importantes, os quais produzem conflitos que mobilizam e afetam a organização. Para evitar tais conflitos é necessário que a empresa esteja cada vez mais voltada para os clientes, baseando-se em conhecimento e informação, investindo fortemente em processos colaborativos favorecendo assim a cadeia de abastecimento integrada.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de produtos acabados) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CRISTOPHER, 2002, p. 2)

É no processo de logística que materiais fluem para a capacidade produtiva de uma nação industrializada e produtos acabados são distribuídos aos consumidores. O recente crescimento do comércio global expandiu o tamanho e a complexidade das operações. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 24)

5.1 Planejamento e controle da produção

Toda atividade a ser realizada necessita de um planejamento coerente ao que se pretende realizar, bem como o controle da produção.

O controle de produção é responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais através do processo de produção. As principais atividades desempenhadas são:

1-Planejamento de produção – Encontrar a maneira mais produtiva de se fazer isso é responsabilidade do planejamento de produção. Devem-se estabelecer prioridades corretas (o que é necessário e quando) e certificar-se de que a capacidade produtiva está adequada a estas prioridades. Isso envolve previsão, plano mestre, planejamento de necessidades de material e planejamento de capacidade. 2-Implementação e controle – Responsáveis por colocar em ação e alcançar os planos realizados pelo planejamento de produção. 3-Administração de estoques – São os materiais e suprimentos disponíveis tanto para a venda quanto para o processo produtivo. (ARNOLD, 1999, p. 29)

No contexto da gestão da cadeia de suprimentos, a logística existe para transportar e posicionar estoques com o objetivo de conquistar benefícios relacionados ao tempo, local e propriedade desejada pelo menor custo total. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 28)

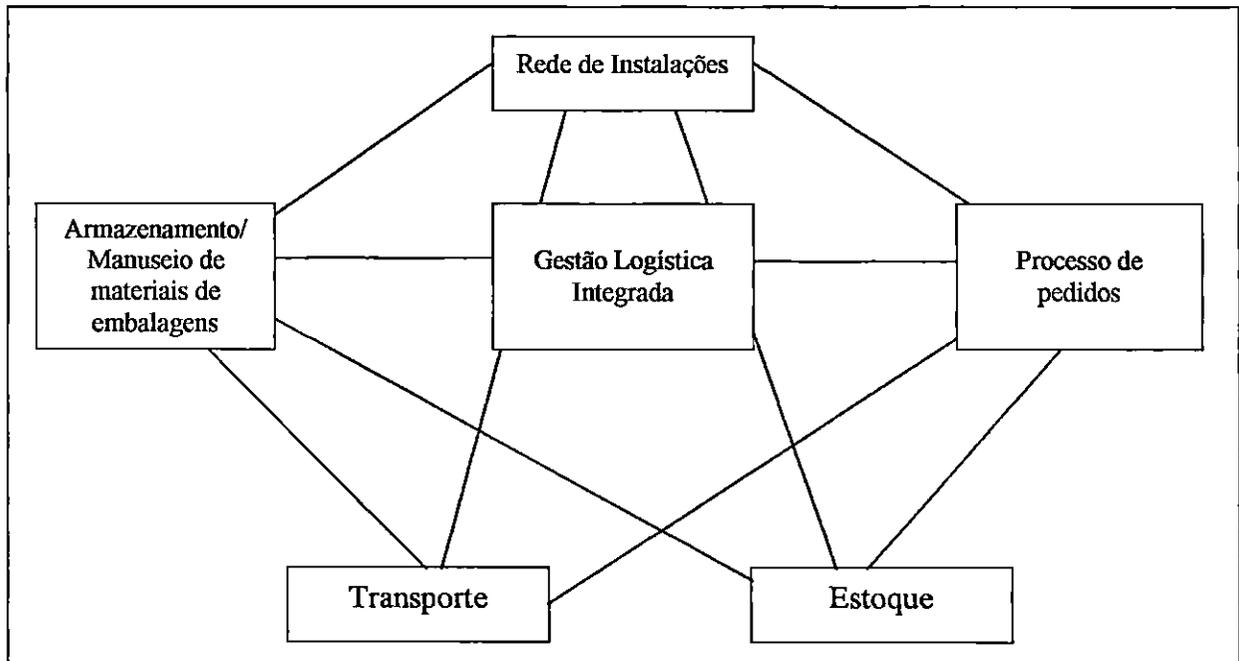


Figura 1:

O planejamento estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro e conter a missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa e se basear em premissas e variáveis internas e externas. (BERTAGLIA, 2003, p. 39)

Todo planejamento é fundamental para que a empresa possa conhecer e identificar as variáveis que a cercam, pois a partir do bom planejamento poderão orientar todas as ações buscando o sucesso das mesmas.

Os funcionários devem ter acesso a ferramentas, aos equipamentos e ao treinamento requerido para o processo de melhoria de qualidade. O conceito de qualidade deve ser disseminado pela organização e o patrocínio do processo deve vir do topo da empresa, que irá estabelecer as metas de qualidade, aprovar e apoiar programas de melhoria contínua. Programas sérios de responsabilidade em manutenção é uma iniciativa que muitas empresas estão adotando para reduzir os tempos de paradas e de preparo dos equipamentos. (BERTAGLIA, 2003, p. 39)

O processo de planejamento dá se da seguinte maneira:

- 1- Determina-se a capacidade disponível em cada centro de trabalho para cada período de tempo.
- 2- Determina-se a carga em cada centro de trabalho para cada período de tempo. Traduz-se o plano de prioridade nas horas de trabalho exigidas em cada centro de trabalho para cada período de tempo.

Somam-se as capacidades exigidas para cada item em cada centro de trabalho, para determinar a carga em cada centro de trabalho para cada período de tempo.3- Resolvem-se as diferenças entre as capacidades disponíveis e a capacidade exigida. Se possível, a capacidade disponível devem ser ajustadas para corresponder à carga. Caso contrário, os planos de prioridades devem ser alterados para que correspondam à capacidade disponível. (ARNOLD, 1999, p. 143)

5.2 Processos de produção

As empresas buscam cada vez mais investir em sistemas que gerem mais lucratividade. “A função da produção corresponde à transformação de insumos ou componentes em produtos finais”. (BERTAGLIA, 2003, p: 166)

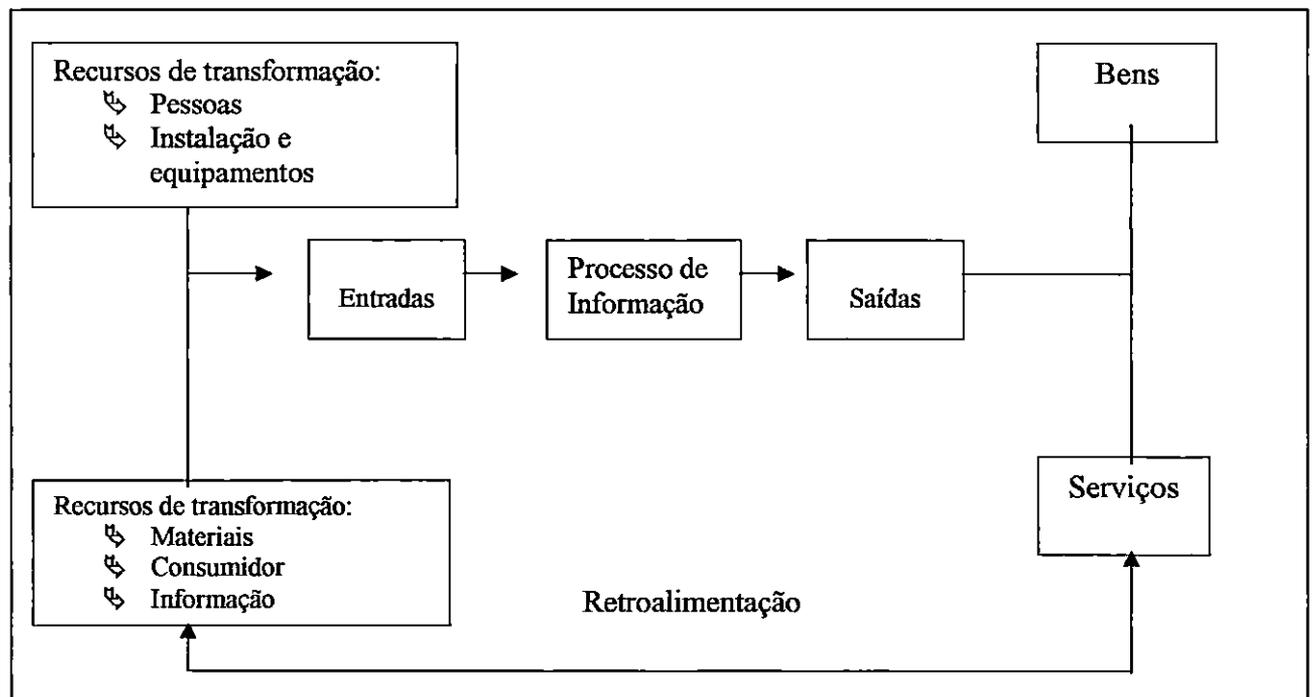


Figura 2: Processo de produção

Fonte: Bertaglia, 2003.

Todo processo deve ser programado e bem planejado mesmo que seja uma produção contínua. Os insumos para a produção requerem sempre uma análise de sua qualidade obedecendo sempre padrões específicos para a produção desenvolvida.

5.3 Transporte

O meio de transporte é fundamental para o desenvolvimento das atividades agroindustriais, pois dele depende toda a movimentação da matéria prima para se chegar ao produto final.

A atividade de transporte assegura o fluxo físico dos produtos entre as empresas, quando ocorre transferência de propriedade do produto, por uma transação comercial. Internamente a empresa agrícola, na área de transporte é uma atividade relevante, dada a característica da produção agrícola estar espacialmente distribuída e ser necessária à coleta dos produtos para uma central de preparação e/ou processamento para o despacho ao próximo elemento do canal, além da necessidade de escoamento de produtos colhidos para fora de suas glebas de produção, há o deslocamento de máquinas e insumos necessários às operações agrícolas. (BATALHA, 2001, p. 221)

O elemento transporte pode ser organizado de várias formas:

1- Transportadores comuns (regulares) – contratação de serviços de empresas autorizadas para transporte ponto a ponto de cargas específicas; 2- Frota própria - comprada ou alugada; 3- Serviços de transporte- especialista em transporte são contratados para fornecer o serviço de movimentação. 4- Transportadores contratados – operam sob regulamentação, atendendo a clientes sob taxas negociadas. 5- Despachantes – servem ao transporte local tais como encomenda porta a porta. (BATALHA, 2001, p. 222)

5.3.1 Práticas de negócio

O bom planejamento e a programação da utilização de veículos poderão facilitar e reduzir custos na produção.

“O estabelecimento de rotas de transporte consiste em formar as cargas com base na localização física do cliente, de modo que o transporte a ser usado é capacidade do veículo”. (BERTAGLIA, 2003, p. 179). O importante é traçar estratégias precisas e inteligentes, podendo internamente elaborar rotas que facilitem e reduza custos.

5.3.2 Modalidades de transporte

A distribuição de produtos é realizada por algum meio de transporte, onde os transportes são realizados obedecendo algumas modalidades, como:

a- Transporte rodoviário: destinado a cargas que exigem prazos relativamente rápidos de entrega. b- Transporte ferroviário: destinado a cargas maiores, cujo fator tempo para entrega não será preponderante. c- Transporte hidroviário e marítimo: destinados a cargas cujo tempo de entrega não seja fator preponderante no encarecimento do produto. d- Transporte aeroviário: destinado a cargas cujo prazo de entrega seja imperioso. e- Transporte intermodal: o transporte intermodal requer tráfego misto, envolvendo várias modalidades, com parte mediante, outro motivo pelo qual o intermodal constitui a solução ideal para atingir locais de difícil acesso ou de extrema distância. (VIANA, 2000, p. 365)

Mas se tratando de transportes de cana de açúcar para a produção de açúcar e álcool ele é totalmente rodoviário. “O transporte de cana é rodoviário, realizado a granel por caminhões abertos do tipo “Romeu e Julieta”, treminhão ou rodotrem. Romeu e Julieta é um caminhão plataforma adaptado a um reboque (Julieta). Treminhão consiste de um caminhão plataforma com 360 h.p., traçado (6x4) acoplado a duas julieta simples (dois eixos), com capacidade de 35 t.. O rodotrem é formado por um cavalo mecânico de 360 h.p., um semi reboque (Julieta) transportando até 50t” (GAMEIRO, 2001, p. 154).

5.3.3 Planejamento e programação do transporte

Um dos pontos que necessitam de bastante atenção e planejamento é a definição do transporte ideal. Uma vez definido o tipo de transporte busca-se selecionar uma organização para efetivá-la ou se a empresa tiver sua própria frota o ideal é traçar um planejamento logístico favorável. O custo do transporte é um componente importante no processo logístico e deve ser avaliado criteriosamente.

Se tratando do transporte interno da empresa também se faz necessário um planejamento estratégico a fim de evitar a redução de custos do produto final com toda a eficiência possível buscando excelência na produção. “O custo do frete é bastante representativo na formação do preço final, seja ele ao consumidor ou industrial, a escolha da empresa de transporte passa a ser um processo extremamente importante”. (BERTAGLIA, 2003, p. 179)

Os gerentes de transportes administram uma ampla variedade de atividades diferentes. Entre as mais comuns, encontra-se:

1. Gerência operacional – cuja responsabilidade fundamental de um departamento de transportes é supervisionar as operações de transportes cotidianas. Por uma perspectiva operacional, os elementos fundamentais da gerência de transporte são a programação de equipamentos e gerência de pátio, planejamento de cargas, roteirização e administração da movimentação. Consolidação – para planejar a consolidação de cargas, é necessário ter informações confiáveis acerca da situação do estoque atual e planejada. Também é desejável ser capaz de reservar ou prometer a produção programada para atingir as consolidações planejadas. Negociação – para qualquer embarque, é responsabilidade do departamento de transporte obter a tarifa mais baixa possível coerente com o serviço necessário. A chave para uma negociação eficaz é buscar acordos ganha-ganha, nos quais transportadoras e clientes partilhem os ganhos de produtividade. Controle – outras responsabilidades sob o controle de transporte são o rastreamento, expedição e administração das horas de serviços dos motoristas. Auditoria e Administração de reclamações – buscar maneiras alternativas de utilizar o transporte para reduzir o custo logístico total. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 221-227)

5.3.4 Rotas de transporte

A definição da rota de transporte muito facilita o êxito da logística interna, pois através dela poderá ter uma maior organização e bem como a redução de custos do produto. No caso de empresas sucroalcoleiras, muito é utilizado uma frota própria e até mesmo a terceirização da frota, no que se diz respeito ao transporte da matéria-prima para a produção do álcool e/ou açúcar.

“O gerenciamento de frotas é um componente importante no processo de administração dos transportes, já que a movimentação de carga tem peso significativo na formação dos custos logísticos e na qualidade do serviço”. (BERTAGLIA, 2003, p. 291)

Existe uma série de passos importantes na definição dos processos e das estratégias da empresa, sendo: Identificar os custos muitas vezes não visíveis, denominados “custos escondidos”; Controlar efetivamente os custos de manutenção; Ter indicadores que meçam a eficiência da frota; Utilizar aplicações em computadores para auxiliar nas diversas tarefas da área de transporte; Determinar a frota ótima dentro da conjuntura de trabalho e serviço prestado. (BERTAGLIA, 2003, p. 292)

Atualmente, pode-se contar com grandes avanços tecnológicos que ajudam a garantir a eficiência e a segurança da frota.

5.4 Terceirização

Se tratando em terceirização o termo relaciona-se ao fornecimento de produtos, bens ou serviços, antes produzidos ou executados pela própria empresa, a outra empresa ou entidade. Atualmente, a terceirização é algo existente em diversas empresas que buscam redução de custos, maior velocidade e alcance dos resultados esperados com mais agilidade. Apesar das várias vantagens, a Terceirização deve ser praticada com cautela. Uma má gestão de terceirização pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de sua mão-de-obra, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas.

Terceirizar faz parte da estrutura das empresas, pois permite-lhes focar seus esforços nas suas atividades principais, reduzindo custos, obtendo maior velocidade e buscando reduzir ou aumentar a distância que as separam das empresas concorrentes. (BERTAGLIA, 2003, p. 129).

Baseada em fornecedores externos de componentes e de serviços, eliminando certos estágios da cadeia de valor. Essa estratégia pode orientar a organização a reduzir tempos de ciclos, aumentarem a velocidade na tomada de decisões, reduzirem custos indiretos e se concentrar na essência do negócio.

As vantagens seriam um fornecimento realizado por um custo inferior e com melhor qualidade, a atividade não ser essencial para se obter a vantagem competitiva e a redução de riscos relacionados às mudanças de tecnologias ou seleção de outros fornecedores. (BERTAGLIA, 2003, p. 71)

7 METODOLOGIA

O presente trabalho foi um Estudo de Caso, “o objeto de estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação, tais tipos de estudos ajudam a compreender melhor o problema em estudo e gerar hipóteses”. (MATTAR, 2005, p. 89)

“O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. (ROESCH; CLOSS; COOPER, 1999, p. 149)

Para o desenvolvimento da pesquisa foi estudado um grupo de funcionários do setor de transporte da empresa, buscando junto a eles todas as informações relevantes para o alcance de nossos objetivos.

“A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49). Assim sendo, possibilitará a criação de sugestões estratégicas para a área de transportes da empresa.

Este registro realizou-se através de um questionário com perguntas fechadas e semi-abertas, a fim de alcançar os objetivos.

Perguntas fechadas são diretas ao entrevistado tendo apenas uma alternativa de resposta, já as perguntas semi-abertas é a junção de perguntas abertas e fechadas, de forma que o entrevistado escolhe uma das opções e depois aponta sua justificativa ou explicação. (BARROS; SAMARA, 2002, p. 71)

“O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. (ROESCH; CLOSS; COOPER, 1999, p. 142)

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. (GIL, 1996, p. 97)

Envolveu um grupo médio de 20%(vinte), ou seja, o equivalente a 31 funcionários do setor da área de transporte - logística e as informações deverão ser precisas e fidedignas. A seleção dos entrevistados foi realizada ao acaso, abrangendo os funcionários do respectivo setor. “A coleta de dados exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal,

além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 165).

Houve também a aplicação de um questionário à gerência de transportes, com perguntas fechadas e abertas, visando obter a opinião bem como a visão atual sobre o setor o qual é o responsável.

8 RESULTADOS

8.1 Caracterização da empresa

A empresa Vale Verde Empreendimentos Agrícolas LTDA, está localizada na GO 336, Zona Rural – Itapaci-GO. Está em funcionamento desde 2001, iniciando sua primeira safra em 2002. A empresa desenvolve a atividade sucroalcooleira e tem como fundador o Senador Antonio Farias, falecido em 1988, em pleno exercício de seu mandato. Atualmente proprietário da empresa é Eduardo Faria, filho do fundador.

O Grupo Farias possui 10 unidades no setor, situadas nos Estados brasileiros de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Goiás, São Paulo e Acre.

A Vale Verde – Itapaci-GO está localizada em região adequada ao cultivo da cana de açúcar propicia a completa utilização da atividade mecanizada, permitindo que 100% de sua colheita sejam feitas com colheitadeiras automotrizes. A expansão da cultura está sendo firme, com a adesão de produtores independentes, fazendo com que o Grupo planeje esta unidade para processar 3,5 milhões de toneladas de cana até 2010.

8.2 Caracterização do setor estudado

O setor de Transporte é bastante atuante na empresa e o gerador da movimentação principal para se alcançar o produto final. Em período de safra, o setor dispõe de 159 (cento e cinquenta e nove) funcionários e em período de entre safra há uma redução do quadro, passando a ter em média 80(oitenta) funcionários. Estes possuem habilitação de acordo com a legislação vigente; capacidade para as atividades as quais realizam bem como experiência para a mesma.

8.2.1 FAIXA ETÁRIA

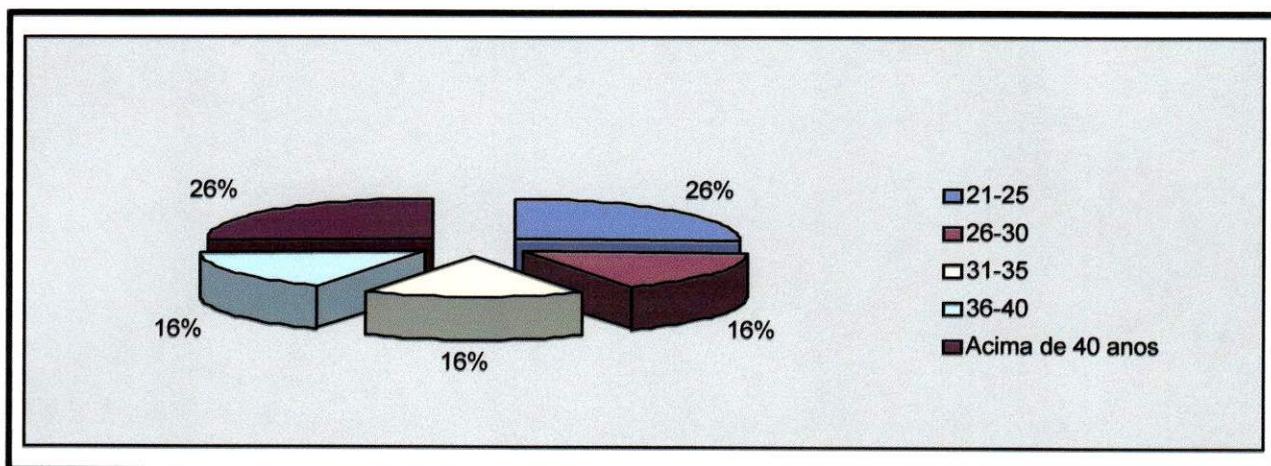


Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009.

O grupo de funcionários que trabalham no setor de transporte é composto no período de safra por 159 (cento e cinquenta e nove) funcionários, onde 26% (vinte e seis) dos funcionários possuem idade entre 21 e 25 anos, apontando assim um perfil jovem de trabalhadores no setor. Com 16% (dezesseis), tem funcionários com idade entre 26 a 30 anos e com o mesmo percentual há funcionários entre 31 a 35 anos e 36 a 40 anos, onde afirma que a maioria dos trabalhadores estão entre a mesma faixa etária. Já com 26% (vinte e seis) depara com idades acima de 40 (quarenta) anos, o que nos mostra que a empresa leva em consideração a experiência do funcionário.

8.2.2 Naturalidade

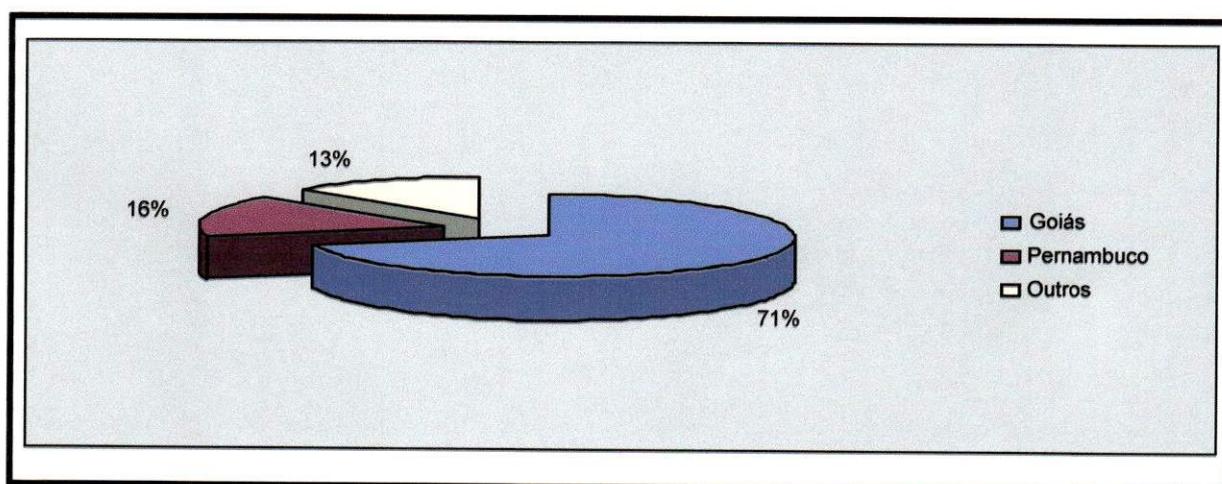


Gráfico 2: Naturalidade

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

É notório que grande parte dos funcionários da empresa seja natural de Goiás, apresentando assim um total de 71% (setenta e um), devido a empresa ser instalada em Goiás é que pode compreender esse fato. E com 16% (dezesseis) tem funcionários do estado do Pernambuco, é um percentual elevado se analisar a distância entre as regiões, mas é justificado pelo fato do grupo possuir empresas localizadas na região do nordeste, o que contribui para a migração de tais trabalhadores. E apenas 13% (treze) são de outros estados brasileiros, como: Piauí, Alagoas e Minas Gerais.

8.2.3 Domicílio

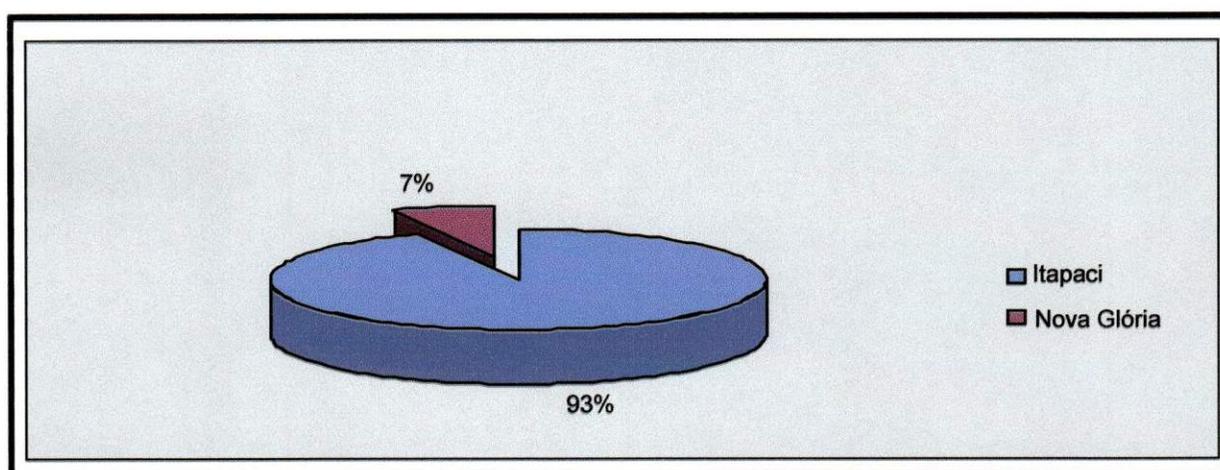


Gráfico 3: Domicílio

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Devido a empresa ser localizada nas proximidades de Itapaci, 93%(noventa e três) dos funcionários residem em Itapaci e apenas 7%(sete) dos funcionários residem na cidade de Nova Glória, justificado pelo fato da empresa dispor, onde também é utilizado a mão de obra da mesma cidade.

8.2.4 Tempo de trabalho na empresa

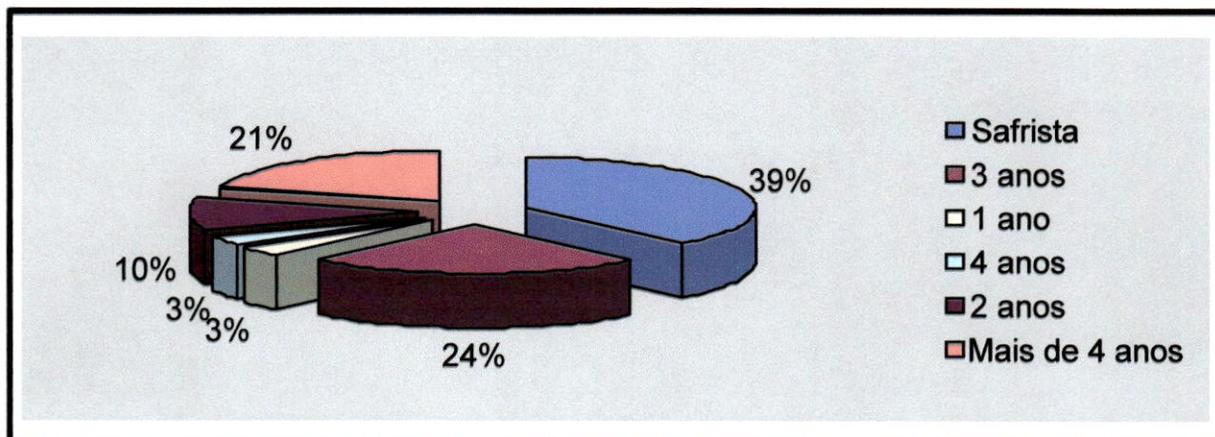


Gráfico 4: Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

A empresa está instalada em Itapaci desde o ano de 2000, desde então, oferece oportunidades de empregos à comunidade local e cidades vizinhas. Apresenta um perfil onde cerca de 39% (trinta e nove) são trabalhadores safristas, ou seja, trabalham na empresa somente no período de moagem, que correspondem aos meses de abril a dezembro. Apenas 3% (três) estão há 1 ano na empresa. Já 10% (dez) está há 2 anos e com um percentual maior, tem 24% (vinte e quatro) que estão há 3 anos no grupo. Destaca-se 21% (vinte e um) permanecem na empresa por mais de 4 anos, destacando que estes funcionários são denominados como efetivos na empresa, onde alguns funcionários já trabalham desde a instalação da mesma.

8.2.5 Treinamento para operadores de máquinas

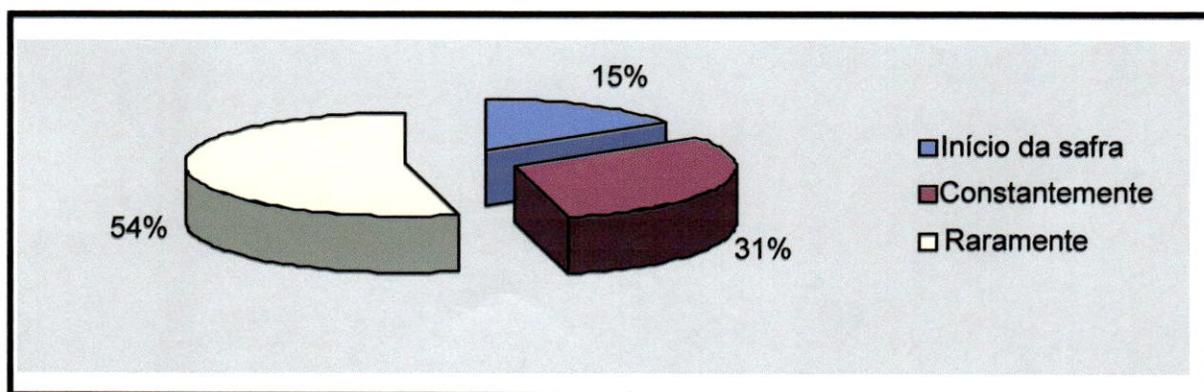


Gráfico 5: Treinamento de operadores de máquinas

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Com o desenvolvimento tecnológico, as empresas precisam cada vez mais buscar maiores investimentos em máquinas, para isso é necessário ter pessoal capacitado para operar tais equipamentos. Com uma média de 15% (quinze) afirmam que há treinamento para operadores de máquinas somente no início da safra e 31% (trinta e um) colocaram que constantemente existem treinamentos e contradizendo a isto 54% (cinquenta e quatro) afirmaram que raramente há treinamentos para os operadores, onde alega reconhecer que se houvessem maiores investimentos em treinamentos, a empresa teria maior desenvolvimento em todas as suas atividades.

8.2.6 Planejamento de transportes

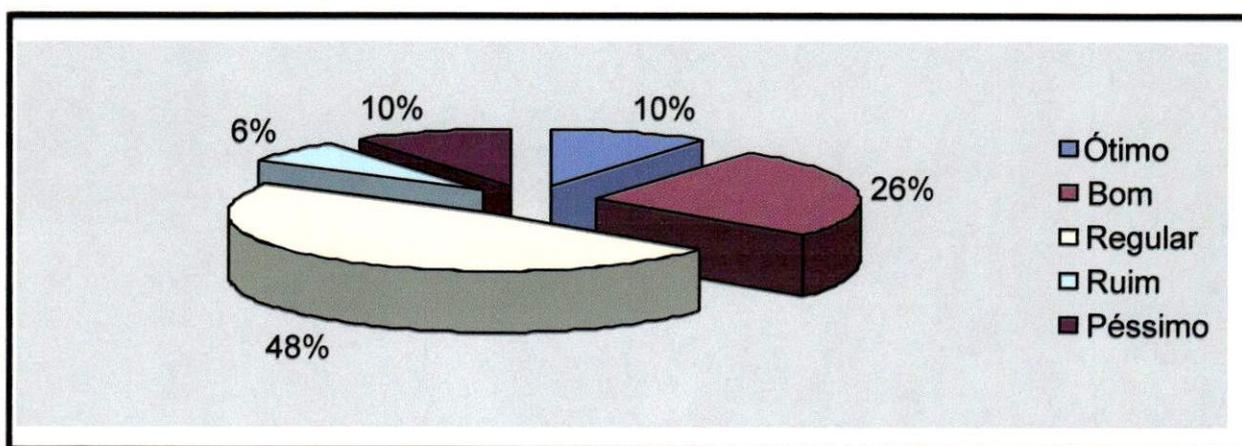


Gráfico 6: Planejamento de transportes

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

O planejamento é fundamental para qualquer atividade que se vá realizar. Os funcionários consideram que 10% (dez) o planejamento de transporte é ótimo, que é bem elaborado de acordo às necessidades e disposição de recursos disponíveis e com o mesmo percentual apontaram que há um péssimo planejamento, ou seja, não há planejamento adequado à realidade. Com apenas 6% (seis) afirmaram que o planejamento é ruim deixando vários fatores a desejarem. Já 26% (vinte e seis) mencionaram que o planejamento é bom, que ocorre um grande desempenho e esforço para que se alcancem os objetivos da empresa. Destaca-se com um percentual relevante, 48% (quarenta e oito) acreditam que o planejamento é regular, ficando estes insatisfeitos com as atividades ali planejadas. “O planejamento estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização”. (BERTAGLIA, 2003, p. 39). Assim, pode destacar a grande importância de um planejamento bem estruturado que possa garantir o bom desenvolvimento das atividades da empresa.

8.2.7 Fatores que impedem o desenvolvimento do transporte

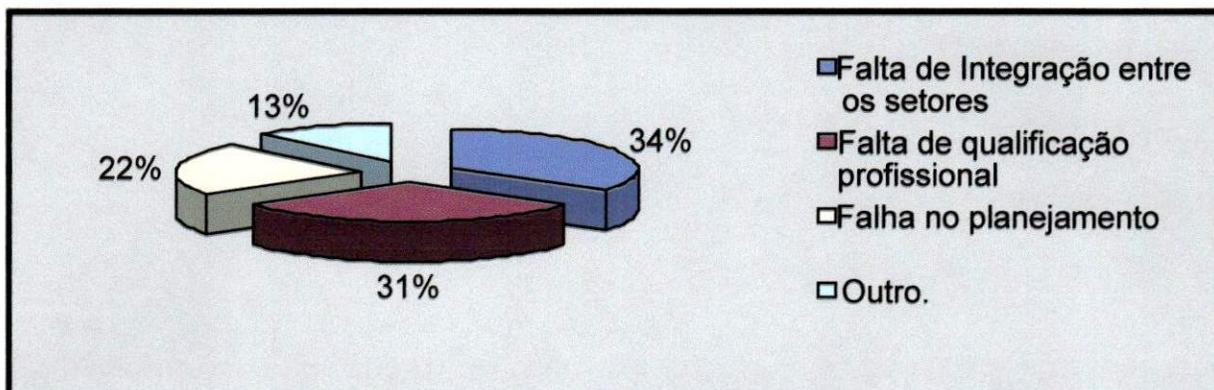


Gráfico 7: Fatores que impedem o desenvolvimento do transporte

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Para toda atividade ter sucesso e um bom desenvolvimento é necessário haver uma relação entre os diversos setores da empresa. Mas alguns fatores impedem o desenvolvimento dos transportes. Sendo 34% (trinta e quatro) indicado pela falta de integração dos setores, onde os setores não se interagem e desconhecem as reais condições dos demais. Já 31% (trinta e um) acreditam ser pela falta de qualificação profissional, pois não possuem pessoal qualificado para realizar as atividades. Com 22% (vinte e dois) apontaram o mal desenvolvimento do transporte por haver falha no planejamento com algumas deficiências relevantes que não estão voltadas à realidade da empresa e apenas 13% (treze) sugeriram que os fatores que impedem tal desenvolvimento são a falta de caminhões, compreensão dos trabalhadores, falhas na oficina mecânica e falta de manutenção nos equipamentos de transportes.

8.2.8 Veículos suficientes para os transportes

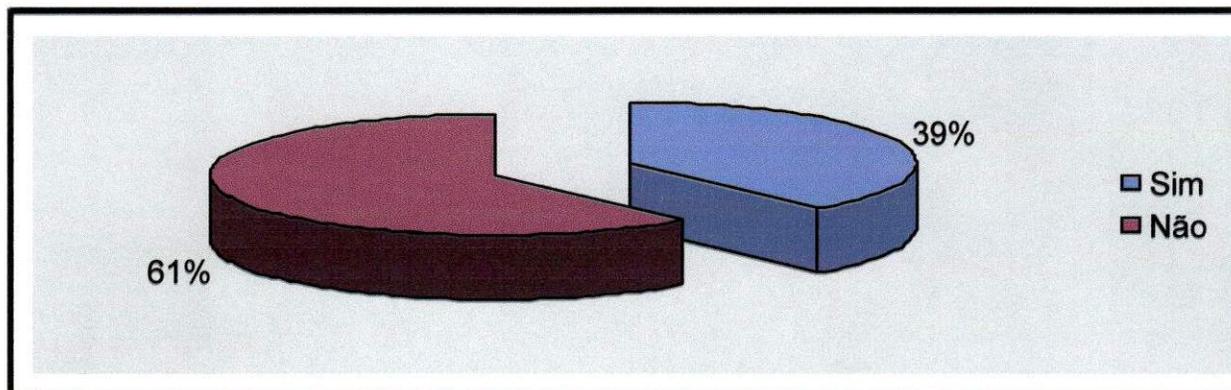


Gráfico 8: Veículos suficientes para transporte

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Se tratando do transporte de matéria prima para a produção de álcool é de fundamental importância, pois sem o transporte seria impossível se chegar ao produto final. Cerca de 39%(trinta e nove) mencionaram que o transporte é suficiente para a demanda e que a empresa dispõe de veículos próprios e terceirizados para o transporte da matéria prima. Contradizendo a esse número, 61%(sessenta e um) afirmaram que há poucos transportes e que a demanda é maior que os veículos existentes, sendo assim, torna-se mais complexo e pode até provocar certo atraso na produção, pois a usina requer mais matéria-prima, o que é impedido pela falta de treminhões para transportar tais produtos.

8.2.9 Recursos necessários

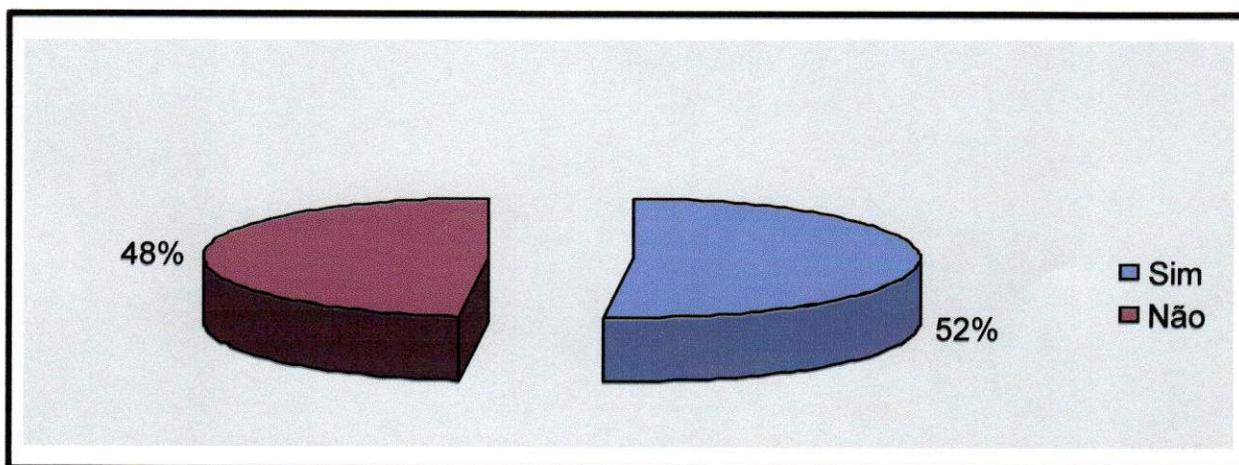


Gráfico 9: Recursos necessários

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Se tratando de recursos, pode envolver máquinas, equipamentos para manutenção dos veículos, serviços de mecânica, elétrica e outros e com uma média de 48% (quarenta e oito) acreditam que há recursos necessários para abastecer e solucionar os problemas que surgem na empresa. Já 52% (cinquenta e dois) afirmaram que não há recursos necessários, ou seja, são insuficientes tanto de material como de pessoal para sanar os problemas que incessantemente surgem e isto impede o sucesso e a qualidade do transporte com maior rapidez e agilidade.

8.2.10 Gerência de transporte

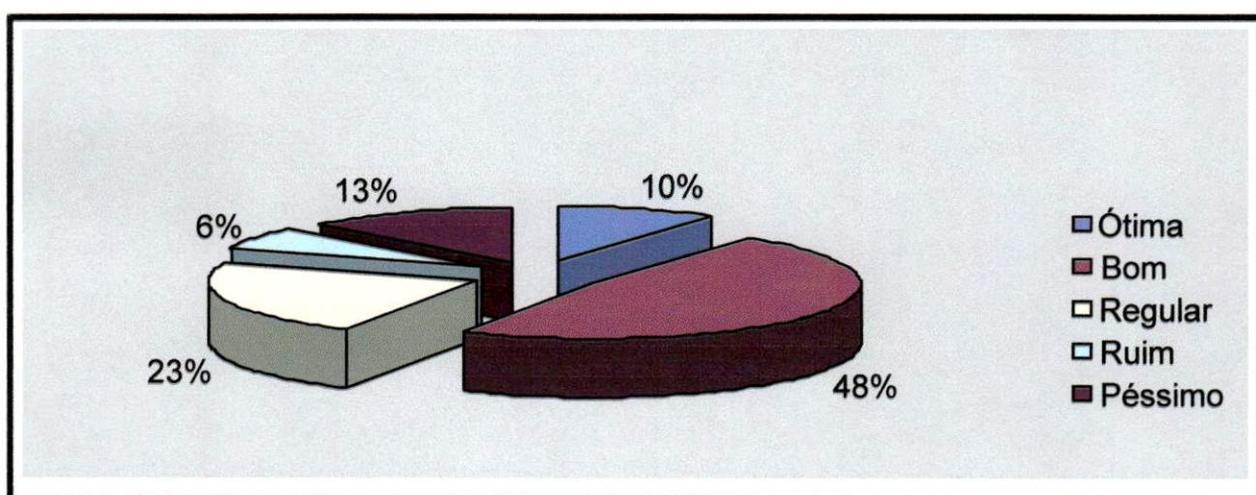


Gráfico 10: Gerência de transportes

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor, 2009

Cada atividade necessita de uma boa gerência para que as atividades aconteçam e 10% (dez) classificam a gerência como ótima, onde atuam com eficiência e eficácia as atividades pertinentes ao setor, já com valor relevante 48% (quarenta e oito) apostam que a gerência é boa, onde cumprem com suas obrigações sem que deixem algo a desejar. Com 23% (vinte e três) classificam como regular, apontando que seriam necessário maior dedicação e um melhor planejamento e 13% (treze) afirmaram que a gerência é péssima e apenas 6% (seis) indicam como ruim em que há muito a desempenhar para se alcançar sucesso almejado pela empresa.

O gerenciamento de frotas é um componente importante no processo de administração dos transportes, já que a movimentação de carga tem peso

significativo na formação dos custos logísticos e na qualidade do serviço. (BERTAGLIA, 2003, p. 291).

Pois quando bem planejado busca garantir o sucesso de todas as atividades.

8.3 Visão da gerência de transportes

O sucesso de todas as atividades dependem de diversos fatores, um deles é ter conhecimento da área e capacidade para a atividade que realiza.

De acordo com a gerência, as maiores dificuldades enfrentadas pelo setor é a falta de confiabilidade nos equipamentos, máquinas e falta de conhecimento amplo da área de atuação, tais fatores fazem com que as atividades a serem desenvolvidas não tenham o sucesso que se deveria ter. Ressaltando ainda que os demais setores não contribuem para o desenvolvimento das atividades logísticas.

As empresas Terceirizadas não estão voltadas aos objetivos da empresa e sim aos objetivos próprios, isso impossibilita e dificulta o alcance dos objetivos da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor logístico existe desde tempos remotos, com definições variadas. A logística é definida de diferentes maneiras, onde cada autor coloca e defende sua idéia, mas todos estão voltados para o mesmo fim que é o transporte.

Com o advindo da globalização, as empresas necessitam conscientemente de acompanhar as mudanças surgidas, caso isso não ocorra, elas estariam fardadas ao insucesso e não permaneceriam no mercado devido a competitividade e exigências dos clientes.

O Grupo Antonio Farias, especificamente a Vale Verde Empreendimentos Agrícolas Ltda - Itapaci-GO está dividida em setores e cada setor tem a sua frente uma gerência acompanhadas de seus encarregados e subordinados e no setor de transporte não é diferente. Ressalta a importância da relação entre os diversos setores para o sucesso da mesma, o que não ocorre em sua totalidade com eficiência para se alcançar os objetivos da empresa. A colaboração de todos poderia muito facilitar o desenvolvimento de diversas atividades, como: redução de custos, agilidade nos transportes, eficiência nos serviços mecânicos, elétricos e outros.

O processo que envolve a movimentação da matéria prima é planejado de acordo com os recursos disponíveis na empresa, como número de veículos que ela possui, número de pessoal disponível, máquinas e demais equipamentos existentes para transportar a matéria-prima do campo para a empresa.

A matéria-prima passa por um processo e análise dentro da empresa e no campo, de forma a garantir a qualidade do produto final. Há tempo de cortar a cana de açúcar, queimá-la e trazê-la para a moagem. Tudo isto é minuciosamente observado para se evitar possíveis prejuízos.

O transporte utilizado para as matérias-primas são treminhões, onde são acoplados julietas, todos são registrados e deve obedecer a legislação pertinente ao transporte de cana de açúcar.

Toda atividade de transporte é planejada diariamente, onde seguem rotas a fim de evitar perda de tempo e gerar menos custo ao produto final. Existem na empresa veículos próprios e terceirizados, onde os caminhões de terceiros seguem o planejamento da gerência de transporte, somente a manutenção fica à encargo de seus proprietários. Ressalta falhas em serviços terceirizados que se desvinculam dos objetivos da empresa.

10 SUGESTÕES

Mediante aos resultados obtidos na pesquisa, na empresa Vale Verde Empreendimentos Agrícolas de Itapaci-GO. Aponta algumas sugestões:

- a- Realizar reuniões mensais, envolvendo os gerentes e encarregados de todos os setores da empresa, afim de que todos saibam da realidade na qual a empresa se encontra, além de favorecer a relação entre os departamentos da empresa.
- b- Proporcionar treinamentos constantes aos funcionários do setor de transporte, objetivando maiores desempenhos e qualidade nos seus serviços.
- c- Demonstrar com maior clareza o planejamento de transporte de maneira a ficar mais clara aos funcionários do setor.
- d- Identificar qual seria a quantidade total de veículos suficientes para o transporte da matéria prima, buscando não gerar prejuízos à produção.
- e- Buscar conhecer os demais serviços que impedem ou dificultam o desenvolvimento do transporte, como serviços mecânicos, elétricos e outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROS, José Carlos; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BATALHA, Mario Otávio. **Gestão agroindustrial**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BOWERSOX Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira THONSON Learning, 2002.

GAMEIRO, Augusto Hauber, et al. **Transporte e logística em sistemas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: planejamento e metodologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2000.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1- 1528

APÊNDICES

APÊNDICE A

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

QUESTIONÁRIO 01

1- Faixa etária?

21-25

30-35

Acima de 41 anos

26-30

35-40

02- Naturalidade? _____ Estado: _____

03- Domicílio? _____

04- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Safrista

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

Mais de 4 anos

05- Com que frequência você tem treinamento para operar as máquinas na qual trabalha?

No início da safra

Constantemente

Raramente

06- Como você considera o planejamento de transporte da empresa?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

07- O que poderia impedir o bom desenvolvimento do transporte da matéria prima para a produção?

Falta de integração entre os setores da empresa

Falta de qualificação profissional

Falha no planejamento

Outro. Qual? _____

08- Há veículos suficientes para transportar a matéria prima?

Sim

Não

09- O setor de transporte dispõe de recursos necessários para abastecer e solucionar os problemas que surgem na empresa?

Sim

Não

10- A gerência de transporte da empresa está:

Ótima

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

APÊNDICE B

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba – Goiás

QUESTIONÁRIO 02

1- Qual(s) os maiores dificuldades enfrentados na área logística?

2- Os demais setores contribuem para facilitar o desenvolvimento das atividades logísticas da empresa?

() Sim

() Não

3- As empresas que prestam serviços para a empresa desenvolvem suas atividades voltadas para alcançar os objetivos da empresa?

() Sim

() Não

Se não, por quê?

4- As pessoas que estão envolvidas no processo logísticos estão voltadas para os objetivos da empresa?

() Sim

() Não

ANEXO C

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O relatório parcial tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária, através do levantamento de dados dos itens abaixo:

Nome da Entidade: Vale Verde Empreendimentos Agrícolas LTDA.

Endereço: GO 336, Zona Rural – Itapaci-GO.

Fone/Fax: (62) 3361-7700

CNPJ: 02.414.858/0001-70

CEP: 76.360.000 Itapaci-GO

Proprietário:

Nome do proprietário: Eduardo Faria

Diretora Administrativa: Bruna Maria Guerra de Farias

Ramo de Atividade:

Sucroalcoeira

Área de atuação:

Produção de Álcool Anidro e Álcool Hidratado.

Histórico:

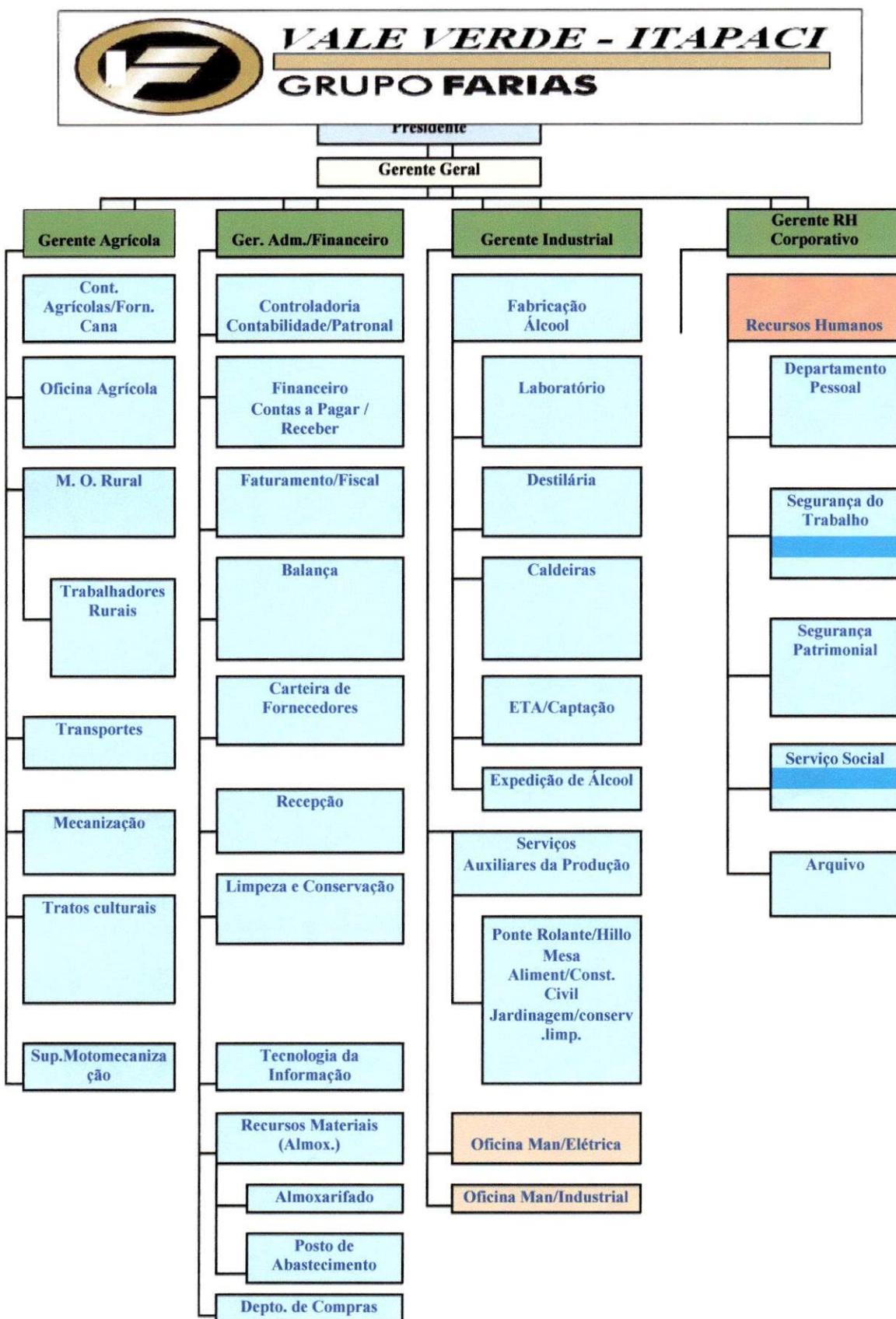
A trajetória do Grupo Farias é marcada pela capacidade empreendedora do seu fundador, o senador Antonio Farias, falecido em 1988, em pleno exercício de seu mandato.

O Grupo busca incessantemente a excelência na qualidade dos serviços prestados e dos bens produzidos por suas empresas. Sua filosofia empresarial alicerça-se na ética, na responsabilidade social e na remuneração do capital investido.

Destacando-se no segmento sucroalcooleiro há mais de quatro décadas, o Grupo Farias possui 10 unidades no setor, situadas nos Estados brasileiros de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Goiás, São Paulo e Acre.

A aquisição desta unidade em 2001 consolidou o Grupo no estado de Goiás. Esta unidade estava desativada e no espaço recorde de 3 safras já processava perto de 2 milhões de toneladas de cana. Sua localização em região adequada ao cultivo da cana de açúcar propicia a completa utilização da atividade mecanizada, permitindo que 100% de sua colheita sejam feitas com colheitadeiras automotrizes. A expansão da cultura está sendo firme, com a adesão de produtores independentes, fazendo com que o Grupo planeje esta unidade para processar 3,5 milhões de toneladas de cana até 2010.

Organograma:



Principais metas da empresa:

Crescer superando desafios e quebrando paradigmas é a filosofia empresarial do Grupo Farias, que nas últimas décadas diversificou seus negócios para outras atividades, como: Agropecuária, Fruticultura, Concessionárias de Veículos, Ecoturismo e Preservação Ambiental.

Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:

- a- Categoria dos profissionais que atuam na empresa: os profissionais estão divididos em técnicos e menores aprendizes.
- b- Divisão técnica de trabalho: São 3 técnicos que prestam serviços junto a Diretoria e diretamente ao cliente.
- c- Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados e tipos de treinamentos oferecidos: 4 menores aprendizes estão cursando o 1º grau, 1 técnico tem o 1º grau incompleto, 1 técnico tem o 2º grau completo, 1 técnico está cursando o 6º Período de Administração de Empresas.
- d- Condições de jornada de trabalho: Cada funcionário trabalha 8 horas diárias, a organização oferece equipamentos de proteção adequados para a atividade desenvolvida.
- e- Descrever a rotatividade da mão de obra: A rotatividade é equilibrada, quase não há rotatividade de profissionais.