

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

KAREN APARECIDA DOS SANTOS JANUARIO

LOGÍSTICA

A Profissionalização do Setor na Região Metropolitana de Ribeirão Preto

FRANCA/SP

2022

KAREN APARECIDA DOS SANTOS JANUARIO

LOGÍSTICA

A Profissionalização do Setor na Região Metropolitana de Ribeirão Preto

Projeto de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Orientador: Prof. Esp. Murilo Leonel Mazeo

FRANCA/SP

2022

KAREN APARECIDA DOS SANTOS JANUARIO

LOGÍSTICA

A Profissionalização do Setor na Região Metropolitana de Ribeirão Preto

Projeto de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador (a) ... : _____

Nome..... : Prof. Esp. Murilo Leonel Mazeo

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador (a) 1: _____

Nome..... : Prof. Me. Evandro Morales Saturi

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador (a) 2: _____

Nome..... : Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 23 de novembro de 2022.

AGRADECIMENTO

Esta fase da minha vida é muito especial e não posso deixar de agradecer a Deus pela minha vida e por toda força e coragem ao me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo destes anos.

Aos meus entes queridos quero agradecer por me incentivar nos momentos mais difíceis, pois foi através de gestos e palavras que me inspiraram a superar todas as dificuldades, além disso, agradeço pela compreensão quanto a minha ausência enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

À Faculdade deixo minha palavra de gratidão por ter me oferecido condições que me proporcionaram dias de aprendizagem muito ricos.

Aos professores agradeço pela paciência e ensinamentos, pelas correções e ajudas. Reconheço que foram eles que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional.

Ao meu orientador sou grata pela ajuda para chegar à conclusão deste trabalho, agradeço pela confiança e empenho que possibilitou a tornar este sonho possível.

A quem não mencionei, mas esteve junto, eu prometo reconhecer essa proximidade, ajuda e incentivo todos os dias da minha vida.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos meus entes queridos. Dedico também a todo o curso de Gestão da Produção Industrial da Faculdade de Tecnologia de Franca – FATEC, ao corpo docente e discente, a quem fico lisonjeada por dele ter feito parte.

“Não tentes ser bem-sucedido, tente antes ser um homem de valor”.

Albert Einstein

RESUMO

O comércio eletrônico é o processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços e informações através da rede mundial de computadores e tornou-se oportunidade para novos empreendedores durante a Pandemia, visto a grande adesão da população para esse mercado. Visando casar uma oferta da empresa com a demanda, a crescente procura por transporte e entrega de produtos levaram os empresários a rever suas estratégias logísticas. Sendo assim, o tema deste trabalho foi escolhido pensando em evidenciar os elementos fundamentais para a competitividade de uma empresa logística, apresentando seus conceitos, importância e crescimento deste mercado atualmente. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar as ações e investimentos necessários para que as empresas possam atender a crescente demanda provocada pela pandemia no setor logístico na Região Metropolitana de Ribeirão Preto. A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica com a elaboração de um estudo de caso. A questão norteadora para a condução da pesquisa é: “Quais as ações e investimentos necessários no mercado logístico para atender a crescente demanda provocada pela pandemia no setor?”.

Palavras-chave: Comércio eletrônico; Competitividade; Gestão; Logística; Mercado logístico;

ABSTRACT

E-commerce is the process of buying, selling or exchanging products, services and information through the worldwide computer network and has become an opportunity for new entrepreneurs during the Pandemic, given the great adherence of the population to this market. Aiming to match the company's offer with demand, the growing demand for transportation and delivery of products led entrepreneurs to review their logistics strategies. Therefore, the theme of this work was chosen thinking about highlighting the fundamental elements for the competitiveness of a logistics company, presenting its concepts, importance and growth of this market today. In this way, the objective of this work is to analyze the actions and investments necessary for companies to be able to meet the growing demand caused by the pandemic in the logistics sector in the Metropolitan Region of Ribeirão Preto. The methodology used consists of bibliographical research with the elaboration of a case study. The guiding question for conducting the research is: "What actions and investments are needed in the logistics market to meet the growing demand caused by the pandemic in the sector?".

Keywords: E-commerce; Competitiveness; Management; Logistics; Logistics market;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo organizacional de Fayol.....	17
Figura 2 – Organograma vertical (OV).....	18
Figura 3 – Organograma em Barras (OB).	18
Figura 4 – Organograma Radial (OR).....	19
Figura 5 – Organograma Linear de Responsabilidade (OLR).	20
Figura 6 – Mercado Livre é o 5º site mais acessado do Brasil	27
Figura 7 – Área de Atuação – Região Metropolitana de Ribeirão Preto	31
Figura 8 – Cartela de Clientes da Empresa X	36

LISTA DE QUADROS

Figura 1 – Empresas em Ribeirão Preto por Porte Empresarial.....	33
---	----

LISTA DE SIGLAS

ACIRP – Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

DAESP – Departamento Aeroviário do estado de São Paulo

FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do estado de Santa Catarina

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

OV - Organograma Vertical

OB - Organograma em Barras

OC - Organograma Circular (OC)

OLR - Organograma Linear de Responsabilidade

PIB - Produto Interno Bruto

PRI - Prazo de Retorno de Investimento

RMRP - Região Metropolitana de Ribeirão Preto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNIFAP - Universidade Federal do Amapá

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO	14
2.1 DEFINIÇÕES	14
2.1.1 Organização	14
2.1.2 Empresa	15
2.1.3 Organograma	16
2.1.3.1 Tipos de Organograma	17
2.1.3.2 Organograma vertical, clássico ou funcional (OV).....	18
2.1.3.3 Organograma em barras (OB)	18
2.1.3.4 Organograma circular ou radial (OC)	19
2.1.3.5 Organograma linear de responsabilidade (OLR)	19
2.1.4 Diretrizes Organizacionais.....	20
2.1.4.1 Missão	21
2.1.4.2 Visão	21
2.1.4.3 Valores	22
2.1.4.4 Conceito de política	22
2.1.5 Comunicação Organizacional.....	24
2.1.6 Logística	24
2.1.7 Comércio Eletrônico	25
2.1.7.1 Mercado Livre.....	26
2.1.8 Pandemia	27
3 ESTUDO DE CASO	29
3.1 ABERTURAS DE EMPRESA NO BRASIL	29
3.2 INVESTIMENTO.....	29
3.3 APORTE.....	30
3.4 PLANOS DE NEGÓCIO	30
3.5 TEMPOS DE RETORNO ESPERADO.....	30
3.6 ÁREAS DE ATUAÇÃO: LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	31
3.7 CLIENTES.....	32
3.8 NICHOS DE ATUAÇÃO	32
3.9 AUMENTOS DE EMPRESAS NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO/SP	33
3.9.1 Construções de Centros Logísticos.....	33
3.10 INTERNALIZAÇÃO DO AEROPORTO LEITE LOPES	34
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico cresceu de maneira expressiva, no Brasil e no mundo, nos últimos anos. Com a pandemia, esse setor cresceu cerca de 70% em comparação com 2019 e estima-se que 20,2 milhões de consumidores realizaram uma compra pela internet pela primeira vez, além de que 150 mil lojas passaram a vender seus produtos de forma *on-line* (ALVARENGA, 2021; ABCOMM, 2020).

Para Kalakota e Robinson (2002 apud CONCEIÇÃO, 2006, p.17) este tipo de comércio “é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à redução de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento”.

A relação estratégica com o amplo uso da tecnologia, de forma abrangente e tendo a visão integrada de todos os processos logísticos, passaram a ter importância fundamental para a competitividade e o crescimento dos negócios. Essas mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos aceleraram as transformações em todas as áreas de negócios, abrangendo tanto as atividades operacionais quanto as gerenciais.

Para Novaes (2007, p.13) “hoje se observa uma dinâmica nunca antes constatada na oferta de produtos”, aonde os produtos vão se desenvolvendo ao longo do tempo, abrangendo “novos elementos e novas tecnologias numa rapidez crescente”.

Assim, “a logística tem um papel muito importante no processo de disseminação da informação, podendo ajudar positivamente caso seja bem equacionada, ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos, quando for mal formulada” (NOVAES, 2007, P. 13).

À vista disso, Ballou (2010) acrescenta que a logística realizada de forma eficiente, nos países em desenvolvimento, pode servir de base para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar as ações e investimentos necessários para que as empresas possam atender a crescente demanda provocada pela pandemia no setor logístico na Região Metropolitana de Ribeirão Preto.

A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica de modo qualitativo e sistemático – a busca dos estudos foi realizada na base de dados da Biblioteca

Virtual *Scientific Eletronic Library Online* (Scielo), *Google Scholar* e *Revistas Eletrônicas*. Os descritores utilizados para as pesquisas foram: 1. Comércio eletrônico, 2. Competitividade, 3. Gestão, 4. Logístico e 5. Mercado logístico. Como critérios de inclusão utilizaram-se os artigos científicos relacionados ao tema e foram excluídos aqueles que apresentavam duplicidade e que não apresentavam relação com o objetivo. Além disso, a pesquisa conta com a elaboração de um Estudo de Caso.

A questão norteadora para a condução da pesquisa é: “Quais as ações e investimentos necessários no mercado logístico para atender a crescente demanda provocada pela pandemia no setor?”.

Sendo assim, no primeiro capítulo, serão abordados conceitos sobre gestão, organização e empresa, onde serão apresentados os processos necessários para uma empresa: seus organogramas e suas diretrizes organizacionais, descrevendo o funcionamento da comunicação organizacional de uma empresa. Além disso, especificará os conceitos sobre a logística e apresentará a perspectiva da logística no Brasil atualmente.

O segundo capítulo descreverá como funciona o processo de abertura de empresas no Brasil. descrevendo possíveis investimentos, aportes, plano de negócios, tempo de retorno e áreas de atuação, com ênfase no aumento de empresas e Centros Logísticos na região Metropolitana de Ribeirão Preto/SP.

E por fim, o terceiro capítulo traz um estudo de caso de uma empresa de logística, denominada empresa X, demonstrando na prática os conceitos anteriormente apresentados.

Desta forma, este trabalho é relevante por evidenciar ações e investimentos necessários para a competitividade de uma empresa logística, apresentando seus conceitos, importância e crescimento deste mercado atualmente.

2 GESTÃO

De acordo com Fayol (1916, p.13) gestão pode ser definida como um conjunto de cinco elementos essenciais: “prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar”, visando alcançar os objetivos esperados com o mínimo de despesas, trabalhando assim, da maneira mais eficiente com os recursos disponíveis.

Assim, a gestão pretende aumentar a racionalidade da organização a partir das funções administrativas/de gestão.

2.1 DEFINIÇÕES

Nesta seção serão abordados as definições e conceitos dos temas propostos na pesquisa, além de apresentar alguns processos necessários para que possa ser realizada uma boa gestão de uma empresa.

2.1.1 Organização

Conforme apresentado por Cury (2000, p. 116) “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”, visando um bom desempenho durante sua jornada.

Meireles (2003, p.46) acrescenta que a organização pode ser denominada como “um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas)”.

Desta forma, organização empresarial é um composto de planejamento, liderança, controle de recursos humanos e dos materiais que se encontram dentro da empresa, estando diretamente relacionada ao seu desempenho, para assim, definir a forma que a empresa se formalizará, criando uma boa cultura e um ambiente de cooperação.

2.1.2 Empresa

Uma empresa pode ser definida como: “Organização comercial ou industrial, particular, governamental ou de economia mista que produz ou oferece bens e serviços assumindo o risco de atividade econômica urbana ou rural com fins lucrativos ou não” (FREITAS; SIQUEIRA; DE PAULO, 2008, p.4).

De acordo com Chiavenato (2009, p.4), “Na verdade, as empresas são organizações sócias que utilizam uma cadeia de recursos a fim de atingir determinados objetivos”. Assim sendo, uma empresa é um tipo de organização que pode ter fins lucrativos ou não.

As empresas podem ser classificadas quanto à propriedade, ao tipo de produção e quanto ao tamanho, segundo Chiavenato (2009).

Quanto à propriedade podem ser públicas ou privadas. Sendo as públicas empresas do Estado ou de participação majoritária do Estado - o objetivo delas é prestar serviços públicos a sociedade, como previdência social, saúde, educação, segurança, por exemplo. Já a empresa privada é de propriedade particular - esta tem objetivo de produzir bens, produtos ou serviços a fim de obter lucro para remunerar o capital investido pelos proprietários, acionistas e sócios. Ainda, empresas podem oferecer retorno também a outros públicos, como os clientes, fornecedores, comunidade e governo, beneficiando toda sociedade (CHIAVENATO, 2009).

Quanto ao tipo de produção, Chiavenato (2009) mostra que elas podem se classificar em primário, secundário ou terciário. As empresas primárias também conhecidas como extrativas são as que retiram matéria-prima da natureza, como as mineradoras e as agropecuárias. As secundárias são as que transformam as matérias primas em produtos acabados como as indústrias, fábricas, montadoras de carro, entre outras. E as chamadas empresas terciárias são as prestadoras de serviço, como comércio, banco, universidade, imobiliárias, financeiras e empresas de comunicação e propaganda.

Podemos ainda classificar as empresas também quanto ao tamanho sendo: grande, média ou pequena empresa. As empresas grandes se destacam por possuir uma grande quantidade de funcionários, recursos e instalações físicas; as empresas médias têm uma quantidade média de funcionários, de recursos e de instalações físicas; já as pequenas empresas não têm quase nenhum funcionário, ou recurso,

tão poucas instalações – elas podem ainda ser desdobradas em minipresa, microempresa e empresas individuais (CHIAVENATO, 2009).

2.1.3 Organograma

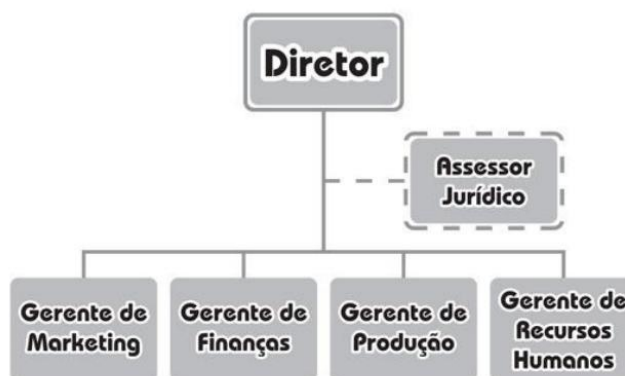
De acordo com a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP s.d. “organograma é a representação gráfica da estrutura formal da organização, demonstrando através desses gráficos a divisão hierárquica do trabalho e a relação superior-subordinado”, visando demonstrar a divisão do trabalho de forma mais prática, facilitando a análise organizacional.

Para Apley (1970, apud VASCONCELOS, 2018), os indivíduos quando sabe quem é seu superior, a sua função e quais as relações existentes entre eles dentro da organização, conseguem ser mais produtivo, pois já saberão a quem se deve tratar sobre determinado assunto.

Desta forma, Dale (1955, apud BALCÃO, 1965), afirma que a construção de um organograma deve ser precedida por um estudo dos departamentos, das subdivisões e cargos mais importantes, e as relações existentes entre cada grupo ou departamento, para que depois seja feito o organograma de forma objetiva e que represente verdadeiramente a estrutura hierárquica da empresa, evitando assim interpretações erradas e conseqüentemente dúvidas por parte dos indivíduos envolvidos.

Atualmente, o modelo organizacional proposto por Fayol chamado de organograma formal vem sendo muito utilizado por diversas empresas no mundo todo (CARVALHO; FÊO, 2010).

A seguir, na figura 1 será apresentado o Modelo Organizacional de Fayol:

Figura 1 – Modelo Organizacional de Fayol.

Fonte: CARVALHO; FÊO, 2010.

Como pode ser observado, este tipo de modelo organizacional possui dois tipos de linhas: a pontilhada e a contínua, sendo que cada uma representa membros da organização que possuem uma relação diferente com a empresa. Assim sendo, órgãos de linhas são aqueles membros responsáveis pela execução das tarefas e possuem autoridade formal e executiva sobre os recursos utilizados, se caracterizam por estarem no dia a dia da empresa e são representados por linhas contínuas. Enquanto os órgãos de *Staff* prestam serviços de assessoria e possui autoridade de aconselhamento, ou seja, eles vão às empresas quando solicitados e são representados por linhas pontilhadas (CARVALHO; FÊO, 2010).

2.1.3.1 Tipos de Organograma

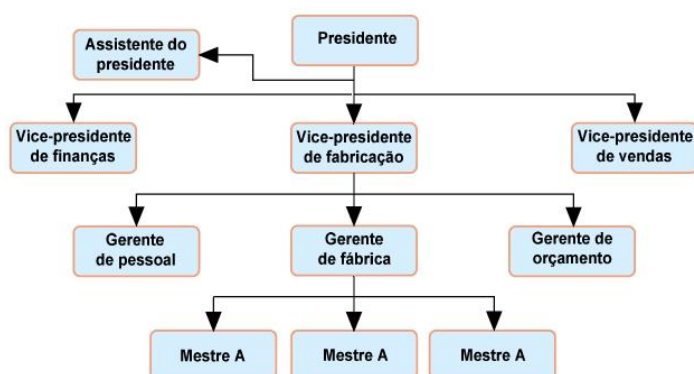
Existem diversos tipos de organograma, que deve ser escolhido e montado pela empresa de forma que passe claramente para todos os indivíduos a sua estrutura organizacional, para assim facilitar o cotidiano da organização e dos indivíduos.

De acordo com Marques (2018) entre os que mais se destacam estão: o Organograma Vertical (OV), também chamado de clássico ou funcional; o Organograma em Barras (OB); Organograma Circular (OC), conhecido também por radial; e o Organograma Linear de Responsabilidade (OLR).

2.1.3.2 Organograma vertical, clássico ou funcional (OV)

Esse é o tipo de organograma mais utilizado e conhecido, representa o grau de autoridade de cima para baixo, ou seja, o ponto mais alto na vertical está um nível hierárquico superior ao que está em baixo, como mostra a figura 2 (MARQUES, 2018).

Figura 2 – Organograma Vertical (OV).



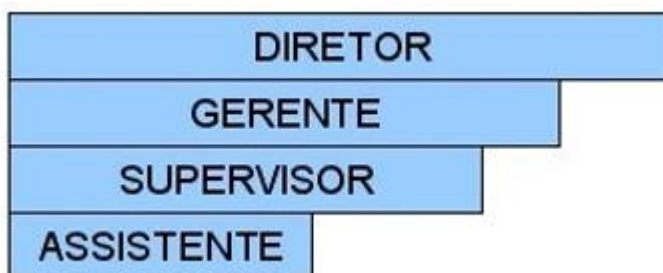
Fonte: MARQUES, 2018.

Este é um modelo clássico, sendo mais usado por empresas que possuem um viés mais tradicional.

2.1.3.3 Organograma em barras (OB)

Esse tipo de organograma é feito por barras, onde são inseridos os cargos, de forma que as barras mais longas significam autoridade maior, nível hierárquico maior, como representado pela figura 3 (MARQUES, 2018).

Figura 3 – Organograma em Barras (OB).



Fonte: MARQUES, 2018.

Figura 5 – Organograma Linear de Responsabilidade (OLR).

ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE	LEGENDA	
Aprovar Investimento	∅	□			Executa	△
Aprovar Procedimento	□	∅			Aprova	∅
Revisar Procedimento		▽	□		Participa	▽
Redigir Procedimento		▽	△		Controla	□
Distribuir Procedimento				△	Elabora	⊗
Arquivar			□	⊗		

Fonte: MARQUES, 2018.

Enfim, existem diversos tipos organogramas que não só mostram a sua estrutura organizacional no sentido de grau de autoridade, mas também a forma como é relacionado os setores e quais papéis eles possuem. Desta forma, quando a empresa for escolher seu organograma, deve-se atentar aquele que passe melhor a estrutura organizacional da própria e de forma que fique de fácil compreensão por todos os indivíduos.

2.1.4 Diretrizes Organizacionais

A identidade e o propósito de uma empresa são retratados pelo conjunto formado pela missão, visão e valores.

Segundo Carvalho e Santos (2016, p. 23), “a elaboração e implantação das diretrizes organizacionais são considerados os passos iniciais do planejamento estratégico”. Sendo o planejamento estratégico uma ação primordial para o desenvolvimento da empresa.

Oliveira (2014, p. 4), mantendo uma visão global sobre o planejamento estratégico, destaca a seguinte conceituação:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas. (OLIVEIRA, 2014, p.4)

Sendo assim, os conceitos de planejamento estratégico enfatizam a elaboração das diretrizes organizacionais. Essas diretrizes caracterizam o conjunto de estratégias e políticas da empresa, sendo formadas pela “missão, como sendo a razão de ser da empresa, a visão, concretizada como o direcionamento e os valores, considerados como os padrões para o comportamento das pessoas na organização” (CARVALHO; SANTOS, 2016, p. 7).

2.1.4.1 Missão

Diversos estudos apontam que a missão representa a “razão de ser” das empresas (SOUZA; CORAL; LUNKES, 2014).

Maximiano (2011, p. 64) diferencia negócio de missão e afirma que “negócio é o que a empresa oferece em troca do dinheiro dos consumidores” Já a missão:

É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade? (MAXIMIANO, 2011, p.64)

Contudo, a definição de missão é dada para apresentar-se ao mercado, funcionário e parceiros de negócio. É essencial para a gestão de qualquer organização e se faz necessário ter uma razão de ser, determinando sua identidade para que seus propósitos sejam atingidos e entendidos.

2.1.4.2 Visão

Ao tratarmos da visão de uma organização estamos definindo o seu trajeto em determinado tempo e/ou espaço. Ela funciona como importante direcionador de objetivos futuros e basicamente evidencia as ambições da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 51), “o termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso.”.

Através dela, os gestores obtêm uma valiosa ferramenta para elaborarem suas ações estratégicas, pois sabem onde estão e onde pretendem chegar.

Válido ressaltar ainda, que é possível inferir, conforme Chiavenato (1999) que a visão, se claramente definida, tem papel motivador, pois, se alinhada aos interesses de parceiros e colaboradores os tornam mais comprometidos com a organização.

2.1.4.3 Valores

Os valores é o terceiro conceito ligado a esse importante tripé. Ele atua de forma complementar a missão e visão tornando visíveis as práticas da empresa em relação aos seus produtos e serviços oferecidos, bem como suas práticas sociais e ambientais, em resumo, seus princípios.

Para Chiavenato (2003), são as crenças básicas a respeito do que é importante e que constituem guias que orientam as práticas em uma organização. Aqui princípios como a ética, a responsabilidade social e ambiental, qualidade nos produtos e serviços, norteiam o comportamento e práticas da organização perante o mercado e sociedade a qual está inserida.

É importante ressaltar que os valores definem a filosofia da organização, que norteiam suas ações. Através dela é possível perceber seus conceitos morais e normas de conduta interna, tanto em relação a gestão de seus recursos humanos, quanto aos materiais e sociais.

2.1.4.4 Conceito de Política

Segundo Bethlem (1981), existem vários conceitos de política e todos têm a sua importância, tanto na prática de administração quanto no ensino. No entanto, por serem importantes deveriam ter conceitos bem definidos para serem entendidos pelos seus desfrutadores, o que não acontece, pelo contrario, gera bastante dúvida.

Cristina, Aguiar e Abrantes (2012, p. 4), reforçam:

a maioria das pessoas encontra dificuldades em expressar o significado da palavra “política”, sendo que as definições apresentadas pelos especialistas contribuem ainda mais para aumentar a confusão, em virtude de muitas vezes mostrarem-se conflitantes, o que dificulta grandemente o entendimento do termo. Apesar de todas essas contradições, torna-se

necessário, entretanto, sair do senso comum e abordar o assunto de forma mais estruturada e científica (CRISTINA; AGUIAR; ABRANTES, 2012, p.4).

Nesse sentido, com as várias abordagens para o conceito de política, Burns (1961, apud CRISTINA; AGUIAR; ABRANTES, 2012, p.4), considera política como “o uso do comportamento alheio como recurso em situações competitivas”.

Já Kacmar e Baron (1999, apud CRISTINA; AGUIAR; ABRANTES, 2012, p.4), acreditam que política pode ser caracterizada por: “ações individuais dirigidas para as próprias metas sem considerar o bem-estar dos outros”.

Cruz e Milton (2017) vão além e citam a política de negócios:

La política empresarial trabajada en este plan, diseña planes estratégicos globales que promuevan la diversificación y desarrollo de productos y servicios empresariales e interempresariales, para lograr efectividad en el posicionamiento de mercados (CRUZ; MILTON, 2017, p. 6).

Além disso, de acordo com Bethlem (1981, p. 8), numa pesquisa feita nos Estados Unidos, surgiram mais dez definições diferentes, após serem examinadas centenas de empresa, sendo elas:

- interesse amplo, direção ou filosofia;
- declaração dos princípios e objetivos da empresa;
- objetivos a longo prazo com repercussão sobre o planejamento geral da empresa;
- metas corporativas (*corporate goals*) ou linhas de orientação, de modo amplo;
- guias para o pensamento e ação;
- guias de conduta estáveis e a longo prazo estabelecidas para dirigir a tomada de decisões;
- proposições amplas que possam servir de base às orientações (diretivas);
- padrões gerais que não sejam alterados freqüentemente;
- instruções de funcionamento normal (*standard practice*);
- procedimentos (*procedures*) e normas práticas (*practices*) (BETHLEM, 1981, p.8).

Portanto, o conceito de política pode ser bem amplo. Logo, essa amplitude demonstra as possibilidades de diferenças em sua compreensão. Algumas empresas podem definir política como procedimentos, normas práticas, regras ou estratégias e outras podem reconhecer com finalidades amplas.

2.1.5 Comunicação Organizacional

Segundo Chiavenato (2014, p.133), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”, no entanto a comunicação não é feita apenas com palavras, mas também contém gestos, expressões e tonalidade de voz.

A comunicação dentro de uma empresa é um processo muito amplo, que tem como finalidade ocasionar atitudes sejam elas voluntárias ou não por parte dos públicos que a recebem, no caso, os públicos para os quais a empresa se dirige e visa estabelecer a reputação da organização.

Já o esforço para o aprimoramento das habilidades de comunicação das fontes, das condições técnicas dos canais, das melhores qualificações das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores são resultados da eficácia do sistema de comunicação gerencial (KUNSH, 2006).

Conforme Taylor (2005, p. 215 Apud KUNSCH, 2006): “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. Sendo assim, há uma corrente de estudiosos que defende que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza graças à comunicação (KUNSCH, 2006).

Portanto, devemos entender que a comunicação é uma parte inerente à natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam entre si e por meio de processos interativos, que viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais. Assim, a organização é um fenômeno comunicacional contínuo e sem a comunicação as organizações não existiriam.

2.1.6 Logística

Segundo Ballou (2010, p.24) foram propostas muitas definições para logística empresarial. Para ele:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de

informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2010, P. 24).

Rocha (2008, p. 20) apresenta que a logística “é um processo estratégico pelo qual a empresa organiza e mantém suas atividades, determina e gerencia os fluxos de materiais e de informação interno e externos” com o objetivo de casar uma oferta da empresa com a demanda em condições excelentes.

Ainda, conforme Ferreira (apud ROCHA, 2008, p. 20, grifo do autor):

O Council of Logistics Management define administração de logística como: “o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos acabados e semi-acabados e do fluxo de informação a eles relativos, desde a origem até consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes” (ROCHA, 2008, P. 20).

Para Novaes (2007) a logística está diretamente ligada ao produto e é a logística que cria as condições necessárias para que o consumidor obtenha o produto no momento desejado.

Portanto, a logística consiste na organização e planejamento de diversos processos da empresa, desde o transporte, até a armazenagem do produto, transformando os processos mais eficientes, por meio da gestão do fluxo de informações e materiais dentro de uma organização, com a finalidade de determinar níveis adequados aos clientes a um custo compreensível.

2.1.7 Comércio Eletrônico

Segundo Vissotto e Boniati (2013) o comércio eletrônico “é o processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços e informações através da rede mundial de computadores” utilizando recursos como computadores ou outros meios eletrônicos para realização das transações, possibilitando a expansão do setor comercial.

Kalakota e Robinson (2002 apud CONCEIÇÃO, 2006, p.17) apresentam que este tipo de comércio “é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à redução de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento”.

Segundo Alvarenga (2021) com a pandemia, o comércio eletrônico cresceu cerca de 70% em comparação com 2019 e seu faturamento passou de 5% do final de 2019 para o patamar acima de 10% em alguns meses de 2020. Ainda, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) estima-se que 20,2 milhões de consumidores realizaram uma compra pela internet pela primeira vez e que 150 mil lojas passaram a vender seus produtos de forma *on-line*.

Costa (2022) mostrou que:

Celulares, eletrodomésticos e eletroeletrônicos foram os segmentos com maior faturamento no ano passado. As regiões de maior destaque são o Sudeste, que concentrou 62,3% das encomendas de 2021, e o Nordeste, com 15,1% - o equivalente a 3,5 pontos percentuais a mais que em 2020 para a região (COSTA, 2022).

Ainda, os resultados por gênero mostraram que “as mulheres respondem por 58,9% dos pedidos, frente a 41,1% dos homens. O ticket médio feminino, porém, é menor que o masculino: R\$ 387 contra R\$ 552, respectivamente” (COSTA, 2022).

2.1.7.1 Mercado Livre

O Mercado Livre foi criado em 1999, na Argentina, por Marcos Galperin, aluno do MBA da Universidade de Stanford, ao se reunir a uma equipe de empreendedores, entre eles Stello Tolda, visando revolucionar o e-commerce na América Latina. A empresa é considerada:

uma empresa de tecnologia que tem como objetivo democratizar o comércio eletrônico oferecendo a melhor plataforma e os serviços necessários para que pessoas e empresas possam comprar, pagar, vender, enviar, anunciar e gerir seus negócios na Internet (MERCADO LIVRE, 2022).

Atualmente, a empresa opera em 18 países diferentes e possui o maior *marketplace* da América Latina. O site conta com mais de 60 milhões de ofertas de produtos, automóveis e serviços em tempo real, registrando seis mil buscas e nove mil vendas por segundo (MERCADO LIVRE, 2022). Número esses, que influenciam diretamente na economia brasileira, visto que:

[...] onde mais de 111 mil pessoas vivem de renda única ou principal, proveniente do Mercado Livre. No país temos 15.480 vendedores com faturamento que permite sustentar 98.648 postos de trabalho. Esses números representam uma fatia de 0,12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (MERCADO LIVRE, 2022).

O Mercado Livre provem de um “ecossistema de serviços para o comércio, tendo como o principal deles o *Marketplace* [...] e Mercado Pago; Mercado Envios; Mercado Shops e Mercado Livre Publicidade”, oferecendo “soluções para que pessoas e empresas possam comprar, vender, anunciar, enviar e pagar” (MERCADO LIVRE, 2022).

A figura 6 irá apresentar os 10 *sites* mais acessados do Brasil:

Figura 6: Mercado Livre é o 5º site mais acessado do Brasil.



Fonte: Mercado Livre, 2022.

Conforme a figura, o MercadoLivre.com é 5º site mais acessado da Internet com 52 milhões de visitantes mensais, sendo considerando o maior site de comércio eletrônico do Brasil, ocupando uma posição de destaque no ranking dos 10 sites de maior audiência no país.

2.1.8 Pandemia

De acordo com o Instituto Butantan (2022):

Uma enfermidade se torna uma pandemia quando atinge níveis mundiais, ou seja, quando determinado agente se dissemina em diversos países ou continentes, usualmente afetando um grande número de pessoas. Quem define quando uma doença se torna esse tipo de ameaça global é a Organização Mundial da Saúde (OMS). Uma pandemia pode começar como um surto ou epidemia; ou seja, surtos, pandemias e epidemias têm a mesma origem - o que muda é a escala da disseminação da doença (INSTITUTO BUTANTAN, 2022).

Segundo a Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ (2021) “pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa”, por esta razão, o novo Coronavírus (COVID-19) foi caracterizado como uma pandemia.

A primeira pandemia foi registrada a 430 a.C com a febre tifóide, uma bactéria que “matou um quarto das tropas atenienses e um quarto da população da cidade durante a Guerra do Peloponeso [...] a doença exterminou seus hospedeiros a uma taxa mais rápida que a velocidade de transmissão (FIOCRUZ, 2021)

Entretanto, a pandemia mais recente, antes da COVID-19, ocorreu em 2009, conhecida com gripe suína, causada pelo vírus H1N1, onde “187 países registraram casos e quase 300 mil pessoas morreram. O fim da pandemia foi decretado pela OMS em agosto de 2010” (FIOCRUZ, 2021)

Analisando os impactos financeiros da COVID-19 nos negócios, Bernardes, Silva e Lima (2020, p. 43) apontam que os resultados indicam que, em especial, os pequenos negócios sofreram bruscamente as conseqüências da pandemia, com queda de cerca de 90% no faturamento da empresa. Ainda, os segmentos que mais sofreram os impactos são “Educação, Turismo, Economia Criativa, Moda e Beleza”.

No entanto, o comércio eletrônico foi uma estratégia adotada por empresários como uma válvula de escape para continuarem na ativa e foi bem aceito pelos consumidores (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 ABERTURA DE EMPRESA NO BRASIL

De acordo com o Governo do Brasil (2022) o Tempo Médio para abrir uma empresa (Viabilidade + Registro) no Brasil é de um dia e 2 horas. Ainda, com o Tempo de Viabilidade de Empresas na margem de 16 horas e o Tempo de Registro de Empresas em 11 horas.

Analisando Painel de Mapa de Empresas, 327.764 são o total de empresas abertas até o mês Julho de 2022, sendo 318.835 o total de matrizes abertas e 8.929 o total de filiais abertas. Entretanto, 150.360 foram o total de empresas extintas em 2022 (GOVERNO DO BRASIL, 2022).

Segundo Ferreira s.d. através da Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) foi possível concluir que o Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo, à frente de nações como China, Estados Unidos, Reino Unido, Japão e França.

Quando comparado a países que compõem o Brics, o Brasil é a nação com a maior taxa de empreendedorismo, ficando quase oito pontos percentuais à frente da China, com uma taxa de 26,7%”, ressalta Luiz Barreto, presidente do Sebrae. A Índia tem uma taxa de empreendedorismo de 10,2%, a África do Sul de 9,6% e a Rússia de 8,6%. O número de brasileiros que já têm uma empresa, ou que estão envolvidas na criação de uma, é superior, também, a países como Estados Unidos (20%), Reino Unido (17%), Japão (10,5%), Itália (8,6%) e França (8,1%) (FERREIRA, s.d).

3.2 INVESTIMENTO

Segundo Sulivân e Sheffrin, (1998, p.150, Apud, COSTA; CRUZ s.d.) “os investimentos são *tradeoffs* que ocorrem ao longo do tempo: firmas e indivíduos incorrem em custos hoje na esperança de obter ganhos no futuro”.

Assim sendo, investimento pode ser entendido como uma aplicação do momento, a saída de dinheiro, com o objetivo de recuperar o dinheiro em um período de tempo, acrescido de juros e correção monetária. Entretanto, para que um investimento seja viável, o retorno deve ser maior que o capital investido.

3.3 APORTE

Aporte pode ser conceituado como contribuição ou subsídio. No mercado de investimentos, refere-se à quantidade de dinheiro investido para atingir um determinado objetivo.

Segundo a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC (2022) aporte financeiro é o crédito fornecido por instituições financeiras. Isso acontece quando as empresas entram no mercado buscando organizações como bancos para obter recursos financeiros. Neste caso, a troca de recursos é a taxa e os juros a ela associados.

O aporte de capital inclui recursos fornecidos por investidores e não por instituições. Esse método é frequentemente usado por pequenas e médias empresas que não possuem garantias, aumentando assim as taxas de juros e as taxas de juros nos mercados tradicionais. Esse tipo de contribuição permite que empresas menores acelerem seus projetos e, em troca, forneçam um percentual aos investidores (FAPESC, 2022).

3.4 PLANOS DE NEGÓCIO

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) o Plano de Negócio é um “documento de planejamento capaz de demonstrar a viabilidade de um empreendimento a partir da estratégia, do mercado, das operações e da gestão financeira”, ajudando a definir o que a empresa é ou o que pretende ser.

Ainda, o Plano de Negócio ajuda a orientar o crescimento de empresas já em operação, apoiando a gestão de negócios e facilitando a comunicação entre os sócios, investidores, colaboradores e clientes, captando recursos e organizando ideias para iniciar um novo empreendimento (SEBRAE, 2014).

3.5 TEMPOS DE RETORNO ESPERADO

De acordo com Teixeira (2020) as pequenas empresas normalmente obtêm um retorno sobre o capital investido dentro de 24 a 36 meses. No setor de serviços,

que normalmente exige menor investimento, esse período é reduzido para 18 a 24 meses. Para a indústria, este prazo aumenta para 36 meses ou mais.

Para calcular este prazo de retorno deve-se utilizar o indicador de atratividade de negócio, chamado de Prazo de Retorno de Investimento (PRI), o qual mostra o quanto tempo leva para o empreendedor recuperar todo o seu investimento (SEBRAE, 2014).

3.6 ÁREAS DE ATUAÇÃO: LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Sancionada pela Assembléia Legislativa de São Paulo em 15 de junho de 2016, oficializada pelo governador Geraldo Alckmin em 6 de julho do mesmo ano, a Região Metropolitana de Ribeirão Preto (RMRP) também conhecida como Grande Ribeirão Preto é a primeira região metropolitana do estado de São Paulo fora da macrometrópole (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2019).

A RMRP abrange uma área de 14.787.890 km², caracterizando 5,96% do Estado e 0,17% do país. Em relação à população, a nova região metropolitana tem cerca de 1.755 milhões de habitantes, representando 3,8% do Estado e 0,82% do país e seu Produto Interno Bruto (PIB) considerando o ano base de 2019 é de R\$ 70,4 bilhões, indicando 3,00% do PIB do Estado e 0,95% do PIB brasileiro (GOVERNPN DE SÃO PAULO, 2019).

Assim, a RMRP passou a ser a 18^a maior por população e a 15^a maior por PIB do país.

Figura 7: Área de Atuação – Região Metropolitana de Ribeirão Preto.



fonte: http://www.iprsipvs.seade.gov.br/view/pdf/iprs/IPRS_2012_V6_Barretos_Franca_RibPreto.pdf

Fonte: GOVERNO DE SÃO PAULO, 2019.

Como representado na figura 7, A Região Metropolitana de Ribeirão Preto é composta por 34 municípios: Altinópolis, Barrinha, Batatais, Brodowski, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Cravinhos, Dumont, Guariba, Guatapar, Jaboticabal, Jardinópolis, Luis Antnio, Mococa, Monte Alto, Morro Agudo, Nuporanga, Orlândia, Pitangueiras, Pontal, Pradópolis, Ribeirão Preto, Sales Oliveira, Santa Cruz da Esperança, Santa Rita do Passa Quatro, Santa Rosa de Viterbo, Santo Antnio da Alegria, São Simão, Serra Azul, Serrana, Sertãozinho, Taiuva, Tambaú e Taquaral (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2019).

3.7 CLIENTES

Diante da crescente demanda por transporte e entrega de produtos, causados pelos avanços tecnológicos, bem como, pelo aumento do comércio mundial, os principais clientes são: pessoa física ou jurídica que vise à flexibilidade, redução de custos, agilidade no transporte e distribuição dos produtos.

Assim sendo, a carteira de clientes pode ser compostas por:

- Lojas Físicas;
- Lojas Virtuais/E-commerce;
- Empresas Privadas;
- Consumidor Final;
- Poder Público;

3.8 NICHOS DE ATUAÇÃO

Transporte de carga geral, caracterizado pela entrega de mercadorias que não requerem veículos ou procedimentos especiais para sua distribuição e armazenagem, onde, são utilizados veículos comuns para a entrega porta a porta de diversos produtos, tais como: produtos industrializados; produtos químicos (desde que não seja uma carga perigosa); produtos farmacêuticos; líquidos envasilhados e produtos alimentícios.

Transporte de encomendas que inclui o processo de coleta da carga no local de expedição, tendo o devido cuidado de determinar previamente o prazo de entrega e os endereços pelos quais as mercadorias devem transitar, com atenção  agilidade e às condições nas quais os produtos chegam ao seu destino.

3.9 AUMENTOS DE EMPRESAS NA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO/SP

Uma pesquisa realizada pela Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto – ACIRP com dados do escritório da Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP o município de Ribeirão Preto/SP indicou um crescimento de cerca de 250% no saldo de abertura de empresas no segundo quadrimestre de 2020 em relação aos quadrimestres anteriores, contando com novas 1.409 empresas abertas no período (ACIRP, 2020).

De acordo com SEBRAE (2022) 1.116.646 de empresas foram abertas no Brasil em 2022, desse número, 355.640 são referentes ao Estado de São Paulo, 11.546 são do Estado de Minas Gerais e 100.908 são do Rio de Janeiro.

Atualmente, a cidade de Ribeirão Preto/SP conta com quase 123.800 empresas ativas. Sendo que 80% são Micro Empresas, 48% são MEI, 15% são Médio/Grande Porte e 5% são Pequeno Porte, conforme a figura a seguir (SEBRAE, 2022):

Tabela 1: Empresas em Ribeirão Preto por Porte Empresarial.

TIPO	QUANTIDADE	(%)
Micro Empresa/MEI	98.828	80%
Médio/Grande Porte	18.851	15%
Pequeno Porte	6.097	5%

Fonte: Autor, 2022.

3.9.1 Construções de Centros Logísticos

Diante a Pandemia COVID-19, o comércio eletrônico brasileiro teve grande adesão e os empresários tiveram que rever suas estratégias para atender às necessidades dos consumidores. Desse modo, o estoque de galpões logísticos e os centros de distribuições tiveram grande demanda no país.

A alta procura por locação de galpões para estoque de mercadorias na Região de Ribeirão Preto/SP registrou um aumento de 60% comparado a 2021. Com isso, a pouca oferta de armazéns logísticos elevaram preços nas principais regiões metropolitanas do Brasil (SEMPRE, 2021).

A grande procura por aportar recursos em novos empreendimentos leva os investidores a buscar novas oportunidades. Grandes empresas como Nestlé, Droga Raia, Tonin, Mercado Livre, Magazine Luiza, Casas Bahia, Dia, Savegnago, Seara e

Sadia visão a abertura de novos centros logísticos na região Metropolitana de Ribeirão Preto/SP em 2023, visto a localização geográfica, importante eixo de ligação entre diversos Estados.

3.10 INTERNALIZAÇÃO DO AEROPORTO LEITE LOPES

O Aeroporto Leite Lopes, localizado em Ribeirão Preto/SP, passou a ser administrado oficialmente pela Rede VOA-SP (concessionária vencedora de um leilão realizado em julho de 2021, na Bolsa de Valores de São Paulo) desde abril de 2022, assumindo o lugar do Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo (DAESP) (TIENGO, 2022).

De acordo com o Governo de São Paulo (2022) a concessão privada a concessionária prevê um investimento de R\$130 milhões, pretendendo ampliar a capacidade do terminal dos atuais 500 passageiros hora/pico para 785 passageiros/hora pico, ampliando sua área útil em 2 mil metros quadrados, o que representa mais de 2 milhões de passageiros por ano com conforto e segurança.

A VOA-SP irá recapear, iluminar e pintar a pista principal, a pista de táxi e o pátio de estacionamento, além disso, irão adequar a segurança, o PAPI (sistema de aproximação visual) e sinalizações horizontais e verticais. A intenção da empresa é melhorar as condições operacionais e de segurança, para executar procedimentos aeroportuários internacionais para voos comerciais e de carga (TIENGO, 2022).

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa objeto de estudo, denominada por empresa X, é uma empresa *lastmile* (“última milha”) do Nordeste, há mais de 23 anos no mercado.

A X conta com mais de 25 clientes, mais de 300 parceiros e 734 veículos, para que a entrega chegue até o consumidor final, contando com filiais em: Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Fortaleza e centros logísticos parceiros, com espaço de coleta e distribuição de pedidos em cidade como Ribeirão Preto e São Paulo.

Sua cultura organizacional tem como base os seguintes pilares:

- Missão

“Promover o resultado superior dos nossos clientes por meio da entrega de produtos de forma pontual, ágil e segura, com foco na excelência dos serviços, controle da operação e satisfação dos parceiros e colaboradores.”

- Visão

“Ser reconhecida em todo o território nacional pela excelência e capilaridade dos serviços de distribuição e entrega de produtos até 2024.”

- Valores

- ✓ Base nos pilares: pessoas – serviço – resultado;
- ✓ Controle e precisão da informação;
- ✓ Eficiência e segurança da entrega;
- ✓ Desenvolvimento de operações com excelência;
- ✓ Ética nas relações com clientes, parceiros e colaboradores;
- ✓ Clareza na comunicação;
- ✓ Respeito mútuo e confiança entre as pessoas;
- ✓ Satisfação de clientes, colaboradores e parceiros;
- ✓ Cultura de capacitação e estímulo à inovação;
- ✓ Prática coletiva de prece;
- ✓ Valorização da Coragem, Determinação e Paciência.

Atualmente, a empresa conta com dois tipos de serviços: X *Lastmile* – também conhecido por “última milha” é a “última etapa da cadeia de suprimentos, onde o produto encomendado é entregue no local do consumidor final” (GDOWSKA;

VIANA; PEDROSO, 2018) e *X Promo* – Ação promocional criada pela empresa para desenvolver a comunicação entre serviços e clientes, sendo assim:

- *X Lastmile* - oferece serviços na área de logística, como o transporte e-commerce, entrega de encomendas, logística reversa, produtos e brindes;
- *X Promo* - especializada em ações promocionais que envolvem desde o planejamento à operação das ações, entre outras soluções para a comunicação promocional, como a operação Porta a porta, *Merchandising*, *Sampling*, Degustação, Abordagem e Promoção de Eventos.

O avanço da pandemia COVID-19 permitiu uma ampliação de faturamento, crescimento da base de clientes e manutenção de alguns serviços oferecidos pela empresa. Com atuações nos segmentos de moda, produtos para casa, eletrônicos, eletroportáteis e eletrodomésticos o crescimento do frete da empresa passou de 110 mil entregas no primeiro semestre de 2020 para cerca de 700 mil entregas no mesmo período de 2022, um crescimento de 633%.

Hoje, a cartela de clientes da empresa conta organizações bastante conhecidas, como podemos ver na figura 9:

Figura 8: Cartela de Clientes da Empresa X.



Fonte: Log Serviços, 2022.

Desse modo, no intuito de alcançar as metas estabelecidas, a empresa conta com inúmeros centros logísticos parceiros, com espaço de coleta e distribuição de pedidos, principalmente por intermédio de grandes empresas no segmento de e-commerce, como Mercado Livre e Magazine Luiza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações e pesquisas realizadas, foi possível comprovar que frente a Pandemia, o comércio eletrônico brasileiro, cresceu de maneira expressiva, tendo grande adesão pela população, fato que levaram os empresários a rever suas estratégias para atender às necessidades dos consumidores.

Assim, considerando a logística um processo estratégico pelo qual a empresa organiza e mantém suas atividades, com o objetivo de casar uma oferta da empresa com a demanda, a crescente procura por transporte e entrega de produtos, causados pelos avanços tecnológicos, bem como, pelo aumento do comércio mundial, levaram a abertura de mais de um milhão de novas empresas, ocasionando a alta demanda por locação de galpões para estoque e distribuição de mercadorias. Com isso, a pouca oferta de armazéns logísticos elevaram preços nas principais regiões metropolitanas do Brasil.

Desta forma, a Região Metropolitana de Ribeirão Preto considerada a 18ª maior por população e a 15ª maior por PIB do país foi uma das regiões escolhidas por grandes *players* para aportar novos investimentos, como a construção de novos centros logísticos, visando novas oportunidades, visto a localização geográfica da região - importante eixo de ligação entre diversos Estados brasileiros.

Além disto, a Internalização do Aeroporto Leite Lopes, localizado em Ribeirão Preto/SP levará a melhora das condições operacionais e de segurança, para executar procedimentos aeroportuários internacionais para voos comerciais e de carga, o que agregará mais procura e investimentos na região e no mercado logístico local.

Ainda, o estudo que caso realizado salientou que a alta demanda no setor logístico permitiu uma ampliação de faturamento, crescimento da base de clientes e manutenção de alguns serviços oferecidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS

ABCOMM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Comércio Eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$106 bilhões**, 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>. Acesso em: 22 Ago. 2022.

ACIRP. **Abertura de Empresas Aponta Retomada**, 2020. Disponível em: <https://acirp.com.br/abertura-de-empresas-indica-retomada-economica-na-regiao-de-ribeirao-preto/>. Acesso em: 01 Nov. 2022.

ALVARENGA, Darlan. **Com pandemia, comercio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro**. *Jornal de Economia*, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 21 Set. 2022.

APPLEY, A; Apud VASCONCELOS, 2018. **A Manager's Heritage**. Nova York: American Management Association, Inc, 1970.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, Online, São Paulo, Vol. 5, n. 17, p. 107-125, Dez. 1965. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 10 Maio 2022.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 24, 2010.

BERNARDES, Juliana R.; SILVA, Bárbara L. de S.; LIMA, Thais C. F. **Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios**, p.43, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Windows%207/Downloads/115-291-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows%207/Downloads/115-291-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 13 Jun. 2022

BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política estratégica de administração de empresas. **Revista Administração de Empresas**, Online, São Paulo, v. 21, n. 1, Mar. 1981. <Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000100001>>. Acesso em: 04 Mar. 2022.

BURNS. 1961. Apud CRISTINA, Maria; AGUIAR, Marcos; ABRANTES, José. **Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro**. 2012, p. 1-15. Trabalho acadêmico - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. UFRRJ. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1345_artigos2007eget.pdf>. Acesso em: 06 Abr. 2022.

CARVALHO, Daltro Oliveira; FÊO, Eliana Alves. A organização formal e informal. In: **Administração Geral**. São Paulo: UNIVESP – Universidade Virtual do Estado de São Paulo e Fundação Padre Anchieta, 2010.

CARVALHO, Eduardo de Nobrega; SANTOS, Rita Maria Gomes dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p.07-23, Ago. 2016. Disponível em:<<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/165>>. Acesso em: 14 Fev. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, p.51, 1999.

_____. **Iniciação à Administração Geral**. 3 ed. Barueri: Manole, p.04, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri: Manole, p.133, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONCEIÇÃO, V. O. LUCAS DA. **O Comércio Eletrônico**. Monografia. Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/799/2/20182440.pdf>. Acesso em: 18 de Maio 2022.

COSTA, Mariana. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$161 bi em 2021, 2022**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml. Acesso em: 18 Jul. 2022.

CRISTINA, Maria; AGUIAR, Marcos; ABRANTES, José. **Políticas organizacionais e comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior privada da cidade do Rio de Janeiro**. 2012, p. 1-15. Trabalho acadêmico - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. UFRRJ. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1345_artigos2007eget.pdf. Acesso em: 06 Abr. 2022.

CRUZ, Cáceres; MILTON, Jose. **Política Empresarial**. DDigital.com, 25 Sep. 2017, p. 6-25. Trabalho acadêmico - Universidad Mayor de San Simon. Disponível em: <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/8843>. Acesso em: 30 Mar. 2022

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, p. 116, 2000.

DALE, Ernest. **Planning and Developing the Company Organization Structure**. 3. ed. Nova York: American Management Association, 1955.

FAPESC –Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do estado de Santa Catarina. **Investidor Anjo**: aprenda o passo a passo para receber aporte financeiro, mentoria e rede de contatos. 2022. Disponível em:

<https://www.fapescc.sc.gov.br/investidor-anjo-empurrao-divino-para-startups/>.

Acesso em: 09 Jun. 2022.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: Planear, Organizar, Controlar, Coordenar, Comandar.** Lisboa: Sílabo, p. 13, 1916. Disponível em: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726189237.pdf>. Acesso em: 26 Maio 2022.

FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz. **O que é uma pandemia**, 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em: 05 Set. 2022.

FERREIRA, Monica. **Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo.** UFG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, s.d. Disponível em: <https://cei.ufg.br/n/85351-brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo>. Acesso em: 19 out. 2022.

FREITAS, José Newton Lopes; SIQUEIRA, Carlos Aquiles; DE PAULO, Antônio. **Dicionário Negócio e Empreendedorismo.** Petrópolis: Oboé, p.04, 2008.

GDOWSKA, Katarzyna; VIANA, Ana; PEDROSO, João Pedro. Entrega de última milha estocástica com Crowdshipping. **Transportation Research Procedia**, Elsevier, v. 30, p. 90-100, 2018. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146518300826>. Acesso em: 27 Out. 2022.

GOVERNO DE SÃO PAULO. **Leite Lopes será gerido pela iniciativa privada com investimentos de R\$130 milhões**, 2022. Disponível em: <https://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/portal/noticia/leite-lopes-sera-gerido-pela-iniciativa-privada-com-investimentos-de-r-130-milhoes>. Acesso em: 10 Nov. 2022.

_____. **Nova Região Metropolitana de Ribeirão Preto engloba 34 municípios**, 2019. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/nova-regiao-metropolitana-de-ribeirao-preto-engloba-34-municipios/>. Acesso em: 17 Out. 2022.

INSTITUTO BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia, e edemia**, 2022. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>. Acesso em: 05 Set. 2022.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. **E-Bussines: Estratégia para Alcançar o Sucesso no Mundo Digital**. 2 ed. Porto Alegre: Boockman,2002.

KACMAR, K. M.; BARON, R. A. **Organizational politics: The state of the field links to related processes, and an agenda for future research**. Apud BETHLEN, Agrícola. Os conceitos de política estratégica de administração de empresas. Revista Administração de Empresas, Online, São Paulo, v. 21, n. 1, Mar. 1999. <Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000100001>>. Acesso em: 25 Maio 2022.

KUNSCH, Margarida. M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

LOGSERVIÇOS, 2022. Disponível em: www.logservicos.com.br/clientes-cartela-de-clientes>. Acesso em: 16 Out. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Conheça quatro tipos de organogramas empresariais para aplicar no seu negócio**. IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-quatro-tipos-de-organogramas-empresariais-para-aplicar-no-seu-negocio/>>. Acesso em: 20 Maio 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2 ed. São Paulo: Pearson, p.64, 2011.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/organizacoes-conceito-e-classificacao>>. Acesso em: 18 Maio 2022.

MERCADO LIVRE. **Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre**, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/&ved=2ahUKEwiy_L3gkLb7AhUzpZUCHRoXCYAQFnoECAkQAQ&usq=AOvVaw1CgUPOa_zpKM1_7gmulBiH>. Acesso em: 17 Ago. 2022.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3. ed. rev. 6. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 13, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, p. 04, 2014.

ROCHA, Paulo Cesar Alves. **Logística e Aduana**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, p.20, 2008.

SEBRAE. **Aprenda a fazer um Plano de Negócio**: Antes de abrir ou expandir sua empresa, e diminua os riscos, aumente as chances de sucesso e analise todas as possibilidades com um plano de negócios. 2014. Disponível em: <[_____. **Painel de Abertura dos Pequenos Negócios**, 2022. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/abertura-de-empresas/>>. Acesso em: 01 Nov. 2022.](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-denegocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=O%20Plano%20de%20Neg%C3%B3cio%20%C3%A9,que%20pretende%20ser%20a%20empresa.> . Acesso em: 07 Jun. 2022.</p></div><div data-bbox=)

_____. **O que é Prazo de Retorno do Investimento (PRI)**. 2014. Disponível em: sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/prazo-de-retorno-do-investimento-pri,90da5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 Out. 2022.

SEMPRE, Soluções Imobiliárias. **Galpões Logísticos em Ribeirão Preto tem Alta Ocupação**, 2021. Disponível em: <https://galpaoaluguelevenda.com.br/galpoes-logisticos-em-ribeirao-preto-tem-alta-ocupacao/>>. Acesso em: 07 Nov. 2022.

SOUZA, P., CORAL, S., LUNKES, R. Missão Organizacional: Análise dos Principais Elementos Propostos por Pearce II (1982) Presentes nas Missões dos Hotéis do Sul do Brasil. **PODIUM Sport, LeisureandTourism Review**, 3 jun. 2014. Disponível em: <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/71>>. Acesso em: 08 Jun. 2022.

SULIVÂN; SHEFFRIN. Apud COSTA, Helder Tonini; CRUZ, Sarah Ap. da. s.d. **Tipos De Investimento: Os Investimentos Mais Realizados**. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/541/1/tiposdeinvestimentos20maisrealizados.pdf>>. Acesso em: 09 Jun. 2022.

TAYLOR, J.R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

TEIXEIRA, Cristiane. **Como calcular o prazo para recuperar o dinheiro investido em um negócio**. Folha de São Paulo. 30 Jan. 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2020/01/como-calcular-o-prazo-para-recuperar-o-dinheiro-investido-em-um-negocio.shtml#:~:text=Pequenas%20empresas%20costumam%20ter%20o,para%2036%20meses%20ou%20mais>>. Acesso em: 10 Jun. 2022.

TIENGO, Rodolfo. **Entenda como ficará o Aeroporto Leite Lopes com a concessão privada em ribeirão Preto, SP**. EPTV, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2022/04/07/entenda-como->

[ficara-o-aeroporto-leite-lopes-com-a-concessao-privada-em-ribeirao-preto-sp.ghml>.](#)

Acesso em: 03 Nov. 2022.

UNIFAP – Universidade Federal do Amapá. **Estrutura Organizacional**, s.d.

Disponível

em: <[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www2.unifap.br/](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www2.unifap.br/claudiomarcio/files/2014/09/Aula-)

[claudiomarcio/files/2014/09/Aula-sobreOrganograma.pdf&ved=2ahUKEwjytcWZgrb7Ah](#)

[W6t5UCHdFBCpwQFnoECA8QAQ&usq=AOvVaw34wbfhka17dw9BLDhZL5w>.](#)

Acesso em: 18 Maio 2022.

VISSOTTI, Elisa Maria; BONIATI, Bruno Batista. **Comércio Eletrônico**. Frederico Westphalen: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, 2013. Disponível em:

<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/comercio_eletronico.pdf>.

Acesso em: 18 Maio 2022.