



Minicase Logistik

Professora Ana Burcharth

Título do desafio ou pergunta norteadora

Como alinhar gestão de pessoas e eficiência operacional, mantendo competitividade no mercado?

Quem é a empresa protagonista do caso?

A Logistik (nome fictício) é uma empresa privada de serviços de logística, com operações em larga escala em todo o Brasil, onde confiabilidade e segurança são fundamentais. Com cerca de dois mil funcionários e duas décadas de uma trajetória exitosa e inovadora, a Logistik atende clientes de diversos setores, sendo seu principal mercado de atuação o de transporte de *commodities* como açúcar, soja e celulose. Enfrentando concorrência crescente com modais alternativos de transporte, como o ferroviário, a empresa precisa alavancar continuamente sua eficiência operacional para manter-se competitiva.

Além de passar pelo preço, a diferenciação passa por um atendimento de excelência ao cliente, suportado por tecnologias digitais como internet das coisas (IoT), que podem possibilitar a tão almejada rastreabilidade de safras e produtos em tempo real. Também é fundamental cuidar das equipes que fazem interface direta com os clientes, evitando atrasos, falhas operacionais e impactos decorrentes de indisponibilidade ou baixa qualificação de mão de obra.

Qual é o cenário?

O time de recursos humanos (RH), por meio de uma de suas *business partners* atuantes nas áreas de negócios, identificou um problema crítico com impacto direto no atendimento ao cliente e na folha de pagamentos. Na operação de frotas de caminhões, observa-se um volume elevado de pagamento de horas extras aos motoristas.

As horas extras podem ser interpretadas como um termômetro da eficiência operacional da empresa. Um elevado número de horas extras frequentemente indica problemas na distribuição de tarefas ou na alocação de recursos.

O fato é que o pagamento de horas extras representa um custo significativo para a Logistik e é especialmente preocupante em um momento de retração na demanda causada pela intensificação da concorrência. Contudo, não se conhece as causas raízes desse resultado.

Há índices elevados de absenteísmo na área, mas sem uma compreensão clara sobre sua origem. Fatores diversos são cogitados. Seria falta de gestão de equipe? Uma liderança pouco preparada? Seria uma questão de sazonalidade de viroses? Ou seria simplesmente um sintoma de desmotivação dos motoristas? A incerteza sobre o que está na raiz do problema dificulta a tomada de decisões.

Qual é o problema?

A Logistik enfrenta o desafio de reduzir o volume de horas extras na operação de frotas, buscando maior eficiência operacional e controle de custos. Em um ambiente regulado por uma legislação trabalhista rigorosa, o não cumprimento das normas gera impactos financeiros e jurídicos significativos. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Constituição Federal asseguram aos funcionários o direito à remuneração adicional por horas trabalhadas além da jornada contratual, mas também impõem limites que exigem atenção por parte da empresa.

A legislação estabelece jornada padrão de 8 horas diárias e 44 semanais, permitindo até duas horas extras por dia, mediante acordo entre as partes. O adicional mínimo é de 50% sobre a hora normal, podendo ser maior em situações específicas, como trabalho noturno, domingos, feriados ou supressão de pausas intrajornada. A complexidade no cálculo e o controle desses diferentes modelos de hora extra exigem gestão cuidadosa e sistemas de dados robustos. Ainda que a CLT preveja compensações via banco de horas, a conformidade legal depende da observância de regras específicas.

Para complicar ainda mais, os dados disponíveis na Logistik não estão estruturados de forma que permitam análise imediata. A equipe de RH ainda não sabe exatamente quais dados coletar para endereçar o desafio, nem quais perguntas fazer para extrair valor das tecnologias disponíveis. Há um reconhecimento de que a inteligência artificial pode ser útil, porém a abordagem possível para sua implementação não está clara.

Para a equipe de RH, representaria um verdadeiro triunfo estratégico conseguir adequar o quadro funcional (sobretudo de motoristas) às necessidades reais do negócio. Enquanto os dados operacionais referentes a rotas e tempos de entrega são relativamente bem organizados pela área de frotas de caminhões, os dados relacionados a pessoas permanecem fragmentados. Exemplos incluem dados como desempenho, *feedback* de lideranças, absenteísmo, remuneração, férias, bem como informações pessoais sensíveis dos motoristas e protegidas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tais como idade, gênero, estrutura familiar, raça, condições de saúde, etc.

O dilema estratégico da Logistik consiste em identificar as possíveis causas do alto volume de horas extras na operação de frotas, que pressiona custos, afeta a eficiência e compromete a competitividade. A falta de clareza sobre os fatores envolvidos – agravada por absenteísmo elevado, dados de pessoas fragmentados e um ambiente regulatório rigoroso – impede decisões assertivas para alinhar a gestão de motoristas às demandas do negócio.

Conheça mais sobre a professora Ana Burcharth



Ana Burcharth é professora nas áreas de gestão da inovação e estratégia e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. Atuou como professora adjunta na Escola de Negócios da Universidade de Aarhus (Dinamarca). Ana tem Ph.D. em administração pela Universidade de Aarhus e mestrado em inovação, conhecimento e dinâmica econômica pela Universidade de Aalborg (Dinamarca). Foi consultora da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais.

Ela atua em programas de pós-graduação e customizados na FDC, além de desenvolver programas para grandes e médias empresas. Ela também é coordenadora do Centro de Referência em Inovação de Minas Gerais, uma comunidade de prática em gestão da inovação entre as principais empresas do Estado. Tem diversas publicações em revistas acadêmicas reconhecidas internacionalmente e na mídia especializada.

