

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Curso de Especialização em Gestão de Negócios

Gestão Estratégica: Caminhos para a perenidade dos negócios no segmento de transporte rodoviário de cargas

André Luís Zatorre Medeiros

Bárbara Sá Figueiredo

Carolina da Silva Cruz Pedrosa

Daniel Marcos Toledo Costa

Frederico da Costa Fernandes

Joana Melo Ottoni Santiago

Belo Horizonte

2016

André Luís Zatorre Medeiros

Bárbara Sá Figueiredo

Carolina da Silva Cruz Pedrosa

Daniel Marcos Toledo Costa

Frederico da Costa Fernandes

Joana Melo Ottoni Santiago

Gestão Estratégica: Caminhos para a perenidade dos negócios no segmento de transporte rodoviário de cargas

Trabalho de Conclusão do
Curso de Especialização em
Gestão de Negócios pela
Fundação Dom Cabral

Orientador: Prof. Marcos
Eugênio Vale Leão

Gerente do Programa: Paula
Oliveira

Belo Horizonte

2016

Às nossas famílias, amigos e professores que, com muito carinho e apoio, nos incentivaram até aqui.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso professor orientador Marcos Leão pelo aprendizado, incentivo e orientação que tornaram possível a conclusão desse trabalho.

Aos demais professores da Fundação Dom Cabral que contribuíram na nossa formação profissional e permitiram novos olhares para nossas carreiras.

Ao Sest/Senat pela oportunidade e confiança em nossa formação profissional.

Aos amigos e colegas que dividiram conosco as salas de aula, as preocupações, os anseios e as dúvidas, nos apoiando e impulsionando concluímos juntos essa etapa.

E às nossas famílias pelo amor e pelos valores que nos guiam em todas as esferas de nossas vidas.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.”

(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho investigou a aplicação da gestão estratégica em uma empresa familiar de transporte rodoviário de cargas, a Trans-Herculano. A ideia foi analisar a gestão dessa empresa e sugerir mudanças para tornar sua gestão estratégica. O modelo de gestão proposto sugere que o planejamento seja o norteador dessa gestão, promovendo um escopo das estratégias que irão conduzir o negócio, começando com a definição da missão e visão da empresa, metas e objetivos mais comuns e de longo prazo, até a definição de objetivos mais específicos e imediatos. A implementação do modelo envolve o alinhamento de 6 dimensões estratégicas da empresa: o alinhamento das diretrizes centrais do negócio, as ferramentas de gestão e suporte a decisão, o monitoramento e acompanhamento de resultados, o desenvolvimento e adequação de processos, a evolução da cultura corporativa, e por fim as pessoas que efetivamente irão promover, participar e se comprometer com essas mudanças. Esse modelo incorpora abordagens e ferramentas como o *BSC* de Kaplan e Norton (2000), o Modelo de Negócios de Canvas e o *PDCA* tratado por Falconi (2009).

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Trans-Herculano; Modelo de Gestão Estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Descrição da estratégia: Mapas estratégicos do Balanced Scorecard	22
Figura 2 - Modelo do Método PDCA	23
Figura 3 - Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes	24
Figura 4 - Conceito de Diretriz e Problema	25
Figura 5 - Roteiro do Planejamento.....	27
Figura 6 - A hierarquia do Sistema de Medição	30
Figura 7 - Modelo Conceitual genérico segundo as perspectivas do negócio.....	32
Figura 8 - Modelo Conceitual segundo o PNQ	34
Figura 9 - Modelo Conceitual de Gestão Estratégica.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - As empresas em relação aos Objetivos do Negócio	39
Gráfico 2 - Definição de investimentos e mudanças	40
Gráfico 3 - Avaliação de processos e/ou resultados	41
Gráfico 4 - A realização de análises	42
Gráfico 5 - O processo de Planejamento Estratégico.....	43
Gráfico 6 - Período contemplado pelo Planejamento Estratégico	43
Gráfico 7 - Indicadores acompanhados pelas empresas	44
Gráfico 8 - Importância da Gestão Estratégica.....	45
Gráfico 9 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil	50
Gráfico 10 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil - Gestão Privada.....	50
Gráfico 11 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil - Gestão Pública	51
Gráfico 12 - Ranking de qualidade das rodovias dos países latino-americanos	52
Gráfico 13 - Evolução da frota rodoviária no Brasil	54
Gráfico 14 - Investimento Aprovado x Realizado	55
Gráfico 15 - Investimento Federal em Infraestrutura de transporte no Brasil	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Malha Rodoviária do Brasil	52
Tabela 2 - Matriz do Transporte de Cargas.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CNT – Confederação Nacional do Transporte

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

GPD – Gerenciamento por Diretrizes

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

PIB – Produto Interno Bruto

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RH – Recursos Humanos

SASSMAQ – Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade

TKU - Tonelagem transportada pela distância em quilômetros

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	14
3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	15
4 BASES CONCEITUAIS.....	17
4.1 A Gestão Estratégica e o Desempenho nos Negócios	17
4.2 Bases e Ferramentas para a Construção de um Modelo Estratégico de Gestão .	19
4.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	19
4.2.2 Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).....	22
4.3 A Gestão Estratégica de Resultados: Indicadores de Desempenho	28
4.3.1 Indicadores de desempenho segundo sua hierarquia	29
4.3.2 Indicadores de desempenho segundo a perspectiva do negócio	31
4.3.3 Indicadores de desempenho segundo sua utilização no processo decisório.....	33
5 BENCHMARKING REALIZADO/REALIDADES ORGANIZACIONAIS	35
5.1 Pesquisa de Mercado	37
5.1.1 Resultados da Pesquisa	38
6 ANÁLISE DO SETOR	46
6.1 O desenvolvimento do transporte brasileiro no século XIX.....	46
6.2 O desenvolvimento do Transporte Rodoviário no Brasil	47
6.3 A perspectiva brasileira.....	49
6.3.1 A qualidade da malha rodoviária	49
6.3.2 Análise econômica.....	53
7 MODELO CONCEITUAL.....	58
7.1 ANÁLISES DE BASES E FERRAMENTAS DA TRANS-HERCULANO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	58
7.1.1 Ferramentas	58
7.1.1.1 Sistemas de Informação	58
7.1.1.2 Sistema de Gestão de Resultados.....	58
7.1.2 Processos	59

7.1.2.1 Normas	59
7.1.3 Clientes.....	59
7.1.4 Cultura	60
7.1.4.1 Estrutura da Empresa	60
7.1.4.2 Ambiente de Mudança.....	61
7.1.4.3 Clima Organizacional.....	61
7.1.5 Pessoas.....	62
7.1.6 Alinhamento Estratégico.....	62
7.1.6.1 Missão, Visão e Valores	62
7.1.6.2 Processo de Planejamento.....	64
7.2 MODELO CONCEITUAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA	65
8 APLICAÇÃO DO MODELO	67
8.1 DESCRIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DA TRANS-HERCULANO	67
8.1.1 Alinhamento Estratégico.....	67
8.1.1.1 CANVAS APLICADO À TRANS-HERCULANO.....	69
8.1.2 Ferramentas	71
8.1.3 Monitoramento.....	73
8.1.4 Processos.....	74
8.1.5 Cultura	76
8.1.6 Pessoas.....	81
9 CONCLUSÃO.....	85
10 REFERÊNCIAS.....	87
ANEXO 1.....	92

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica, segundo administradores e pesquisadores da área, é tida atualmente como fator crucial para o bom desempenho de uma empresa e para perenidade do seu negócio. Mesmo assim, muitas empresas ainda não são geridas dessa forma, seja por dificuldades de um plano de aplicação, resistência a mudanças ou falta de investimentos.

Essa forma de gerir empresas foi desenvolvida e reconhecida na década de 80, quando segundo Santos (2008) a segmentação e o foco se tornaram preocupações das organizações em relação à competitividade e definição de estratégias. A gestão estratégica passou a ser a base para a elaboração de um planejamento estratégico, que por sua vez iria guiar toda a organização.

Surgiram diversos modelos e ferramentas de gestão estratégica, alguns com mais destaque como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, que é utilizado para definir as metas e objetivos de uma organização e como assegurar que ela continue nesse curso. Também obteve destaque o PDCA (Plan – Do – Check – Act), uma ferramenta de gestão mais prática, utilizada para operacionalizar as metas propostas, ou seja, transforma as metas em ações. O modelo de negócios de Canvas se destacou por promover uma integração da empresa com todas as esferas que envolvem o negócio, o mercado, os acionistas, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, mas também, as pessoas dentro da empresa, os processos e a geração de valor.

No sentido de implementar a gestão estratégica em uma empresa de transportes, o presente trabalho utilizou como problema de pesquisa, identificar como a gestão estratégica poderia contribuir para a perenidade do negócio. E como objetivo geral, desenvolver um modelo de gestão estratégica em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, capaz de impulsionar sua modernização, melhoria de desempenho e e conseqüentemente garantir a perenidade do seu negócio.

O estudo foi aplicado à Trans-Herculano, e com a proposta de responder à pergunta-problema e ao seu objetivo geral, analisou como a gestão estratégica é aplicada atualmente na empresa; avaliou como a gestão estratégica influencia o desempenho de empresas referência no segmento de transportes; discutiu o desenvolvimento de um modelo conceitual para aplicação na empresa e por fim, apresentou indicações de como este modelo poderá ser implementado na empresa estudada.

O trabalho está organizado como se segue. Na seção **2**, uma breve explicação da metodologia de pesquisa é exposta. Na seção **3** é apresentada a empresa estudada no trabalho. Na seção **4** é desenvolvida uma revisão da literatura apresentando as bases conceituais para o trabalho. As seções **5** e **6** apresentam o mercado da empresa a partir de um breve *benchmarking* e de uma análise do setor. Na seção **7** é desenvolvido o modelo estratégico a ser aplicado e na seção **8** as propostas de aplicação. Por fim, na seção **9** apresentam-se as considerações finais.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo do presente projeto é analisar a aplicação da gestão estratégica em empresas de transporte rodoviário de cargas e os reflexos no seu desempenho de mercado e perenidade do negócio. O tipo de pesquisa utilizado será a pesquisa descritiva, uma vez que o objeto da investigação é parcialmente conhecido e o objetivo primordial desse tipo de pesquisa, segundo Castro (2003) e Gil (1999), é a descrição das características de um determinado grupo ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que diz respeito à abordagem, será uma pesquisa qualitativa, já que será necessário entender como a gestão estratégica é aplicada na empresa em questão, quais ferramentas são utilizadas e de que forma o são.

Em relação ao método de pesquisa, serão utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo. O primeiro deles, a pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Esta será necessária para um aprofundamento nas diversas linhas e ferramentas de planejamento estratégico existentes. O segundo é um estudo de campo, que buscará a obtenção de dados para se construir um modelo de referência que poderá ser aplicado não apenas na empresa objeto de estudo, mas em outras do mesmo ramo de atividade. De acordo com Gil (2008), o estudo de campo é realizado por meio da observação direta do grupo estudado, além da aplicação de entrevistas para buscar as explicações e interpretações do que ocorre realmente.

Os instrumentos de coleta de dados definido será a observação participante, em que, segundo Castro (2003), o pesquisador participa ativamente da pesquisa, assumindo o papel de membro do grupo que está sendo observado. Tal instrumento foi escolhido por se tratar da observação direta da empresa de um dos participantes do grupo.

3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

O estudo foi realizado na José Herculano da Cruz e Filhos S/A, uma empresa familiar que atua no transporte e logística de produtos químicos, petroquímicos e carboquímicos, que iniciou formalmente suas atividades em 1975 e sua sede está localizada em Juiz de Fora (MG).

As origens da José Herculano da Cruz e Filhos S/A, cujo nome fantasia é Trans-Herculano, remontam ao ano de 1948, quando o pioneiro José Herculano da Cruz iniciou suas atividades com comércio e transporte de querosene na região da Zona da Mata, em Minas Gerais. Atualmente, conta com uma estrutura totalmente montada em uma área de aproximadamente 50.000 m² para a realização de serviços de manutenção, incluindo lanternagem, pintura, recauchutagem de pneus, além da própria oficina de manutenção de tanques e a caldeira para vaporização.

A empresa conta ainda com filiais em Betim (MG), Três Rios (RJ), São Paulo (SP), Camaçari (BA), Vitória (ES), além dos pontos de apoio localizados em Nova Lima (MG), Araxá (MG) e Rio de Janeiro (RJ). Os principais clientes da empresa são multinacionais, mundialmente reconhecidas, dentre as quais pode-se citar: Oxiteno, Braskem, Votorantim, Katrium, Vale Fertilizantes, entre outras.

Por se tratar de uma empresa familiar, a Trans-Herculano adota uma administração baseada no “feeling” de seus gestores. Não existe um sistema formal de planejamento estratégico. Possui um controle de entradas e saídas de caixa e os investimentos são realizados com base na “intuição” dos diretores da empresa. Seja por experiência adquirida ao longo de 40 anos de história no setor, seja por um aguçado “feeling” de mercado ou até por sorte. O fato é que apesar da inexistência de um planejamento formal a empresa veio crescendo e ganhando espaço no mercado ao longo de toda sua trajetória. Em alguns segmentos, é considerada a maior do Brasil.

A necessidade de se formalizar um planejamento estratégico aparece a partir do momento em que a empresa começa a caminhar para a terceira geração da sua história. Na atual conjuntura do mercado, o *gap* entre o tempo de adquirir experiência e começar sua atuação é um risco ao novo gestor e, assim, ao desempenho da empresa. Além disso, os investimentos, cada vez mais substanciais e ousados devem ser também precisos para evitar perdas. Com margens de lucro apertadas em um mercado cada vez mais competitivo, a empresa não pode desperdiçar recursos devido a falhas ou mesmo a falta de planejamento, tão necessário à sua gestão.

4 BASES CONCEITUAIS

4.1 A Gestão Estratégica e o Desempenho nos Negócios

Estratégias são historicamente utilizadas em guerras, jogos e política, já que o mesmo objetivo é buscado por interesses diferentes e uma das partes sairá perdendo, enquanto a outra sairá vitoriosa. Estratégia poderia ser definida como sendo o conjunto de meios utilizados para se atingir um objetivo, considerando a quantidade de recursos disponíveis e o que se sabe sobre seu concorrente (MAXIMIANO, 1990).

Maximiano (1990) ainda afirma que em uma organização, de maneira mais abrangente, a estratégia é o comportamento da empresa em relação ao ambiente.

Dentro das estratégias de uma organização, devem ser definidos os objetivos da empresa e estabelecidas quais são as prioridades do momento, além de definir como será medida a lucratividade e qual o orçamento estipulado para o próximo período.

Gestores devem estar preparados para decisões de longo prazo e ainda de modo sistemático, sendo assim, dá-se a importância de “antecipar o futuro, moldando-o e equilibrando as metas a curto e a longo prazo” (DRUCKER, 1975).

Planejamento Estratégico é

o processo contínuo de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no presente de modo sistemático e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões; é medir os resultados dessas decisões contra as expectativas através de uma retroalimentação sistemática e organizada. (DRUCKER, 1975)

Este planejamento não diz respeito somente ao futuro da organização, mas também à correção de problemas ainda existentes. Caso contrário, o planejamento feito não será bem-sucedido e jamais se tornará realidade. “A chave para se fazer algo diferente amanhã está em se livrar daquilo que não é mais produtivo, do que é obsoleto e do que está se tornando obsoleto” (DRUCKER, 1975).

Ainda de acordo com Drucker (1975), “a essência do planejamento consiste em tomar as decisões presentes com o conhecimento do seu futuro”.

O Planejamento Estratégico:

1. Não é uma caixa cheia de truques, nem um monte de técnicas – É raciocínio analítico e a apropriação de recursos para a ação;
2. Não é previsão – Não é orientar nem dirigir o futuro;
3. Não se trata de decisões futuras – Trata do que há do futuro nas decisões do presente;
4. Não é uma tentativa de eliminar o risco. Não é nem uma tentativa de minimizar o risco. (DRUCKER, 1975, p. 133-135)

Resumidamente, este Planejamento deve procurar atingir os objetivos definidos, eliminando o passado e procurando maneiras novas e diferentes para cumpri-lo. “Um plano estratégico formal e completo estabelece o comportamento futuro desejado dos produtos e serviços junto aos mercados e clientes, das especificações de desempenho, das vantagens competitivas e da distribuição dos recursos” (MAXIMIANO, 1990).

Porém, é de extrema relevância considerar que há diferença entre o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica. A Gestão Estratégica consiste na análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia e implementação da estratégia, “servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização” (GAZZINELLI, 2006).

Por meio de uma Gestão Estratégica bem implementada, torna-se possível não atender somente às expectativas e necessidades dos *stakeholders* diretos, mas sim de todos os demais interessados pelo êxito da organização.

De acordo com Santos (2008), a partir da década de 80, a segmentação e o foco passaram a fazer parte das preocupações organizacionais em relação à competitividade e estratégia das organizações.

Atualmente, diversos são os instrumentos e as ferramentas utilizadas no âmbito da Gestão Estratégica, mas serão focadas no presente trabalho as mais amplamente reconhecidas e utilizadas no Brasil.

4.2 Bases e Ferramentas para a Construção de um Modelo Estratégico de Gestão

4.2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para suprir os problemas de mensuração de ativos intangíveis das organizações no princípio da década de 1990. Segundo os próprios autores do modelo, Kaplan e Norton (2000), até então as ferramentas e indicadores financeiros eram incapazes de mensurar e avaliar o desempenho de atividades que dizem respeito a performance organizacional. Roy e Wetter (2001) revelam que o sistema de Scorecard foi inicialmente desenvolvido para ser um método de controle operacional, complementando o controle financeiro das organizações. Foi a partir da implementação do sistema e seu uso pelas empresas que ele foi recebendo foco estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (2000) os executivos que adotavam o sistema começaram a utilizá-lo para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Sintetizando, o *Balanced Scorecard* se tornou um método para acordar onde uma operação deve chegar e como garantir que ela permaneça em curso. Roy e Wetter (2001) definem que o método de Scorecard é adotado como uma ajuda para que as empresas equilibrem energia e atenção entre os fatores a serem considerados e Kaplan e Norton (2000) enfatizam que devem ser fatores além dos indicadores financeiros, sendo principalmente indicadores de desempenho futuro, de gestão.

O método de *Balanced Scorecard* apresenta, segundo seus autores Kaplan e Norton (2000), três dimensões distintas:

1. Estratégia. A estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. O *Balanced Scorecard* permitiu que, pela primeira vez, as organizações escrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para ação.
2. Foco. O foco se torna muito concentrado. Com o *Balanced Scorecard* como piloto de “navegação”, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.
3. Organização. Todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O *Balanced Scorecard* forneceu a lógica e a

arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados. (KAPLAN E NORTON, 2000)

Roy e Wetter (2001) destacam a importância do método não só para registrar os resultados alcançados, mas também para indicar os resultados esperados, funcionando como um orçamento. Nesse sentido, o Scorecard é uma forma de escrever o plano do negócio, focalizando o equilíbrio entre o curto e o longo prazo, e também o rumo estratégico dos esforços de cada unidade da empresa.

Com a aplicação do método pelas empresas e seu uso com foco estratégico, Kaplan e Norton (2000) identificaram a atuação dos chamados princípios da organização focalizada na estratégia, sendo eles cinco princípios comuns que unem alinhamento e foco. O primeiro princípio relatado pelos autores trata da capacidade do método de descrever e comunicar, de forma coerente e imaginosa, a estratégia do negócio para que seja implementada, ou seja, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em um mapa estratégico que fornece um ponto de referência comum e compreensível para ser seguido por todas as unidades e colaboradores. O segundo princípio diz respeito à sinergia, significa o alinhamento das diversas unidades da empresa por meio do uso coordenado em toda a organização de *Scorecards* que traçam temas e objetivos comuns. Os autores definiram como terceiro princípio a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização, difundindo a estratégia para toda organização e tornando-a parte do cotidiano de todos. O quarto princípio identificado foi a percepção, a partir da observação das empresas que adotaram o método, que uma vez que houvesse o foco estratégico ele deveria ser contínuo, e, para isso, interligado ao gerenciamento orçamentário, tratado em reuniões periódicas e desenvolvido por meio de feedbacks. O quinto princípio exposto por Kaplan e Norton (2000) é tido como o mais importante e revela o papel fundamental da liderança da organização em se envolver com o plano estratégico e compreender que se trata de um processo de mudança, eles destacam que:

A experiência tem demonstrado reiteradamente que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. A estratégia exige mudanças em todas as partes da

organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante cotejo com os resultados almejados. Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes do processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário. (KAPLAN E NORTON, 2000)

Ao aplicar o *Balanced Scorecard* as empresas terão suas operações diárias mapeadas e uma visão compartilhada do rumo a ser tomado pela empresa no longo prazo (ROY E WETTER, 2001). O processo de formulação e implementação do método envolve a utilização de modelos de mapas estratégicos.

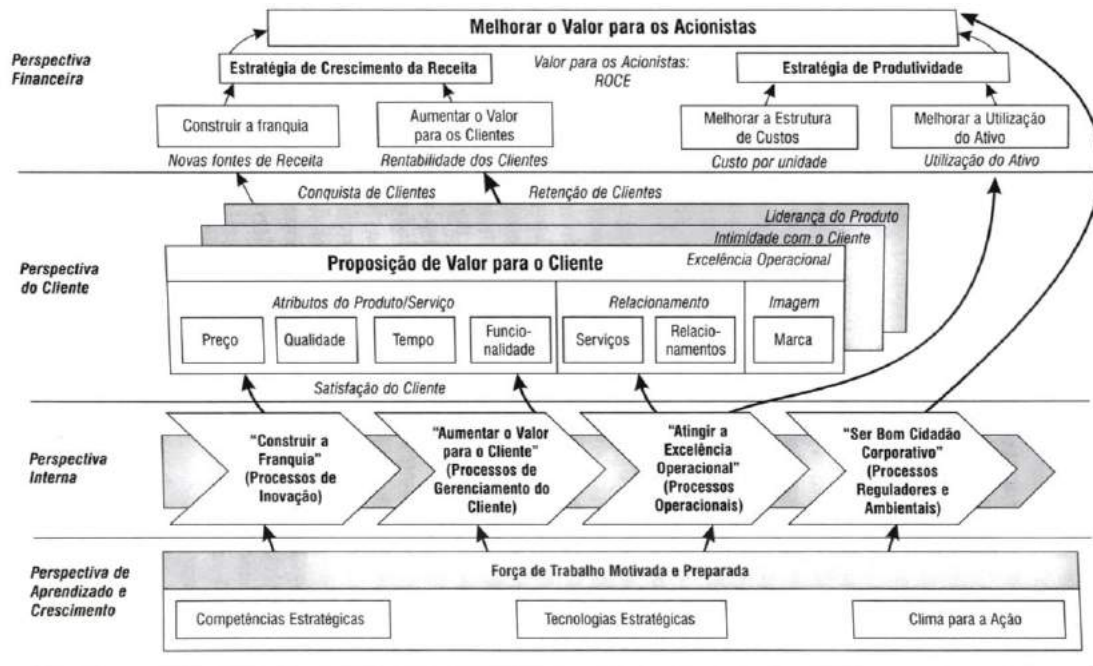
Os mapas estratégicos foram desenvolvidos a partir da aplicação do BSC em várias organizações, Kaplan e Norton (2002) observaram padrões e os reuniram no que chamaram de “arcabouço visual comum”, ligando numa cadeia de causa e efeito os diferentes itens do *Balanced Scorecard* que conectam resultados almejados com seus respectivos vetores ou impulsores. Os autores definiram os mapas de forma sucinta, em quatro regiões distintas que correspondem às quatro perspectivas do BSC:

O *Balanced Scorecard* indica os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e conhecimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva dos processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira). (KAPLAN E NORTON, 2002)

A construção de um mapa estratégico possibilita a apresentação de qualquer estratégia, em linguagem clara e geral, com seus objetivos, iniciativas e alvos, além de indicadores de desempenho e suas conexões, viabilizando assim sua direção e implementação. As empresas passam a ser capazes de planejar a apresentar como pretendem converter seus ativos em resultados almejados trabalhando a partir do modelo de mapa descrito na Figura 1. Kaplan e Norton (2002) destacam a importância de o mapa ser construído de “cima para baixo nas organizações”, isto é, a missão e valores essenciais da empresa devem ser definidos pelos seus executivos, aí então os gerentes poderão desenvolver a visão estratégica, revelando os objetivos gerais da

organização, e só então será definida e divulgada a lógica de como alcançar esses objetivos.

Figura 1 - Descrição da estratégia: Mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

4.2.2 Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)

Segundo Falconi (2009), um gestor tem duas responsabilidades básicas. Uma delas é garantir que os processos que apoiam a sua operação sejam confiáveis e a segunda é levantar, priorizar e resolver problemas. Estes problemas se dividem em dois tipos:

O "Bom Problema", que é provocado pelo Gerente quando ele levanta anualmente as lacunas de sua área de responsabilidade e visa a melhorar o desempenho atual da organização, e o "Problema Ruim", que corresponde a desvios de consistência das operações. O problema ruim tem que ser resolvido imediatamente e é ruim porque não avisa a hora que vem e nem foi planejado. (FALCONI, 2009)

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é um sistema voltado para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência

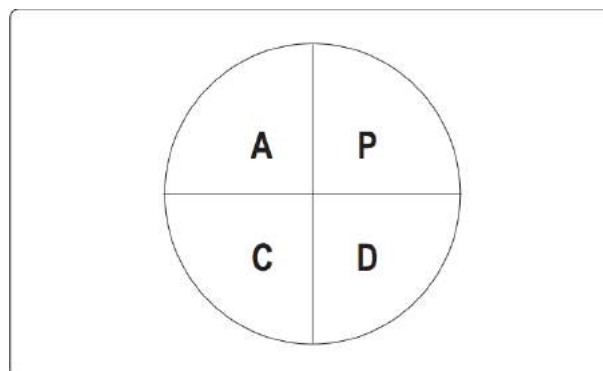
da organização, tendo como ponto de partida as metas anuais da empresa. O grande objetivo do GPD é transformar as estratégias da organização em realidade.

Para Falconi (2004), o planejamento estratégico consta de três principais planos: o plano de longo prazo, o plano de médio prazo e o plano anual. No plano de longo prazo são definidas estratégias para se atingir a visão da empresa, o plano de médio prazo estabelece metas sobre as estratégias do plano de longo prazo e feitas projeções financeiras que suportem as medidas para o atingimento das mesmas. Para o plano anual é realizado um detalhamento do primeiro ano dos demais planos com metas concretas, planos de ação e orçamento anual. Vale ressaltar que o plano de longo prazo é o documento que direciona o plano anual.

É importante perceber que para obter resultados em qualquer iniciativa existem três fatores fundamentais: Liderança, Conhecimento Técnico e Método. A liderança é o fator mais importante dentro de uma organização, é o que faz as coisas acontecerem. “Liderar é bater meta consistentemente, com o time e fazendo certo” (FALCONI, 2009). O conhecimento técnico é o conhecimento relacionado ao processo trabalhado, ou seja, toda organização deve cuidar para que seu conhecimento técnico esteja atualizado em nível global. O método é considerado o caminho para o resultado, sendo assim, não existe gestão sem método.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) utiliza como método gerencial o PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), conforme a Figura 2.

Figura 2 - Modelo do Método PDCA



Fonte: FALCONI, 2009.

O método PDCA é aparentemente simples, mas segundo Falconi (2009), permite a participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento, a uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação, o entendimento do papel de cada um no esforço empresarial, o aprendizado contínuo, a utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados e a melhoria da absorção das melhores práticas empresariais.

No Gerenciamento pelas Diretrizes, o PDCA é que operacionaliza as diretrizes. Neste caso, o P significa estabelecer as diretrizes para todos os níveis gerenciais, o D é a execução das medidas prioritárias e suficientes, o C é a verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas e o A é a reflexão, ou seja, análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, avaliação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas. De acordo com Falconi (2004): “O maior erro cometido por um diretor ou um gerente é permitir que o não-atingimento da meta fique sem a devida reflexão”.

Vale ressaltar que o Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes não será perfeito e complexo em seu primeiro ano, ele deve ser iniciado de forma simples, envolvendo todas as pessoas da organização e se aperfeiçoado gradativamente. A Figura 3 explicita o sistema de gerenciamento pelas diretrizes:

Figura 3 - Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes



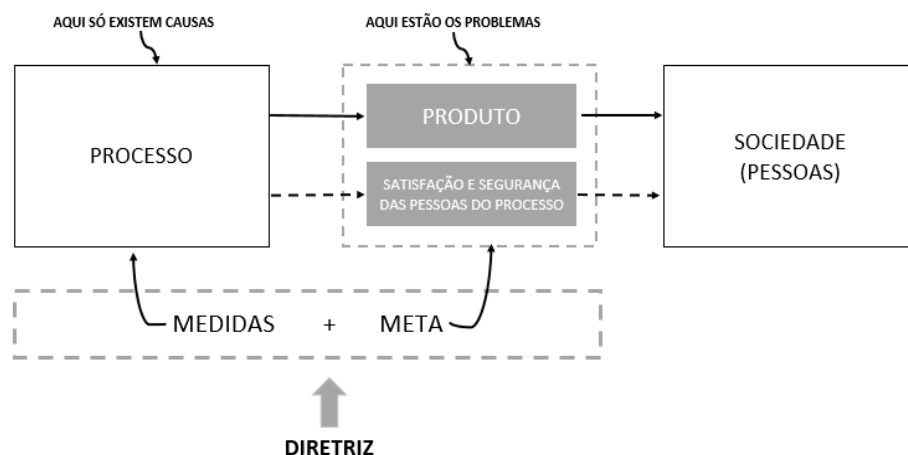
Fonte: Elaboração própria, adaptado de FALCONI (2004).

Para entender melhor o Sistema Gerenciamento pelas Diretrizes, a definição de alguns conceitos é fundamental. O primeiro deles é o conceito de meta. Uma vez que gerenciar é atingir metas, uma meta bem definida (indicação correta do problema) direcionará corretamente recursos humanos, materiais e financeiros. A meta é constituída de três partes: objetivo gerencial, valor e prazo, por exemplo, aumentar o EBITDA em 15% ao ano. Aumentar o EBITDA é o objetivo gerencial, o valor é 15% e o prazo é o ano.

Outro conceito fundamental é o conceito de problema. Uma vez que uma das responsabilidades dos gestores é resolver problemas, é fundamental definir corretamente quais problemas o gerente busca resolver. “O problema de cada um é sua meta não alcançada” (FALCONI, 2004). É importante perceber que os problemas de uma organização estão nos fins (produtos) e não nos meios (processo ou negócio).

Finalmente, o conceito de diretriz, que nada mais é do que uma meta somada às medidas prioritárias e suficientes para que essa meta seja atingida. A Figura 4 demonstra o modelo mental dos conceitos tratados acima:

Figura 4 - Conceito de Diretriz e Problema



Fonte: Elaboração própria, adaptado de FALCONI (2004).

Outro ponto fundamental que deve ser compreendido antes de se iniciar o Gerenciamento Pelas Diretrizes é o processo de planejamento. Conforme já comentado anteriormente, o método PDCA se inicia com o planejamento e é ele quem vai definir o

sucesso do processo como um todo. O resultado esperado não será atingido se a primeira etapa do método não for adequada.

Dentre os princípios que devem reger o processo de planejamento, Falconi (2009) cita que o planejamento deve ser sempre feito dos fins para os meios; o critério de priorização deve ser estabelecido para cada caso, mas sempre obedecendo à prioridade maior; utilização do princípio de Pareto (20% dos fatores que atuam sobre determinado resultado, poderão resolver 80% do problema); o planejamento é interativo e consiste essencialmente na busca do conhecimento necessário à solução de determinado problema e; essa interação entre os analistas e outras partes interessadas depende do processo de comunicação.

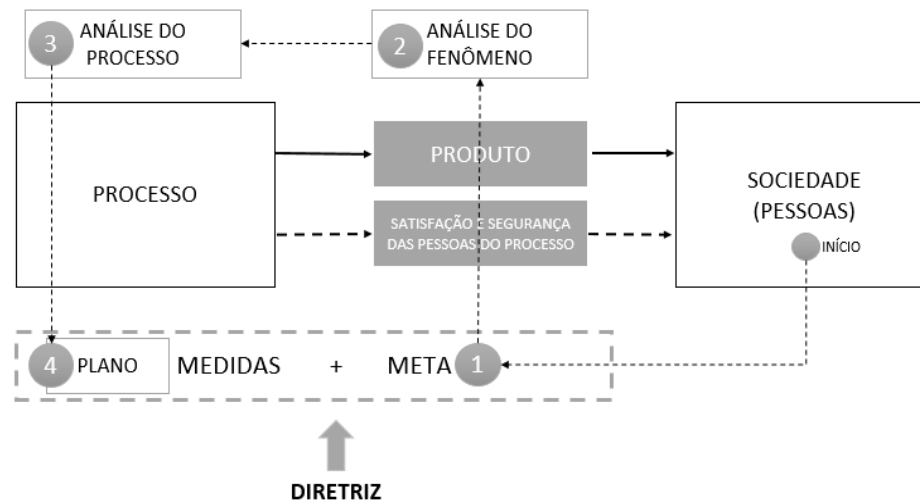
No planejamento avaliamos modificações em um sistema, seja ele do tamanho que for, de tal forma que seus resultados possam ser melhorados (ou em linguagem do pensamento sistêmico, de tal forma que sua função cumpra com as novas necessidades estabelecidas, que são as metas). FALCONI (2009)

Um processo de planejamento deve considerar três características de sistemas: suas estruturas, seus processos e suas funções. Sendo assim, para se analisar uma meta (ou alvo), existem três tipos básicos de análise.

A primeira delas, a análise funcional, analisa os resultados (problema total) do sistema (leia-se empresa) em função do tempo, do local, do tipo de sintoma, comparando ou não com outros sistemas similares para o conhecimento mais detalhado do problema, facilitando o estabelecimento de metas. O segundo tipo de análise utilizada é a análise do fenômeno, que nada mais é do que dividir o problema total em problemas menores e pode ser uma análise vertical (estrutural) ou horizontal (fluxo dos processos). E, finalmente, a análise dos processos, considerada a fase final do processo de análise e seu principal objetivo é identificar as causas do problema. Esta última análise é fundamental para que as medidas para o atingimento da meta sejam específicas e eficientes.

É assim que as diretrizes são estabelecidas: partindo de uma meta e definindo medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta. A Figura 5 demonstra o roteiro do planejamento e definição das diretrizes:

Figura 5 - Roteiro do Planejamento



Fonte: Elaboração própria, adaptado de FALCONI (2004).

Uma vez definidas as diretrizes, o próximo passo é dividi-las em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, o que significa desdobrar a diretrizes. Vale ressaltar que cada diretriz estabelecida no desdobramento está intimamente ligada à diretriz original, sendo assim, a execução de todas as diretrizes desdobradas deverá garantir o cumprimento da diretriz original.

Existem dois métodos de desdobramento das diretrizes. No primeiro deles, denominado por Falconi (2004) de método A, "em cada nível, para cada meta, são estabelecidas as medidas prioritárias e suficientes para seu atingimento, das quais se originam as novas metas em níveis hierárquicos inferiores." Já no método B, "é feito o desdobramento das metas em todos os níveis hierárquicos, para depois ser feito o estabelecimento das medidas em cada nível. A escolha do método depende do grau de maturidade da empresa na utilização do GPD. Como o método A é o mais recomendado para empresas iniciantes, uma vez que é mais simples e fácil de ser implantando.

Outro fator que interfere na escolha do método de desdobramento das diretrizes é o tipo de estrutura organizacional encontrado na empresa. Estrutura organizacional, segundo Falconi (2004), "é a maneira de se distribuir o trabalho e delegar a autoridade na organização" e existem dois tipos básicos de estrutura: a estrutura vertical (organizada por função ocupacional) e a estrutura horizontal (organizada por função

empresarial). Empresas com estrutura vertical devem, em um primeiro momento, utilizar o método A, com a evolução e utilização do método dentro da empresa, migram para o método B. Empresas com estrutura vertical sempre utilizam o método B.

Vale ressaltar que para que esta metodologia funcione adequadamente, é necessário que a empresa tenha uma equipe com conhecimento técnico acumulado além do conhecimento dos fatores atuais do problema. “É preciso que o empresário entenda o processo cognitivo humano e cuide da educação e do treinamento contínuos e para toda vida de seus colaboradores. É exatamente em suas cabeças que este conhecimento técnico é acumulado” (FALCONI, 2004).

Além do conhecimento, o entusiasmo das pessoas é fundamental para o surgimento de medidas criativas durante o desdobramento das diretrizes. Esse entusiasmo é mostrado pelo convencimento da viabilidade das metas e medidas estabelecidas. A alta administração também deve dedicar tempo ao processo para demonstra o nível de importância atribuído a ele.

4.3 A Gestão Estratégica de Resultados: Indicadores de Desempenho

As estratégias são aplicadas nas empresas como direcionadores para o desenvolvimento e aplicação dos recursos chaves disponíveis com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos em um ambiente competitivo e dinâmico. No entanto, o sucesso da aplicação destas estratégias está intimamente relacionado com a forma como elas serão transmitidas para a organização e da sistemática de avaliação delas.

O desenvolvimento de um comportamento operacional compatível com a estratégia definida é fortemente influenciado pelos indicadores de acompanhamento das atividades que agregam valor ao negócio (ÂNGELO, 2005). Desta forma, os indicadores de desempenho servem para monitorar não só a implantação do planejamento estratégico, mas também o impacto das ações definidas sobre o resultado dos processos envolvidos no planejamento.

Segundo a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ (2002), um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização, podendo ser classificados segundo três critérios: hierarquia, perspectiva do negócio e utilização no processo decisório.

4.3.1 Indicadores de desempenho segundo sua hierarquia

A abordagem dos indicadores de desempenho segundo sua hierarquia é apresentada na figura abaixo, em seus três níveis: Estratégico, Gerencial e Operacional.

Pela definição dada pelo Comitê do FPNQ (2002), tem-se que:

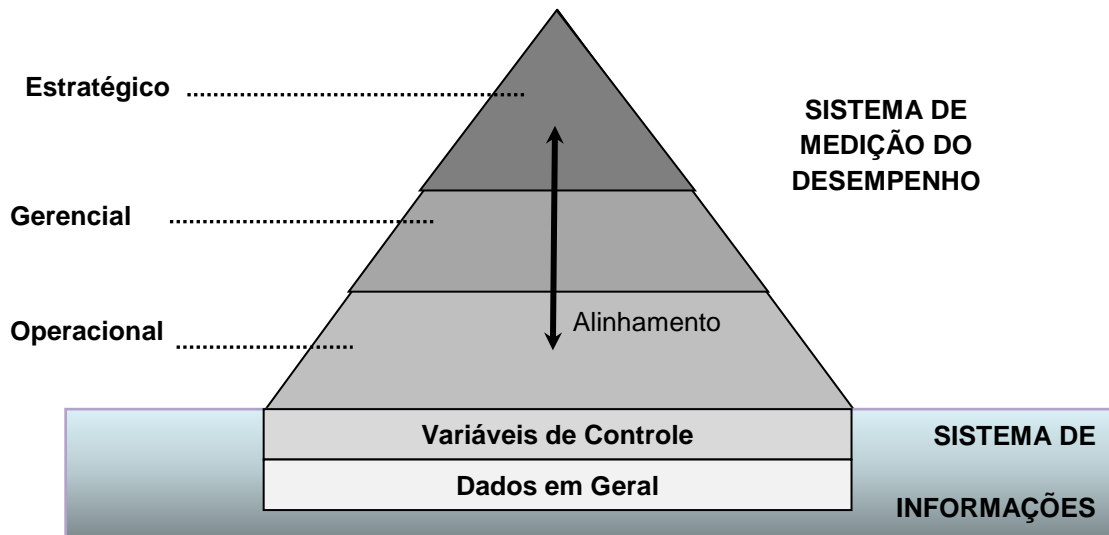
Os indicadores do Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas casas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo, e não a um setor específico.

Os indicadores de Nível Gerencial são usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou macro-processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro-processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Os indicadores de Nível Operacional servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca por excelência. (FPNQ, 2002)

A Figura 6, a seguir, e sua interpretação são muito importantes para a compreensão da definição do Sistema de Medição de Desempenho.

Figura 6 - A hierarquia do Sistema de Medição



Fonte: FNPQ (2002).

Os “Dados Gerais”, na base da referida figura, representam as informações disponíveis sobre o sistema, sub-sistema ou macro-processo. Estas informações não são controladas e por isso não existe um acompanhamento sistemático do seu comportamento ou evolução ao longo do tempo, sendo muitas vezes chamadas de “dados brutos”.

A partir do momento que as informações passam a ser acompanhadas, tornam-se dados “trabalhados”, podendo ser elevados a uma “Variável de Controle” ou um indicador de desempenho em um dos níveis descrito na Figura 6.

O que irá diferenciar as Variáveis de Controle dos indicadores de desempenho é o fato de que as primeiras se caracterizam por serem variáveis não críticas, em que se pretende sua manutenção dentro de uma faixa de controle e que, dada uma variação em seu comportamento, esta pode ser compensada por outra variável de controle sem que sejam percebidos os efeitos de suas variações pelo sistema, sub-sistema ou macro-processo.

4.3.2 Indicadores de desempenho segundo a perspectiva do negócio

Outra abordagem que pode ser dada aos níveis estratégicos e, conseqüentemente a seus indicadores, é a sua divisão segundo as perspectivas do negócio.

Por muitos anos as empresas só avaliavam o desempenho de seu negócio da perspectiva financeira e, de forma geral, a alta direção confiava mais no *feeling* do que nos indicadores por elas mesmas definidas para a tomada de decisão. O desenvolvimento de outros modelos de gestão ampliou o número de perspectivas do negócio a ser acompanhada pelos diversos níveis de gestão das organizações.

Com a visão do ponto de vista da perspectiva do negócio, Kaplan e Norton (1997) propõem dentro do BSC quatro perspectivas que permitem um alinhamento com os objetivos de curto e longo prazo, a saber:

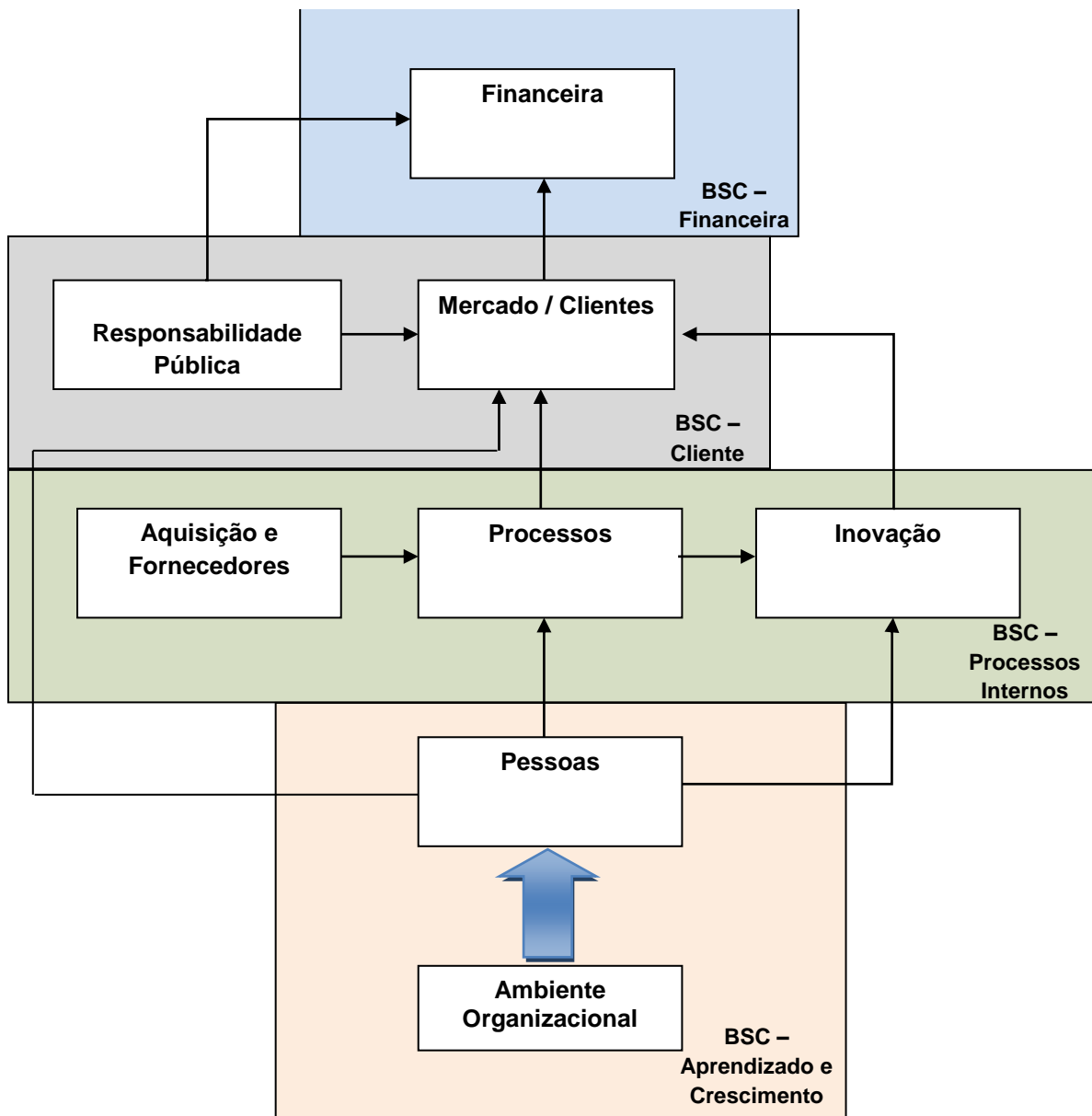
- a) Perspectiva Financeira – considera os aspectos relevantes para medir a repercussão econômica de ações passadas, e indicar a conformidade da estratégia com sua implementação e execução. Nesta perspectiva, a indagação é a seguinte: “para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos por nossos acionistas?”
- b) Perspectiva do Cliente – implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Nesta perspectiva, deve-se analisar o seguinte questionamento: “para atingir nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes?”
- c) Perspectiva dos Processos Internos de Negócios – consiste nos processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações. Nesta abordagem, a questão é: “para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos nos sobressair?”
- d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – identifica a infra-estrutura que a organização deve construir para criar melhorias e crescimento no longo prazo. Neste caso, a questão é: “para atingir nossa visão como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (KAPLAN e NORTON, 1997)

Outras duas abordagens consideram cinco perspectivas sendo que Falconi (1996), idealizador do GPD, considera as perspectivas do ponto de vista de Qualidade, Entrega ou Tempo, Custo, Moral e Segurança ou, considerando a divisão pelas cinco

típicas partes interessadas: Clientes, Acionistas, Colaboradores, Fornecedores e Sociedade.

Os representantes das empresas que compuseram o Comitê do FPNQ (2002) propuseram um modelo conceitual com oito perspectivas conforme apresentado pela Figura 7 abaixo.

Figura 7 - Modelo Conceitual genérico segundo as perspectivas do negócio



Fonte: FPNQ (2002).

A Figura 7 mostra a relação direta entre as perspectivas com exceção do Ambiente Organizacional que tem impacto sobre o sistema como um todo (por isso sua ligação é representada de forma diferente). Este mesmo modelo pode ser agrupado de forma a representar as dimensões descritas pelo BSC (destacado pelas áreas coloridas).

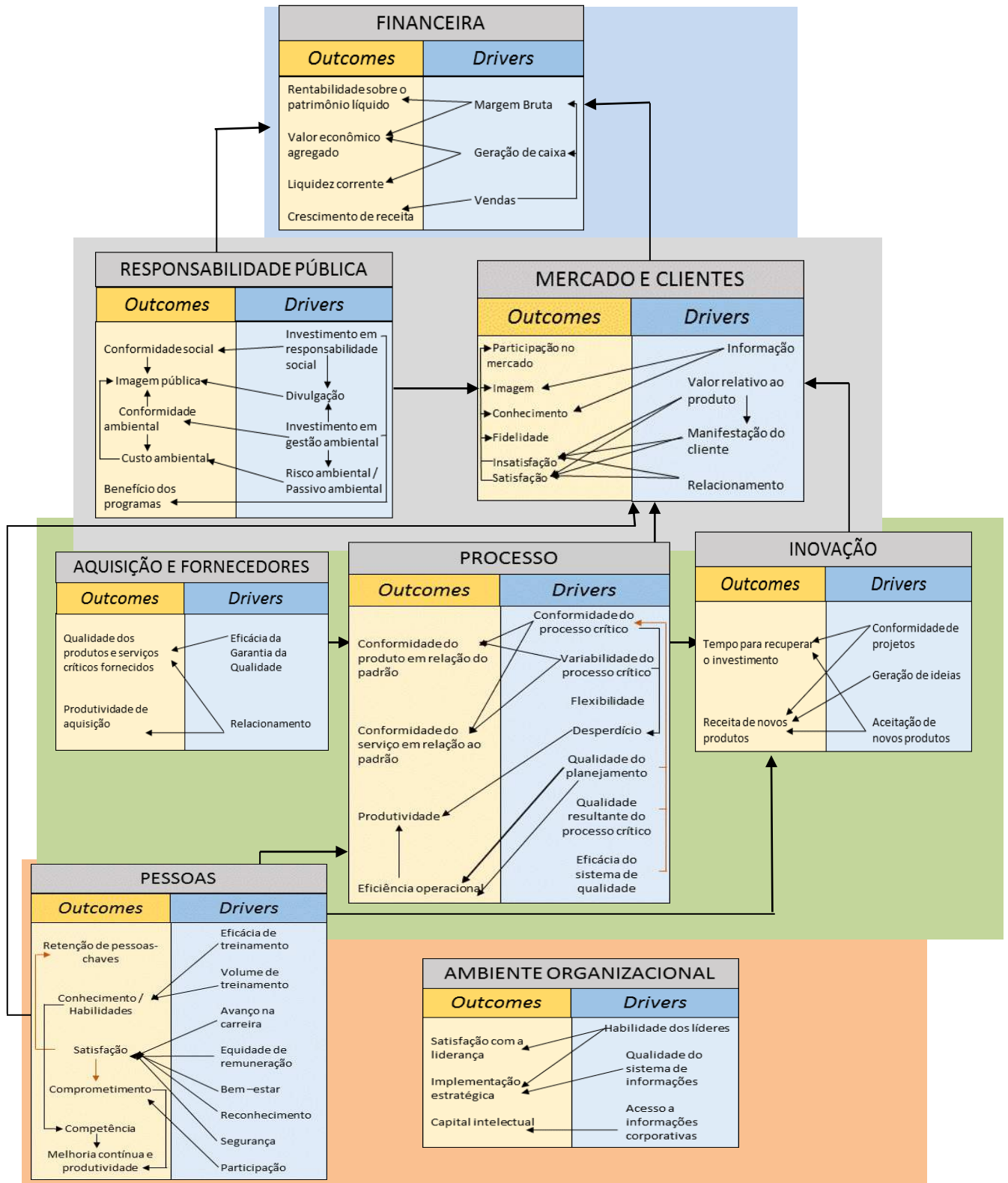
4.3.3 Indicadores de desempenho segundo sua utilização no processo decisório

Segundo as definições do PNQ (FPNQ, 2002), uma última abordagem pode ser dada aos indicadores de desempenho considerando sua utilização no processo decisório. Neste quesito, os indicadores podem ser do tipo “direcionadores” (*drivers*) ou “de resultado” (*outcomes*). Esta abordagem confere a estes indicadores uma relação de causa e efeito, como pode ser notado pela sua definição a seguir:

- a) Indicadores do tipo *Drives*: também referenciados como Direcionadores, *leading*, de verificação, proativos, de antecedência, de monitoramento, de acompanhamento, etc. São utilizados para verificar se as ações estão sendo tomadas de forma correta de modo a atingir a meta estabelecida. Em geral, são indicadores verificados com maior frequência (por turno, por dia, etc). Um exemplo claro deste tipo de indicador no ramo de logística é o “Atendimento Diário de Cliente no Prazo”.
- b) Indicadores do tipo *Outcomes*: também reconhecidos como de resultado, *lagging*, de controle, etc. Tem uma frequência de verificação menor (semanal, mensal, anual) e mostram se o objetivo foi alcançado ou não. Um indicador do tipo *outcomes* do para o exemplo dado acima seria o “Nível de Satisfação do Cliente”.

A partir das definições e abordagens dadas para os indicadores de desempenho, o PNQ (FPNQ, 2002) desenvolveu um modelo conceitual (Figura 8) envolvendo as oito perspectivas. Este modelo tem por objetivo dar uma visão geral da abordagem, podendo ser adaptado para cada empresa em função da sua visão estratégica.

Figura 8 - Modelo Conceitual segundo o PNQ



Fonte: FPNQ (2002)

5 BENCHMARKING REALIZADO/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o *Benchmarking* é o processo de acompanhamento de outras empresas do setor que tem sua gestão mais evoluída com o objetivo de melhorar o desempenho estratégico da empresa estudada. As melhores práticas do mercado são identificadas, compartilhadas e utilizadas possibilitando a difusão de conhecimento.

A prática desse processo é importante porque possibilita o conhecimento do mercado e da concorrência, gerando vantagens como: a identificação de caminhos alternativos pela empresa ampliando as experiências para uma tomada de decisão mais efetiva, postura mais proativa da empresa; um mercado de atuação mais dinâmico e competitivo com desempenho superior; maior potencial de formar parcerias entre as empresas em áreas de interesse comum; etc. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009).

Apesar do *Benchmarking* ser um processo que apresenta vantagens para todas as empresas, afinal se trata de uma troca de experiências e conhecimento, não é comum ser praticado por empresas de pequeno e médio porte. Tais empresas apresentam resistência ao processo por receio de divulgar soluções estratégicas e, então, perderem vantagem competitiva para os concorrentes. Enquanto que as grandes empresas e as multinacionais têm consciência de que a tecnologia (de produto, processo ou gestão) está disponível e acessível a todos os concorrentes, o diferencial reside na estruturação e gerenciamento do sistema.

Para o *Benchmarking* da utilização da Gestão Estratégica em empresas de transporte rodoviário no Brasil, foram verificados os modelos utilizados em uma multinacional e em uma empresa brasileira. A multinacional definida foi a Femsal Logística, operador logístico com presença em sete países da América Latina e com mais de 18.000 colaboradores. Já a empresa brasileira selecionada foi o Grupo Camilo dos Santos, empresa familiar, composta por quatro empresas, mas o foco foi dado nas empresas rodoviárias de transporte: EBS (Lotação) e RCS (Fracionado), com 500

funcionários ao todo. No processo de *Benchmarking* descrito nesse trabalho não serão divulgados os indicadores das empresas apresentadas.

A Femsa Logística Brasil tem seu Planejamento Estratégico bem definido por metas, objetivos, iniciativas e feedbacks periódicos, que são conhecidos por todos os seus funcionários e acompanhados pelos gestores. O planejamento estratégico da empresa no Brasil é feito em ciclos, sendo que o último ciclo estratégico começou em 2013 e durará 5 anos, terminando em 2017. O planejamento estratégico para o próximo período de 5 anos, está sendo formulado neste momento.

A Femsa Logística Brasil utiliza ferramentas como análise SWOT, análise de riscos e principais aprendizagens, definição de iniciativas anuais com indicadores e fatores críticos de sucesso. O acompanhamento dessas análises é feito mensalmente pelos gestores do Brasil, sendo que trimestralmente ocorre um *report* para a sede da empresa no México.

O orçamento da empresa é feito anualmente e abrange o próximo ano, dependendo de aprovação da diretoria mexicana e é continuamente acompanhado. Abaixo, dá-se a conhecer qual a missão e a visão da referida empresa.

Missão: Gerar valor econômico e social por meio de soluções para a cadeia de suprimentos dos nossos clientes.

Visão: FEMSA Logística é a companhia líder na América Latina em serviços integrais de logística, com forte presença na América do Norte. (FEMSA LOGÍSTICA, 2016)

Como a área de Planejamento Estratégico da Femsa Logística no Brasil está em processo de instauração, existem algumas práticas que ainda não foram estabelecidas mas que estão previstas para implementação, são elas: workshops alinhados a estratégia proposta no México para a elaboração e definição da estratégia no Brasil; outras ferramentas de análise do ambiente externo e interno e *brainstorming* para troca de perspectivas e visões do mercado e do negócio entre as empresas do grupo, possibilitando maior integração.

Além da FEMSA Logística, analisou-se ainda o modelo aplicado em uma empresa de transporte rodoviário de cargas de gestão e controle familiar, o Rodoviário Camilo dos Santos.

O Rodoviário Camilo dos Santos não acredita em um planejamento de longo prazo diante da situação atual do país e por atuar em um mercado volátil, em que mudanças significativas acontecem o tempo todo. Sendo assim, adota como base para seu planejamento estratégico o orçamento anual e é este orçamento que define e respalda todas as decisões da diretoria da empresa.

O orçamento começa a ser montado no final do ano anterior, mas pode sofrer alterações de acordo com mudanças de mercado e por isso, é monitorado diariamente pela diretoria da empresa. Ao longo do mês, já se sabe se o resultado planejado será atingido e algumas decisões são imediatas. No entanto, o presidente realiza reuniões mensais com seus diretores para avaliar o desempenho de cada um e definir ações para melhorar seus resultados.

O processo parece simples, mas é eficiente. Todas as propostas apresentadas pelas diversas áreas da empresa precisam mostrar algum ganho no orçamento, caso contrário, não são priorizadas.

Um fator que merece destaque nesse estudo do Rodoviário Camilo dos Santos é a importância que o presidente da empresa considera quanto à participação das pessoas nesse processo de planejamento. O sucesso dessa implementação só se tornou possível a partir do momento em que ele começou a procurar as pessoas certas para as funções certas. Ao trabalhar a qualificação de seu pessoal e creditar confiança e disciplina, o cuidado com orçamento aumentou e com isso o processo de planejamento foi construído.

5.1 Pesquisa de Mercado

Foi aplicada pesquisa a 31 empresas de transporte rodoviário no Brasil, com objetivo de investigar como é feita a gestão estratégica e sua relevância em empresas de transporte. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, apresentado no Anexo I, e dividido em duas partes, sendo a primeira feita para analisar o perfil das

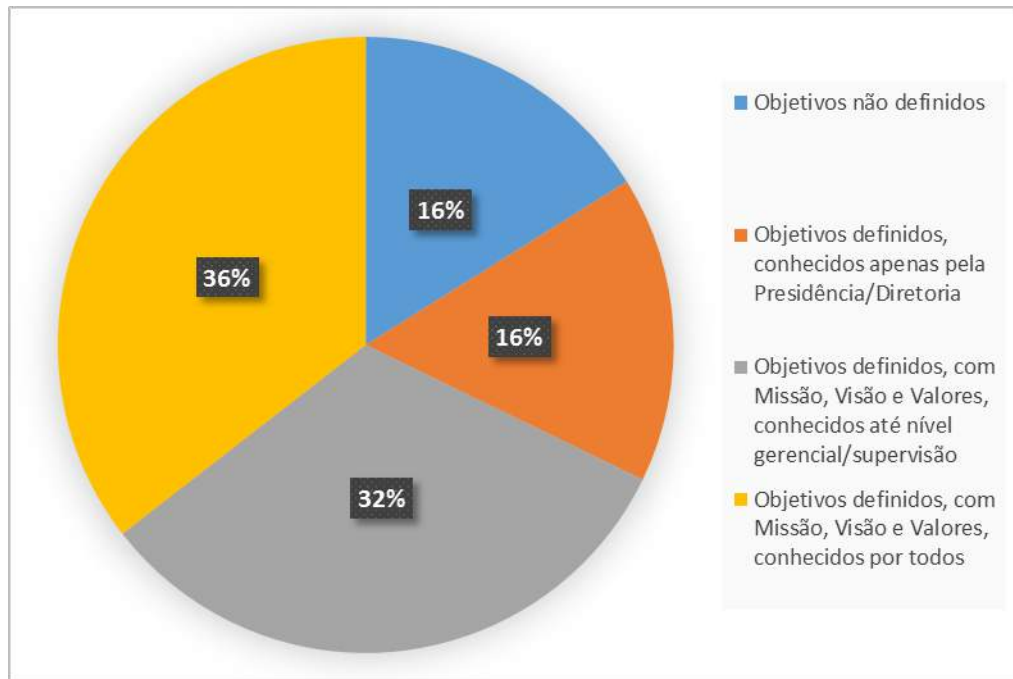
empresas estudadas, além do nível hierárquico e, por conseguinte, o conhecimento técnico do entrevistado; e a segunda parte, foi feita para identificar a implementação da Gestão Estratégica nestas organizações. Este foi aplicado por meio de uma ferramenta de Pesquisa online e grátis, Survio (www.survio.com), e foi formulado pelos autores do estudo em questão. Optou-se por 14 perguntas mais simples e diretas, para não influenciar na compreensão e interpretação das questões pelos entrevistados, já que a utilização da ferramenta é online. O link foi disponibilizado a diversas empresas de transportes espalhadas pelo Brasil e os interessados submeteram suas respostas.

5.1.1 Resultados da Pesquisa

As empresas participantes da pesquisa são predominantemente de transporte rodoviário de cargas, sendo 29% fracionado e 19,4% lotação. Quanto ao ramo de atuação das empresas não é possível identificar um perfil, a atuação é muito ampla, entretanto destaca-se o transporte de carga geral com percentual de 32,3%. Mais da metade das empresas participantes possuem acima de 300 funcionários, são 58,1% das respostas. O perfil do entrevistado é de cargos de diretoria, já que 41,9% dos participantes são diretores, presidentes ou donos das empresas. Esses gestores estão na faixa etária de 35 a 40 anos, representados por 35,5% dos participantes, ou na faixa etária de 41 a 45 anos, com 22,6%. As empresas em questão têm perfil familiar, perfil representado por 64,5% das respostas.

Ter objetivos bem definidos e disseminados na empresa é essencial para desenvolver uma Gestão Estratégica. O Gráfico 1 da pesquisa revela que a maioria das empresas considera ter objetivos bem definidos e divulgados de forma satisfatória, afinal 35,5% dos entrevistados defendem que todos os colaboradores conhecem os objetivos da empresa.

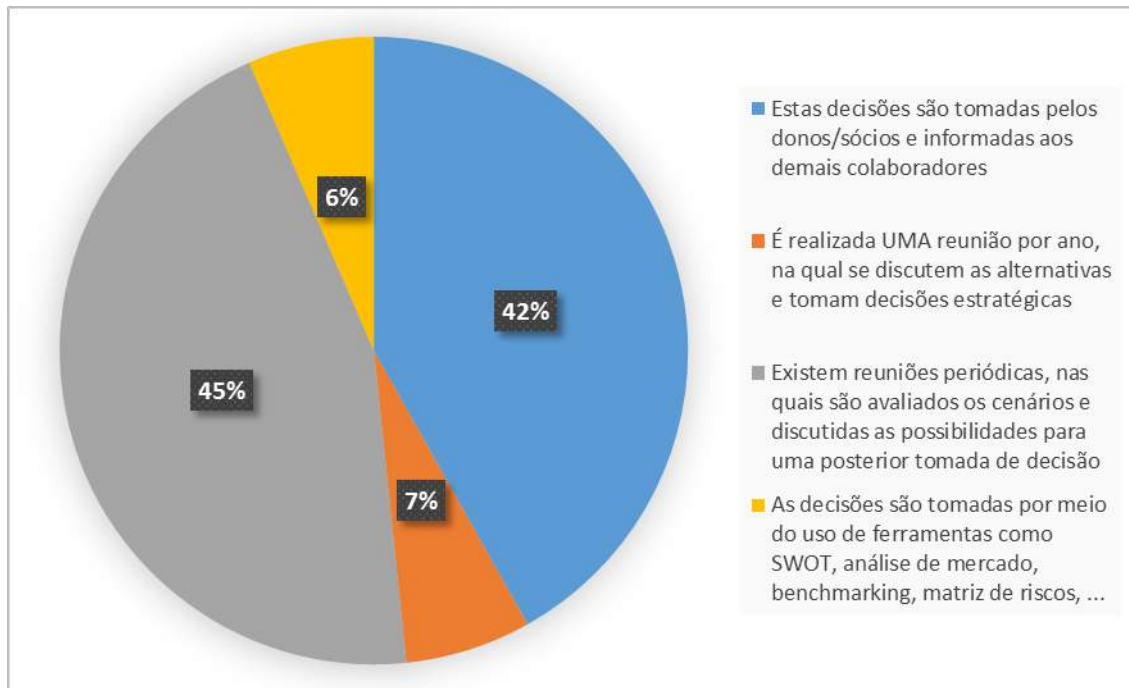
Gráfico 1 - As empresas em relação aos Objetivos do Negócio



Fonte: Elaboração própria.

Ao optar pela Gestão Estratégica a empresa passa a considerar uma série de fatores e indicadores antes de qualquer tomada de decisão, principalmente decisões que envolvam riscos e custos. Portanto, a definição de investimentos passa a ser mais complexa, envolver mais pessoas e análises mais profundas do que simplesmente um feeling do dono da empresa. O Gráfico 2 mostra que as empresas participantes estão divididas entre: um processo de tomada de decisão mais arcaico, representado por 41,99% das empresas em que apenas o dono participa da decisão e somente comunica os demais; e um processo de tomada de decisão mais dinâmico e moderno, representado por 45,2% das empresas que praticam reuniões periódicas para avaliar cenários e discutir possibilidades.

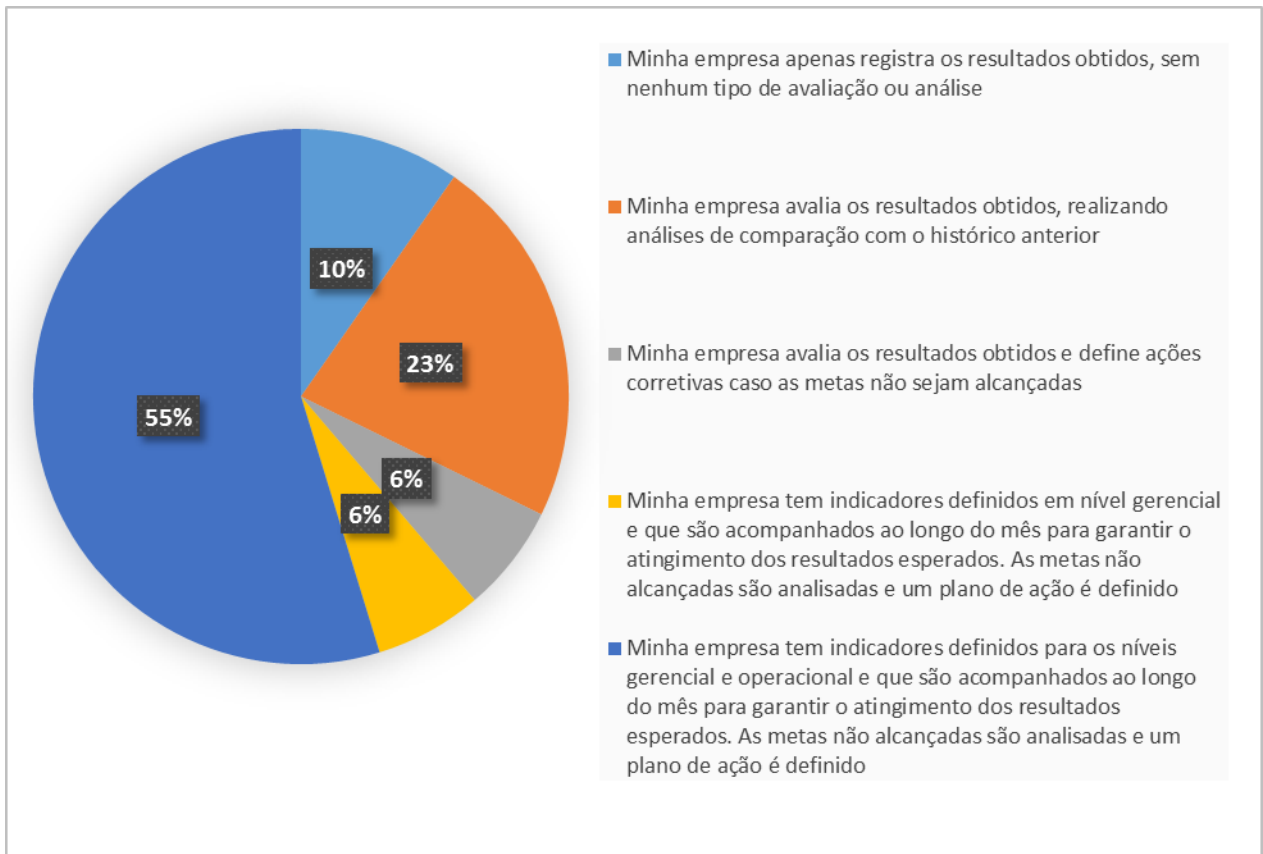
Gráfico 2 - Definição de investimentos e mudanças



Fonte: Elaboração própria.

A forma como a empresa lida com seus resultados, acompanhando o processo de realização das metas e atualizando as mesmas quando necessário faz parte da Gestão Estratégica. Quanto mais de perto a empresa faz esse acompanhamento, e o fato de fornecer feedback aos seus colaboradores, mais estratégica a empresa é considerada, por se tornar mais eficaz e dinâmica. O Gráfico 3 revela que 54,8% das empresas participantes tem indicadores bem definidos a níveis gerenciais e operacionais, acompanhados ao longo do mês e atualizados por meio de um plano de ação quando não atingidos.

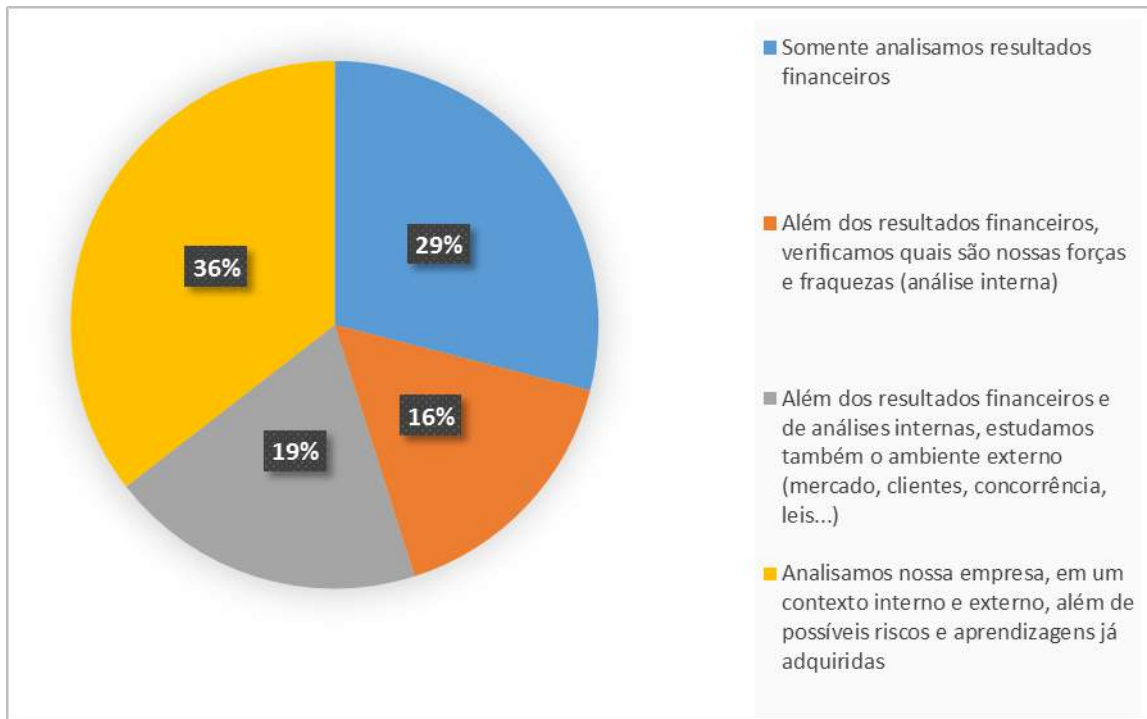
Gráfico 3 - Avaliação de processos e/ou resultados



Fonte: Elaboração própria.

Gerir uma empresa de forma estratégica envolve acompanhar todos os processos da empresa fazendo uso de ferramentas específicas, como as análises de gestão. O Gráfico 4 mostra quais dessas análises são utilizadas pelas empresas participantes. Observa-se que 35,5% das empresas fazem análises internas e externas, além de administrar riscos e conhecimentos adquiridos. Enquanto que 29% das empresas apenas analisam resultados financeiros.

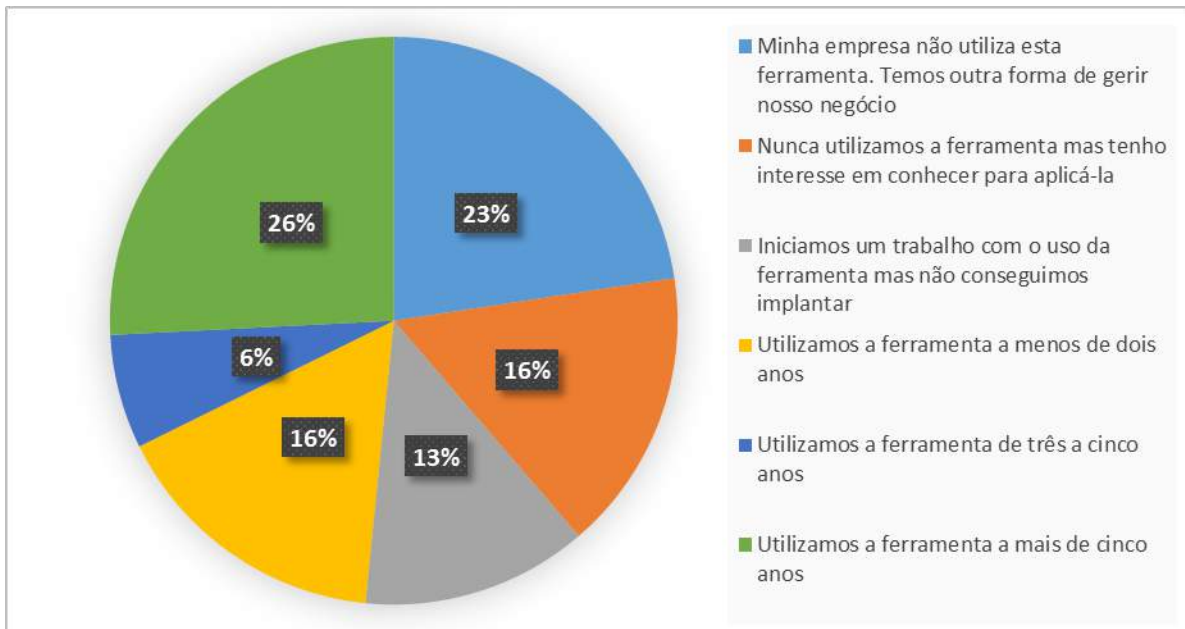
Gráfico 4 - A realização de análises



Fonte: Elaboração própria.

Para gerir uma empresa de forma estratégica é necessário que haja um planejamento, que sejam estabelecidos meta e objetivos, que estes sejam divulgados, que sejam determinadas ferramentas para acompanhá-los e medir seu sucesso, que haja reuniões periódicas para tratar desse acompanhamento e determinar planos de ação e, por fim, que seja dado feedback. O Gráfico 5 mostra o que já vem sendo observado na pesquisa, a maioria das empresas se dividem entre os dois extremos, 25,8% delas fazem Planejamento Estratégico a mais de cinco anos enquanto 22,6% nunca fizeram.

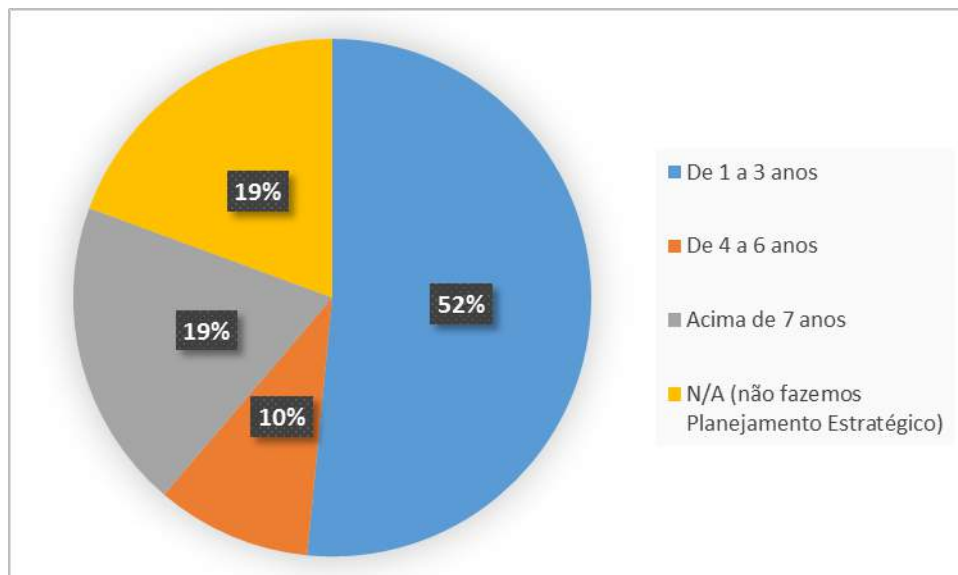
Gráfico 5 - O processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria.

Das empresas que fazem o Planejamento Estratégico nota-se, observando o Gráfico 6, que mais da metade delas, 51,6%, vislumbram apenas os próximos 3 anos, evidenciando a fragilidade do planejamento dessas empresas.

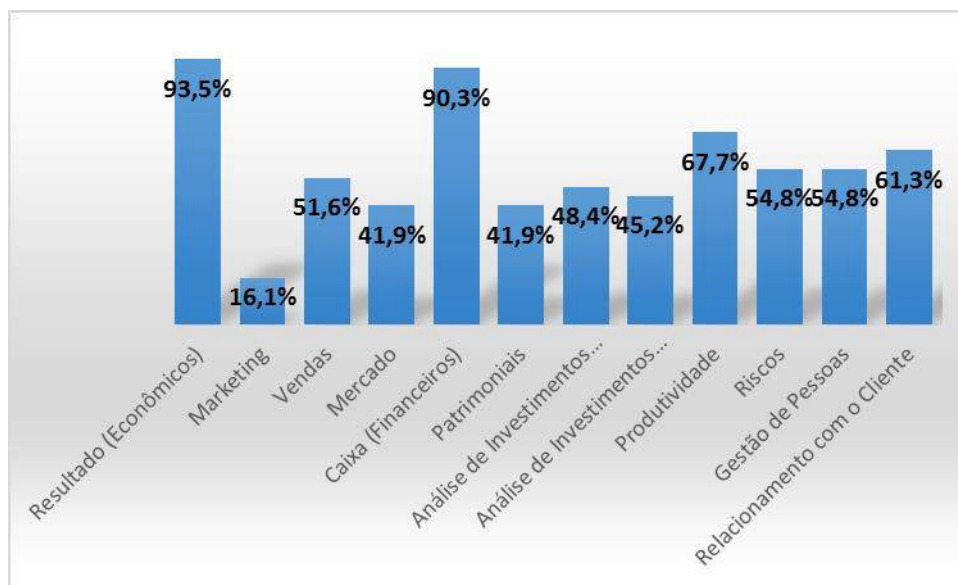
Gráfico 6 - Período contemplado pelo Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração Própria.

Como já mencionado, a Gestão Estratégica estabelece o acompanhamento de vários indicadores, enquanto que empresas que não utilizam dessa gestão acompanham apenas indicadores financeiros. O Gráfico 7 revela que, de fato, as empresas acompanham mais resultados econômicos e indicadores financeiros (caixa), escolhidos por 93,5% e 90,3% das empresas respectivamente.

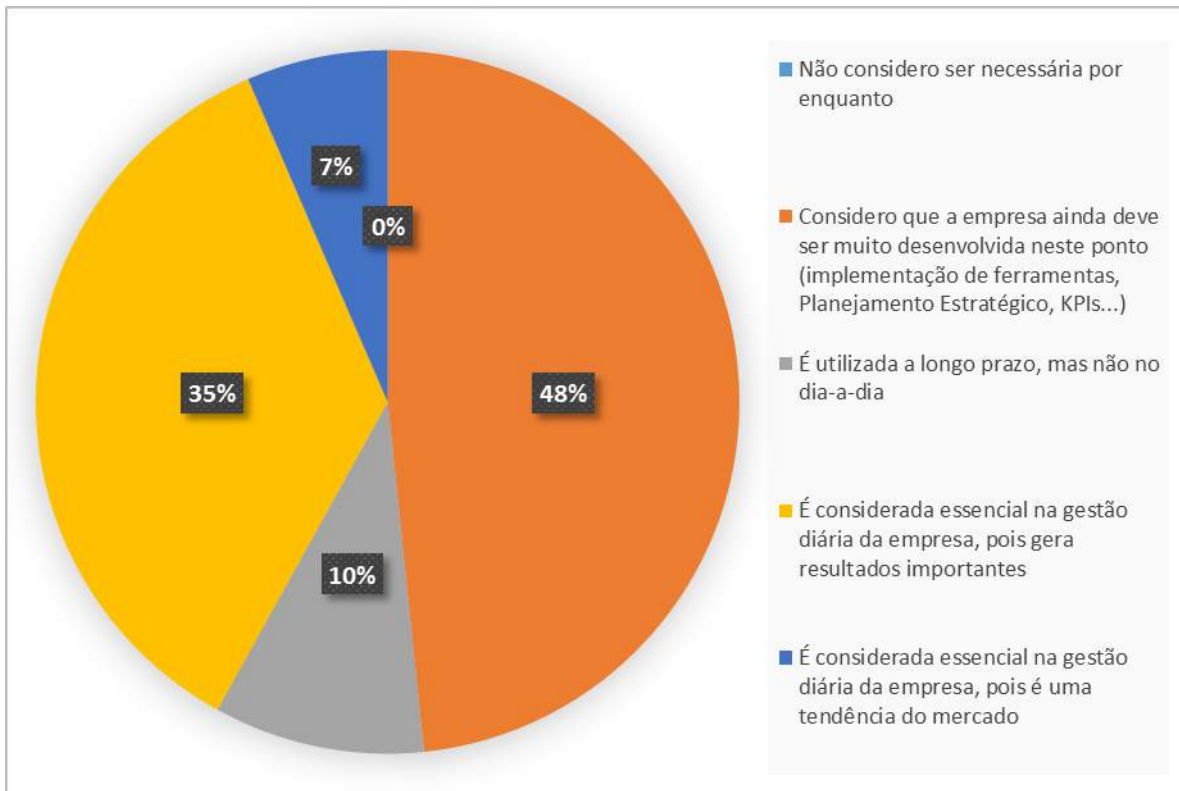
Gráfico 7 - Indicadores acompanhados pelas empresas



Fonte: Elaboração Própria.

Embora a maioria das empresas participantes não estejam caminhando muito em direção a Gestão Estratégica, 48,4% delas reconhece a necessidade de evoluir nessa direção e implementar esse tipo de gestão. Outra parte significativa das empresas, 35,5% como observado no Gráfico 8, já são geridas estrategicamente e tem consciência dos benefícios e das vantagens competitivas que alcançam.

Gráfico 8 - Importância da Gestão Estratégica



Fonte: Elaboração Própria.

Como resultado da pesquisa percebe-se que as empresas no setor de transporte ainda não evoluíram muito no campo da Gestão Estratégica, continuam sendo geridas de forma mais antiquada e sem muito planejamento. No entanto, existem empresas no setor que já se atentaram para essa tendência de gestão, implantando-a e assim se beneficiando de seus resultados. Essa tendência faz com que o setor se atente para a Gestão Estratégica e comece a reconhecer a importância desenvolver sua gestão nessa direção.

6 ANÁLISE DO SETOR

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise do setor de transporte rodoviário de carga. Para tanto, é importante contextualizar sua evolução levando em consideração a sua representatividade diante dos outros modais.

6.1 O desenvolvimento do transporte brasileiro no século XIX

A falta de canais de transporte no Brasil, em meados do século XIX, representava um fator impeditivo para o crescimento econômico do país. Com a necessidade de interligar diversos polos econômicos, em um país com tão grande extensão territorial, diversos engenheiros renomados apresentaram planos de desenvolvimento nos canais de transporte. Sobre o assunto, Galvão (2009) descreve:

Durante os governos do Império (1822-1889), e de igual forma após a proclamação da República, significativo número de brilhantes engenheiros brasileiros elaborou planos detalhados e ambiciosos de transportes para o Brasil. Tendo como principal propósito a interligação das distantes e isoladas províncias com vistas à constituição de uma nação-estado verdadeiramente unificada, esses pioneiros da promoção dos transportes no país explicitavam firmemente a sua crença de que o crescimento era enormemente inibido pela ausência de um sistema nacional de comunicações, e de que o desenvolvimento dos transportes constituía um fator crucial para o alargamento da base econômica do país. Acreditavam, também, que a existência de meios de comunicação viria promover mudanças estruturais na economia brasileira, ao permitir o povoamento das áreas de baixa densidade demográfica e, sobretudo, por possibilitar a descoberta e o desenvolvimento de novos recursos que jaziam ocultos no vasto e inexplorado interior da nação. (GALVÃO, 2009).

Em seu artigo, Galvão (2009) afirma que, na segunda metade do século XIX, a prioridade era a elaboração de projetos para o desenvolvimento de ferrovias, já que em outros países de colonização recente o crescimento deste modal representou impactos positivos para seu crescimento.

Neste período o Brasil passava por uma situação fragilizada em sua economia, o que levava a uma baixa demanda para o transporte ferroviário. Galvão (2009) comenta que as principais fontes de renda do país tinham como base o latifúndio e a escravidão e que o Tesouro Nacional estava com dificuldade na arrecadação por consequência da resistência de pagamento de tributos por parte da elite agrária, responsável por dominar a política econômica. Estes fatores trouxeram preocupação quanto à dificuldade do governo subsidiar o desenvolvimento das linhas férreas, levando transtornos e problemas financeiros para as companhias ferroviárias em operação.

Com tantas dificuldades, o desenvolvimento das ferrovias fracassou e trouxe para o governo brasileiro, “no final da década de 1920, as primeiras preocupações com as rodovias” (GALVÃO, 2009).

6.2 O desenvolvimento do Transporte Rodoviário no Brasil

Nas décadas de 20 e 30 foram elaborados diversos planos para a construção de rodovias no Brasil. No entanto, Galvão (2009) afirma que em 1934 um plano geral, contemplando todos os modais, foi aprovado pelo governo, mas com prioridade para o desenvolvimento das ferrovias e que apenas em 1944 houve a aprovação de um plano rodoviário.

Após perceber a real necessidade da evolução das rodovias no Brasil, o governo acelerou o ritmo do desenvolvimento a partir da década de 50. Galvão (2009) cita que:

A evolução do transporte rodoviário, a partir dos anos 50, ocorreu em ritmo extraordinariamente rápido no Brasil. Entre 1945 e 1952, o número de caminhões e ônibus em circulação no país saltou de 103 mil para 265 mil, um crescimento de mais de 157% em apenas sete anos [*Institute of Interamerican Affairs* (1954a, p. 91)]. Na década de 60, a movimentação de cargas foi largamente transferida das ferrovias e da cabotagem para as rodovias: enquanto, em 1946, o volume de cargas transportadas por todas as modalidades não rodoviárias de transporte representava 92,4% [Wythe (1968, p. 186)], no ano de 1970 as estradas de rodagem já eram responsáveis por cerca de 73% de todo o movimento de cargas do país [Barat (1978, p.15)]. (GALVÃO, 2009).

Diante das dificuldades financeiras do Brasil, o governo optou pelo investimento nas rodovias, que representa um investimento menor comparado com a construção de malhas ferroviárias. Ângelo, citado por Martins e Caixeta Filho (1998), menciona que “além de ter custo mais alto de implantação, as ferrovias, se comparadas às rodovias, exigem mais tempo para a sua construção”. Alega, ainda, que estes foram fatores motivadores que levaram ao abandono do investimento em ferrovias, que foram construídas para atender às necessidades da demanda para exportação, já que as linhas eram direcionadas aos portos e, portanto, inadequadas para atenderem ao mercado interno em meio ao processo de industrialização do período.

O aumento da malha rodoviária foi significativo na segunda metade do século XX e o desenvolvimento de tal modal foi o único que conseguiu melhorar o canal de comunicação entre as diversas regiões do país possibilitando um crescimento econômico. Galvão (2009) afirma que:

As rodovias, que emergiram na era moderna como a única modalidade de transportes que foi capaz de interligar efetivamente os vários espaços nacionais, refletem claramente os padrões passados e atuais do desenvolvimento brasileiro. Os sistemas de transporte por caminhão são conhecidos por sua maior versatilidade técnica e econômica, em contraste com outros modos de transporte, como o ferroviário, a cabotagem e a navegação fluvial. (GALVÃO, 2009).

Com a evolução do transporte, diversos valores foram agregados ao serviço pela necessidade e exigência dos clientes, bem como maior necessidade de versatilidade e agilidade com o menor custo, gerando maior competitividade. Surge, então, o setor de logística, que nada mais é que a evolução do setor de transporte. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) definem como Operador Logístico “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”.

Segundo Ballou (2007), “logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo”.

Contido no processo de logística, o setor de transporte tem papel importante no desenvolvimento do país, representando, segundo o IBGE (2013) 6,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Sobre o assunto, o IBGE aponta que:

O papel do setor de transportes no desenvolvimento da sociedade moderna é de vital importância, pois é parte indispensável da infraestrutura de qualquer região, e o grau de desenvolvimento de uma sociedade está diretamente associado ao grau de qualidade do seu sistema de transporte. A sociedade como um todo necessita de mobilidade de pessoas e insumos para o seu funcionamento. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2013).

6.3 A perspectiva brasileira

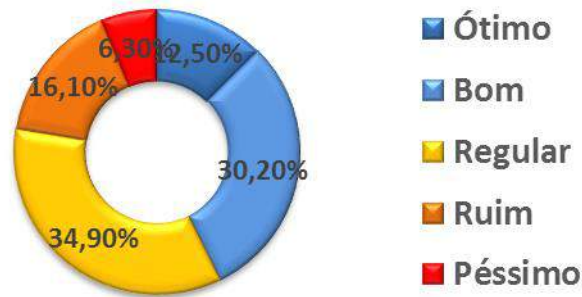
Nesta etapa o atual cenário do setor de transporte rodoviário no Brasil será analisado levando em consideração os aspectos socioeconômicos.

6.3.1 A qualidade da malha rodoviária

A análise do Gráfico 9, aponta que menos da metade dos usuários estão satisfeitos com a qualidade das rodovias pavimentadas do país. O indicador demonstra que a maioria dos usuários identifica algum tipo de problema.

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), tal pesquisa foi feita considerando as deficiências em relação ao pavimento, sinalização e geometria da via (CNT, 2015).

Gráfico 9 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil

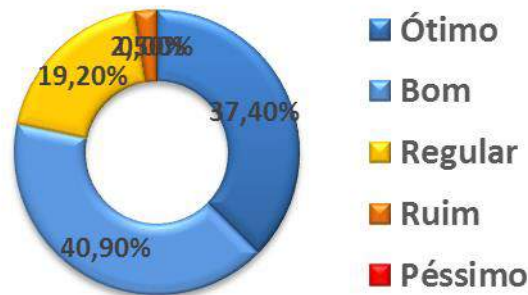


Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Os Gráficos 10 e 11 demonstram o nível de satisfação dos usuários de rodovias concedidas pelo Governo em comparação com aquelas que estão submetidas à gestão pública.

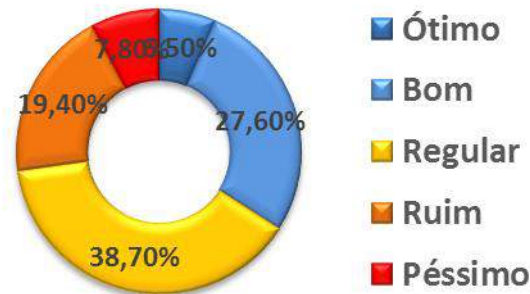
O resultado é um nível de satisfação inferior a 30%, para as rodovias de gestão pública, comparado com quase 80% de satisfação para aquelas que foram concedidas às empresas privadas.

Gráfico 10 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil - Gestão Privada



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Gráfico 11 - Satisfação geral dos usuários das rodovias pavimentadas do Brasil - Gestão Pública



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Considerando os indicadores, observa-se que as rodovias com investimento privado possuem um alto nível de satisfação dos usuários e, tal resultado, podendo ser comparado com números de países desenvolvidos. Peci e Sobral (2007) apontam que, no Reino Unido, 80% dos usuários estão satisfeitos com as rodovias e destacam que os britânicos estão em um estágio mais avançado de maturidade no que diz respeito às parcerias público-privadas.

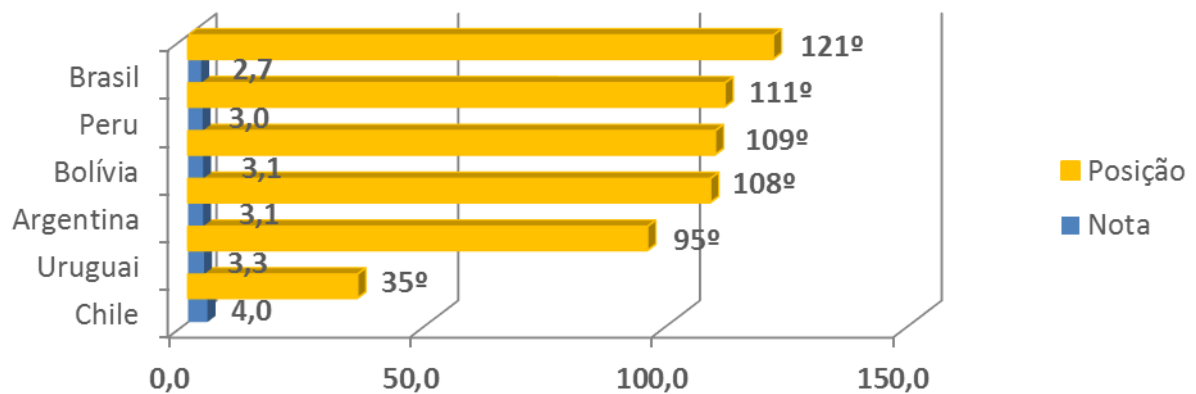
Sobre as vantagens em abrir concessões para a iniciativa privada, Peci e Sobral (2007) citam Nunes:

As Parcerias Público-Privadas são apresentadas como um verdadeiro projeto de salvação nacional, capaz de alavancar investimentos, gerar crescimento econômico e empregos, sem que os governos precisem desembolsar recursos dos quais não dispõem, nem alterar as metas de superávit primário. (NUNES apud PECI; SOBRAL, 2007).

Ainda sobre a qualidade das rodovias brasileiras em comparação com outros países latino-americanos, o Gráfico 12 demonstra um grande atraso no desenvolvimento de infraestrutura, prejudicando o modal rodoviário. De acordo com a

CNT (2015), o gráfico refere-se ao ranking de competitividade global do Fórum Econômico Mundial, sendo avaliados 140 países no ano de 2015.

Gráfico 12 - Ranking de qualidade das rodovias dos países latino-americanos



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Na Tabela 1, outro fator que evidencia a falta de desenvolvimento na infraestrutura é a desproporção entre as rodovias pavimentadas e não-pavimentadas no país.

Tabela 1 - Malha Rodoviária do Brasil

Malha Rodoviária – Extensão em KMs			
	Pavimentada	Não Pavimentada	Total
Federal	64.045,1	11.944,6	75.989,7
Estadual	119.747,0	105.600,6	225.347,6
Municipal	26.826,7	1.234.918,3	1.261.745,0
Rede Planejada	-	-	157.560,9
Total	210.618,8	1.352.463,5	1.720.643,2
Malha Rodoviária Concessionada			
	Administrada por Concessionárias Privadas		19.463
	Administrada por operadoras Estaduais		1.195

Fonte: Boletim Estatístico CNT (2016).

Na pesquisa, a CNT (2015) pontua que:

Dada a importância do transporte rodoviário no Brasil, têm sido necessários sucessivos investimentos visando à melhoria da malha rodoviária brasileira. Para tanto, é essencial que o País disponha de instrumentos de avaliação que permitam o monitoramento constante das condições da infraestrutura existente para que se tenha uma previsão do que e onde fazer as intervenções necessárias. Esse é um fator importante na busca por um melhor desempenho do setor de transporte no Brasil. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2015).

Em relação aos problemas da malha rodoviária do Brasil, principalmente àquelas que estão sob a gestão pública e com baixa satisfação dos usuários, Schroeder e Castro (1996) sinalizam as consequências negativas para o transporte citando a perda de produtividade e o aumento do custo operacional dos veículos.

6.3.2 Análise econômica

Como se observa na Tabela 2, o modal rodoviário representa mais de 60% da concentração do transporte de cargas no país. De acordo com Schroeder e Castro (1996): “a extrema concentração do transporte de cargas através do modal rodoviário concorre para o aumento do seu custo médio quando comparado com outros países de grande dimensão”.

Tabela 2 - Matriz do Transporte de Cargas

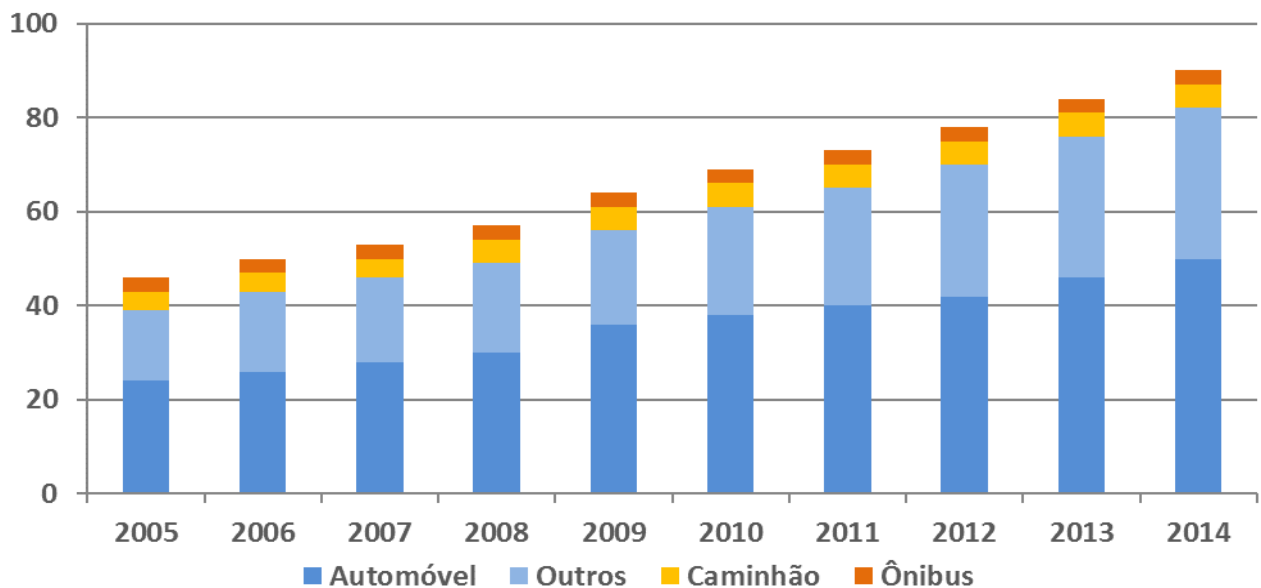
Matriz do transporte de Cargas		
Modal	Milhões (TKU)	Participação (%)
Rodoviário	485.625	61,1%
Ferroviário	164.809	20,7%
Aquaviário	108.000	13,6%
Dutoviário	33.300	4,2%
Aéreo	3.169	0,4%
Total	794.903	100%

Fonte: Boletim Estatístico CNT (2016).

De acordo com o IBGE, sobre a concentração do modal rodoviário, é pontuado que: “em se tratando de um país de grandes dimensões territoriais e extensa costa, tal predominância acarreta importantes perdas em termos da produtividade assim como elevação nos custos do setor” (IBGE, 2015).

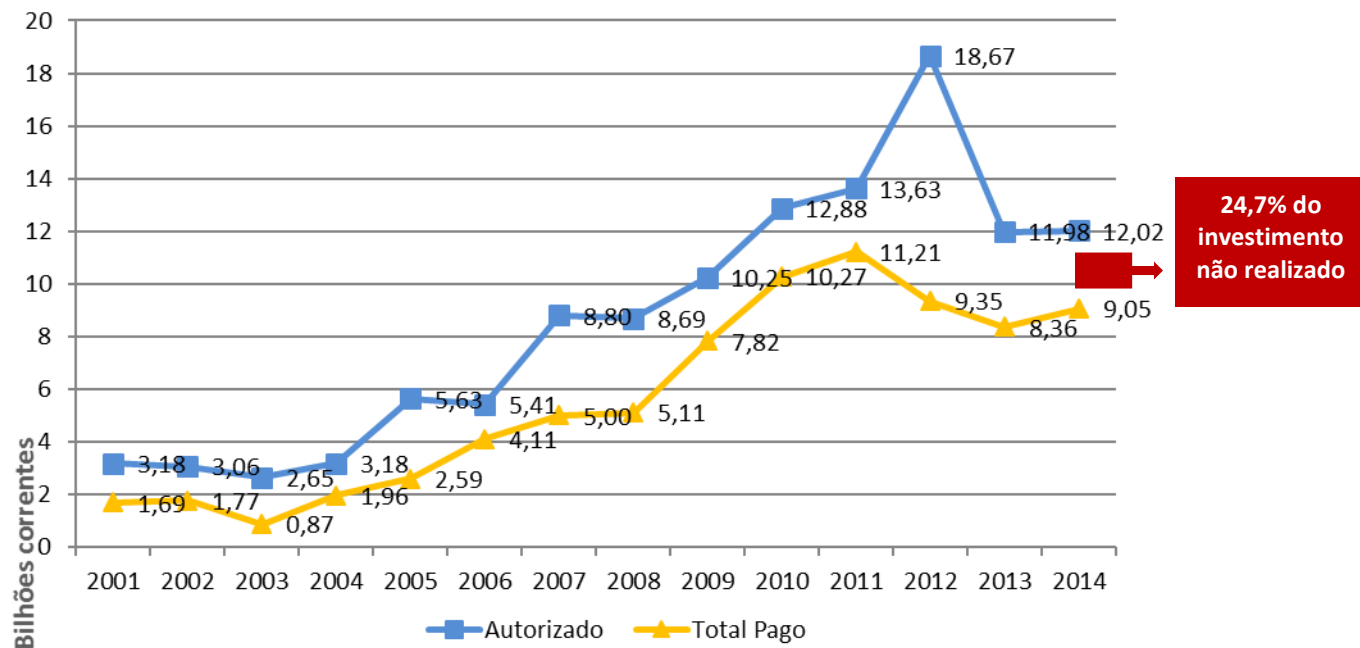
O Gráfico 13 demonstra a evolução da frota brasileira nos últimos anos. Observa-se que, no período que compreende os anos de 2005 e 2014, a quantidade de veículos dobrou. No entanto, o Gráfico 14 indica que o investimento feito em infraestrutura ficou aquém do previsto pelo próprio Governo, com autorização da União (CNT, 2015).

Gráfico 13 - Evolução da frota rodoviária no Brasil



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Gráfico 14 - Investimento Aprovado x Realizado

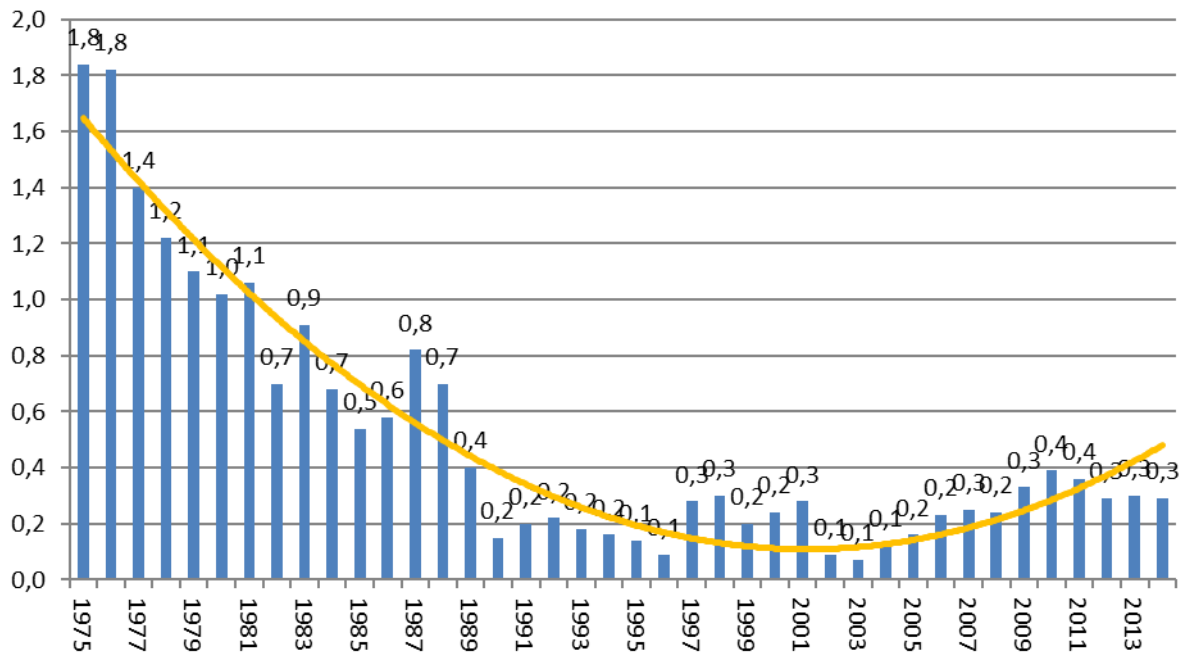


Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

De acordo com a CNT (2015), “na última década, em média, 32,9% dos investimentos previstos em infraestrutura rodoviária deixaram de ser realizados”. Pontua, também, que para eliminar os gargalos que travam o desenvolvimento do setor, o Governo precisa cumprir o que foi previsto e garantir a entrega de recursos para as empresas responsáveis pelas intervenções, evitando atrasos dos cronogramas (CNT, 2015).

O Gráfico 15 demonstra a evolução do investimento em infraestrutura do país. É possível notar, conforme mencionado anteriormente, a rápida evolução na segunda metade do século XX. No entanto, na última década do século XX até a atualidade não houve ascensão da curva, que se manteve relativamente mediana com tímidas alterações entre os anos.

Gráfico 15 - Investimento Federal em Infraestrutura de transporte no Brasil



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (2015).

Em relação aos investimentos e à evolução da frota, a CNT pontua que:

No Brasil, enquanto o número de veículos apresentou um crescimento significativo, os investimentos no sistema de transporte apresentaram uma trajetória decrescente em proporção ao PIB do país até 2003, como apresentado no Gráfico 97. Esse cenário resultou na deterioração gradual das condições da infraestrutura nacional. O processo de recuperação dos investimentos teve início na segunda metade da década de 2000, mas a tendência não se sustentou nos últimos 4 anos. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2015).

Schroeder e Castro comentam, sobre a infraestrutura do país e o cenário do transporte rodoviário de cargas, que:

A deterioração da malha rodoviária, os consequentes aumentos dos custos operacionais dos veículos e do tempo de viagem, os riscos de acidentes, entre outros fatores, espelham, primariamente, uma incontestável redução nos investimentos, inclusive daqueles voltados para a manutenção. Este fato, por sua vez, reflete a crise do padrão de financiamento que se constata pelo menos desde a década de 80 e que introduz a questão da participação privada no setor de infraestrutura. (SCHROEDER; CASTRO, 1996).

De acordo com o IBGE, considerando-se todos os aspectos abordados, o Brasil encontra-se muito distante de atender, com um bom nível de satisfação e dentro das reais necessidades brasileiras, toda a sua demanda (IBGE, 2015).

7 MODELO CONCEITUAL

7.1 ANÁLISES DE BASES E FERRAMENTAS DA TRANS-HERCULANO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

7.1.1 Ferramentas

7.1.1.1 Sistemas de Informação

No que diz respeito à sistemas de informação, a empresa tem um ERP implantado que passa por todos os seus processos, gerando um banco de dados bem completo. No entanto, os dados gerados pelo sistema são pouco aproveitados por falta de cultura de análise de dados.

7.1.1.2 Sistema de Gestão de Resultados

Não existe um sistema formal de gestão de resultados. O resultado é apurado de forma eficiente, uma vez que no primeiro dia útil do mês seguinte, a diretoria já conhece o resultado do mês anterior. Entretanto, não existe um momento para se discutir o resultado, e nem para propor novas ações de melhoria. O resultado é simplesmente comunicado pelo diretor presidente aos demais diretores. Sendo assim, não existe nenhum tipo de planejamento no que diz respeito a orçamento, fluxo de caixa e perspectivas de resultado.

Este modelo de gestão permite o simples conhecimento do resultado após o término do período, ou seja, o resultado já está consolidado, o que faz com que ações para melhoria dos resultados não ocorram a tempo. Além disso, a falta de análise crítica do passado impede também melhorias futuras.

7.1.2 Processos

7.1.2.1 Normas

A empresa é certificada em duas principais normas: a ISO 9001 e o SASSMAQ. A ISO 9001 é voltada para a qualidade e exige o cumprimento de padrões, normas e procedimentos, que para sua implementação bem sucedida, exige a construção de uma cultura orientada por processos e resultados.

No entanto, a oportunidade não foi devidamente aproveitada e, apesar de terem construído seus processos e procedimentos, as pessoas envolvidas não entendem seu significado e acreditam ser apenas uma exigência de auditoria. Sendo assim, embora bem avaliado por auditorias externas, o sistema precisa de uma revisão focada na construção dessa cultura para que a empresa possa evoluir para um novo patamar de gestão.

A outra certificação, o SASSMAQ, considera em seus critérios de avaliação não apenas a qualidade, mas, também a saúde, segurança e meio ambiente, sendo considerada uma norma mais rigorosa do que a ISO. No entanto, a padronização exigida segue a mesma lógica e, assim como a ISO não foi devidamente aproveitada para ser a condutora de uma evolução significativa na gestão da empresa.

7.1.3 Clientes

A Trans-Herculano, como toda empresa de transporte rodoviário que trabalha com as chamadas cargas fechadas, presta serviço para clientes muito maiores do que ela e, portanto, com maior poder de barganha. Este poder de barganha não reflete apenas no preço do frete, mas também em seus processos internos. Não é raro ter que

customizar um processo para atender a uma demanda específica de um cliente, o que dificulta a padronização e rotina de trabalho dentro da empresa.

7.1.4 Cultura

7.1.4.1 Estrutura da Empresa

A estrutura da empresa atualmente está baseada em três diretorias. A diretoria administrativa, a diretoria comercial e operacional e a diretoria técnica. A diretoria administrativa é responsável por todos os processos administrativos como: financeiro, jurídico, contabilidade, faturamento e RH. A diretoria comercial e operacional, como o próprio nome já diz, é responsável por toda a parte comercial e pela operação, incluindo, recebimento de demandas de cliente, programação dos veículos, definição de rotas, etc. Além disso, a área de gestão da qualidade está vinculada à diretoria comercial e operacional. Finalmente, a diretoria técnica, que é a responsável por toda a área de compras e manutenção da empresa.

Essa estrutura funcionou muito bem durante 40 anos. Entretanto, no cenário atual, onde se percebe a necessidade de integração entre áreas e processos, esta estrutura tem gerado uma anomalia: a existência de três empresas dentro de uma só. Cada diretor tem seu estilo de gestão e uma opinião sobre a condução dos processos em sua área, o que é normal, no entanto, a política de “não se meter no departamento do outro” gera gargalos e problema operacionais, especialmente nos processos que transitam em diretorias diferentes.

Outro ponto relacionado à estrutura que vale ser ressaltado é a forte centralização das decisões nos diretores, o que faz com que a empresa tenha apenas funcionários operacionais, que cumprem ordens sem questionamentos e sem analisar fatos que podem trazer benefícios futuros para a empresa.

7.1.4.2 Ambiente de Mudança

Mudança na empresa é uma palavra considerada complexa. Ao mesmo tempo em que a falta de padrões faz com que mudanças operacionais aconteçam o tempo todo e de forma brusca em alguns casos, o espaço para mudanças estruturais e até mesmo a implementação de novos conceitos e ferramentas de gestão sofrem muita resistência.

Os cargos de liderança dentro da empresa são ocupados por funcionários mais antigos (existem gerentes com mais de 30 anos de empresa), sendo apenas uma gerente com menos de 10 anos de casa, e isso faz com que a resistência encontrada na diretoria se espalhe por toda a organização. Os funcionários percebem que o mercado cobra essas mudanças, mas não sabem como fazer e ficam inseguros, já que não há o apoio legítimo da diretoria.

7.1.4.3 Clima Organizacional

O clima organizacional é influenciado significativamente pela diretoria. O fato de a diretoria estar há 40 anos à frente da empresa, imagina-se que os conceitos de liderança e condução da hierarquia sejam os conceitos aprendidos naquela época e sua forma de condução e exigência com determinadas entregas gera um clima de tensão dentro da empresa.

No entanto, os diretores são considerados pessoas justas, que estão sempre dispostos a ajudar os funcionários em momentos difíceis. Por exemplo, a empresa arca com despesas médicas, que não estão incluídas no plano de saúde dos funcionários em caso de necessidade, sem cobrar ou descontar qualquer valor deste funcionário e isso é muito valorizado por eles. Sendo assim, apesar de falhas na condução da gestão do dia a dia, os funcionários se consideram felizes e seguros dentro da empresa.

7.1.5 Pessoas

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal dentro da empresa, é necessário avaliar três aspectos. O primeiro deles é o relacionamento entre a diretoria (os donos) e seus funcionários “comuns” (que não fazem parte da família), o que é bem refletido no clima organizacional.

O segundo aspecto é a relação da diretoria com os funcionários que fazem parte da família e que estão preocupados com a sucessão. Este relacionamento é mais complexo porque não envolve apenas o dia a dia da empresa. A forma de enxergar a gestão e a necessidade de organizar os processos é muito diferente entre as duas gerações e isso gera muito conflito, mesmo quando os cuidados para conversar sobre essas questões são tomados.

O terceiro aspecto é o relacionamento dos funcionários “comuns” com os funcionários que fazem parte da família. Este relacionamento já sofreu muitos conflitos, mas, atualmente com o amadurecimento das relações e abertura dos dois lados tem sido benéfica para a empresa. Ambos se enxergam como ponto de apoio um do outro e, talvez essa seja a chave para o sucesso da empresa no futuro.

7.1.6 Alinhamento Estratégico

7.1.6.1 Missão, Visão e Valores

A Trans-Herculano é uma empresa muito tradicional e esse tradicionalismo se reflete no seu dia a dia. Os diretores não só enxergam, mas gerem a empresa de forma tradicional e bem conservadora: as inovações só acontecem por exigência do mercado ou por requisitos legais. No entanto, é uma empresa que representa seriedade e muito bem vista em seu mercado de atuação.

Como a empresa realiza o transporte rodoviário de produtos perigosos, essa seriedade e comprometimento com o cliente são vistas como vantagem competitiva e a diretoria valoriza muito essa imagem.

As declarações de missão e visão precisam ser reavaliadas, uma vez que não foram definidas de forma adequada, como informado em tópico anterior, tais declarações foram criadas para atender às normas de qualidade, mas não refletem objetivamente o que a empresa pensa de seu negócio. Atualmente, as declarações de missão e visão da Trans-Herculano são:

MISSÃO: Oferecer soluções de transporte de maneira segura e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento do país.

VISÃO: Ser a melhor empresa de transporte de produtos especiais do país, destacando-se pelo uso de tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometida com a qualidade total e a satisfação dos clientes. Muitos elementos da visão são dispensáveis e poderiam constar da missão.

Ainda no que diz respeito ao atendimento à requisitos de normas de qualidade, os valores da empresa talvez sejam a parte do sistema mais fiel ao que a empresa realmente é e ao que a diretoria propõe a fazer. Os valores são divididos em H's de Herculano e são 5. O primeiro deles é a Honestidade, que significa agir com transparência, seja no relacionamento com seus clientes, seus funcionários e entre os acionistas. O segundo H vem de Harmonia, que significa, promover a harmonia nos relacionamentos internos, com clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente; o que de fato representa muito o relacionamento entre os diretores. O terceiro é Habilidade, que é ser proativo, ter eficiência e agilidade, algo que a Trans-Herculano preserva, especialmente por trabalhar com um tipo de transporte complexo. Em seguida, tem-se Habitual, que demonstra que a empresa quer fazer parte do dia a dia de seus clientes e finalmente, o quinto H, o mais valorizado por seus diretores (dado o perfil tradicionalista e conservador), História: modernizar para ficar na vanguarda sem esquecer a tradição.

Essas definições são interessantes, mas precisam ser mais bem estudadas, a diretoria (que se encontra em um momento de transição de gerações) precisa definir melhor o que espera do negócio e quais são suas perspectivas. Só assim, poderão ser construídas declarações de missão e visão mais condizentes com a realidade do negócio e da empresa.

7.1.6.2 Processo de Planejamento

Assim como não existe um processo formal de acompanhamento de resultados, também não existe um processo formal de planejamento. A Trans-Herculano trabalha sob a demanda, ou seja, sempre que precisa de alguma coisa, faz-se acontecer, mas essas coisas não são planejadas e nem previstas com antecedência. Até hoje funcionou muito bem, mas o mercado é outro e uma nova geração está a caminho e não sabe muito bem como lidar com essa falta de planejamento.

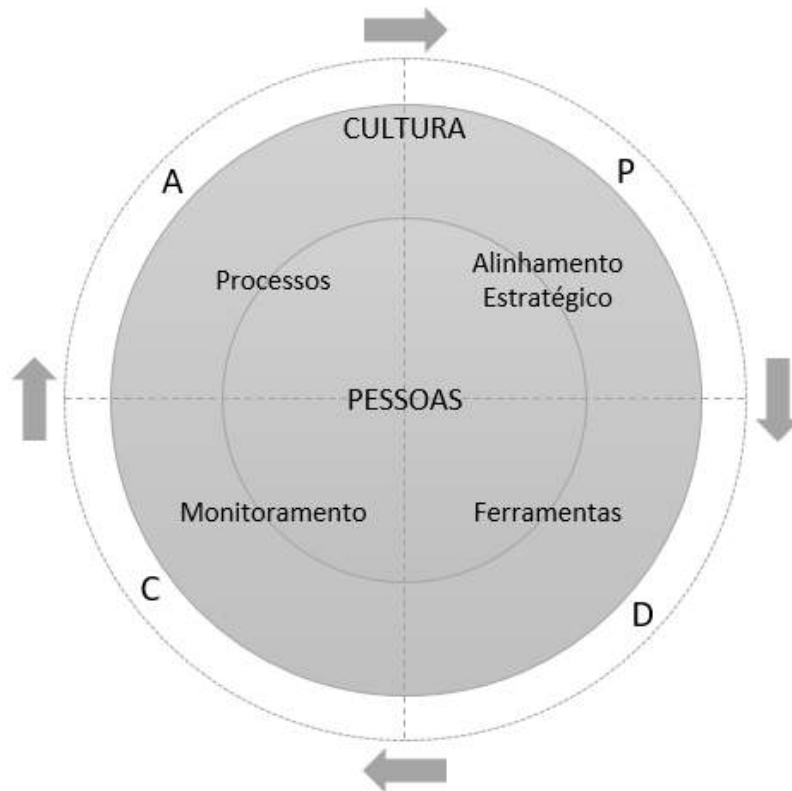
Veículos são adquiridos à medida que a necessidade aparece. Obras e investimentos em outros negócios também acontecem da mesma forma. Como foi dito anteriormente não se tem um horizonte para saber o que a empresa quer ser, aonde quer chegar e nenhum tipo de análise para entender onde ela pode chegar é feita. Pode-se dizer que o processo de planejamento é uma aventura diária.

7.2 MODELO CONCEITUAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A partir do estudo das metodologias e conteúdos que formaram a base de conhecimento do trabalho, em conjunto com a análise da realidade atual da Trans-Herculano, foi construído um modelo conceitual de gestão estratégica que possa ser aplicado à realidade da empresa.

Este modelo utiliza o PDCA como referência, considerando as dimensões que geram maior impacto na gestão estratégica de uma empresa e pode ser ilustrado pela figura abaixo:

Figura 9 – Modelo Conceitual da Gestão Estratégica



Fonte: Elaboração Própria

A referência ao PDCA retoma ideia de um modelo cíclico e dinâmico, sendo que cada uma de suas etapas (Planejamento, Execução, Resultados e Ação) está relacionada às dimensões específicas da empresa. Sendo assim, na fase de planejamento (P), a empresa deve realizar seu alinhamento estratégico, definindo seus objetivos, visão, missão, valores, etc., ou seja, neste momento a empresa começa a construir seu processo de planejamento.

Para a fase seguinte, a execução (D), a empresa precisa de ferramentas que apoiem a transformação do plano em realidade. Dentre essas ferramentas, destacam-se os sistemas de informações e o sistema de gestão para resultado. Em seguida, para a fase de avaliação dos resultados (C), a empresa precisa monitorar seus principais indicadores para acompanhar a implantação do modelo e da própria estratégia definida.

Finalmente, na última fase, tem-se a ação (A), que nada mais é do que a transformação de tudo o que trouxe resultado positivo ser transformados em processos que serão adotados pela empresa dali em diante. Sendo assim, ao final do ciclo, a empresa terá seu planejamento estratégico definido, ferramentas que possam ajudar na implementação deste plano, um sistema de monitoramento de resultados e processos estruturados.

No entanto, este ciclo não tem valor e não consegue ser implementado se outras duas dimensões de grande importância não forem consideradas: as pessoas e a cultura da empresa. Sendo assim, o ciclo se encontra inserido na cultura e é executado por pessoas.

O modelo demonstra que a interação entre as seis dimensões (Alinhamento Estratégico, Processos, Ferramentas, Monitoramento, Cultura e Pessoas) é fundamental para a implementação da gestão estratégica e jamais deve deixar de existir, caso contrário, o ciclo se quebra e o modelo não funciona.

8 APLICAÇÃO DO MODELO

8.1 DESCRIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DA TRANS-HERCULANO

O modelo de gestão estratégica considera uma abordagem de seis dimensões, sendo elas: Alinhamento Estratégico, Ferramentas, Monitoramento, Processos, Cultura e Pessoas.

8.1.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico é um importante instrumento de gestão, que influencia o desempenho organizacional de uma empresa como um todo. Ele pode ser encontrado nas organizações em diversos estágios ou níveis, sendo o nível mais básico o de integração operacional e o nível mais alto o de integração no patamar de gestão, no qual a integração ocorre por meio da adequação das estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio. Almeja-se que a Trans-Herculano conquiste o nível mais alto de alinhamento uma vez que o desempenho econômico está diretamente relacionado com esse a habilidade de gerenciamento promovida pelo processo de alinhamento.

O alinhamento estratégico não se trata de um evento isolado, mas sim de um processo contínuo de adaptação e mudança, ou seja, um processo essencialmente dinâmico. Para que ocorra de forma simultânea, o alinhamento deve partir da visão e da estratégia da empresa para direcionar nesse sentido os esforços de todas as unidades de negócios, processos e pessoas, além de posicionar a empresa frente os clientes, acionistas, fornecedores e comunidade, estabelecendo a troca de informações entre todas essas partes. Sendo assim, o alinhamento promove coerência entre o planejamento e a operação, bem como a harmonia dentro da empresa e com o mercado.

Por ser um processo complexo pelo seu dinamismo, ele pode ser prejudicado por problemas de comunicação e por perda de recursos ou de comprometimento. Por isso, centralizar o foco do alinhamento em dois aspectos principais facilita sua execução. Os aspectos principais indicados são: repensar os processos de planejamento, transformando-os em um processo único, com promoção de um alinhamento total; e promover este alinhamento durante a implementação estratégica de maneira contínua e permanente.

O primeiro passo para um alinhamento total e conseqüentemente a elaboração de um processo de planejamento único é a definição da missão da empresa. Muitas vezes, a missão não é definida de maneira objetiva e acaba refletindo obrigações da empresa, o que acaba gerando mais dúvidas do que esclarecimentos sobre o que a empresa espera de cada um. Para definir sua missão a Trans-Herculano deve se questionar sobre a razão de ser da transportadora, a natureza do negócio e em quais atividades é preciso concentrar os esforços. Uma vez definido esse objetivo centralizador, parte-se dele para definir de maneira integrada os demais objetivos e metas das unidades do negócio.

O segundo passo é a vinculação das pessoas da empresa para o planejamento estratégico desenvolvido, isto é, a visão e missão comum. Esse planejamento será executado apenas quando se tornar objetivos e metas das pessoas, daí a importância fundamental da comunicação. A Trans-Herculano deve promover processos de comunicação de mão dupla, um ambiente para a negociação, a possibilidade de acordo, a divulgação e o acesso à informação, documentação e o trabalho em equipe. Isso cria um clima na empresa que promove o compromisso pessoal, a delegação de responsabilidades, o autocontrole e, assim, mantém as pessoas motivadas e em constante autodesenvolvimento.

O terceiro passo para o alinhamento é o acompanhamento dos esforços e dos objetivos e metas alcançados. Como se trata de um processo contínuo e dinâmico é necessário verificar se as ações estão alinhadas adequadamente, para que se possa eliminá-las ou reorientá-las a fim de respeitar o planejamento estratégico. Para fazer esse acompanhamento é indicado que a Trans-Herculano defina indicadores de

desempenho, controlando-os e gerindo-os de forma a otimizar os recursos e conduzir a empresa à sua missão.

O quarto passo do alinhamento estratégico é a identificação da empresa no mercado, de forma a orientar seus clientes, fornecedores e comunidade da sua posição e contribuição. Para que a Trans-Herculano garanta a perenidade e possa fazer um planejamento estratégico de longo prazo, será preciso olhar também para além dos processos internos da empresa, identificando seu lugar no mercado, suas ameaças e oportunidades, bem como levantar suas forças e fraquezas e, assim, adequar-se estrategicamente ao seu ambiente de negócios e às constantes transformações. Dessa forma, a Trans-Herculano proporcionará que cada funcionário saiba seu papel dentro da empresa e a direção de cada uma de suas ações, de forma que os objetivos individuais sejam congruentes com os objetivos organizacionais. Os objetivos organizacionais por sua vez serão traçados de acordo com a missão estabelecida e com seu ambiente de negócios, de forma dinâmica e contínua, finalizando o processo do alinhamento estratégico.

8.1.1.1 CANVAS APLICADO À TRANS-HERCULANO

Existem duas ferramentas que podem ser utilizadas pela Trans-Herculano para demonstrar graficamente os resultados deste trabalho de alinhamento estratégico. A primeira delas é o mapa estratégico idealizado por Kaplan e Norton no desenvolvimento do BSC. Este mapa traz não só os objetivos estratégicos de cada dimensão da empresa e seus indicadores, mas evidencia o alinhamento entre eles.

No entanto, antes de definir aonde a Trans-Herculano quer chegar, ela precisa definir o seu modelo de negócios, segundo Ostewalder (2011) “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” e este modelo pode ser definido através da construção de um Canvas.

O objetivo do Canvas é permitir que a diretoria da empresa possa “descrever e pensar sobre o modelo de negócios de sua organização, seus concorrentes ou qualquer outra empresa” (OSTEWALDER, 2011).

O autor do modelo acredita que um modelo de negócios pode ser mais bem descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Diante disso, podemos dizer que o Canvas é o modelo de negócio da empresa divididos em nove componentes que mostram a lógica de como a organização pretende gerar valor, são eles: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Em uma breve descrição dos componentes, pode-se dizer que o primeiro deles, segmentos de clientes, tem como objetivo definir quais grupos de organizações a empresa deseja alcançar e servir, ou seja, seu segmento de mercado. O segundo componente é a proposta de valor que descreve quais são os serviços que criam valor para o segmento de clientes que a empresa deseja atender, ou seja, que benefícios os clientes da Trans-Herculano buscam ao contratá-la.

O terceiro componente define como a Trans-Herculano se comunica com seu segmento de clientes para entregar sua proposta de valor. O quarto componente trata do relacionamento da empresa com seus clientes e estabelece que tipo de relação a mesma quer ter com seus clientes.

A definição do quinto componente, fontes de receita, é fundamental para a criação de um modelo de negócios e é neste momento que a empresa entende quanto cada um de seus clientes está disposto a pagar pelo serviço prestado pela Trans-Herculano, possibilitando assim, a definição de metas e objetivos de receita (interligando as ferramentas ao modelo de gestão).

O sexto componente descreve quais são os principais recursos necessários para que o modelo de negócios da Trans-Herculano funcione, podendo ser recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. O sétimo componente engloba as atividades chave, que vão de encontro com a definição dos processos críticos da empresa já que

descreve as ações mais importantes que a Trans-Herculano deve realizar para que seu modelo de negócio funcione.

Em seguida, é necessário definir as principais parcerias, ou seja, a rede de fornecedores e parceiros que apoiarão o funcionamento do modelo de negócios da empresa, sendo este o oitavo componente.

Finalmente, a empresa deve definir sua estrutura de custo, descrevendo todos os custos envolvidos em sua operação, evidenciando os custos mais impactantes e o reflexo deles em suas atividades chave.

O resultado dessa análise será um modelo de negócios bem planejado que será desdobrado em objetivos estratégicos, que por sua vez formarão o mapa estratégico da Trans-Herculano e possibilitando assim, o alinhamento de seus objetivos a esse modelo. O modelo conceitual para a gestão estratégica tratado anteriormente e proposto para Trans-Herculano abrange essa análise feita pelo Canvas sob outra abordagem, ela é feita por meio da análise da interação cíclica de seis dimensões, que quando geridas em harmonia promovem o funcionamento estratégico da empresa.

8.1.2 Ferramentas

Ferramentas de gestão têm sido largamente utilizadas nos processos de construção e implantação do planejamento estratégico em diversas empresas e nas etapas de definição de metas e acompanhamento de indicadores. O uso destas ferramentas tem por objetivo garantir que o produto ou serviço prestado atendam às especificações e expectativas dos clientes, sem apresentar variações significativas. Para que os resultados esperados sejam obtidos é necessário, antes do uso das ferramentas disponíveis, uma avaliação criteriosa da consistência e robustez dos dados disponíveis, bem como da integridade das informações e bancos de dados de onde estas foram extraídas.

Neste caso, faz-se necessário analisar a origem das informações, dando prioridade ao uso dos bancos de dados primários (informações ainda não trabalhadas) e que possam ser extraídas de sistemas (evitando, sempre que possível, dados manuais). É recomendável que os sistemas de informação (gestão de frota, manutenção, pessoal, financeiro, fiscal, etc) utilizados pela empresa sejam desenvolvidos pelo mesmo fornecedor ou, quando não for possível, que haja integração entre eles respeitando protocolos definidos pela área de TI da Trans-Herculano evitando perda de informações.

Quando não se tem um banco de dados estruturado e as informações não estão disponíveis em sistemas, é necessária a confecção e uso de uma Folha de Coleta de Informações. Esta ferramenta permite o registro e compilação sistemática das informações a medida que acontecem durante o processo.

A Folha de Coleta de Informações deve ser construída com a visão do responsável pelo processo (gestor ou supervisor) em conjunto com os responsáveis pela sua execução para que o registro seja feito de forma rápida, clara e livre de erros.

Atendidas as condições comentadas acima, as informações podem ser transformadas em dados por meio de tratamento e análise estatística, que avalia as capacidades atuais dos processos e se estes estão sob controle para, posteriormente, serem utilizados na construção das metas e indicadores de desempenho.

Para as situações onde ainda não se tenham dados históricos para estabelecer metas ou parâmetros para o processo, é recomendável que se faça um benchmarking em empresas do mesmo ramo ou similar, e em último caso, utilizar informações fornecidas por fornecedores ou literatura.

De posse destas informações, deve-se avaliar se a manutenção dos processos atuais sustentará os resultados estabelecidos no planejamento estratégico, propondo projetos para aqueles processos em que se faça necessário buscar novos patamares, utilizando-se de ferramentas como PDCA ou Six Sigma.

Para os processos que estejam alinhados com o PE e a decisão da empresa seja a manutenção dos seus resultados, é necessária a utilização de ferramentas para analisar resultados indesejados (MASP, Diagrama de Causa e Efeito, Relatório de 3 Gerações, Análise de Falhas, FCA – Fato, Causa e Ação, etc.) e tomar ações corretivas de forma a bloquear novas ocorrências.

8.1.3 Monitoramento

O monitoramento dos processos e seus resultados são de extrema importância porque irão assegurar que o planejamento esteja sendo cumprido conforme determinado, possibilitando os ajustes quando necessário. Quanto melhor estruturado for este monitoramento, mais ágeis serão as ações de correção e, conseqüentemente, menores serão os prejuízos para Trans-Herculano.

Este monitoramento pode ser realizado pelo acompanhamento de indicadores de desempenho estabelecidos a partir do Planejamento Estratégico e outros indicadores desdobrados a partir destes de forma que, quando possível, cada setor (ou até mesmo colaborador) conheça e tenha seus indicadores e metas estabelecidas.

O estabelecimento de um monitoramento eficiente é a definição dos meios de comunicação a serem utilizados dentro da Trans-Herculano. Para tanto, é importante que todos os colaboradores tenham consciência das suas responsabilidades e contribuições para os resultados de seus setores e da empresa. Desta forma, é possível a utilização de um quadro Gestão a Vista onde os indicadores de cada setor estejam representados de forma que todos tenham conhecimento de como a Trans-Herculano está trabalhando para atingir os resultados propostos no PE.

Outro ponto importante é a definição de uma agenda de reuniões em diferentes níveis para a avaliação e análise dos resultados. Estas reuniões poderiam ser feitas semanalmente dentro dos setores (colaboradores e supervisores e/ou gerentes), mensalmente entre setores (supervisores e/ou gerentes de cada setor da empresa) e

trimestralmente envolvendo a alta direção da Trans-Herculano (Presidente/Diretor Geral, Conselho e Gerentes).

Nestas reuniões, os resultados obtidos seriam apresentados e, quando não atingirem as metas, devem ser acompanhados por uma análise de causas e as ações de correção um plano de ação (5W2H). Quando as ações propostas não se mostrarem robustas o bastante para evitar novas falhas, estas podem ser discutidas e ajustadas em reunião.

Para as situações em que as ferramentas de gerenciamento da rotina não forem capazes de garantir a manutenção dos resultados do processo, pode-se decidir pela criação de um time de trabalho (transitório) para criação e execução de um projeto com o objetivo de desenvolver alternativas para garantir o alcance dos objetivos e metas estratégicas.

8.1.4 Processos

Em um mercado altamente competitivo, adotar boas práticas de gestão de processos pode ser um diferencial para as organizações. O foco passa a ser concentrado naquilo que realmente é importante e que gera valor.

Processos bem definidos e desenhados possibilitam que o fluxo da empresa ocorra de forma coordenada e organizada, eliminando atividades que não geram valor, bem como retrabalhos. A produtividade pode ser aumentada e os custos reduzidos. Os papéis ficam bem definidos e os principais indicadores tornam-se mais controláveis. Assim, o nível de serviço ofertado será melhor e aos olhos do cliente, isso tem muito significado e ainda influencia diretamente na imagem da empresa para o mercado, possibilitando novos negócios.

Por mais que alguns processos estejam desenhados ou sigam um certo padrão devido às certificações de qualidade já implementadas na empresa, neste momento, é necessário partir do pressuposto que todas as atividades devem ser revistas e

analisadas, em detalhe. Mesmo porque, com o avanço do tempo, inovações e novas tecnologias, tudo está em rápida e constante mudança. Cabe às empresas acompanharem esse ritmo a fim de manterem sua reputação e lugar no mercado.

Para tanto, em relação aos processos, deve ser observado:

- Todos os processos atuais foram minuciosamente analisados e desenhados?
- A cadeia de valor da Empresa está clara, bem definida e desenhada? Há concordância em relação a este tema entre os membros do corpo Diretivo?
- Há oportunidades de se eliminar alguma atividade que não gera valor ou que alonga o processo?
- Há atividades que hoje estão servindo de gargalo em algum processo?
- Os funcionários sabem claramente qual seu papel, atividades e metas?
- Há processos que podem ser automatizados? Isso reduziria o total de funcionários em alguma área?
- Foram definidos KPI's consistentes para acompanhamento frequente? Como é realizado este acompanhamento?
- Há algum procedimento para implementar a melhoria contínua na empresa a fim de que os processos estejam sempre em revisão e os erros sejam sempre corrigidos?
- Todas as análises e solicitações de investimento passam por um procedimento específico e bem definido?
- A estrutura de Tecnologia da Informação está alinhada ao negócio da Companhia?
- Como é a gestão de conhecimento na empresa?
- Como está a integração entre as diversas áreas? A comunicação flui? Os clientes internos são bem atendidos e estão satisfeitos?

Caso as respostas à essas perguntas tenham demonstrado alguma falha no *Business Process Management*, é urgente e essencial que a empresa reveja cada ponto sugerido a fim de manter sua reputação e melhorar sua posição no mercado brasileiro de transportes.

Não há melhor maneira de entregar valor aos clientes externos e internos, a não ser pela Gestão dos Processos. A estratégia da companhia é completamente executada por meio dos processos de negócio e caso estes não estejam bem definidos e alinhados, deve-se questionar qual valor que a empresa de fato está entregando.

A visão estratégica da empresa é traduzida para a área operacional, por meio dos processos. Portanto, é de suma importância que a empresa os considere em sua Gestão Estratégica.

Para reestruturá-los de forma completa, o ideal é envolver uma equipe para a implementação, e que este Projeto contemple as fases de Entendimento e Mapeamento, Planejamento, Definições, Treinamentos e Reestruturação da Equipe, já que talvez sejam necessárias menos pessoas para executarem as mesmas atividades com mais qualidade.

Com esse amadurecimento da Gestão de Processos, o controle será mais eficiente e auxiliará nas tomadas de decisão. A Gestão em geral, passará a ser reconhecida por maior transparência e eficiência, diante das partes interessadas.

8.1.5 Cultura

Os fatores culturais de uma organização são de extrema relevância, pois influenciam diretamente qualquer tipo de mudança. A cultura de um determinado grupo representa a maneira como seus integrantes se adaptaram e se desenvolveram em meio à evolução aprendendo a lidar com os problemas.

A partir disso, é importante identificar, no modelo da Trans-Herculano, qual é o nível de maturidade da cultura instalada. Para que haja perenidade dos negócios, a

empresa necessita de uma cultura orientada para a performance e, por isso, a checagem dos pontos abaixo é sugerida:

1. Alinhamento com a missão e visão:

Neste ponto, a missão e visão da empresa devem ser sustentadas, informadas e reforçadas por métricas. Para que o nível ideal seja alcançado, os funcionários devem compreender a importância de seu trabalho, como eles contribuem para que a essência da empresa seja alcançada e, através do esforço, para onde levarão a empresa em termos de resultados futuros.

2. Transparência e responsabilidade:

Buscando um alto nível de maturidade da cultura, é essencial verificar se existe transparência e responsabilidade com os dogmas culturais. Ou seja, respeito recíproco entre organização e funcionário.

3. Ações sob ideias:

É necessário verificar se os funcionários possuem liberdade para expor suas ideias – por mais absurdas que sejam – e que existam ações sob elas. Ainda que não possam ser aproveitadas, dar o feedback demonstrando o motivo pelo qual determinada sugestão é inviável à empresa. Ao mesmo tempo, aproveitando com ações imediatas as ideias viáveis.

4. Solução de conflitos:

Para que haja um alto nível de maturidade, é importante checar se a Trans-Herculano possui mecanismos estabelecidos e efetivos para a solução de conflitos. Este ponto é importante, pois ignorar um problema dessa natureza pode levar a diversos desgastes entre os membros da equipe, tornando o ambiente insustentável e o clima organizacional completamente desfavorável para aceitação às mudanças necessárias.

5. Confiança geral nos dados disponíveis:

É importante que haja confiança mútua entre os funcionários sobre os dados e informações disseminadas. Este fator não dispensa a necessidade do senso crítico, mas para alcançar este nível, os funcionários precisam de alta motivação para contribuir e colaborar à equipe. Ou seja, evitar a entrega de informações incorretas e imprecisas, que são típicas em pessoas desmotivadas.

6. Disponibilidade e acuracidade da informação:

Uma cultura orientada à performance possui um alto nível de acurácia dos dados e suas métricas possuem aderência ao ritmo do negócio. Portanto, uma gestão orientada para resultados necessita de um nível de maturidade maior, proporcionando um contexto de confiança mútua – não só na equipe, mas nas informações transmitidas.

Após verificação destes pontos, pode-se ter uma ideia do nível de maturidade da cultura inserida na transportadora e, a partir disso, promover ações para que haja evolução de tal maturidade.

Para que haja sucesso na mudança do modelo de gestão da Trans-Herculano, o mapeamento do perfil dos funcionários é sugerido, pois serão os responsáveis por disseminar as novas ideias e pensamentos no ambiente organizacional.

Sendo assim, a identificação de pessoas com o perfil criativo e inovador poderão ser aproveitadas para transmitir os conceitos das novas ferramentas de trabalho e da evolução no modelo de gestão. Este perfil possui maior aceitação às novas ideias e, através destas pessoas, haverá maior facilidade de inserir as mudanças no plano tático e operacional.

Aqueles funcionários que possuem o perfil de líder, também são fundamentais neste processo. Eles são dotados de poder dentro da estrutura informal da empresa e influenciam significativamente o comportamento da equipe.

Deste modo, o sucesso das mudanças a serem implantadas na Herculano dependerá da seleção de pessoas com perfil inovador e criativo, além dos líderes. Eles

serão os maiores responsáveis pela implantação de novas ferramentas e da aceitação de um novo modelo de gestão nos planos tático e operacional.

Neste sentido, a empresa precisa ter um planejamento para a gestão da mudança, possibilitando o mapeamento e a evolução da maturidade cultural. Em seu desenvolvimento, a personalidade e os valores da empresa estarão resguardados e não sofrerão alteração. Todavia, as ferramentas, os processos e o modelo de gestão sofrerão alterações para que, sem perder sua essência, a empresa atinja seu maior objetivo definido em sua visão.

No processo de planejamento da gestão da mudança, é importante tratar sobre a perenidade dos negócios, pois para a empresa se adaptar ao ambiente, é necessário que esteja em constante evolução e, portanto, passará por mudanças contínuas. Entretanto, se não houver uma política de sucessão na sociedade da empresa, dificilmente a empresa conseguirá enfrentar as mudanças de gerações.

Por ser uma empresa de gestão familiar, é sugerido que o planejamento de transição entre as gerações seja inserido na estratégia da empresa. Tal planejamento será parte do novo modelo de gestão e contribuirá para que a empresa tenha condições menos adversas no processo de sucessão.

Sobre o planejamento, três principais perspectivas devem ser tratadas para que a empresa não perca sua identidade durante a sucessão:

1. Plano

Nesta perspectiva, os dirigentes deverão formalizar a maneira como a transição deverá ocorrer na empresa. Os sócios devem propor o período em que a nova geração estará preparada para participar da alta administração e/ou sociedade.

No plano de transição é importante que seja acordado as condições estabelecidas ao sucessor como, por exemplo, capacitação acadêmica, experiência no setor, conhecimentos tácito e empírico.

Neste primeiro momento, é fundamental que as emoções sejam controladas e que o plano seja desenvolvido com base em questões objetivas e coesas com a estratégia definida para a empresa.

Ainda, no início do planejamento sucessório, é necessário que haja a separação de bens pessoais com organizacionais. Portanto, o critério de remuneração deve ser bem estabelecido para que não haja conflito futuramente.

2. Desenvolvimento

Nesta perspectiva, a empresa acompanhará o desenvolvimento do sucessor, que deverá ter aceitação dos demais funcionários da empresa. Ou seja, se a equipe não se identificar com a postura do membro sucessor, dificilmente haverá sucesso após a transição.

Ainda nesta fase, é sugerido que os membros da família passem pelas diversas atividades da empresa – principalmente no setor operacional – para que haja compreensão das atividades fim da empresa,

Em seu desenvolvimento, a empresa deve se preparar para as mudanças após a transição das gerações. Sem que haja perda de seus valores e sua identidade, a empresa deve estar preparada para a mudança em seu modelo de gestão, que é muito comum entre gerações diferentes.

3. Transição

Neste momento, o plano proposto será praticado e a empresa já estará preparada para enfrentar a sucessão com menos adversidade.

Na transição, o sucessor deve resguardar os valores da família e demonstrar sua capacidade e competência para assumir a alta gestão da empresa.

A comunicação com os funcionários é muito importante e sua interação com os planos tático e operacional será de muita relevância para que o novo método de administrar seja aceito por toda a organização.

Neste sentido, a formalização das estratégias de transição junto ao planejamento estratégico, possibilitará à empresa maior preparação para enfrentar as transformações ambientais e a mudança proveniente do processo de sucessão. De forma que a identidade da organização seja mantida, respeitada e suas diretrizes estratégicas preservem a família e a empresa.

Para manter a unidade familiar e simultaneamente respeitar a missão e visão da empresa é crucial que seja feito um planejamento. A elaboração do planejamento pré-estabelece metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, fazendo com que as pessoas se adaptem à organização e não o contrário. O norteamento dirigido à comportamentos e ações dos dirigentes deverá prever o rumo da empresa apesar de vontades individuais, além de prevenir conflitos na tomada de decisões. Os conflitos, ideias, opiniões, deverão ser elucidados no planejamento e uma vez acordado e aprovado pelos acionistas é o plano que irá guiar a empresa, conduzindo-a às estratégias e objetivos comuns independente do que pensam o presidente, diretores e membros da família de forma individual.

Torna-se imperativo a construção de uma cultura orientada pelo planejamento e de que a empresa é uma organização separada da família e das vontades individuais. Deve-se assegurar que a gestão estratégica, a adaptação às mudanças, a perenidade do negócio e os objetivos comuns guiem a busca pelos resultados e a perenidade da Trans-Herculano.

8.1.6 Pessoas

Para que uma empresa obtenha sucesso é preciso buscar o alinhamento entre três pilares: Produto, Processo e Pessoas. Não adianta ter processos ajustados e um

bom produto se as pessoas não estão comprometidas e vivendo o mesmo sonho da empresa.

Quando há alinhamento entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus colaboradores, pode-se dizer que caminhamos em um campo fértil para que todos saiam ganhando. Enquanto a empresa colhe os frutos de um trabalho executado com “paixão” as pessoas crescem profissionalmente, recebendo capacitações que irão auxiliar no desenvolvimento das suas atividades diárias e trazendo resultados cada vez melhores para a organização.

As empresas que se destacam pelos seus resultados também são aquelas que têm profissionais mais satisfeitos e melhor capacitados, o que constitui um ativo intangível importante nas organizações de hoje: o capital intelectual. O capital intelectual possibilita às organizações um diferencial que as destaca da concorrência no cumprimento de sua missão e as coloca como referência em seu setor, garantindo sua sobrevivência e maximização de seus resultados.

A construção do capital intelectual passa por um grande trabalho de integração entre o setor de RH e os gestores de cada uma das áreas que se inicia com a descrição de cargos dos colaboradores, onde é importante que se tenha bem definido a atividade e responsabilidade de cada um.

A partir das descrições de cargo, são geradas diversas demandas para os setores que vão desde a criação dos planos de carreiras, matrizes de capacitação (treinamentos necessários para o desenvolvimento técnico e das competências necessárias para a evolução do colaborador dentro da organização) e acompanhamentos diversos sobre a evolução do desempenho de cada um dentro da empresa até a criação de um ambiente saudável e amigável, onde os colaboradores sentem que são ouvidos e que suas opiniões são levadas em consideração para uma tomada de decisão que irá gerar impacto sobre suas atividades, minimizando a tensão e os conflitos.

Um dos componentes que torna o trabalho de gerir pessoas uma tarefa bastante complexa foi também um dos motivadores para este trabalho é a relação familiar que existe em grande parte das empresas do ramo de transporte.

Em geral, os fundamentos da Gestão Familiar na empresa são baseados em um modelo centralizador que reduz a autonomia para tomar decisões dos em nível gerencial/supervisão, levando a uma falta de estímulo por parte de seus comandados, resultando em um desenvolvimento intelectual deficitário.

Fica claro que além de gerar um clima de tensão no ambiente organizacional, a posição dos gestores muitas vezes é questionada por parte dos seus comandados. Esta situação é agravada quando estes gestores fazem parte do núcleo familiar e não conseguem se mostrar capazes (pela falta de autonomia) de gerenciar suas equipes, o que é um veneno para a construção do capital intelectual em todos os níveis da organização.

Sabendo que esse tipo de Gestão impede a qualidade e geração de diferencial de mercado, a Trans-Herculano estimula o Setor de Recursos Humanos a focar e planejar a Estratégia do Talento onde o conhecimento é um dos principais geradores de seu sucesso da organização.

Outro fundamento que a Trans-Herculano acredita ser importante no desenvolvimento de seus colaboradores é colocá-los diretamente no processo de decisão. Isso faz com que haja maior interesse em desempenhar suas funções e proporcionar mais lucro pra empresa, além de preservar e estimular Líderes que incentivam e estimulam seus times.

Como acontece em qualquer empresa familiar, o processo sucessório pode trazer mais traumas do que resultados positivos. O objetivo de uma empresa familiar supera o lucro, precisando gerar, além dele, estreitamento entre seus membros e não afastá-los.

Por isto, o cuidado com as pessoas precisa ser maior, mas de forma profissional, levando em consideração não só o perfil de cada um, mas principalmente o potencial que cada membro pode trazer para o negócio. Esta avaliação deve ser feita de forma estruturada e com embasamento técnico para eliminar qualquer tipo de favorecimento de forma que aquele que esteja de fato melhor preparado possa assumir as rédeas da empresa quando seus fundadores não puderem mais exercer esta função.

A aplicação de ferramentas como avaliação de desempenho, THC 360°, processos de *coaching* interno e externo são extremamente recomendados para o desenvolvimento dos membros da família engajados no negócio e fortalecerão sua posição frente a seus colaboradores e diretores, tornando-os mais bem preparados para decidir e conduzir suas equipes em direção a um clima organizacional mais favorável e com resultados diferenciados e duradouros.

9 CONCLUSÃO

A Gestão Estratégica já foi alvo de diversos estudos na literatura nacional e internacional, existindo uma vasta quantidade de trabalhos que tratam das preocupações organizacionais em relação à competitividade e estratégia das organizações. O estudo e utilização de estratégias remonta a história de guerras, jogos e política, mas foi a partir da década de 70 que recebeu destaque no contexto econômico ao ser explorado pelas organizações como uma forma de gestão mais competitiva. Nesse sentido, o presente estudo seguiu a tendência de aplicar a gestão estratégica em uma empresa com o intuito de melhorar seu desempenho e torna-la mais competitiva, garantindo a perenidade de seu negócio. Para tal, foi desenvolvido um modelo de implementação da gestão estratégica para empresas familiares do setor de transporte rodoviário de cargas nacional, especificamente a Trans-Herculano.

Neste trabalho investigou-se os problemas e dificuldades de gestão da Trans-Herculano e do setor, bem como as melhorias que a gestão estratégica traria, assim, qual seria o efeito da aplicação de um modelo de gestão estratégica para as dimensões da empresa, sendo elas: Alinhamento Estratégico, Processos, Ferramentas, Monitoramento, Cultura e Pessoas.

Foi utilizado a pesquisa descritiva no estudo, com abordagem qualitativa e os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Afinal, se trata de um tema parcialmente conhecido e um estudo que envolveu a descrição de características, mas também a aplicação de um modelo com a definição e utilização de ferramentas. A pesquisa bibliográfica e o estudo de campo permitiram o desenvolvimento do modelo ao promover, respectivamente, o aprofundamento na literatura existente de gestão estratégica e a obtenção dos dados da empresa e do setor.

Constatou-se que a Trans-Herculano ainda não é gerida de forma estratégica, embora o setor de transporte rodoviário de cargas nacional seja muito competitivo. Sendo assim, a aplicação do modelo de gestão estratégica proposto seria um diferencial competitivo para empresa, proporcionando melhora em seu desempenho,

posicionamento no mercado e probabilidade de perenidade do negócio. Verificou-se também que a melhor forma de desenvolver um modelo de aplicação da gestão estratégica para a empresa seria retomando a ideia de um modelo cíclico e dinâmico com o PDCA como referência. Neste modelo, considerou-se seis dimensões que geram maior impacto na gestão de uma empresa (Alinhamento Estratégico, Ferramentas, Monitoramento, Processos, Cultura e Pessoas). Cada etapa do ciclo (Planejamento, Execução, Resultados e Ação) está relacionada à definição de metas, solução de problemas e acompanhamento de diretrizes de dimensões específicas da empresa e é a interação entre todas elas que garante o funcionamento do ciclo e do modelo. Os resultados corroboram os estudos de Falconi (2004), em que o modelo de gestão estratégica deve ser aplicado de forma gradativa e contínua seguindo um planejamento, as estratégias devem ser traduzidas em metas e diretrizes que envolvam todas as pessoas da organização e todas as dimensões de forma alinhada, se aperfeiçoando constantemente.

O estudo mostra ainda que os resultados indicam que a aplicação de um modelo de gestão estratégica é um processo complexo, gradual e contínuo, que depende de forma crucial de um planejamento e do envolvimento das pessoas que envolvem a organização. Dessa maneira, a empresa deve criar um ambiente propício às mudanças e incentiva-las, no intuito de gerar maior comprometimento.

Uma limitação do modelo é que como foi aplicado à realidade da Trans-Herculano, pode não ser adequado a outras empresas do setor. Além disso, o estudo não foi elaborado em conjunto com todos os dirigentes da organização, o que impede sua aplicação imediata. E em função disso, o modelo se limita a fornecer as etapas a serem seguidas, ou seja, o estudo direcionou-se em indicar caminhos e práticas que poderão ser acatados ou não.

10 REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. GELOG–UFSC, 2005. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/Members/aladevig/indicadores.pdf>> Acesso em: 06/07/2016.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Nadja Macêdo de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ci. Inf*, v. 32, n. 3, p. 38-45, 2003.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003. 50p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R., **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Boletimestatístico CNT**. Brasília: CNT. 2016. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/Boletim/boletim-estatistico-cnt>>. Acesso em: 05/07/2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. **Pesquisa CNT de rodovias 2015: relatório gerencial**. Brasília: CNT: SEST: SENAT, 2015. Disponível em <http://pesquisarodoviascms.cnt.org.br//Relatorio%20Geral/PESQUISA_CNT2015.pdf>. Acesso em: 05/07/2016.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart and MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.. **Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2002,

vol.6, n.3, pp.75-96. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000300005>.

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. 1ª edição. São Paulo: Pioneira, 1975.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 4ª edição. Nova Lima: INDG TecS, 2004.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. 1ª edição. Nova Lima: INDG TecS, 2009.

FEMSA LOGÍSTICA, Informações Institucionais, 2016. Disponível em: <http://www.logisticafemsa.com/>. Acesso em: 28/07/2016.

FLEURY, F. P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F.(Org.) **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FPNQ, Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. 2002.

FPNQ. **PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO**: relatório do comitê temático. 2ª Edição: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002. Anual.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. **DESENVOLVIMENTO DOS TRANSPORTES E INTEGRAÇÃO REGIONAL NO BRASIL – UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA**. **Planejamento e políticas públicas**, n. 13, 2009.

GAZZINELLI, Luciana Moraes. **Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica**. UniCEUB: Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/829/2/20251383.pdf>. Acesso em: 09/07/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 42 – 74.

HAFSI, Taïeb and MARTINET, Alain-Charles. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico**. Rev. adm. contemp. [online]. 2008, vol.12, n.4, pp.1131-1158. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400011>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em números: Brazil in figures**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. v. 21. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2013_v21.pdf>. Acesso em: 05/07/2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em números: Brazil in figures**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. v. 23. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2015_v23.pdf>. Acesso em: 05/07/2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a. Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Gulf Professional Publishing, 2000.

MARTINS, Ricardo Silveira; CAIXETA FILHO, José Vicente. O desenvolvimento dos sistemas de transporte: auge, abandono e reativação recente das ferrovias. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução à Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1990.

NUNES, Adão Alberto Blanco and SELLITTO, Miguel Afonso. **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie[online]. 2016, vol.17, n.1, pp.135-164. ISSN 1518-6776. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n1p135-164>.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Parcerias público-privadas: análise comparativa as experiências britânica e brasileira**. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5n2/v5n2a11>>. Acesso em: 05/07/2016.

PERES, Carlos Roberto Coelho; LIMA, Gilson Brito Alves. Proposta de modelo para controle de custos de manutenção com enfoque na aplicação de indicadores balanceados. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 1, p. 149-158, 2008.

Planejamento Estratégico. OnAdvances in Strategy. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.

QUINTELLA, Odair Mesquita; LIMA, Gilson Brito Alves. O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO BALANCED SCORECARD AS TOOL FOR IMPLANTATION OF THE STRATEGY: AN IMPLANTATION PROPOSAL. *Revista Gestão Industrial*, v. 1, n. 04, p. 452-459, 2005.

ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Qualitymark Editora Ltda, 2001.

SANTOS, António J. Robalo. *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. 1ª edição. Lisboa: Escolar, 2008.

SCHROEDER, Élcio M.; CASTRO, José C. **Transporte rodoviário de carga**: situação atual e perspectivas. Revista do BNDES, n. 6, 1996. Disponível em <<http://files.sindicamceara.webnode.com.br/200000088-663916732c/carga.pdf>>.

Acesso em: 05/07/2016.

ANEXO 1

Questionário Gestão Estratégica aplicado às empresas de Transporte brasileiras

COMO ESTÁ A GESTÃO ESTRATÉGICA NA SUA EMPRESA?

Prezado Sr. / Sra.,

Este questionário foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a aplicação da Gestão Estratégica e suas ferramentas nas empresas de transporte e será utilizada como justificativa para o desenvolvimento do nosso TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) no MBA em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral.

Obrigado por colaborar com nosso trabalho!

Perguntas

1- Qual o ramo de atividade da sua empresa?

- a) Transporte Rodoviário de Carga – lotação
- b) Transporte Rodoviário de Carga – fracionado
- c) Transporte Rodoviário de Carga - fracionado e lotação
- d) Transporte Rodoviário de Passageiros – municipal
- e) Transporte Rodoviário de Passageiros – intermunicipal
- f) Outra

2- Qual o principal ramo de atuação de transporte da sua empresa?

- a) Transporte de produtos alimentícios
- b) Transporte de produto químicos
- c) Transporte de combustíveis
- d) Transporte de refrigerados

- e) Transporte de carga geral
- f) Transporte de cargas especiais
- g) Transporte de passageiros
- h) Outros

3- Qual o tamanho da sua empresa?

- a) Até 20 funcionários
- b) De 21 a 50 funcionários
- c) De 51 a 100 funcionários
- d) De 101 a 150 funcionários
- e) De 151 a 200 funcionários
- f) De 201 a 300 funcionários
- g) Acima de 300 funcionários

4- Qual a sua posição na empresa?

- a) Diretoria
- b) Presidência
- c) Dono
- d) Gerência
- e) Coordenação/Supervisão
- f) Operacional

5- Qual a sua faixa etária?

- a) Até 25 anos
- b) De 26 a 30 anos
- c) De 31 a 35 anos
- d) De 35 a 40 anos

- e) De 41 a 45 anos
- f) De 46 a 50 anos
- g) De 51 a 60 anos
- h) De 61 a 70 anos
- i) Acima de 70 anos

6- Em qual dos perfis abaixo sua empresa melhor se enquadra?

- a) Empresa Familiar
- b) Empresa de capital fechado - até 3 sócios
- c) Empresa de capital fechado - de 4 a 6 sócios
- d) Empresa de capital fechado - acima de 7 sócios
- e) Empresa de capital aberto

7- Escolha entre as opções abaixo a que mais se enquadra para descrever sua empresa quanto aos OBJETIVOS DO NEGÓCIO:

- a) Os objetivos de negócio da minha empresa não estão definidos
- b) Os objetivos de negócio da minha empresa estão definidos, mas são conhecidos apenas pela Diretoria/Presidência
- c) Os objetivos de negócio da minha empresa estão bem definidos e descritos na Missão, Visão e Valores e estes são conhecidos até o nível gerencial / supervisão
- d) Os objetivos de negócio da minha empresa estão bem definidos e descritos na Missão, Visão e Valores e estes são conhecidos por todos os colaboradores

8- Como os investimentos / mudanças são definidos na sua empresa?

- a) Estas decisões são tomadas pelos donos/sócios e informadas aos demais colaboradores
- b) É realizada UMA reunião por ano, na qual se discutem as alternativas e tomam decisões estratégicas

c) Existem reuniões periódicas, nas quais são avaliados os cenários e discutidas as possibilidades para uma posterior tomada de decisão

d) As decisões são tomadas por meio do uso de ferramentas como SWOT, análise de mercado, benchmarking, matriz de riscos, ...

9- Quanto à avaliação dos processos e/ou resultados,

a) minha empresa apenas registra os resultados obtidos, sem nenhum tipo de avaliação ou análise

b) minha empresa avalia os resultados obtidos, realizando análises de comparação com o histórico anterior

c) minha empresa avalia os resultados obtidos e define ações corretivas caso as metas não sejam alcançadas

d) minha empresa tem indicadores definidos em nível gerencial e que são acompanhados ao longo do mês para garantir o atingimento dos resultados esperados. As metas não alcançadas são analisadas e um plano de ação é definido

e) minha empresa tem indicadores definidos para os níveis gerencial e operacional e que são acompanhados ao longo do mês para garantir o atingimento dos resultados esperados. As metas não alcançadas são analisadas e um plano de ação é definido

10- Quanto às análises realizadas,

a) somente analisamos resultados financeiros

b) além dos resultados financeiros, verificamos quais são nossas forças e fraquezas (análise interna)

c) além dos resultados financeiros e de análises internas, estudamos também o ambiente externo (mercado, clientes, concorrência, leis...)

d) analisamos nossa empresa, em um contexto interno e externo, além de possíveis riscos e aprendizagens já adquiridas

11- Quanto ao processo de Planejamento Estratégico,

a) minha empresa não utiliza esta ferramenta. Temos outra forma de gerir nosso negócio

b) nunca utilizamos a ferramenta mas tenho interesse em conhecer para aplicá-la

c) iniciamos um trabalho com o uso da ferramenta mas não conseguimos implantar

- d) utilizamos a ferramenta a menos de dois anos
- e) utilizamos a ferramenta de três a cinco anos
- f) utilizamos a ferramenta a mais de cinco anos

12-Caso sua empresa elabore um Planejamento Estratégico, qual o período futuro contemplado?

- a) De 1 a 3 anos
- b) De 4 a 6 anos
- c) Acima de 7 anos
- d) N/A (não fazemos Planejamento Estratégico)

13-Quanto aos principais indicadores, marque todos os temas acompanhados continuamente em sua empresa:

- Resultado (Econômicos)
- Caixa (Financeiros)
- Patrimoniais
- Análise de Investimentos Operacionais
- Análise de Investimentos Financeiros
- Produtividade
- Riscos
- Gestão de Pessoas
- Relacionamento com o Cliente
- Marketing
- Vendas
- Mercado
- Outros

14-Quanto à Gestão Estratégica,

- a) não considero ser necessária por enquanto
- b) considero que a empresa ainda deve ser muito desenvolvida neste ponto (implementação de ferramentas, Planejamento Estratégico, KPIs...)
- c) é utilizada a longo prazo, mas não no dia-a-dia
- d) é considerada essencial na gestão diária da empresa, pois gera resultados importantes
- e) é considerada essencial na gestão diária da empresa, pois é uma tendência do mercado

Questionário disponível em:

<http://www.surveio.com/survey/d/Q2L5X1Y7T4E8C4N0O>