

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Diagnóstico no setor do transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais.**

Belo Horizonte, 2015

Aldrin Periard Gonçalves
Claudinei Antunes
Daniel Alves da Silva
Francisco de Assis Araújo Filho
Humberto Mateus Santos
Luiz Fernando Vieira Santana

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL:
Diagnóstico no setor do transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais.**

Trabalho apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Rodrigo Baroni
Carvalho

Belo Horizonte, 2015

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico junto às empresas associadas ao Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Minas Gerais – SETCEMG –, quanto à existência de planejamento estratégico na organização e à percepção de como a comunicação empresarial tem contribuído para permear os objetivos do plano nos diversos níveis da organização. Utilizou-se um questionário com cinco dimensões: dados sociodemográficos, formalização do plano estratégico, divulgação da estratégia, envolvimento dos níveis hierárquicos e instrumentos e canais de comunicação. O questionário foi respondido por 52 colaboradores em diversos níveis hierárquicos. Foram realizadas análises qualitativas do universo de amostra a fim de elaborar e apresentar os itens que mais se destacaram e que são relevantes no tema proposto, possibilitando verificar a percepção dos membros das organizações participantes, de forma a contribuir para uma proposta de intervenção junto à entidade de classe das empresas. O resultado aponta para a necessidade de se aprofundar a discussão sobre o uso adequado da comunicação empresarial para se disseminar a estratégia por toda a organização, mas, em especial, entre os níveis tático e operacional, já que as falhas ocorrem na transição das informações entre tais níveis hierárquicos. Ficou evidente que as reuniões apresentam os melhores resultados, principalmente nas empresas mais maduras. Por ser uma comunicação mais direta, ela supera a utilização das demais ferramentas de divulgação da estratégia. Ao SETCEMG, como sugestão de intervenção, será apresentada a proposta de se criar mais um grupo temático da comunicação, ampliando os 11 já existentes. Também serão apresentadas as análises aqui realizadas, para que possam ser disponibilizadas para as empresas filiadas ao sindicato, com o intuito de conhecerem as propostas de solução que apresentamos neste trabalho.

Palavras-chave: estratégia, comunicação, planejamento estratégico.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres

CNT – Confederação Nacional do Transporte

FETCEMG - Federação das Empresas de Transporte de Carga do Estado de Minas Gerais

KPI – *Key Performance Indicator*

PDCA – Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir

PIB – Produto Interno Bruto

SETCEMG – Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado de Minas Gerais

SETCJF – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de Juiz de Fora

SETCOM – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Centro-Oeste Mineiro

SETSUL – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Sul de Minas

SETTRIM – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Triângulo Mineiro

SINDNOR – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Norte de Minas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Balanced Scorecard</i>	16
Figura 2 – Gestão estratégica e criação de valor	17
Figura 3 - Tempo de empresa.....	33
Figura 4 – Planejamento estratégico x tempo de empresa.....	33
Figura 5 – Informações recebidas x tarefas do dia a dia.	34
Figura 6 – Clareza das informações do planejamento.....	35
Figura 7 – Evolução da comunicação.....	36
Figura 8 – Envolvimento do líder x divulgação do planejamento	37
Figura 9 - Percepção do nível de conhecimento da estratégia	38
Figura 10 – Ferramentas de comunicação classificadas como importante	39
Figura 11 – Melhoria comunicação x ferramenta comunicação	40
Figura 12 - Proposta do Ciclo dos Processos.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composição de Transportadores e Frota de Veículos.....	29
Quadro 2: Modelo Conceitual em suas dimensões.....	31
Quadro 3: Resumo da proposta de solução	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de pesquisa	8
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Relevância do Projeto	10
2 BASES CONCEITUAIS	13
2.1 Estratégia Organizacional	13
2.1.1 Mapa estratégico	15
2.1.2 Política estratégica	19
2.1.3 Missão e Visão	19
2.2 Comunicação empresarial	21
4 A REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO	26
5 BENCHMARKING: REALIDADES ORGANIZACIONAIS	28
6 ANÁLISE DO SETOR	29
7 MODELO CONCEITUAL	31
8 ANÁLISE DE DADOS	32
9 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	42
10 CONCLUSÕES	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa	53
APÊNDICE B – Tabulação das respostas do questionário de pesquisa	57

1 INTRODUÇÃO

O estudo tem como ponto de partida o planejamento estratégico e a importância da comunicação empresarial em proporcionar de forma eficaz a divulgação da estratégia, integrando os diversos atores da organização na direção de um mesmo objetivo. Por meio deste projeto será realizado um diagnóstico de situação, a identificação da existência do planejamento estratégico e qual a eficácia da comunicação empresarial para permear o plano de negócio nas empresas de transporte de cargas, filiadas ao Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Estado de Minas Gerais – SETCEMG.

O setor de transportes representa cerca de 12,5% do Produto Interno Bruto – PIB –, segundo informações do site do Ministério dos Transportes (2015). Isso mostra a importância econômica do setor, situado como elo estratégico da cadeia de produção e comércio ou consumo.

1.1 Problema de pesquisa

Como é o processo da comunicação empresarial para divulgar o planejamento estratégico nas empresas filiadas ao SETCEMG?

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

O estudo da comunicação empresarial, como forma de garantir a eficácia da divulgação do alinhamento estratégico, justifica-se pela importância de envolver todos os níveis de uma organização em uma mesma direção e com um mesmo objetivo.

Os colaboradores precisam estar alinhados, de acordo com a estratégia da empresa e, para isso, a comunicação é essencial para que todos tenham o mesmo sentido do que se está colocado como sendo o caminho a seguir. Para Angeloni

(2010), a comunicação propicia às pessoas a compreensão, por meio de expressões, gestos ou outras formas, desde que transmitam, com clareza, a mensagem que se quer passar.

O autor mostra que é essencial identificar e compreender os fatores que influenciam a comunicação nas organizações, em especial, a relação de ruídos, caso não haja clareza, o que ocorre com mais frequência em empresas que possuem muitos níveis hierárquicos. Esses desvios de foco afetam os resultados das equipes, diminuem a qualidade de vida dos funcionários – já que consomem energia dos colaboradores – e causam prejuízos financeiros às empresas, a partir do momento em que afetam os processos de trabalho.

Nesse ponto é interessante a contribuição de Bueno (2003), quando ele correlaciona a comunicação e a cultura da organização. Ele defende que multiplicar as ferramentas comunicacionais, aproveitando-se das novas tecnologias (*chats*, *sites* institucionais, *intranets*, *newsletters* e *extranets*), acelera a comunicação, promove a interação e faz com que os envolvidos estejam focados no que é mais importante para as empresas. O autor ainda afirma que os executivos, baseados em suas experiências profissionais, concordam que a comunicação é estratégica, tendo importância fundamental para que os negócios desenvolvam-se. E a comunicação, se efetiva, vai além, ao influenciá-los nas tomadas de decisões.

Estudar todo o processo de comunicação dentro das organizações é de suma importância para garantir a efetiva divulgação do alinhamento estratégico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Diagnosticar como está o processo de comunicação empresarial na divulgação e alinhamento do planejamento estratégico nas empresas de transporte de cargas filiadas ao SETCEMG.

1.3.2 Objetivos específicos

Avaliar o nível de maturidade de gestão das empresas filiadas ao SETCEMG, quanto ao uso das ferramentas de planejamento estratégico e quanto à eficácia dos processos de comunicação empresarial.

Identificar oportunidades de melhoria contínua das ferramentas de comunicação empresarial e planejamento estratégico para compartilhá-las com a entidade de classe.

Identificar as ferramentas de comunicação mais eficazes na divulgação do planejamento estratégico dentro das organizações pesquisadas.

1.4 Relevância do Projeto

As empresas do transporte rodoviário de cargas, bem como outras organizações, de diversas áreas, necessitam entender primeiro como ocorre a comunicação interna, no sentido de divulgar, introduzir e apreender as estratégias das instituições, criando e implementando o alinhamento estratégico: da presidência ao chão de fábrica todos os colaboradores precisam entender qual é a contribuição que cada um precisa dar à organização. Neste sentido, este projeto tem relevância porque pretende diagnosticar como essas relações vêm acontecendo, a partir da colaboração das próprias organizações, por meio de respostas a um questionário aplicado em funcionários e ou proprietários das empresas filiadas ao SETCEMG.

Este projeto analisa intrinsecamente como se dá a divulgação das estratégias nas empresas de transporte de cargas de Minas Gerais, como se faz o alinhamento estratégico e com que eficácia a comunicação empresarial ocorre, visando o comprometimento de todos para implementar as estratégias e atingir-se os objetivos da organização.

O resultado dessa análise será compartilhado com o SETCEMG no intuito de que avaliem as práticas ligadas à disseminação das estratégias e vejam o estado da arte desse tema no setor em que atua.

Busca-se neste projeto fazer um diagnóstico para identificar a existência de um plano com a estratégia empresarial. Também pretende-se descobrir qual a eficácia da comunicação para permear o alinhamento estratégico nas empresas de transporte de cargas, filiadas ao SETCEMG.

O presente trabalho está estruturado em nove partes para organizar o desenvolvimento em torno do tema. No capítulo 1, são apresentados o problema de pesquisa, a justificativa para essa abordagem e os objetivos pretendidos com o projeto.

Para dar suporte conceitual ao estudo, o capítulo 2 debate as temáticas da estratégia e da comunicação, entrelaçando os conceitos para abordar a disseminação da estratégia na organização.

O capítulo 3 contém a descrição do processo metodológico que suporta a aplicação e análise do diagnóstico da comunicação estratégica no âmbito do SETCEMG. Para tal, foi desenvolvido um formulário para enquête com 21 questões que tendem a abordar, resumidamente, o cenário da empresa, do participante, da realidade organizacional, quanto ao assunto do planejamento estratégico e as percepções sobre o processo de comunicação organizacional. Foram obtidas 52 respostas que tabuladas e analisadas permitem um diagnóstico do tema e reflexão sobre as condições encontradas.

O capítulo 4 contém a apresentação do Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas de Minas Gerais, entidade civil que representa uma importante fatia da indústria do transporte e que possui em torno de 150 empresas filiadas. Sua atuação é voltada para a disseminação de conhecimento, capacitação, defesa dos interesses da categoria junto à estrutura nacional da Confederação Nacional do Transporte – CNT.

A fim de exemplificar a realidade e a importância da comunicação no alinhamento estratégico das organizações, o capítulo 5 traz um *benchmarking* apresentando o caso das empresas Magazine Luiza (varejo) e Fleury (centro de medicina diagnóstica) com o intuito de mostrar, mesmo que em organizações de ramos diferentes, que é relevante a convergência do alinhamento estratégico em relação aos resultados que obtiveram.

O capítulo 6 traz a realidade do setor de transporte de cargas no Brasil, sua composição em números e a organização sindical em Minas Gerais.

Em resposta ao problema de pesquisa e à realidade analisada por meio da *survey*, o capítulo 7 descreve um modelo para proposta de solução com base no conceito de Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir – PDCA –, de forma a sintetizar o diagnóstico.

Como resultado da pesquisa (*survey*) realizada nas empresas filiadas ao Setcemg, o capítulo 8 apresenta a análise de dados embasada em cinco dimensões: pesquisa sociodemográfica, formalização do plano estratégico, divulgação na organização, envolvimento dos níveis hierárquicos e instrumentos de comunicação organizacional. Assim, no capítulo 9 está apresentada a proposta de solução que também traz as conclusões e as recomendações do grupo para melhorar a condição encontrada da comunicação da estratégia nas empresas de transporte de cargas filiadas ao SETCEMG.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Estratégia Organizacional

O assunto estratégia está presente em todas as organizações, pois faz parte do plano de negócios ou da visão de futuro como queiram. É importante definir e compreender o conceito de estratégia para caracterizar sua importância no contexto do problema de pesquisa.

Os relatos mais antigos de estratégias surgem por volta de 400 A.C., criadas por Sun Tzu, que as estabelecia para obter sucesso nas guerras. O mais antigo tratado militar ficou intitulado como A Arte da Guerra, que é caracterizada como,

um conjunto de conselhos para o líder sobre a importância da inteligência e da informação na formulação da estratégia, sobre o campo de batalha, as táticas de guerra, a identificação dos pontos fortes e fracos do inimigo, os movimentos ofensivos e defensivos e o uso de estratégias para vencer a guerra. (HERRERO, 2005, p.7).

A estratégia é uma questão de suma importância para todas as empresas, pois é ela que irá possibilitar a sobrevivência ou não de um determinado negócio. Se a estratégia não estiver definida claramente, isso pode gerar dúvidas dentro da própria organização, fazendo com que a empresa não consiga reagir diante da concorrência. Sendo assim, é aconselhável que a estratégia seja bem definida e de fácil entendimento para todos os envolvidos, conforme define Herrero (2005).

Para Serra, Torres e Torres (2004), a estratégia é o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Assim é importante que esses estejam bem definidos e deve haver um alinhamento de convergência para que sejam alcançados. Herrero (2005) destaca alguns autores que fizeram as suas contribuições para a evolução da gestão estratégica. Os principais foram Sun Tzu, Peter Drucker, Gary Hamel, Michel Porter, Robert Kaplan e David Norton.

Hoje em dia, a gestão estratégica é uma das principais áreas das empresas, pois é a gestão da empresa que define a estratégia da organização, para atuar no mercado, com o objetivo de competir com seus concorrentes em busca de melhores resultados. Hunger e Wheelen (2002, p.40) classificam a gestão estratégica como

“um conjunto de ferramentas para a tomada de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo”.

As estratégias, ao serem elaboradas, devem ser de fácil compreensão, pois toda organização tem que saber as reais intenções de determinada entidade. Além disso, a realização da estratégia deixou de ser responsabilidade exclusiva do principal executivo, passando a ser responsabilidade de toda a organização, conforme Serra, Torres e Torres (2004).

Contribuindo com o tema, Herrero (2005, p.10) relata que, para Drucker, a estratégia da organização deve “estar a serviço do empreendedor, isto é, o indivíduo que transfere recursos de investimentos menos produtivos para os mais produtivos, gerando, assim, a riqueza”. Para Herrero (2005), outra contribuição importante foi de Michael Porter ao definir como ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia ter em mente o objetivo correto. Ou seja, saber posicionar a empresa no tempo e espaço bem como saber para onde a organização caminha, contribui para obter um bom retorno sobre o investimento inicial para os acionistas e demais *stakeholders*, ao longo do tempo.

Os pontos abordados por Herrero (2005) retratam a importância da elaboração da estratégia, pois, se mal definida, a falta de comprometimento dos envolvidos ou mesmo a falta de instrução para os colaboradores pode culminar em resultados ruins para a empresa. E, até mesmo, em sua extinção. Por isso, a organização deve elaborar uma gestão estratégica de fácil entendimento para que possa ser colocada no papel e para que todos os envolvidos consigam acompanhar essas ideias. Dentre as falhas na realização do planejamento estratégico, está a dificuldade da alta direção em traduzir a estratégia em objetivos reais da organização. Com isso, as pessoas têm dificuldades de entender o que significa e, conseqüentemente, criam barreiras naturais na execução do plano.

Vale ressaltar que a estratégia bem elaborada pode elevar o desempenho da empresa, assim como uma estratégia mal feita pode causar o declínio da organização. Por isso, a grande importância na elaboração da estratégia empresarial. Todos os envolvidos devem estar empenhados em atingir os objetivos da organização. Para eles, “toda a organização precisa ter como foco comum o

trabalho integrado entre a alta gestão e os variados setores” (SIMÕES, RODRIGUES e ALEXANDRE, 2014, p.3).

Apesar de ser uma disciplina relativamente nova, introduzida nas universidades americanas na década de 1950, ao longo dos tempos a gestão estratégica foi mudando a sua aplicabilidade. Seus conceitos foram alterados de acordo com o surgimento de novas ideias e a percepção de falhas em determinados processos. Mas, importante validar que a base de conhecimento continuou inalterada. A ideia principal é a de conhecer melhor os pontos fracos e os pontos fortes dos concorrentes e os processos internos da própria empresa. Sempre em busca de melhores resultados, satisfação dos clientes, dos colaboradores e, principalmente, dos investidores.

Assim a definição da estratégia é uma das etapas de grande importância para a elaboração do planejamento estratégico das organizações. Nessa etapa, os gestores precisam ter a visão de futuro da empresa e conhecer todos os processos relacionados para alcançar os objetivos. Além disso, a estratégia deve ser de fácil compreensão para não gerar duplo entendimento dos envolvidos, o que poderia causar problemas em determinadas circunstâncias.

2.1.1 Mapa estratégico

Definida a estratégia da organização é hora de consolidar o plano em representações gráficas que facilitem o entendimento e garantam o alinhamento dos objetivos globais e individuais dos envolvidos. É hora de estruturar o mapa estratégico.

Para controlar os comportamentos e avaliar o desempenho de forma a manter o foco do plano em direção aos objetivos traçados, Kaplan e Norton (1997) indicam a importância da mensuração de resultados dentro das organizações e retratam que medir os resultados ajuda a manter a organização conforme o plano pré-estabelecido.

Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* – BSC –, é uma forma de articular, divulgar e alinhar a estratégia do negócio, seja nas iniciativas individuais, departamentais e ou organizacionais. Eles enfatizam que é necessário aos gestores conhecer bem as estratégias elaboradas pelas empresas. Somente assim saberão se o que está sendo executado corresponde ao planejamento inicial e se ele foi realizado com sucesso. A Figura 1 ilustra que o *Balanced Scorecard* está diretamente ligado ao ciclo contínuo do sistema de gerenciamento estratégico, seja na clareza da comunicação até o *feedback* e aprendizado.



Figura 1 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997, p.153) relatam que “as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas”. Eles definem mapa estratégico como a representação visual de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, ajudando assim na criação do *Balanced Scorecard*.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), implementar o *Balanced Scorecard* requer passar por quatro etapas:

a primeira etapa é a definição da estratégia, em seguida vem a definição das medições da estratégia, depois a integração dos indicadores no sistema de gerenciamento e, por fim, a frequência da revisão dos indicadores e dos resultados. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p.127).

Martins e Marquitti (2006) informam que a construção do mapa estratégico é a base para tornar as estratégias da empresa mais claras. Ou seja, a construção do mapa estratégico é uma das principais fases da implantação do *Balanced Scorecard*. É na elaboração do mapa estratégico que a empresa começa a colocar no papel suas estratégias e visões para os próximos exercícios.

Depois de a alta administração ter elaborado suas estratégias para a empresa, faz-se necessária a criação de um diagrama simples, demonstrando a relação de causa e efeito nas perspectivas do negócio da entidade – perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos da empresa e perspectiva de crescimento e aprendizado –, conforme definem Kaplan e Norton (1997). Para cada objetivo organizacional, deve-se criar um indicador com o objetivo de mensurar e avaliar a execução do plano. Eles ainda apontam diversos fatores que podem influenciar negativamente nas implantações do *Balanced Scorecard*. Dentre eles, os principais são as falhas estruturais e as organizacionais. A Figura 2 representa as etapas que devem ser seguidas para a elaboração da gestão estratégica e criação de valor em uma organização, até os seus resultados esperados.



Figura 2 – Gestão estratégica e criação de valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Quanto às falhas estruturais, o argumento é que mesmo a empresa apresentando diversas medidas de controle, como satisfação do cliente e participação do mercado, elas falham em não comunicar aos colaboradores as melhores formas de se destacarem para vencerem essa competição. Outro fator é a falta de ligação entre a ferramenta, os orçamentos anuais e os gastos discricionários. Quanto às falhas organizacionais, Kaplan e Norton (1997) relatam que elas acontecem justamente nas fases de implementação, quando os executivos não acompanham, adequadamente, a estruturação do *Balanced Scorecard*, pois, eles demandam grande parte de seu tempo em atividades operacionais. Agindo dessa forma, os executivos permanecerão realizando previsões somente em curto prazo, o que iria contra os princípios do *Balanced Scorecard*, que vislumbram uma gestão estratégica de longo prazo. Herrero (2005) relata que as principais dificuldades de se implementar essa ferramenta é a interação de toda empresa nesse processo.

Serra, Torres e Torres comentam sobre a sinergia alcançada neste processo:

pela correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores. Assim os funcionários passam a entender como suas ações vão causar impacto nas estratégias da organização. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p.119).

Essa visão de Serra, Torres e Torres (2004) retrata a importância da participação de toda a entidade nesse processo. Uma vez que os processos estão interligados, uma falha que ocorrer na base do processo, conseqüentemente, implicará em possíveis erros em outras áreas. Ou mesmo um planejamento inicial mal feito causará impactos no decorrer dos processos.

Como visto nesse capítulo o mapa estratégico é de grande importância para as organizações, pois nele as empresas conseguem ver as interdependências dos objetivos estratégicos, e assim identificar qual objetivo impacta no outro. Para melhor acompanhamento dos resultados quanto os objetivos estratégicos, a ferramenta BSC mostra-se bastante eficaz na gestão da organização, permitindo o acompanhamento do plano, o desmembramento das ações em metas e os resultados que retroalimentarão todo o sistema do planejamento.

2.1.2 Política estratégica

Para delimitar o vasto campo do plano de negócios, a política estratégica emerge no contexto a fim de esclarecer temas e suas interfaces com o mapa estratégico. Tudo precisa estar alinhado e ter objetivo claro e interligado.

Hunger e Wheelen (2002) definem política estratégica como uma “diretriz ampla para tomada de decisão que liga a formulação da estratégia à sua implantação”. Além disso, eles relatam que algumas empresas utilizam as políticas estratégicas para que “seus funcionários tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão, aos objetivos e às estratégias da corporação”.

Para Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001), as políticas estratégicas das empresas são “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”. São delimitadores que tendem a acelerar os processos e apontar claramente os objetivos e valores que estão alinhados com as metas traçadas. Nessa mesma linha de raciocínio, Ackoff (1975) entende política estratégica como “regra para se escolher uma alternativa de ação; uma regra para decisões”.

Assim sendo, entende-se que políticas estratégicas das empresas são diretrizes para se alcançar os resultados esperados pela mesma, além de orientar os funcionários nas tomadas de decisões em busca do ideal planejado.

2.1.3 Missão e Visão

Como parte integrante das políticas estratégicas, toda organização, com ou sem fim lucrativo, precisa definir claramente qual sua missão, o motivo pelo qual existe, bem como sua visão de horizonte, seus objetivos e prazos de realizações.

Hunger e Wheelen (2002) consideram a “missão de uma organização o seu propósito, a razão de ser da sua existência”. Já Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001) definem missão como a razão de existir da empresa em seu negócio, como o principal fator para diferenciá-la dos concorrentes que atuam no mesmo segmento.

Além disso, eles relatam que uma missão bem elaborada pode ser a chave para o sucesso de qualquer empresa. Desse modo, podemos concluir que a missão estratégica é o motivo pelo qual as empresas existem.

Ackoff (1975) define visão como sendo os objetivos ou metas estabelecidas pela alta direção em suas estratégias competitivas, a serem realizados em um determinado período. Já Ansoff (1981) relata que o primeiro passo para as empresas determinarem a visão da empresa é que a mesma delimite um período. E logo após devem definir suas metas para que sejam alcançadas naquele período informado. Assim, Ansoff define alguns pontos que devem ser levados em consideração quando a visão é definida para um período muito longo:

quando são estendidas para além de cinco anos, muitas projeções de lucros tornam-se inseguras porque há muitas incertezas em relação ao estado futuro da tecnologia, à participação da empresa no mercado, às habilidades administrativas futuras, às condições econômicas em geral e ao clima político. (ANSOFF, 1981, p.38).

Como Ansoff (1981) e Ackoff (1975), Drucker (1981) relata que as organizações, para formular a visão estratégica, devem formular metas, além de avaliar a posição do mercado que a mesma está inserida, a capacidade de inovação de seus produtos ou serviços, seus recursos financeiros, a lucratividade esperada e, por fim, o período para que as metas sejam realizadas.

Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001) classificam a visão estratégica como um sonho ou um desafio de uma determinada organização. Partindo dessas ideias, percebe-se que a visão é o norte das organizações, ou seja, é onde a empresa espera chegar no futuro. E para alcançar esse objetivo, as empresas delimitam metas, objetivos e prazos.

Assim nesses capítulos foram tratados temas inseridos no contexto do plano estratégico, o negócio, sua missão, quais seus objetivos, visão de futuro. No capítulo seguinte será tratado a comunicação, o fio condutor desse tema para permear e alinhar os conceitos por toda a organização.

2.2 Comunicação empresarial

A comunicação, tanto a interna quanto a externa, está em constante evolução e é de suma importância nas organizações. É necessário que as organizações tenham várias formas de se comunicar e que elas sejam definidas com base na política e nos valores das organizações.

Segundo Angeloni (2010), comunicação é o processo que permite às pessoas fazerem-se entender, usando-se de expressões, gestos ou qualquer outro meio que possa informar a mensagem desejada. Tavares (2009) afirma que comunicação é entendida de qualquer forma: escrita, oral, simbólica ou gestual e eletrônica.

Para Bueno (2003), a comunicação e a cultura de uma organização estão diretamente relacionadas. Dessa forma, ela se espelha na cultura organizacional, o que acaba por influenciar os processos de gestão.

A experiência tem demonstrado que a multiplicação de canais torna a comunicação mais efetiva e não necessariamente mais onerosa, sobretudo porque, quase sempre, pode-se valer de novas tecnologias como intranets, extranets, *sites* institucionais, *newsletters* eletrônicas, *chats* etc., uma comunicação empresarial que, com certeza, é mais ágil, mais interativa, mais focada na expectativa dos vários públicos com que a empresa se relaciona. (BUENO, 2003, p.28).

As empresas devem estimular seus colaboradores com o intuito de criar novos canais de comunicação, formais e informais.

Toda ação estratégica e produto de uma empresa ou entidade precisa estar em sintonia com a cultura da empresa, sob pena de alimentar conflitos que possam comprometer a sua imagem (BUENO, 2003, p. 47).

A venda, por exemplo, é a porta de entrada para um relacionamento com o cliente. Temos de aproveitar desse momento para criar um meio de comunicação eficiente e atrativo para atrair o cliente prevendo suas necessidades e antecipando-se a elas por meio de ferramentas tecnológicas bastante eficientes, como um banco de dados inteligente que identifica hábitos de consumo e, a partir desses, incrementar novos produtos e serviços.

A velocidade de circulação de informações dificulta a verificação da autenticidade e pode comprometer a reputação das empresas. Mas, de qualquer

forma, a comunicação empresarial tem que conviver com os perigos da comunicação digital. É preciso criar mecanismos que minimizem os riscos e a vulnerabilidade às quais as organizações estão sujeitas.

Faz-se necessário identificar oportunidades e utilizar um meio de comunicação rápido, que atinja um número maior de pessoas, em um período curto de tempo, para ser competitivo.

Bueno (2003) afirma que executivos – com base em experiências próprias – admitem que a comunicação é vista como estratégica pelos empresários e que tem importância fundamental para o desenvolvimento dos negócios. Admitem ainda que a comunicação tem papel singular no processo de tomada de decisão.

Segundo Angeloni (2010), vale destacar que as organizações encontrarão sempre novos meios de interagir e relacionar com os diferentes públicos. A comunicação abrange ações relativas à construção e fortalecimento de imagens, relacionamentos com a comunidade, funcionários, acionistas e gerenciamento de crise.

Para o autor, existem fatores que influenciam a comunicação nas organizações. Portanto, é essencial identificar e compreender tais fatores para ser bem entendido. Nesse sentido, outro aspecto importante é que há uma relação de ruídos na comunicação em relação às organizações com maior número de níveis hierárquicos. A clássica brincadeira do telefone sem fio representa bem a dificuldade de alinhar a comunicação no âmbito organizacional.

A comunicação de modo amplo é a chave mestra para o sucesso de qualquer plano de qualidade e um processo laborioso que deve ser apreendido (FERREIRA, 2004). Os profissionais que encaram isso com tranquilidade e humildade acabam se tornando especialistas em comunicação e em qualidade. Uma dupla que resultará em um eficiente desempenho da equipe de projetos, desde que aprenda, no dia a dia, na troca de relações de todos, uns com os outros, o que é penoso, mas é necessário que se tenha humildade para aprender.

Segundo Ferreira (2004), é preciso criar caminhos opcionais para os funcionários comunicarem com as lideranças da companhia. Poder e comunicação estão intimamente ligados para um bom programa de qualidade. E qualidade requer

mudança de comportamento, colaboração, liberdade de opinião. E um bom programa de qualidade implica em algum grau de disciplina no exercício de poder dentro da empresa.

Para Tavares (2009), a comunicação deve obedecer quatro mandamentos: percepção rápida, oportuna, compreensão rápida e de utilidade imediata. Superando esses desafios, com persistência, o comunicador estará trilhando o caminho do sucesso.

Assim podemos concluir que a comunicação é a ferramenta responsável pela integração de toda a organização com o plano estratégico, que deve fazer parte do dia-a-dia, ser do conhecimento de todos e contribuir para a tomada de decisões.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para realizar a busca por resposta ao problema de pesquisa, foram seguidas as orientações citadas abaixo por serem referências na área do conhecimento científico. A metodologia é o estudo dos métodos. A maneira mais adequada para organizar uma pesquisa.

Segundo Triviños (2007), a pesquisa pode ser ao mesmo tempo qualitativa e quantitativa, já que o que o pesquisador espera com a obtenção de dados de determinada população é a análise e a percepção das condições encontradas, a fim de se buscar familiaridade com a abordagem técnica e científica. Para a realização desse projeto aplicativo, as orientações de Vergara (2007) serão utilizadas como base. O autor classifica a metodologia de pesquisa em dois aspectos:

- Quanto aos fins: a pesquisa será bibliográfica, exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa. Pesquisa bibliográfica, por se fundamentar em referencial teórico desenvolvido a partir de livros, teses, dissertações e artigos que abordam questões relacionadas à Comunicação Empresarial, Planejamento Estratégico e alinhamento dos objetivos estratégicos permeando a organização. Exploratória, pois, em se tratando de estudo de caso, não há conhecimento acumulado e sistematizado a respeito do assunto. Descritiva, porque serão expostas características de uma determinada população, podendo haver correlação entre variáveis e com isso ajudar a explicar possíveis fenômenos relacionados à comunicação empresarial nas empresas filiadas ao sindicato.

- Quanto aos meios: será utilizado o estudo de caso, suportado por pesquisa documental e *survey* (enquete) a ser realizada por meio eletrônico (*e-mail*) com formulário específico contendo 21 questões distribuídas em cinco dimensões: formalização do plano estratégico, divulgação da estratégia, envolvimento dos níveis hierárquicos e instrumentos e canais de comunicação, além do levantamento sociodemográfico junto aos colaboradores, diretores e ou proprietários das empresas filiadas ao SETCEMG. A pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”

(TANUR *apud* FREITAS *et al.*, 2000, p.105). De acordo com Freitas *et al.* (2000), o método de pesquisa *survey* é apropriado quando o foco de interesse é sobre 'o que está acontecendo' ou 'como está acontecendo'. Não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes. O ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno de interesse e o objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente.

Segundo Yin (2005, p.32), "o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Yin (2001) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo "como" e "porquê" e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados. No diagnóstico em questão, a metodologia relacionada ao estudo de caso justifica-se, pois um dos objetivos é mensurar e descrever o uso das ferramentas de planejamento estratégico e como são traduzidos e comunicados aos colaboradores das empresas de transporte de cargas filiadas ao SETCEMG.

O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2007, p.49).

A pesquisa será realizada por meio do SETCEMG, nas suas empresas filiadas, por meio de *survey*, a fim de levantar dados de análise para corroborar com a proposição de sugestões de melhoria e ou de solução de problema, sob o prisma das ferramentas de Planejamento Estratégico, conforme descrito por Kaplan e Norton (1997).

4 A REALIDADE ATUAL DA ORGANIZAÇÃO

O Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Estado de Minas Gerais – SETCEMG – foi fundado em outubro de 1953. Inicialmente, funcionou como associação e, em 1960, recebeu a Carta Sindical concedida pelo Ministério do Trabalho, com o processo número nº 7 136 029/60. No final dos anos 60, adquiriu sua primeira sede própria, um conjunto de salas na Galeria do Ouvidor, região central de Belo Horizonte. Em 1984, o Sindicato adquiriu um prédio em um terreno de 1.188 m² na Pampulha, onde construiu a atual sede em um edifício de 1.937,62 m².

Sua base territorial atual é composta pelos municípios de Minas Gerais, com exceção daqueles que tenham Sindicato da Classe reconhecido pela Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais – FETCEMG –, sendo constituído por aproximadamente 150 empresas associadas que utilizam a entidade para desenvolvimento do setor, suporte jurídico, mesa de negociação de classe, participação em cursos profissionalizantes e de qualificação a fim de capacitar os entes federados.

O SETCEMG tem como missão defender os interesses do setor de Transporte Rodoviário de Carga – TRC –, tanto na esfera pública quanto no âmbito privado, valorizando a categoria econômica e o crescimento sustentável da atividade (SETCEMG, 2015). O principal objetivo do SETCEMG é a valorização e defesa dos interesses dos transportadores rodoviários de carga relacionados às diversas áreas que interferem nesse ramo de atividade. Inclui ações de apoio às associadas nas áreas técnica, comercial, administrativa e trabalhista; pressões legítimas junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário para que a atividade econômica seja rentável e realizada com segurança; relações produtivas com outras entidades e parceiras visando o bem-estar social.

São, ainda, objetivos do Sindicato a coordenação, proteção, assistência e representação dos associados, bem como a realização de estudos de interesse dos integrantes da categoria econômica das empresas de transporte rodoviário de cargas em sua base territorial (SETCEMG, 2015).

Atualmente, um dos maiores problemas detectados no segmento do TRC é a baixa eficiência no transporte de cargas, o que reflete em dificuldade direta para as empresas filiadas provocando, inclusive, suas relações com o SETCEMG. Isso se dá, dentre outros motivos pelo desbalanceamento da Matriz de Transportes, pela legislação e fiscalização inadequadas, pela deficiência da infraestrutura de apoio bem como pela insegurança nas rodovias.

O baixo preço dos fretes rodoviários também afeta a eficiência operacional das transportadoras. Com a pressão que os embarcadores exercem sobre elas e a concorrência é fortíssima no segmento, as empresas precisam reduzir seus custos, visando conseguir, num primeiro momento, operar, antes mesmo de ter eficiência operacional. Diante desse cenário, ao buscar a eficiência operacional, as transportadoras, de maneira geral, acabam diminuindo a qualidade do serviço prestado, o que, na percepção superficial, daria uma rentabilidade melhor para elas, que não conseguem impor aos embarcadores melhores preços nos fretes. Nessa luta, o próprio embarcador (cliente) fica prejudicado com a baixa qualidade do serviço que recebe.

Ao SETCEMG, enquanto unidade do setor cabe contribuir para o fortalecimento das organizações, visando colaborar para que essa realidade seja modificada o quanto antes. Ao mesmo tempo, o SETCEMG deve buscar reduzir as barreiras para a intermodalidade, criando parcerias com outros segmentos do transporte de cargas.

5 BENCHMARKING: REALIDADES ORGANIZACIONAIS

O *benchmarking* utilizado para demonstrar a aplicabilidade deste projeto foi oriundo de fonte secundária: o artigo “Alinhamento estratégico da utilização da Internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury”, elaborado por Saccol (2005), que retrata um estudo de caso das empresas Magazine Luiza (setor varejista) e Fleury (Centro de Medicina Diagnóstica). Ambas as organizações são pioneiras em seus segmentos e possuem reconhecimento no Brasil pela utilização da Internet e do comércio eletrônico. O uso do comércio eletrônico por essas empresas acontece via comercialização de produtos ou agendamento de exames e disponibilização de resultados para os usuários, neste caso, podendo ser pacientes ou médicos. Mesmo as empresas pertencendo a diferentes tipos de ramo de atuação, Saccol (2005) identificou pontos convergentes no alinhamento estratégico das organizações.

Dentre os pontos cruciais para se ter um alinhamento estratégico bem-sucedido, podemos destacar o entendimento do plano por todas as pessoas envolvidas, seja pessoas da alta gestão, demais gestores e usuários finais. Segundo Saccol (2005), esse envolvimento é de suma importância para o bom desempenho do alinhamento estratégico e alcance dos objetivos propostos. Nos casos estudados, o alinhamento ocorreu devido a ações simples e a comunicação clara e padronizada com os envolvidos internos e externos, reduzindo a possibilidade de duplas interpretações ou mau entendimento, seja da estratégia organizacional, ou com o cliente final, na apresentação dos produtos ou serviços.

Outro ponto importante abordado por Saccol (2005) foi o apoio da alta direção na elaboração do plano estratégico ou na disseminação da estratégia, ponto crucial para a eficácia do alinhamento estratégico. Além disso, o envolvimento de todas as áreas na elaboração do planejamento estratégico é apresentado como ponto de grande relevância, uma vez que depois de pronto, o planejamento estratégico será desdobrado para todas as áreas da organização, que serão as mesmas áreas responsáveis pela execução do plano. Por fim, mas não menos importante, destaca-se como ponto de atenção, o monitoramento/controlado das ações propostas e realizadas do planejamento estratégico.

6 ANÁLISE DO SETOR

O transporte de carga é um serviço fundamental na cadeia de produção e distribuição de bens industriais e agrícolas. O Ministério dos Transportes (2015) estima que 58% desse transporte é realizado por rodovias, o que faz do transporte rodoviário no país um fator determinante na eficiência e na produtividade sistêmica da economia.

Esse setor emprega mais de 1,3 milhão de pessoas e representa 5,5% do PIB Nacional. Dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT – (2015) mostram que existem mais de 170 mil empresas desse segmento no país, com 1.222.061 veículos (QUADRO 1).

Quadro 1 – Composição de Transportadores e Frota de Veículos

Tipo do Transportador	Registros Emitidos	Veículos	Veículos / Transportador	Idade Média
Autônomo	863.287	1.021.689	1,2	17,3
Empresa	172.773	1.222.061	7,1	9,5
Cooperativa	411	17.632	42,9	11,2
Total	1.036.471	2.261.382	2,2	12,7

Fonte: ANTT (2015)

Em Minas Gerais, existem aproximadamente 7 mil empresas de transporte rodoviário de carga, representando 10% do PIB estadual. O Estado tem a maior malha rodoviária federal do Brasil, representando 16,4% da malha brasileira e mais da metade da região Sudeste, conforme ANTT (2015). Como é um Estado sem fronteiras para o mar, o transporte rodoviário de cargas assume um papel estratégico para garantir maior eficiência logística no escoamento da produção estadual.

Possui localização geográfica e dimensão territorial que ampliam a relevância do Estado na logística rodoviária nacional, já que grande parte do

escoamento da produção do Sul e Sudeste brasileiro, em direção ao Centro-Oeste, Norte e Nordeste, passa pelos eixos rodoviários que cortam seu território.

A Federação das Empresas de Transporte de Carga do Estado de Minas Gerais – FETCEMG – tem com um de seus principais objetivos fazer com que o setor seja cada vez mais sustentável economicamente, ambientalmente e socialmente. Ela possui 6 sindicatos associados:

- Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais – SETCEMG;

- Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Triângulo Mineiro – SETTRIM;

- Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de Juiz de Fora – SETCJF;

- Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Sul de Minas – SETSUL;

- Sindicato das Empresas de Transportes de Carga do Norte de Minas – SINDNOR;

- Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Centro Oeste Mineiro – SETCOM.

A regulamentação do TRC é recente e foi implementada pela Lei 11.442/07. O setor ainda caminha para a profissionalização, apesar de ter sido regulamentado, o que é uma reivindicação antiga das lideranças do transporte rodoviário. Aos poucos está se concretizando, mas, no momento, tem se transformado num dos maiores desafios, já que envolve todo o segmento e coloca em xeque a relação entre embarcadores, transportadoras, motoristas e governo. Principalmente, após a Lei 13.103/2015, que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista e disciplina a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional. Desafios antigos, mas com legislação atualizada que requer novas formas de se atuar no TRC.

7 MODELO CONCEITUAL

Usando como referência as bases avaliadas, o modelo conceitual ilustrado no Quadro 2 foi desenvolvido para elaboração das perguntas e aplicação do questionário nas empresas filiadas ao SETCEMG, com o intuito de avaliar a teoria dos vários autores com o que está sendo praticado dentro das organizações.

Quadro 2 – Modelo Conceitual em suas dimensões

Aspectos de comunicação do planejamento	Perguntas equivalentes	Referência de suporte	Referências do projeto
Formalização do Planejamento Estratégico	5	Herrero (2005)	"A estratégia é uma questão de suma importância para todas as empresas, pois é ela que irá possibilitar a sobrevivência ou não de um determinado negócio. [...]"
		Hunger e Wheelen (2002)	"[...] classificam a gestão estratégica como 'um conjunto de ferramentas para a tomada de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo' [...]"
Divulgação da estratégia	6,8 a 10, 12 a 15	Serra, Torres e Torres (2004)	"As estratégias, ao serem elaboradas, devem ser de fácil compreensão, pois toda organização tem que saber as reais intenções de determinada entidade [...]"
		Herrero (2005)	"Dentre as falhas na realização do planejamento estratégico, está a dificuldade da alta direção em traduzir a estratégia em objetivos reais da organização [...]"
Envolvimento dos níveis hierárquicos	7,11	Serra, Torres e Torres (2004)	"Essa visão de Serra, Torres e Torres retrata a importância da participação de toda a entidade nesse processo [...]"
		Rodrigues (2014)	"toda a organização precisa ter como foco comum o trabalho integrado entre a alta gestão e os variados setores"
Instrumentos e canais de comunicação	16 a 21	Bueno (2003)	"A experiência tem demonstrado que a multiplicação de canais torna a comunicação mais efetiva [...]"
		Tavares (2009)	"[...] diz que comunicação é entendida de qualquer forma: escrita, oral, simbólica ou gestual e eletrônica. [...]"

Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que as questões de número 1 a 4 são referentes a dados sociodemográficos que auxiliam na validação das dimensões analisadas. Esse resumo é importante pois representa a essência do questionário desenvolvido para avaliar e mensurar as empresas quanto as dimensões acima, que estão fundamentadas no conhecimento científico e são referências para essa análise.

8 ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa de campo foi realizada objetivando avaliar a comunicação organizacional como ferramenta para o alinhamento estratégico, assim como os pontos relevantes que podem influenciar de forma positiva ou negativa a divulgação do planejamento estratégico nas organizações. O questionário avaliado foi divulgado via Internet pelo SETCEMG, no período de 26/06 a 03/07/2015, para todas as empresas filiadas ao sindicato, buscando ter uma maior abrangência nas empresas do transporte rodoviário de cargas de Minas Gerais.

O universo da pesquisa compreendia aproximadamente 150 empresas e foi possível obter 52 respostas, não necessariamente, 52 empresas diferentes, pois uma das formas de compor a análise era a resposta de mais de um nível hierárquico por empresa. Um dos pontos importantes identificado com a aplicação do questionário foi o de que na amostra apurada, 67,3% das respostas indicam que as organizações atuam no mercado de carga há mais de 15 anos. Isso mostra que, em sua maioria, as empresas analisadas foram constituídas no século passado, são tradicionalmente de origem familiar e que, por estarem ativas e maduras, desenvolveram o conhecimento no e do negócio, buscando manter uma constante renovação. Este tópico retrata os conceitos dados por Herrero (2005), que cita a estratégia como sendo de suma importância para a sobrevivência das organizações.

Além disso, foi possível identificar que a maioria das respostas são de pessoas com mais de 3 anos de trabalho nas empresas, o que indica que os funcionários conhecem bem a estrutura da organização e sua forma de comunicar. A Figura 3 retrata o tempo de contrato de trabalho (colaborador x empresa), extraído na amostra da pesquisa.

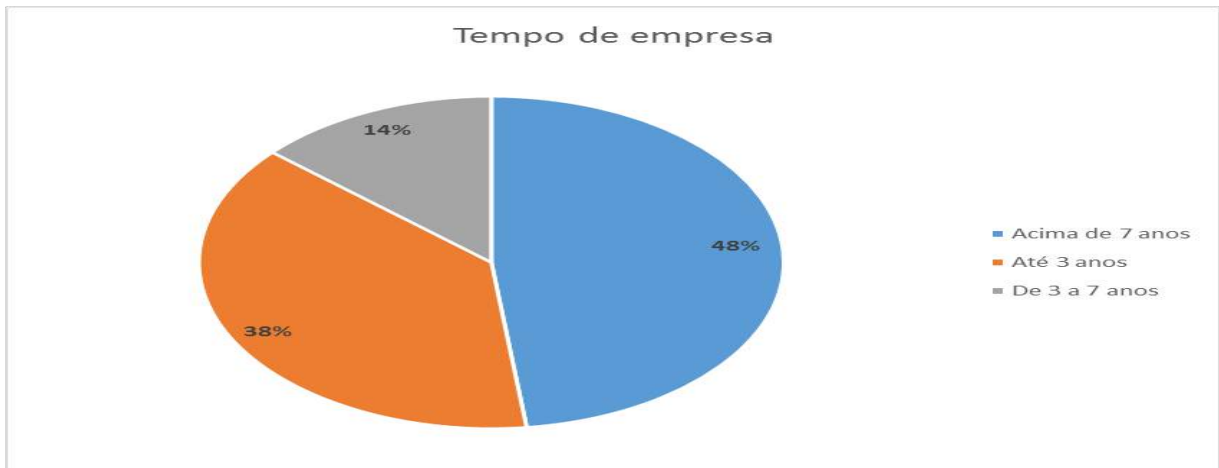


Figura 3 - Tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, 71% das empresas possuem o planejamento estratégico, formalizado e claramente definido. Dentro desse percentual, pode-se identificar que a maior parte das empresas que possuem esse tipo de trabalho, são organizações que estão no mercado há mais de 5 anos, conforme figura 4, indicando uma preocupação delas no que tange à formalização de objetivos e de metas para se alcançar sua missão e visão de futuro. Serra, Torres e Torres (2004) destacam que as estratégias utilizadas pelas empresas são os meios pelos quais as organizações tendem a alcançar seus objetivos.

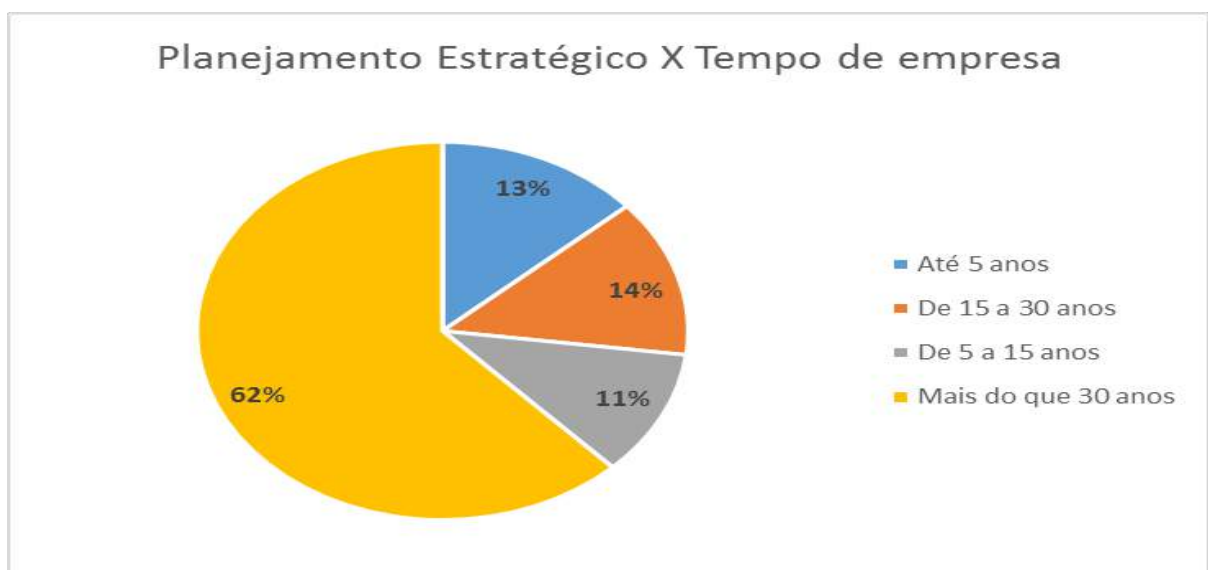


Figura 4 – Planejamento estratégico x tempo de empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nas análises, identificamos que as pessoas com mais de 3 anos de empresa afirmam que a divulgação da estratégia de sua organização acontece com eficácia, ou seja, as informações do planejamento estratégico são bem divulgadas, mas que, em geral, as diretrizes não chegam a todos os funcionários das organizações (cerca de 69,2% das respostas recebidas).

A Figura 5 retrata a opinião dos colaboradores em relação à divulgação da estratégia e ao tempo de empresa dos entrevistados. O fato de essas pessoas possuírem mais tempo de empresa e já estarem mais habituadas às formas com que a organização utiliza para divulgar sua estratégia facilita esse processo.

Por outro lado, os profissionais com menos de três anos de registro questionam a divulgação da estratégia e afirmam que a mesma é de regular a péssima. Essa percepção pode estar ligada à relação entre comunicação e cultura organizacional, conforme a definição de Bueno (2003). Como elas estão interligadas, quem tem menos tempo de casa, em parte, reconhece menos a comunicação e, conseqüentemente, a cultura da organização.

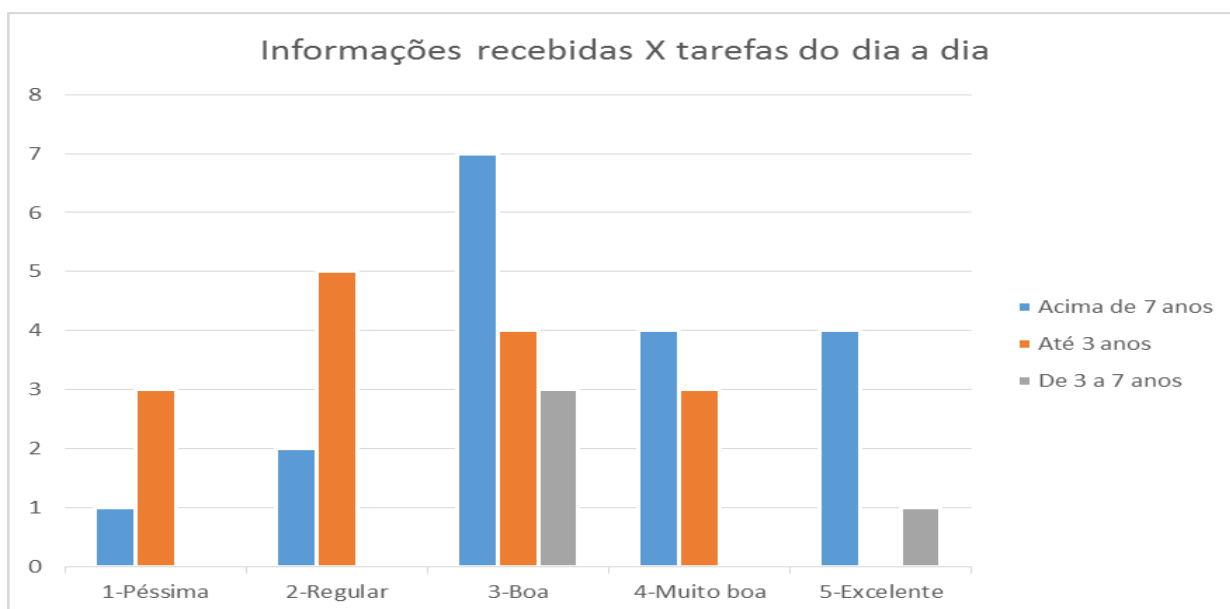


Figura 5 – Informações recebidas x tarefas do dia a dia.

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário aplicado permite-nos avaliar que 83,8% das respostas indicam que as informações são claras e de fácil entendimento. Mas, quem julga que

essas informações são transparentes e de fácil entendimento são colaboradores com níveis mais altos na hierarquia organizacional, sendo coordenadores/supervisores, gerentes, sócios e diretores. Justifica-se a fácil compreensão desses profissionais, pois são eles os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, facilitando assim o entendimento das diretrizes estratégicas. Mais uma vez, fica evidente, então, a necessidade de a comunicação colaborar com a disseminação da estratégia por toda a empresa, da presidência ao chão de fábrica, como defendem Serra, Torres e Torres (2004).

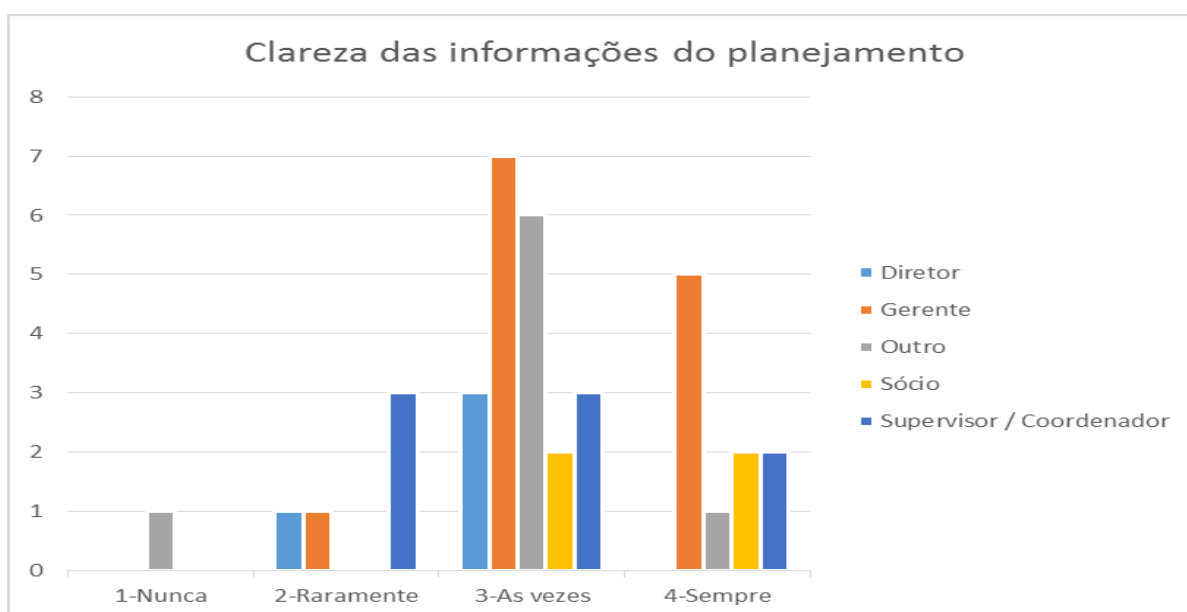


Figura 6 – Clareza das informações do planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 6 remete a uma análise preocupante no que tange à comunicação/execução das diretrizes estratégicas, uma vez que a maioria desses colaboradores que questionam a clareza das informações são de níveis mais baixos na hierarquia organizacional e são justamente eles que executam o que foi planejado. Autores como Herrero (2005), Serra, Torres e Torres (2004) defenderam que em casos em que a estratégia não chega com clareza para essas pessoas, a empresa corre o risco de não atingir sua estratégia, metas e objetivos.

Como as informações não são claras, consequentemente os colaboradores não conseguem usar essas informações como suporte para a ação no seu dia a dia. Isso demonstra, então, que poucos profissionais do nível hierárquico operacional

entendem que as informações auxiliam na execução das tarefas do cotidiano. Os outros que responderam que conseguem agir no dia a dia são colaboradores do nível mais alto da hierarquia da empresa.

O que podemos apontar como positivo nas respostas encontradas é que está havendo uma evolução da comunicação do planejamento estratégico, ainda que seja de forma lenta. Do total da amostra, 18 pessoas afirmam que essa ferramenta melhorou muito ao longo tempo. Certamente, esses colaboradores convivem com essa ferramenta ao ponto de evidenciarem essa evolução. Por outro lado, 16 pessoas afirmaram que o planejamento estratégico vem melhorando aos poucos, ou seja, está evoluindo, mas de maneira mais lenta. Outras 3 afirmaram que não houve nenhuma melhora, indicando assim que desde sua implantação ela encontra-se estagnada, sem nenhum avanço. A Figura 7 demonstra as respostas do universo analisado no que tange à evolução da comunicação do planejamento estratégico.

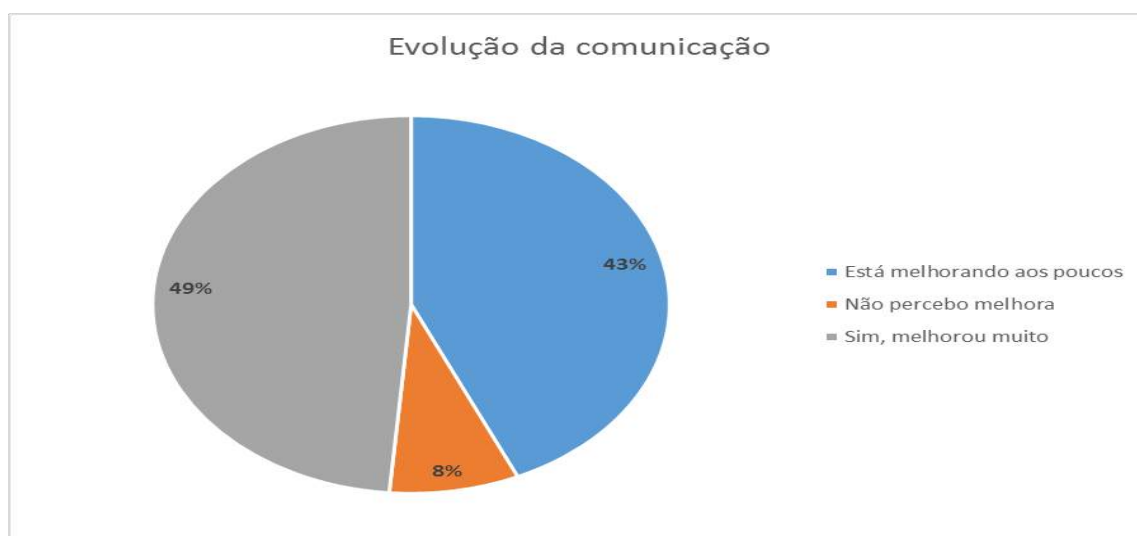


Figura 7 – Evolução da comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Figura 8, é possível identificar que o envolvimento dos líderes pela ótica dos liderados não é muito boa o que corrobora para a dificuldade dos funcionários em entender as diretrizes estratégicas e traduzir as orientações em ações para o dia a dia.

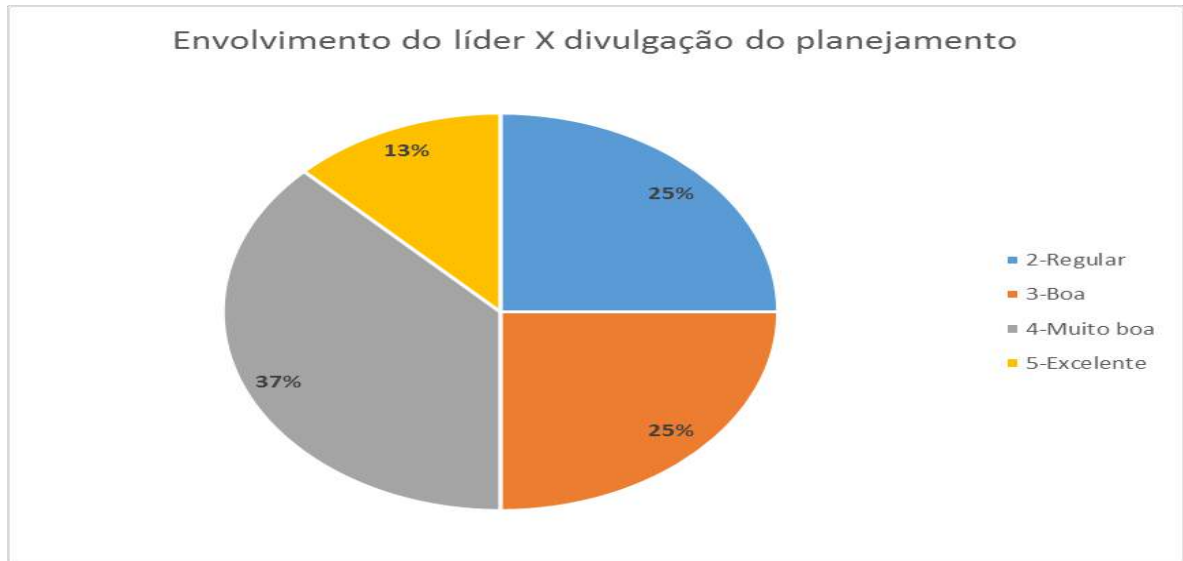


Figura 8 – Envolvimento do líder x divulgação do planejamento

Fonte: Dados da pesquisa

O envolvimento é alto, se considerarmos que, pelo menos, 75% dos respondentes consideram como boa a participação dos líderes na divulgação da estratégia. Porém, esse percentual ainda está longe do ideal de 100%, como defendem as premissas de Serra, Torres e Torres (2004). Para eles, a estratégia e sua disseminação deixaram de ser total responsabilidade da diretoria, passando a ser responsabilidade de todos os níveis hierárquicos da organização.

Avaliando o grau de conhecimento dos funcionários quanto à estratégia de suas organizações, do nível de supervisão aos sócios, a Figura 9 indica que os funcionários possuem de médio a alto conhecimento da estratégia de suas empresas, o que representa 78%, enquanto que 22% afirmam que o conhecimento da estratégia é baixo. Esse índice preocupa, uma vez que, para garantir o alcance de sua estratégia, a organização deve ter alto percentual de seus funcionários alinhados com seus objetivos.

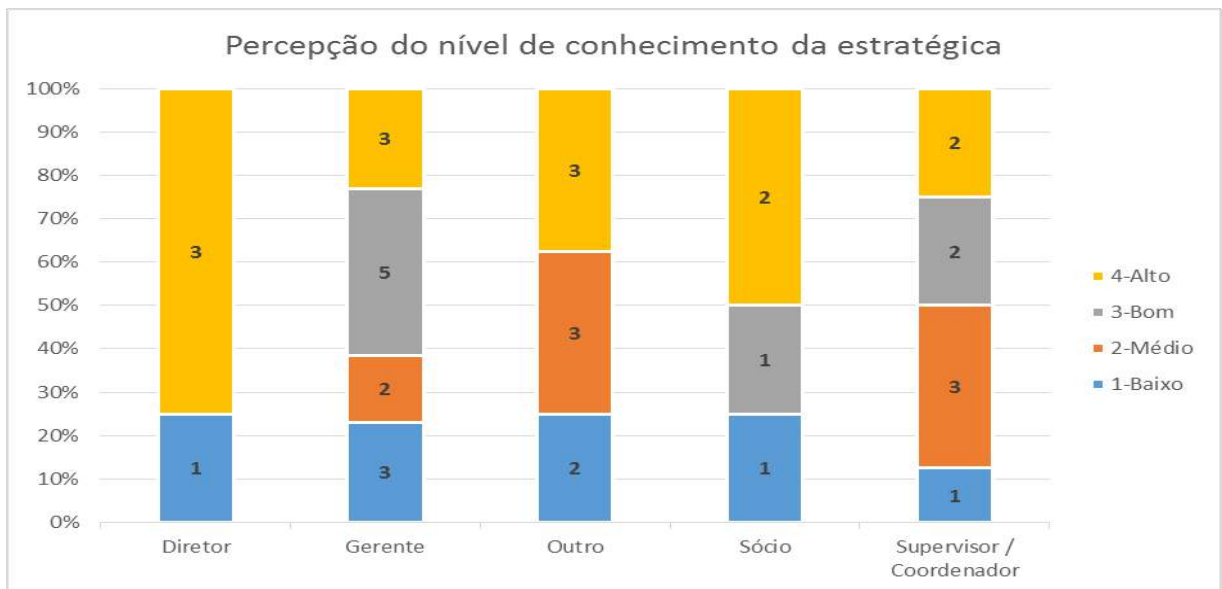


Figura 9 - Percepção do nível de conhecimento da estratégia

Fonte: Dados da pesquisa

Simões, Rodrigues e Alexandre (2014) reforça esse raciocínio, pois, para ele, todos da organização precisam ter o mesmo foco, desde a alta gestão até os mais diversos níveis hierárquicos.

A pesquisa elencou 6 diferentes tipos de comunicação, como:

- ✓ Quadro de avisos
- ✓ *Intranet / E-Mails*
- ✓ Reuniões
- ✓ Boletins específicos
- ✓ Jornal corporativo
- ✓ *Workshops*

Nesse quesito, 88,5% classificam as reuniões como estando entre os níveis de importantes a essenciais. Já o jornal corporativo recebeu o menor índice de importância para a comunicação da estratégia, com 53,8%.

Conforme registrado por Bueno (2003), a experiência tem demonstrado que a multiplicação dos canais torna a comunicação mais efetiva. Na Figura 10, podemos observar que mais da metade dos entrevistados admitem que todos os canais de comunicação citados são importantes, confirmando assim o que foi destacado pelo autor.

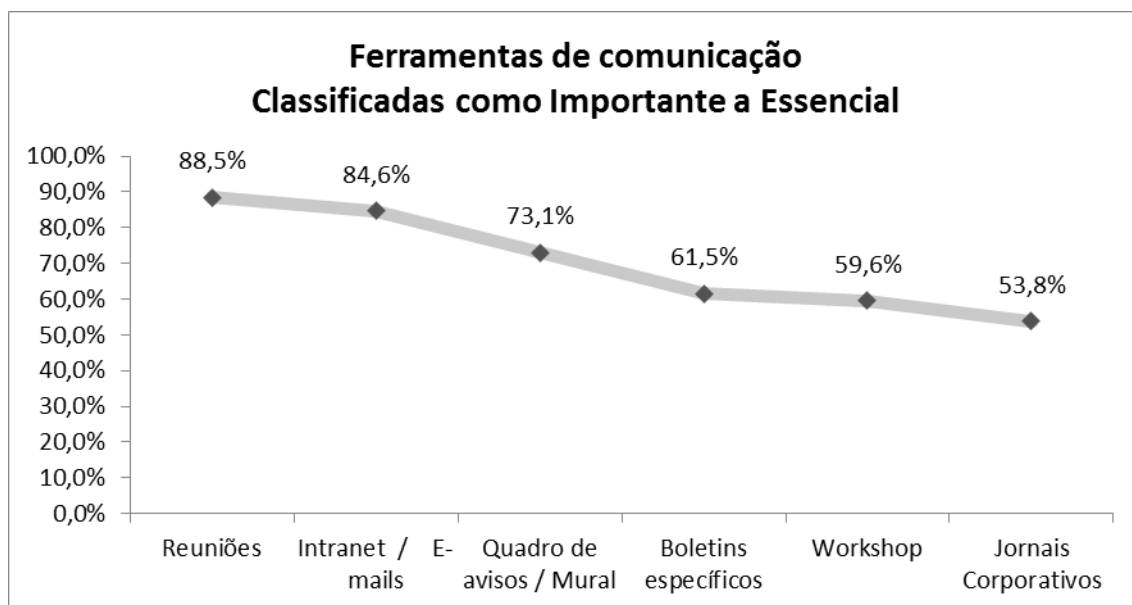


Figura 10 – Ferramentas de comunicação classificadas como importante

Fonte: Dados da pesquisa

Importante ressaltar que 42,3% dos que responderam à pesquisa acreditam que a divulgação da estratégia ocorre de forma regular a péssima. Podemos inferir que eles não valorizam as ferramentas de divulgação utilizadas pelas empresas. Isso porque mais da metade dos respondentes afirmaram que é muito importante o uso desses canais. Ao não valorizá-los, não absorvem, como deveriam, o conteúdo que eles passam. Desta forma, sem uma efetiva disseminação da estratégia, as metas esperadas não serão atingidas. Esses funcionários terão dificuldades em seguir as mesmas diretrizes dos demais colaboradores, pelo simples fato de desconhecer a estratégia das organizações em que atuam, pelo menos, por meio das ferramentas de comunicação.

Entre os que acreditam que a comunicação tem melhorado nos últimos anos, 73,1% deles consideram os meios de divulgação como sendo importantes. Confirmam-se assim os conceitos de Angeloni (2010) para quem a comunicação é o processo que permite com que as pessoas entendem-se, usando-se de expressões, gestos ou qualquer outro meio que as permitam passar a mensagem que precisam comunicar.

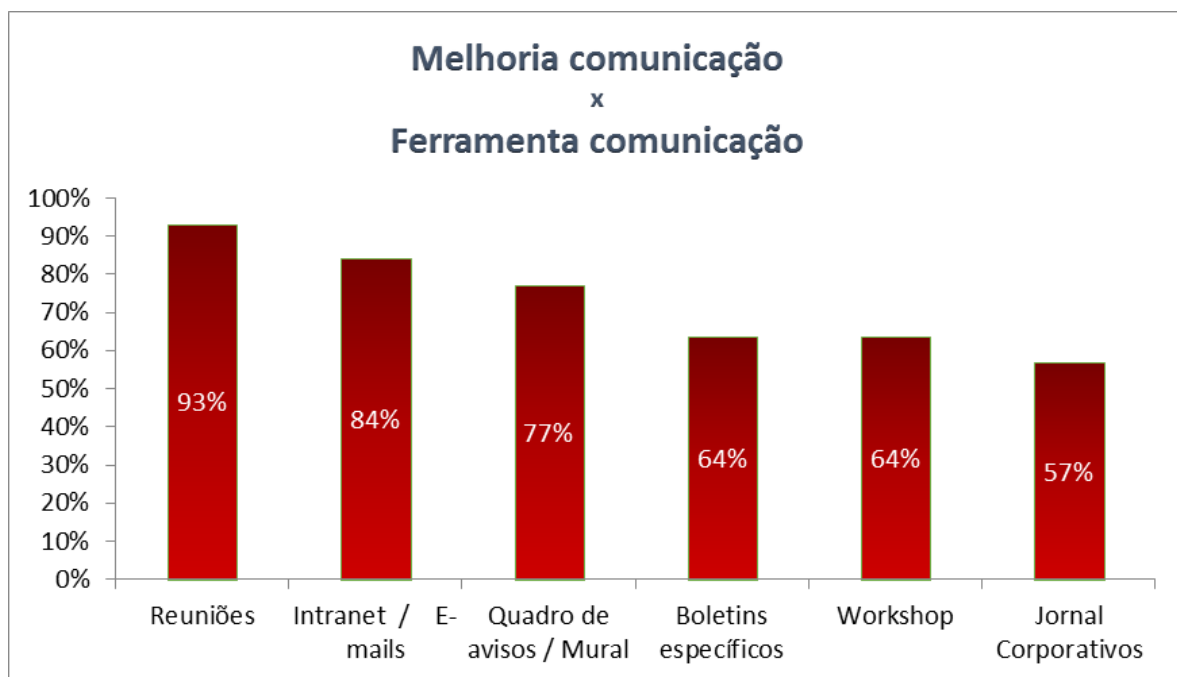


Figura 11 – Melhoria comunicação x ferramenta comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 11 mostra que as reuniões continuam sendo a ferramenta de comunicação mais importante para a divulgação da estratégia, para aqueles que consideram que tiveram melhoria na comunicação. Também confirma outra citação de Tavares (2009), que afirma que a comunicação é entendida de qualquer forma: escrita, oral, simbólica ou gestual e eletrônica. Ou seja, toda forma de comunicação é válida, umas terão melhor aceitação, outras nem tanto, porém, o importante é divulgar a informação e que seja clara e ainda de fácil compreensão.

Segundo Angeloni (2010), vale destacar que as organizações encontrarão sempre novos meios de interagir e relacionar com os diferentes públicos. A comunicação abrange ações relativas à construção e fortalecimento de imagens, relacionamentos com a comunidade, funcionários, acionistas e gerenciamento de crise.

Ainda Angeloni (2010) ressalta que as organizações encontrarão sempre novos meios de se relacionar, com os públicos interno e externo, por isso, a necessidade de utilizar os diversos canais de comunicação e procurar inovar

constantemente. Os meios de comunicação devem ser utilizados para atingir a todo público alvo para disseminar a estratégia da organização.

Assim é possível concluir que, apesar das pessoas acharem que a divulgação da estratégia está melhorando e que 71% das empresas possuem um planejamento estratégico bem definido e formalizado, na realidade, a estratégia não é tão clara quanto parece e nem de fácil entendimento, como deveria, podendo gerar dúvidas, insegurança e ações incorretas.

As sugestões de melhorias para a maior eficácia da comunicação nas organizações seriam no sentido de desenvolver a comunicação dos gestores das organizações, já que foi identificado falha nessa etapa do processo. Também deve-se buscar mais interação entre os colaboradores, pois são eles que executarão as tarefas, e se as diretrizes não estiverem bem alinhadas, as ações provavelmente não terão os resultados esperados.

9 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base no referencial teórico e as condições levantadas pela pesquisa de campo, a Figura 12 representa um modelo que sintetiza as principais informações obtidas nas etapas dos processos, visando a eficácia da disseminação da estratégia no ambiente organizacional.



Figura 12 - Proposta do Ciclo dos Processos

Fonte: Os autores

Por meio da aplicação dos questionários, identificamos que a maioria das organizações apresenta o planejamento estratégico claramente definido e formalizado, mas que suas estratégias não são bem disseminadas ao longo da estrutura organizacional, o que reforça inicialmente a dificuldade ou que há falha no processo de comunicação interna nas empresas que participaram da pesquisa.

Percebe-se que essa falha no processo de comunicação ocorre na transição das informações entre os níveis hierárquicos, uma vez que analisando a pesquisa, as informações disponibilizadas não são eficazes no suporte para ações do dia a dia dos colaboradores.

Tendo isso em vista, a sugestão do modelo conceitual baseia-se na ferramenta de gestão PDCA, que busca planejar, fazer, checar e agir no sentido de corrigir as falhas, e a partir dessa correção, padronizar os processos em caso de êxito nos planos. Caso não haja sucesso na padronização, o PDCA terá que ser repassado até que se atinjam os níveis desejados. O PDCA consiste em:

- Planejar: elaborar o planejamento estratégico, tático e operacional;
- Fazer: alinhar as estratégias e os planos, através de comunicação clara e objetiva, treinamentos e o uso de ferramentas de comunicação como jornais, intranet, reuniões;
- Checar: monitoramento do planejamento estratégico, com base em indicadores de performances (*KPI's*) e o planejamento orçamentário;
- Agir: aprendizagem, através de avaliação de desempenho, análise de resultados e melhoria contínua.

Após a elaboração do modelo conceitual e levando-se em conta as respostas dos questionários avaliados, listamos as nove seguintes ações (QUADRO 3) como base do plano de ação das organizações para a melhoria da fluidez da disseminação do planejamento estratégico dentro das empresas:

1. Elaborar um planejamento estratégico, tático e operacional. Alguns autores citados nas bases conceituais, como Serra, Torres e Torres (2004), entendem que deve haver um envolvimento maior de todas as áreas da empresa na elaboração da estratégia organizacional. Alinhando essa ideia com o questionário, evidenciou-se que, na elaboração do planejamento estratégico, a maioria das organizações envolve apenas colaboradores do nível gerencial. A proposta de melhoria, então, baseia-se no envolvimento de pessoas chave na elaboração desses planejamentos. Pessoas chave são aquelas relacionadas diretamente com as áreas envolvidas, na posição de um interlocutor dos níveis tático ou operacional, para colaborar na

avaliação dos processos e na execução, buscando, dessa forma, ter um planejamento colaborativo, capaz de envolver todos os níveis e todas as áreas;

2. Em relação à comunicação, nas análises realizadas dos questionários, verificou-se que as orientações passadas aos colaboradores, na maioria das vezes, não servem de suporte para a execução das rotinas diárias. Assim, para corrigir essa falha do processo, a proposta de solução é desenvolver nos líderes a habilidade de comunicação empresarial, de tal forma que as informações possam ser passadas de forma clara e objetiva, visando que todos, da gerência à área operacional, possam entender os objetivos organizacionais;

3. A proposta desta ação está associada aos treinamentos. Esta iniciativa visa capacitar os funcionários nas suas respectivas áreas, de tal maneira que eles sejam qualificados para desempenhar, da melhor forma possível, suas tarefas, baseadas nos objetivos estratégicos da empresa, minimizando erros e contratempos nas suas operações;

4. Relacionada com as ações anteriores, pois trata de utilizar as ferramentas adequadas à realidade para a disseminação da comunicação. Para não se ter dúvidas de que as pessoas vão saber a estratégia organizacional, a proposta de solução é manter os colaboradores sempre bem informados. Para isso, uma alternativa é a utilização das ferramentas mais eficientes, conforme a realidade de cada departamento ou empresa, como reuniões, quadro de aviso, jornal da empresa (*house-organ*), *workshop*, *intranet*, *e-mail*. Isso fará com que o colaborador fique sempre ciente dos objetivos da empresa, mesmo que a estratégia mude ao longo do percurso;

5. Indicadores de performances. Os indicadores serão criados com base nos objetivos estratégicos, de tal forma que auxiliem na avaliação do curso da estratégia ao longo do tempo e da organização. Kaplan e Norton (1997) confirmam a importância das empresas traduzirem a estratégia em sistemas de mensuração, pois assim adquirem maior probabilidade de sucesso em alcançar suas metas. Os indicadores têm que ser objetivos e de fácil entendimento, caso contrário, cairão em descrédito entre os envolvidos no processo;

6. Monitoramento do planejamento estratégico. Consiste na elaboração de um planejamento orçamentário, pois, para se alcançar um objetivo a curto, médio ou longo prazo, a empresa tem que possuir saúde financeira. Para monitorar isso, a ferramenta mais utilizada é o planejamento orçamentário, com previsões de receitas, custos e despesas. Só assim as organizações conseguirão acompanhar se os resultados estão conforme o planejado ou não;

7. Avaliar os resultados alcançados, comparando-os com as metas estipuladas. Além disso, nessa etapa, deve-se fazer uma análise na qual se identifica o que deu errado na comunicação, bem como os acertos obtidos;

8. Diretamente relacionada com a ação anterior, propomos a melhoria contínua que, nada mais é do que a busca de melhorias nos processos da organização, tanto nos que deram errados, quanto nos que deram certo. Sempre há a possibilidade de aperfeiçoar os processos;

9. Por fim, destaca-se a ação de avaliação de desempenho, que é a análise da performance dos colaboradores e suas respectivas equipes. Essa avaliação busca, com base nos indicadores, quais pessoas e seus respectivos setores, estão ou não contribuindo para o atingimento dos objetivos da organização.

Quadro 3 – Resumo da proposta de solução.

Quadro Resumo da Proposta de Solução	
Etapa da proposta de solução	Ações esperadas
Planejamento Estratégico	Formalizar a realização do plano estratégico da empresa.
	Envolver os níveis tático e operacional na elaboração do plano.
Alinhamento estratégico	Definir ferramentas de comunicação.
	Treinar equipes sobre comunicação.
Monitoramento e revisão do planejamento	Definir métricas de avaliação.
	Mensurar acompanhamento de resultados.
Aprendizagem e melhoria contínua	Avaliar o desempenho.
	Analisar os resultados.
	Aplicar melhoria contínua.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao SETCEMG, este trabalho identificou a existência de 11 Grupos Técnicos / Temáticos de Trabalho, que foram sendo criados desde 2012 e mantêm agenda permanente de trabalho por meio de reuniões, treinamentos, eventos, com periodicidade média mensal entre os encontros. Em um ambiente competitivo em que atuam os transportadores rodoviários de cargas, as discussões levantadas nos grupos técnicos proporcionam a troca de experiências, o apontamento dos itens comuns para somar no auxílio mútuo de solução e a cooperação entre os concorrentes, que se fortalecem para a perenidade de todas as empresas. Essa troca de ideias e experiências colabora para melhorar a tomada de decisões. Os grupos atualmente existentes são:

- Assuntos Tributários
- Tecnologia da Informação
- Mobilidade Urbana
- Meio Ambiente
- Transportes de Granéis e Silos
- Segurança Logística
- Transporte de Leite e Derivados
- Recursos Humanos
- Transportes Especiais
- Compras
- Distribuição de Cargas

Levando-se em conta todas as ações que buscam uma melhoria nas organizações, sugere-se que o SETCEMG crie também o Grupo de Trabalho de Comunicação, com o intuito de que as melhores práticas dessa área possam ser compartilhadas com todas as empresas que se disponham a participar dessas discussões. Além disso, poderá oferecer treinamento aos seus associados, como já faz em outras áreas, colocando o tema em questão e colaborando para que as organizações filiadas a ele se tornem mais bem preparadas para os desafios de

disseminar suas estratégias, utilizando-se da comunicação como fator determinante para o sucesso dessas ações.

10 CONCLUSÕES

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido para diagnosticar a divulgação do planejamento estratégico, por meio da comunicação empresarial em todos os níveis das empresas de transporte rodoviário de cargas filiadas ao SETCEMG. O diagnóstico resulta na necessidade de um plano de comunicação capaz de alinhar colaboradores e empresas em um único objetivo. O planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações, precavendo-se das incertezas do futuro e mudanças constantes no mercado. Seu propósito é adotar medidas decisivas para a tomada de decisão e buscar melhores resultados na gestão das organizações. O papel da comunicação é engajar a participação de todos para manter vivo o processo e os objetivos da empresa.

Conclui-se que, apesar da existência de planejamento estratégico nas organizações, existe uma falha na disseminação da informação entre os níveis hierárquicos das empresas, ficando mais evidente essa divergência entre os níveis tático e operacional. Por isso, foram analisados os tipos de ferramentas utilizadas no processo de divulgação da comunicação e suas contribuições na sua aplicação.

Ficou constatado que, na divulgação do planejamento, é fundamental a participação de todos os gestores para haver melhor entendimento e conseqüentemente a execução por todos os colaboradores no objetivo em comum da estratégia.

Percebe-se que, apesar da maturidade das empresas (idade das organizações com tempo igual ou superior a 5 anos), o que gera melhores resultados, conforme observado nesse universo de amostra, são reuniões bem desenvolvidas pelos líderes em contato direto com os colaboradores, reuniões essas que buscam discutir a contribuição individual de cada um para se alcançar o objetivo geral da organização. Isso ocorre mesmo havendo uma constante utilização das ferramentas que contribuem para o suporte à comunicação como mural, *intranet*, boletim ou *workshop*. Por isso, a disseminação se configura como tão importante, pois nenhum resultado é alcançado sem a participação das pessoas.

Apesar do universo da amostra proposto nesse presente trabalho ter sido limitado ao SETCEMG e suas 150 empresas filiadas, o resultado aponta para a necessidade de aprofundarmos a discussão sobre o uso da comunicação empresarial de forma adequada para a disseminação da estratégia organizacional. Por se tratar de um estudo quantitativo, há, por isso, a necessidade da extensão da pesquisa de maneira mais ampla e duradoura, no mesmo setor ou em outros, de forma a contrastar, complementar ou discutir os resultados obtidos neste trabalho, corroborando para desenvolver a aprendizagem e aperfeiçoamento do tema.

Com este projeto o que fica de aprendizado, é que a comunicação é de suma importância para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização, uma vez que se a comunicação for falha, a empresa estará fadada ao insucesso, assim como o inverso é verdadeiro. Além disso, não adianta a estratégia ficar centralizada na alta direção, pois não serão eles que executarão os processos da empresa. Ou seja, a informação deve percorrer em todos os níveis hierárquicos e chegar aos executores de forma clara e objetiva, possibilitando que ele consiga entender os objetivos traçados pela alta direção e colocar em prática as orientações recebidas.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSAD, Nancy Alberto. **As cinco fases da comunicação na gestão de mudanças**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Manoele, 2003.
- CARVALHO, Daniel Estima. **Uma contribuição para a elaboração de mapas estratégicos: um estudo da aplicação do método de análise e estruturação de modelos (AEM)**. 2009. 148f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de (Org.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, Ana Paula Paulino. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. 2001. 168f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, jul./set. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

KALLAS, David. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. 217f. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Linking the Balanced Scorecard to strategy**. California Management Review. Berkeley, v. 39. Nº1. 1996

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARTINS, Roberto; MARQUITTI, Lígia. Desenvolvimento e implementação de Balanced Scorecard numa unidade de uma Multinacional da Indústria Química: estudo de caso. In: **XIII SIMEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMEP**, 13, 2006, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2006.

MINISTÉRIO DO TRANSPORTE. Home Page. Disponível em: <http://www.transportes.org.br>. Acesso em: 15 abril 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS FILHO, Paulo. **Construindo estratégias para vencer**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, M. **A nova era da estratégia**. HSM Management. São Paulo .Edição especial. Março-abril. 2000.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2004.

SETCEMG. Home Page. Disponível em: <http://www.setcemg.org.br>. Acesso em: 27 agosto 2015.

SILVIA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2001. 121f. Dissertação (Mestrado). Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SIMÕES, Ana Maria de Lima; RODRIGUES, Maxweel Veras; ALEXANDRE, João Welliandre Caneiro. **Alinhamento estratégico e ações de formação para a docência no ensino superior em uma IES pública**. Rio de Janeiro, p. 1-18. Outubro. 2014.

STONER, James Arthur Finch. **Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Formulário de Pesquisa Acadêmica - Fundação Dom Cabral / Confederação Nacional do Transporte

Caro entrevistado, se possível pedimos pelo menos 3 respostas em níveis hierárquicos diferentes por empresa, a fim de evidenciar resultados do fluxo de comunicação.

*Obrigatório

Há quanto tempo trabalha nessa empresa? *

- Até 3 anos
- De 3 a 7 anos
- Acima de 7 anos

Qual seu nível hierárquico? *

- Sócio
- Diretor
- Gerente
- Supervisor / Coordenador
- Outro:

Há quanto tempo a sua organização atua no mercado de transporte de cargas? *

- Até 5 anos
- De 5 a 15 anos
- De 15 a 30 anos
- Mais do que 30 anos

Qual a área da empresa em que você atua nesse momento? *

- Administrativa
- Comercial
- Operacional
- Outro:

A sua empresa tem um planejamento estratégico claramente definido e formalizado? *

- Sim
- Não
- Não sabe

Como você avalia a divulgação da estratégia em sua organização? *

1 2 3 4 5

Péssima Excelente

Quais os níveis hierárquicos são envolvidos na elaboração do planejamento estratégico? *

- Acionistas / Conselho de Administração
- Até Diretoria
- Até Gerência
- Até Supervisão / Coordenação
- Outro:

As informações recebidas do planejamento estratégico são claras e de fácil entendimento? *

1 2 3 4

Nunca Sempre

As informações recebidas dão suporte na ação necessária? *

1 2 3 4

Nunca Sempre

Você acredita que a comunicação da estratégia tem melhorado nos últimos anos? *

- Sim, melhorou muito
- Está melhorando aos poucos
- Não percebo melhora
- Outro:

Qual o grau de envolvimento dos gestores na disseminação da estratégia? *

1 2 3 4 5

Ruim Excelente

Através das informações recebidas referentes ao plano estratégico da empresa, os funcionários conseguem partir para a ação em seu dia-a-dia? *

- Sim
- Não
- Não sabe
- Outro:

Todo funcionário tem acesso às informações do planejamento estratégico organizacional? *

- Sim
- Não
- Não sabe
- Outro:

Na sua opinião, qual o nível de conhecimento da estratégia pelos funcionários? *

1 2 3 4 5

Baixo Muito alto

Os funcionários conseguem absorver as informações estratégicas e demonstrar que caminham num mesmo sentido? *

- Sim
- Não
- As vezes
- Outro:

Qual a importância do uso do Quadro de Avisos ou Mural, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada importante Essencial

Qual a importância do uso do Intranet / E-mails, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada Importante Essencial

Qual a importância do uso de Reuniões, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada importante Essencial

Qual a importância do uso de Boletins específicos, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada importante Essencial

Qual a importância do uso de Jornal Corporativo, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada importante Essencial

Qual a importância do uso de Workshop, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização? *

(1) Nada importante, (2) Indiferente, (3) Importante, (4) Muito importante ou (5) Essencial

1 2 3 4 5

Nada importante Essencial

APÊNDICE B – Tabulação das respostas do questionário de pesquisa

Projeto de pesquisa acadêmica - Tabulação da pesquisa de campo				
1	Qual seu nível hierárquico?	Respostas	Quantidade	%
		Sócio	5	9,6%
		Diretor	4	7,7%
		Gerente	18	34,6%
		Supervisor / Coordenador	13	25,0%
		Outro	12	23,1%
2	Há quanto tempo trabalha nessa empresa?	Respostas	Quantidade	%
		Até 3 anos	20	38,5%
		De 3 a 7 anos	7	13,5%
		Acima de 7 anos	25	48,1%
		Outro		
3	Há quanto tempo a sua organização atua no mercado de transporte de cargas?	Respostas	Quantidade	%
		Até 5 anos	6	11,5%
		De 5 a 15 anos	11	21,2%
		De 15 a 30 anos	10	19,2%
		Mais do que 30 anos	25	48,1%
4	Qual a área da empresa em que você atua nesse momento?	Respostas	Quantidade	%
		Administrativa	19	36,5%
		Comercial	15	28,8%
		Operacional	13	25,0%
		Outra	5	9,6%
5	A sua empresa tem um planejamento estratégico claramente definido e formalizado?	Respostas	Quantidade	%
		Sim	37	71,2%
		Não	13	25,0%
		Não sabe	2	3,8%
6	Como você avalia a divulgação da estratégia em sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Péssima	8	15,4%
		Regular	14	26,9%
		Boa	17	32,7%
		Muito boa	8	15,4%
		Excelente	5	9,6%
7	Quais os níveis hierárquicos são envolvidos na elaboração do planejamento estratégico?	Respostas	Quantidade	%
		Acionistas / Conselho de Administração	2	3,8%
		Até Diretoria	17	32,7%
		Até Gerência	28	53,8%
		Até Supervisão / Coordenação	5	9,6%

		Outro		0,0%
8	As informações recebidas do planejamento estratégico são claras e de fácil entendimento?	Respostas	Quantidade	%
		Nunca	5	9,6%
		Raramente	14	26,9%
		As vezes	23	44,2%
		Sempre	10	19,2%
9	As informações recebidas dão suporte na ação necessária?	Respostas	Quantidade	%
		Nunca	5	9,6%
		Raramente	18	34,6%
		As vezes	24	46,2%
		Sempre	5	9,6%
10	Você acredita que a comunicação da estratégia tem melhorado nos últimos anos?	Respostas	Quantidade	%
		Sim, melhorou muito	19	36,5%
		Está melhorando aos poucos	25	48,1%
		Não percebo melhora	8	15,4%
11	Qual o grau de envolvimento dos gestores na disseminação da estratégia?	Respostas	Quantidade	%
		Ruim	2	3,8%
		Regular	14	26,9%
		Boa	14	26,9%
		Muito boa	18	34,6%
		Excelente	4	7,7%
12	Através das informações recebidas referentes ao plano estratégico da empresa, os funcionários conseguem partir para a ação em seu dia-a-dia?	Respostas	Quantidade	%
		Sim	30	57,7%
		Não	14	26,9%
		Não sabe	8	15,4%
13	Todo funcionário tem acesso às informações do planejamento estratégico organizacional?	Respostas	Quantidade	%
		Sim	16	30,8%
		Não	33	63,5%
		Não sabe	3	5,8%
14	Na sua opinião, qual o nível de conhecimento da estratégia pelos funcionários?	Respostas	Quantidade	%
		Baixo	14	26,9%
		Médio	16	30,8%
		Bom	9	17,3%
		Alto	13	25,0%
		Muito alto	0	0,0%
15	Os funcionários conseguem absorver as informações estratégicas e demonstrar que caminham num mesmo sentido?	Respostas	Quantidade	%
		Sim	13	25,0%
		Não	11	21,2%
		As vezes	28	53,8%
16	Qual a importância do uso do Quadro de Avisos ou Mural, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	6	11,5%
		Indiferente	8	15,4%
		Importante	15	28,8%
		Muito importante	14	26,9%

		Essencial	9	17,3%
17	Qual a importância do uso do Intranet / E-mails, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	5	9,6%
		Indiferente	3	5,8%
		Importante	16	30,8%
		Muito importante	18	34,6%
		Essencial	10	19,2%
18	Qual a importância do uso de Reuniões, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	2	3,8%
		Indiferente	4	7,7%
		Importante	15	28,8%
		Muito importante	21	40,4%
		Essencial	10	19,2%
19	Qual a importância do uso de Boletins específicos, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	14	26,9%
		Indiferente	6	11,5%
		Importante	11	21,2%
		Muito importante	13	25,0%
		Essencial	8	15,4%
20	Qual a importância do uso de Jornal Corporativo, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	17	32,7%
		Indiferente	7	13,5%
		Importante	15	28,8%
		Muito importante	8	15,4%
		Essencial	5	9,6%
21	Qual a importância do uso de Workshop, na divulgação da estratégia empresarial na sua organização?	Respostas	Quantidade	%
		Nada importante	15	28,8%
		Indiferente	6	11,5%
		Importante	11	21,2%
		Muito importante	12	23,1%
		Essencial	8	15,4%