

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Eliana Waléria de Souza Costa
Giordana Cecília Costa Gomes Drummond
Juliana Vieira Martins
Julio Figueiredo Lamounier
Renato dos Santos Marques
Vanessa Figueiredo Borges

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FEDERAÇÃO DAS
EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DO ESTADO DE MINAS GERAIS –
FETCEMG**

Belo Horizonte

2015

Eliana Waléria de Souza Costa
Giordana Cecília Costa Gomes Drummond
Juliana Vieira Martins
Julio Figueiredo Lamounier
Renato dos Santos Marques
Vanessa Figueiredo Borges

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FEDERAÇÃO DAS
EMPRESAS DE TRANSPORTES DE CARGA DO ESTADO DE MINAS GERAIS –
FETCEMG**

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

Orientador: Ricardo Almeida Abdala

Belo Horizonte
2015

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Formulação e Implementação da Estratégia Analisada	24
Figura 2 – Exemplo da Matriz SWOT	30
Figura 3 – Perspectivas dos Empresários dos Modais Ferroviário, Rodoviário e Aquaviário .	34
Figura 4–Produção e Licenciamento de Caminhões 2014-2015	35
Figura 5 – Mapa Estratégico.....	51
Quadro 1 – Tipologias de Benchmarking	28
Quadro 2 – Métodos de coleta, vantagens e desvantagens do Benchmarking.....	29
Quadro 3 – Matriz SWOT - FETCEMG	47
Quadro 4 – Pessoas que participaram da Análise SWOT	48
Tabela 1 – Transportadores e Frota de Veículos	10
Tabela 2– Reboques e Semireboques (em unidades)	36

LISTA DE SIGLAS

ACMINAS	Associação Comercial e Empresarial de Minas
ANTT	Agencia Nacional de Transportes Terrestres
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CEO	Chief Executive Officer
CIEMG	Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais
CNT	Confederação Nacional do Transporte
EMTRC	Encontro Mineiro do Transportador Rodoviário de Carga
FAEMG	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais
FCDL	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais
FEDERAMINAS	Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Minas Gerais
FETCEMG	Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais
FETCESP	Federação das Empresas de Transporte de Carga do Estado de São Paulo
FIEMG	Federação das Indústrias de Minas Gerais
FIESP	Federação da Indústria do Estado de São Paulo
NTC	Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
PIB	Produto Interno Bruto
RNTRC	Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Cargas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEST	Serviço Social do Transporte
SETCEMG	Sindicato das Empresas de Transportes de Carga 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
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 METODOLOGIA	8
3 REVISÃO DA LITERATURA	10
3.1 Contextualização Setorial	10
3.1.10 <i>Setor de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil</i>	10
3.1.2 <i>O Setor de Transportes Rodoviários de Cargas em Minas Gerais</i>	10
3.1.3 <i>Regulamentação</i>	11
3.2 Planejamento em Organizações sem Fins Lucrativos	11
3.2.1 <i>A Missão Organizacional</i>	11
3.2.2 <i>Pessoas e Relacionamentos</i>	12
3.2.3 <i>Desempenho</i>	13
3.2.4 <i>Estratégia</i>	14
3.3 Planejamento da Gestão Estratégica	15
3.3.1 <i>Evolução do Planejamento Estratégico</i>	15
3.3.2 <i>Condições para o desenvolvimento da Gestão Estratégica</i>	17
3.3.3 <i>Interferências no processo de Gestão Estratégica: como tratá-las</i>	18
3.3.4 <i>Conhecendo os stakeholders</i>	20
3.3.5 <i>O ambiente interno: habilidades e competências</i>	21
3.3.6 <i>Valores organizacionais</i>	23
3.3.7 <i>Implementação da estratégia</i>	24
3.4 Ideologia	26
3.5 <i>Benchmarking</i>	27
3.6 <i>Análise SWOT</i>	30
3.7 <i>Balanced Scorecard</i>	31
4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	33
4.1 Ideologia	33
4.2 Cenário Macro Econômico	34
4.2.1 <i>Cenário Econômico por Modal – Visão do Empresariado</i>	34
4.2.2 <i>Cenário Econômico Doméstico</i>	34
4.2.3 <i>Cenário Econômico Global – EUA, Europa e China</i>	35
4.2.4 <i>Produção de Caminhões e Implementos (Reboques e Semirreboques)</i>	35
4.2.5 <i>Cenário Político</i>	36
4.2.6 <i>Conclusões</i>	36
4.3 <i>Análise Setorial</i>	37
4.4 <i>Benchmarking</i>	38
4.4.1 <i>Benchmarking Externo- FETCESP</i>	39
4.4.2 <i>Como veem a FETCESP</i>	41
4.4.3 <i>Convênios</i>	42
4.4.4 <i>Área de Comunicação</i>	42
4.4.5 <i>Sindicatos</i>	43
4.4.6 <i>Benchmarking Interno - FETCEMG</i>	44
4.5 <i>Análise SWOT</i>	47
4.6 <i>Definição dos Objetivos Estratégicos</i>	49
4.7 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	50

<i>4.7.1 Mapa Estratégico</i>	<i>51</i>
<i>4.7.2 Desenvolvimento do Plano de Ação</i>	<i>51</i>
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXO	59

1INTRODUÇÃO

A Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais (FETCEMG) é uma entidade de classe patronal, fundada em 1988, que representa as empresas de Transportes de Carga em Minas Gerais. Atualmente é composta por uma diretoria de vinte membros, todos empresários do ramo, e possui seis sindicatos filiados. O objetivo para sua criação foi desenvolver um sistema sindical próprio do transporte rodoviário de cargas, fortalecer e ter mais influência na CNT para criar o sistema S (SEST / SENAT) independente, que até então estava vinculado ao da indústria. Seus recursos são oriundos dos repasses da Confederação Nacional do Transporte (CNT), das contribuições dos sindicatos filiados e de outras receitas como organização de feiras (MINASTRANSPOR). A Federação coordena o Programa Despoluir da CNT em Minas Gerais para o setor de cargas e atualmente preside o Conselho Regional de Minas Gerais do Serviço Social do Transporte (SEST) e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT). A cada dois anos realiza a MINASTRANSPOR e o Encontro Mineiro do Transportador Rodoviário de Carga (EMTRC), evento que gera visibilidade e respeitabilidade no setor.

O transporte tem grande e expressiva importância na economia do país. Com o passar dos anos, as empresas desse segmento se profissionalizaram, desenvolveram novas formas de gestão, com pessoas mais capacitadas e preparadas. Com essa mudança de cultura nas organizações e na sociedade em geral, percebeu-se a necessidade da entidade também se desenvolver e profissionalizar. Desta forma, um planejamento estratégico mostrou-se fundamental para essa transformação.

O objetivo deste trabalho é aplicar os conhecimentos adquiridos no programa de Especialização em Gestão de Negócios, proporcionando à FETCEMG uma melhoria do seu processo de tomada de decisão a partir de uma análise crítica e científica dos fatores relevantes em seu setor, bem como daqueles que de alguma forma podem impactar em suas atividades.

Este trabalho será realizado buscando primeiramente na literatura o conteúdo científico para embasar o conhecimento sobre o assunto. Em seguida serão feitas reuniões com o presidente, diretores e principais envolvidos para se obter apoio e as informações necessárias. Também serão realizadas pesquisas, utilizando a ferramenta “*Benchmarking*” com objetivo de conhecer o trabalho de outras instituições que possuem atividades com o mesmo fim. Serão ainda objeto de estudo, análises macroeconômicas e setoriais para entender mais sobre a realidade desse modal. Finalmente, todo o material obtido será organizado de

forma didática e apresentado então o Planejamento Estratégico da Federação das Empresas de Transportes de Carga de Minas Gerais.

Espera-se que a elaboração desse Planejamento seja de grande relevância para a FETCEMG, pois além de ser uma organização sem fins lucrativos, sua diretoria possui um mandato de quatro anos e, portanto este material será muito válido no que tange ao direcionamento das ações e orientações aos dirigentes nas próximas gestões. Com essa visão da continuidade do trabalho será cada vez mais factível o alcance do objetivo da instituição que é a defesa do setor de transporte rodoviário de cargas.

2 METODOLOGIA

Para melhor entendimento de como o trabalho foi desenvolvido, a Metodologia foi dividida em seis etapas.

- a) 1ª Etapa: Primeiramente foi feito levantamento e estudo do referencial teórico para embasar as teses e princípios utilizados durante o planejamento. Os conceitos mais aproveitados e abordados nesta etapa foram os de Peter Drucker, apresentados em sua obra “Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas” e de Mauro Calixta Tavares, no livro “Gestão Estratégica”;
- b) 2ª Etapa: Em seguida fez-se o levantamento da situação atual da FETCEMG, identificação da estratégia, sua ideologia, o processo de planejamento e respectivos resultados. Foi realizada então uma primeira reunião com pessoas chave na organização (presidente, diretores e assessores da Federação) para identificar e absorver os aspectos relacionados à entidade, suas diretrizes e sua atual situação. Em seguida o grupo fez uma apresentação do projeto, suas justificativas e os esclarecimentos de qual seria o planejamento a ser adotado, sendo então aprovado o início dos trabalhos;
- c) 3ª Etapa: Nessa etapa foram realizadas reuniões de elaboração e validação da Ideologia da FETCEMG também com a participação de significativa parcela de diretores, assessores, colaboradores e do presidente da Federação que possibilitou a correta compreensão da Ideologia a ser atingida e utilizada como norteador do planejamento estratégico deste trabalho;
- d) 4ª Etapa: Passou-se então para a análise do contexto do setor, com uma avaliação do Cenário Macroeconômico e Análise Setorial em que a organização está inserida. Foi realizado o *Benchmarking* Externo com a Federação das Empresas de Transporte de Carga do Estado de São Paulo- FETCESP, por ser um exemplo de representatividade e referência no segmento. Também foi realizado o *Benchmarking* Interno da FETCEMG para possibilitar a comparação daquilo que estava sendo realizado e desenvolvido;

- e) 5ª Etapa: Foi realizada a Análise SWOT, para a qual foram escolhidos membros da diretoria, assessores e “pessoas chave” que pudessem contribuir efetivamente com a avaliação da Federação. Foi utilizada a ferramenta especializada “*Synapses Tools*” e mais uma vez a participação foi bastante satisfatória. Depois de concluída, foi convocada nova reunião para apresentação dos resultados. A partir daí a diretoria estabeleceu os objetivos estratégicos da FETCEMG, enfatizando os que seriam prioritários e mais factíveis no momento;
- f) 6ª Etapa: Nesta etapa foi montado, a partir dos objetivos estabelecidos, o modelo BSC e elaborado o Mapa Estratégico. Por fim, a título de exemplo de como desdobrar um objetivo e torná-lo mais concreto de execução, foram eleitos pelo grupo dois objetivos, dentre aqueles apontados pela diretoria, e sugeridos Planos de Ação, Indicadores, Metas, Controles, Orçamento e Desempenho atual e esperado de cada um. Entende-se que com esse direcionamento a Federação poderá estabelecer os Planos de Ação para os demais objetivos estratégicos propostos ou que vier a propor futuramente.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Contextualização Setorial

3.1.10 Setor de Transportes Rodoviários de Cargas no Brasil

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

Emprega-se mais de 1,3 milhão de pessoas e representa 5,5% do PIB Nacional.

Dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) mostram que existem mais de 170 mil empresas no país, com 1.222.061 veículos.

Tabela 1 – 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: (AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES, 2015)

3.1.2 O Setor de Transportes Rodoviários de Cargas em Minas Gerais

O setor de transportes rodoviários de cargas em Minas Gerais é formado por 17.285 empresas, que possuem 118.732 veículos. Isso representa 9,78% das empresas e 9,65% dos veículos do Brasil; portanto um importante mercado consumidor de implementos, veículos, peças, combustíveis, pneus, tecnologia, entre outros. (AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES, 2015).

O Estado tem a maior malha rodoviária federal do Brasil, representando 16,4 % da malha brasileira e mais da metade da região Sudeste. Sendo 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.

Possui uma 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 o Estado de Minas.

3.1.3 Regulamentação

A regulamentação do setor é recente e foi implementada pela Lei nº 11.442/07.

O setor ainda caminha para a profissionalização com sua regulamentação. Uma reivindicação antiga das lideranças do transporte rodoviário de cargas que aos poucos se concretiza.

3.2 Planejamento em Organizações sem Fins Lucrativos

3.2.1 A Missão Organizacional

A razão da existência das instituições sem fins lucrativos é a de fazer diferença na sociedade e na vida das pessoas. Como o próprio nome diz, não tem lucros, por isso tem a tendência de considerar o que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa. Segundo Drucker (1994), essas empresas necessitam de inovações tanto quanto as demais empresas. O ponto de partida é reconhecer a necessidade da mudança da cultura e entender que mudança não é uma ameaça e sim uma oportunidade.

As organizações devem buscar inovações sistemáticas, novas oportunidades, tanto externa quanto internamente. A função do líder nesses casos é fundamental. Ele deve buscar essas oportunidades e enxergar além. Deve assegurar que os resultados sejam alcançados e que as coisas certas estejam sendo realizadas. Liderar é fazer acontecer. Mintzberg (2006) sugere que precisamos compreender o papel dos novos líderes, pois estes devem ter o posicionamento de construir visão compartilhada, sistêmica, com capacidade de fazer com que todas as pessoas pensem no seu futuro e no futuro da organização. O importante não é o carisma do líder, mas sim sua missão, portanto a primeira função do líder é conceber e definir a missão da instituição. (DRUCKER, 1994).

Para que as instituições sem fins lucrativos tenham então uma gestão profissional, assim como as demais, é de fundamental importância que estabeleçam sua missão. Esta deve ser clara, simples, objetiva e principalmente conhecida por todos. A missão possibilita o alcance das metas e resultados de forma muito concreta e assertiva. Mais uma vez, destaca-se, o papel do líder. Este deve assegurar que todos vejam, saibam e vivam a missão. Liderar é

fazer acontecer e para conseguir é necessário sempre revisá-la, refocalizá-la, construí-la, organizá-la e até abandoná-la se for preciso. (DRUCKER, 1994).

É necessário que a missão de uma empresa seja focada naquilo que ela faz bem, faz melhor. Segundo Drucker (1994), cabe a pergunta: “Onde a empresa pode fazer realmente uma contribuição significativa, estabelecer um novo padrão?” Toda missão deve refletir oportunidades, competência e compromisso, caso contrário, não será cumprida e nem suas metas atingidas. Ela não irá mobilizar as pessoas para que as coisas certas sejam feitas. Ainda segundo Drucker (1994), não há nada bem feito quando as pessoas não estão comprometidas. Não adianta ter projetos baseados somente em pesquisas, é necessário ter comprometimento dos envolvidos para ter sucesso no empreendimento.

Outro ponto importante para definir a missão conforme afirma Drucker (1994) é iniciar o processo de fora para dentro, buscar oportunidades e necessidades. A organização que começa de dentro para fora e depois tenta encontrar lugares onde aplicar seus recursos irá se autodestruir.

Por fim, a missão deve ser sempre avaliada. Deve ser acompanhada após um intervalo de tempo ou se fatores novos ocorrerem. Coisas que eram de grande importância, podem se tornar secundárias ou irrelevantes. É preciso observar isso e acompanhar a todo tempo para verificar se a missão está de acordo com a realidade da empresa.

3.2.2 Pessoas e Relacionamentos

Sabe-se que funcionários não são motivados somente por salários ou promoções. Necessitam de realização e da satisfação de servir, de se sentir útil. Nas empresas sem fins lucrativos também existem os voluntários, que não são remunerados e segundo Drucker (1994) a diferença entre esses voluntários e um funcionário assalariado é somente essa, de não receber salário, pois devem ter o mesmo comprometimento com a empresa, pois a missão deles é defender a causa da instituição.

As pessoas trabalham nestas instituições, principalmente as voluntárias, porque acreditam na sua causa. Conforme afirma Drucker (1994) os funcionários devem desempenho, os executivos devem paixão. Outro ponto que o autor menciona é a importância do presidente ou executivo destas instituições reunir sempre com sua equipe a fim de escutar, conhecer, entender e só então tomar alguma decisão. Além dessa reunião de equipe que deve ser frequente, é importante que todas as pessoas envolvidas, sejam funcionários remunerados, voluntários, conselheiros ou diretores, recebam informações claras

e objetivas, saibam o que a organização espera delas. Precisam conhecer o plano de trabalho, a descrição dos seus cargos e suas atribuições. Só assim é possível assumirem responsabilidades e serem cobradas por isso.

Ainda se tratando da informação, Drucker (1994) afirma que nas instituições sem fins lucrativos esta deve ser estruturada, seja de cima para baixo ou de baixo para cima. A informação precisa fluir para se tornar uma organização de aprendizado. Fundamental também que o executivo após receber as informações busque soluções e mudanças para que as pessoas percebam que a informação transmitida foi percebida e resultou numa ação. Caso contrário, as informações irão cada vez se tornarem mais escassas, o funcionário diminuirá sua contribuição e perderá a satisfação de servir.

3.2.3 Desempenho

Segundo Drucker (1994) toda instituição sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Um dos obstáculos, porém, que essas instituições encontram é na medição de seu desempenho. Para as empresas em geral esse desempenho é algo muito claro e rotineiro. Não podem desperdiçar recursos, pois isto afetará seu resultado. Já nas organizações sem fins lucrativos não existe lucro e é onde surge a tendência a negligenciar e não acompanhar os resultados. Isto é um risco, pois se há desperdício de recursos e resultado negativo, trata-se de perda de dinheiro alheio, dos doadores. Estas empresas são responsáveis perante os doadores/contribuintes pelo investimento do dinheiro e pelo resultado apresentado, ou seja, pelo seu desempenho. (DRUCKER, 1994). As instituições sem fins lucrativos têm muita dificuldade para responder e medir quais são seus resultados, mas isso pode ser feito e os resultados podem ser quantificados. A função de uma empresa sem fins lucrativos é de investir os recursos onde o retorno é maior e isso já é uma forma de medir desempenho. É importante medir os resultados para saber se está tendo melhora, se os objetivos estão sendo alcançados. Sem as medidas não há referência se aquilo que está sendo feito está gerando valor para a empresa.

Outro ponto interessante que segundo Drucker (1994) deve ser considerado é que os resultados também são atingidos pela concentração e não pela dispersão. Não há como uma empresa fazer o melhor em tudo. É preciso focar, que é o que o autor considera como concentração. Deve-se definir qual é o trabalho pelo qual a empresa é responsável e fazer aquilo da melhor forma. O trabalho bem feito é aquele realizado no prazo, por pessoas

qualificadas e que se responsabilizam pelos resultados. Além disso, é importante também que estas pessoas sejam monitoradas e avaliadas.

3.2.4 Estratégia

A compreensão da importância da estratégia é fundamental para as organizações sem fins lucrativos. A estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho (DRUCKER 1994). Para o autor, algo fundamental nas organizações sem fins lucrativos é não enxergar os recebedores como alvos de generosidade, aos quais as instituições fazem o bem e um favor. Eles são seus clientes e que devem estar satisfeitos. Devem partir do princípio que são empresas como as demais e agir assim.

Uma empresa de sucesso precisa de estratégia para melhorar e desenvolver sempre. Mintzberg (2006) afirma que toda estratégia eficaz contém três elementos essenciais: Metas (ou objetivos); Políticas (que orientam a ação) e Sequências da ação (programas). Ainda segundo o autor, estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar; além disso, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Segundo Drucker (1994) as três estratégias essenciais na organização são: conhecer o mercado (quem é o meu cliente), o que representa valor para ele, e como ele compra ou demanda serviço. Não se inicia uma estratégia com o produto, mas sim com o fim, que é o cliente satisfeito. Para ele devem ser voltados os esforços. Ainda vale ressaltar o que afirma Mintzberg (2006), que cada estratégia deve conter os cinco “P’s”: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e inter-relação dos P’s.

A estratégia exige que as instituições se organizem e foquem naquilo que é importante e em contrapartida abandonem aquilo que não funciona mais. O estrategista eficiente é aquele que consegue conviver com contradições. Segundo Mintzberg (2006) há vários conceitos para esclarecer e iluminar aspectos peculiares da complexidade do “mundo das organizações”, ou seja, não há um melhor caminho para criar estratégias e nem para a organização. Cada estratégia de negócios é uma única para cada empresa, pois não existe estratégia certa ou errada em um sentido absoluto. Desta forma, a avaliação da estratégia deve basear em um tipo de lógica situacional que possa ser adaptada a cada problema à medida que ele surgir. Sendo

assim, tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade, administrar a estratégia, hoje em dia, é administrar mudanças, colocando em ação mecanismos para mudança contínua. (MINTZBERG, 2006).

Os gerentes das instituições sem fins lucrativos precisam respeitar seus clientes/contribuintes, ouvir suas necessidades e compreender suas satisfações e insatisfações. Eles não podem impor seus pontos de vista, nem os da organização, sobre aqueles a quem servem. (DRUCKER, 1994). Mintzberg (2006) acrescenta que os gerentes são pessoas fundamentais no desenvolvimento de estratégias, pois seu papel é lidar e interagir com todos os níveis hierárquicos de uma empresa, integrando-os entre si.

Enfim, como muito bem dito por Drucker (1994): a estratégia começa com a missão, leva a um plano de trabalho e termina com as ferramentas certas – quem visitar, o que dizer, como oferecer, qual valor. A estratégia explora a oportunidade e o momento certo, ela compromete o executivo e a organização com a ação que é juntar a missão, os objetivos, o mercado e o momento oportuno. Segundo Mintzberg (2006), um ponto parece incontestável: em um mundo descontinuado, a inovação da estratégia é a chave para a criação de riqueza.

3.3 Planejamento da Gestão Estratégica

3.3.1 Evolução do Planejamento Estratégico

O passado deve ser considerado como suporte para as atividades desenvolvidas no presente, para ter impacto no futuro, e uma atitude inovadora deve ser o ingrediente principal para orientar as ações organizacionais (TAVARES, 2007).

A evolução do planejamento teve início nos anos 50 e 60, e contou com a contribuição de teóricos e práticos da administração em sua interação com a prática, observado em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica.

O planejamento financeiro característico das décadas de 50 e 60 era representado pelo orçamento anual, baseado numa estimativa de gastos decorrentes da previsão de receitas. Este era feito sob a ótica do sistema fechado, voltado exclusivamente para o ambiente interno da organização e orientado pela disponibilidade financeira.

O planejamento surgido nos anos 60 e 70 baseou-se em projeções a longo prazo, numa hipótese de que os acontecimentos futuros seriam uma extrapolação do presente e do passado. Teria como meta o de suprir os espaços entre as projeções de referência e a planejada, numa

perspectiva realista ou desejável. A crescente rapidez das mudanças ambientais foi revelando a limitação das técnicas de projeção utilizadas, já que estas não previam lacunas e mudanças, fazendo com que a ênfase no prazo cedesse lugar à estratégia.

O planejamento estratégico já nos anos 80 caracterizou-se pelo desenvolvimento de conceitos simplistas, quase sempre feitos por consultores externos à organização, mas nem sempre de fácil implementação. Neste período, quatro se destacaram: a matriz de crescimento e de participação no mercado; a curva de experiência; as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); e a Matriz de Atratividade de Negócios e Posição no Mercado. O desagregamento entre o planejamento e sua implementação fez com que ficasse nítida a fragilidade desse novo tipo de abordagem. Assim foram criadas as condições para o surgimento da Gestão Estratégica, com o intuito de agregar planejamento e ação em um único processo. Essa nova forma de planejamento, assegurava as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório. Podem-se destacar as chamadas estruturas dos 7S e dos 7C propostas pelos consultores Peters e Waterman (1986). Os 7S seriam a análise da estrutura, sistemas, comportamento simbólico, *staff* (pessoal), valores compartilhados, estratégia e aptidões e dos 7C seriam inerentes à organização e abrangeriam os aspectos: capacidade, comunicação, chance e informação, causas e comprometimentos, pontos de crise, controle e cultura. Mais recentemente, a chamada arquitetura organizacional, elaborada por Hamel e Prahalad (1995), que apontaram que nenhuma das técnicas anteriores trazia a perspectiva de futuro das organizações. Segundo Tavares (2007), no contexto organizacional, a informação passa a ser o principal argumento para a vantagem estratégica, uma vez que ela é que a impulsionará. Neste aspecto o recurso crítico das organizações passa a ser as pessoas, que são as geradoras e usuárias da informação. Os processos de evolução do mercado e de tecnologia precisam ser acompanhados pelos processos de evolução de capacidades e competências (TAVARES, 2007). Os ambientes externos e internos são dinâmicos e a gestão estratégica deve estar atenta a essa dinâmica. Por mais que o ambiente seja imprevisível, a gestão deve ser planejada, sabendo que a flexibilização é esperada e necessária. Por fim, segundo afirma Tavares (2007), a principal condicionante para que a gestão estratégica seja bem sucedida é a adoção de uma metodologia que a torne adequada a cada situação.

3.3.2 Condições para o desenvolvimento da Gestão Estratégica

O início e a efetiva implementação do processo de gestão estratégica pressupõem a adoção de uma série de ações indispensáveis para seu êxito. É necessário criar um arranjo organizacional com a finalidade de coordená-la. O planejamento e a administração precisam estar em sintonia e sob responsabilidades bem definidas. Deve-se abranger as dimensões funcionais e de recursos, que permeiam todas as áreas da organização. Segundo Tavares (2007) algumas precondições devem ser consideradas:

- a) A formalização de grupo de apoio. Composto de pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas com o presente e com o futuro da organização; pessoas que tenham uma visão conceitual da organização e do setor, visão crítica. Importante que esse grupo tenha credibilidade entre colegas e subordinados e estejam representando todas as áreas envolvidas no processo e seja capaz de assumir compromissos;
- b) O desenvolvimento de um projeto de gestão. Este deverá conter todas as ações indispensáveis ao início e à efetiva implementação do processo de gestão estratégica. A análise da organização constitui uma etapa necessária à implementação da gestão estratégica e deverá conter a identificação das experiências de mudanças no nível global e setorial, a situação atual da organização em face da gestão estratégica, isto é, a percepção do esforço maior da alta direção, os fatores do ambiente externo, considerados críticos, qual a área da organização será considerada prioritária e a qualidade do relacionamento entre pessoas e áreas. Além disso, quais as perspectivas em face do início de nova experiência para a solução do problema crítico, do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas, as oportunidades para seu início, os entraves ao processo e quais estratégias serão consideradas eficazes;
- c) Conhecimento da realidade organizacional. Para isso é necessária a compreensão do papel que lhe é atribuído e do comportamento dos seus colaboradores em face às experiências de mudanças planejada. É o estudo dos traços comuns e significativos em relação à origem, pequeno ou grande porte e da natureza da organização, se pública ou privada. Esse tipo de classificação também confere algumas características que podem ser consideradas como típicas e diferenciadoras dessas organizações;

d) A condução do processo de mudança. Segundo afirma Tavares (2007), nem sempre as mudanças têm a ver com a criação de novas oportunidades, mas em sanar os erros do passado. Isso sugere duas naturezas básicas ao processo que são: 1) a mudança pode corresponder a uma busca de resultados excelentes; 2) a mudança pode estar orientada para a correção de disfunções passadas da organização. Ainda, conforme o autor, não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. Para se evitar fracassos, é recomendável que se tenha uma compreensão sólida da situação atual e o fator crítico para a condução da mudança é a compreensão das características e possibilidades das pessoas envolvidas, pois a mudança inicia no nível pessoal. Entre os requerimentos para a mudança alguns fatores devem ser considerados como: a criação de um senso de urgência, o comprometimento da alta direção, seu assentamento em um significado e direção baseado na visão e missão da organização, o fortalecimento e a motivação dos empregados, a adoção da comunicação efetiva utilizando-se tanto das redes formais como informais, a não satisfação com obtenção dos resultados parciais e a institucionalização do processo. (TAVARES, 2007). Além desses aspectos, as mudanças precisam assentar-se na capacidade, que é compreender os recursos que a organização possui com as necessidades impostas pela mudança; na legitimidade, que é as pessoas envolvidas verem e concordarem tanto com o que está sendo proposto como com a forma de fazê-lo; e na eficácia, que é realizar o que precisa ser feito em contrapartida ao que vem sendo feito.

3.3.3 Interferências no processo de Gestão Estratégica: como tratá-las

Os responsáveis pela condução do processo de gestão estratégica deverão estar atentos aos fatores que podem interferir no processo. Esses fatores deverão ser confrontados com o poder dos responsáveis envolvidos para desencadear e implementar mudanças a partir dos riscos envolvidos nas decisões de não levá-los em conta nessa implementação (TAVARES, 2007). Ainda segundo Tavares (2007), entre os fatores que podem estar afeitos às pessoas e aos grupos estão: a resistência a mudanças no nível individual e no nível de grupos, e a cultura organizacional. Entre os fatores relacionados ao sistema de apoio está a ausência de prática do aprendizado organizacional e falta de informações apropriadas no processo decisório. Entre os fatores relacionados ao processo está a alocação insuficiente do tempo dos envolvidos, a falta de recursos para implementação, o enfoque nos sintomas e não nas causas

dos problemas, o momento inadequado da mudança e a ausência ou falhas na leitura ambiental.

O tratamento desses fatores depende da identificação das causas de cada um. O autor defende que, entre as ações que podem se destacar para seu tratamento estão: a participação e o envolvimento, isto é os participantes desenvolverem a capacidade de trabalhar em equipe, saberem ouvir e respeitar os pontos de vista contrários; a comunicação que permite que os responsáveis trabalhem sobre uma base comum, que os indivíduos e grupos vejam o significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização; a facilitação e apoio, isto é, o processo pode incluir a capacitação em novas habilidades, o diálogo e apoio emocional; a negociação e acordo, pois se deve buscar alguma forma de compensação, através de negociações e de acordos, que devem ser bem ponderados e baseados no bom senso; e a coerção implícita e explícita que consiste em fazer as pessoas participarem de mudanças por meio de ameaças também implícitas ou explícitas, porém, que se deve recorrer apenas quando a organização dispõe de sistema eficaz de benefícios e punições (TAVARES, 2007). A mudança da cultura organizacional, também segundo o autor, é um ponto de extrema importância, pois os responsáveis pelo processo devem verificar como a cultura afeta os relacionamentos da organização, valorizando seus públicos externos e as iniciativas e lideranças em todos os níveis da organização. Devem envolver consumidores, fornecedores, empregados e acionistas, para se produzir uma cultura flexível e adaptativa.

A mudança na cultura organizacional requer paciência, reflexão e vontade para encontrar um novo equilíbrio entre os resultados almejados e como a organização opera para tentar conquistar estes resultados (TAVARES, 2007). O papel da liderança, neste contexto, será de agrupar as ideias e pessoas para dar sentido e significado ao futuro da organização, pois mais do que outros fatores, os líderes estão diretamente ligados ao sucesso ou ao fracasso dos esforços de mudança.

As deficiências citadas em relação aos componentes de apoio ao processo de gestão estratégica referem-se à ausência da prática do aprendizado organizacional e à falta de informações apropriadas ao processo decisório (TAVARES, 2007). A adoção de uma postura orientada para o aprendizado é fundamental para a implantação do processo de gestão estratégica; é preciso estimular o desenvolvimento de talentos e habilidades diferenciados, abrangendo aspectos relacionados a atitudes, conhecimentos e habilidades tanto no nível diretivo como para o administrativo e operacional, voltados para a missão, em termos amplos

e para os objetivos, em termos restritos. Tendo a devida atenção à alocação do tempo dos envolvidos e o enfoque nos sintomas e não nas causas no processo.

3.3.4 Conhecendo os stakeholders

Para que a empresa cumpra sua missão, é fundamental que a organização se conheça, conheça o setor onde atua e os públicos com os quais interage e que fazem parte de seu ambiente de atuação. Para tornar mais fácil a compreensão dos componentes do negócio e facilitar a tomada de decisão, Tavares (2007) propõe a elaboração de um mapa de inter-relacionamento do setor. Segundo o autor, a partir da compreensão desses relacionamentos, a organização pode fazer parcerias e desenvolver ou ter acesso a melhores canais de distribuição que contribuam para seu posicionamento competitivo.

Fundamental primeiro é identificar os *stakeholders* e saber quais suas expectativas, pois isso facilita cumprir a missão e atingir a visão. Dentre os vários públicos de uma empresa, pode-se citar como principais: acionistas, governo, comunidade local, público em geral e sindicatos. Além desses ainda há fornecedores e intermediários, que quanto maiores e mais fortes, tendem a impor suas condições, a comunidade financeira, que trabalha com financiamentos e sofre interferência da política econômica e os concorrentes, que muitas vezes se unem para defesa de interesses comuns ou fazem parcerias e alianças visando o mesmo objetivo.

A partir da identificação dos públicos, o passo seguinte será identificar a natureza do relacionamento da organização com cada um deles, que decorre da multiplicidade de interesses e corresponde aos papéis assumidos por esses públicos em face das atividades da organização. (TAVARES, 2007). Importante também avaliar a forma de relacionamento que está ocorrendo e a que se pretende estabelecer. Um tipo de relacionamento é o de Parceria, quando há interesses comuns e cada parceiro contribui com suas habilidades e capacidades; outro é o *network*, onde todos trabalham em conjunto compartilhando informações; e por fim as alianças estratégicas, em que a ideia é unir vários públicos que se complementam e criam sinergia para atender de forma única o consumidor. Um exemplo desse último são as “*joint ventures*”.

Após a identificação dos públicos e a natureza do relacionamento, é sugerida que se faça a análise estrutural do setor. Tavares (2007) sugere que esta análise englobe as cinco forças competitivas: nível de rivalidade, ameaça de entradas, ameaça de substitutos, poder de

compra do comprador e poder de negociação do fornecedor. Grande parte da rentabilidade da empresa será determinada por estas cinco forças.

Segundo afirma Tavares (2007), a concorrência na perspectiva do consumidor decorre do leque de produtos ou serviços que o mesmo considera para satisfazer a determinados desejos ou necessidades. Portanto quem determina a concorrência é o consumidor e não a organização. Já na perspectiva da empresa, a concorrência ocorre quando duas ou mais empresas desejam os mesmos clientes, parcerias ou benefícios que não estão disponíveis da mesma forma a todas.

A operacionalização das relações com os públicos primeiramente depende da compreensão do que se pretende de cada um deles. Para que seja avaliada a qualidade do relacionamento, é necessário que ambos saibam quais as expectativas de relacionamento do outro frente a ele. O primeiro passo é a identificação dos públicos. Para Tavares (2007) o consumidor não pode ser listado. Ele é o público principal da organização, a razão da sua existência. Os públicos listados são aqueles essenciais ao cumprimento da missão. O segundo passo é a identificação da natureza do relacionamento (normativa, difusa, funcional ou competitiva). O terceiro é a avaliação dos níveis de relações (satisfatórias, almejadas ou indesejadas). O quarto passo é a caracterização das expectativas de relacionamento: o que o público espera da organização e o que a organização espera do público? E por fim, as ações a serem desenvolvidas, ou seja, definir qual o nível de relacionamento ideal entre a organização e aquele público.

3.3.5 O ambiente interno: habilidades e competências

A análise do ambiente interno de uma empresa propicia o conhecimento de suas habilidades e competências. Já a análise do macro ambiente visa identificar oportunidades e ameaças que vão demandar da empresa estratégias e orientar seu posicionamento utilizando suas forças e fraquezas. (TAVARES, 2007).

Conforme tratado, importante dizer que a análise dos públicos ligados à empresa assim como dos seus concorrentes é fundamental para orientar sua organização interna, quanto a processos, pessoas, estrutura e estratégia.

Segundo Tavares (2007) a compreensão do papel da organização na gestão das relações com seus públicos pode ser facilitada pela decomposição de seu ambiente interno em três subsistemas: diretivo, técnico e social. O nível diretivo, ou estratégico, é responsável pela efetividade e eficácia dos processos; deve ser feita a pergunta: “estamos fazendo o que deve

ser feito?”. Já o nível técnico, dividido entre administrativo e operacional preza pela eficiência: “como podemos fazer melhor o que estamos fazendo?”. O nível técnico traduz a visão. O nível social refere-se ao capital intelectual, está focado na capacidade e habilidade das pessoas. Tavares (2007) afirma que a maneira como a organização é liderada e administrada afeta significativamente a qualidade das estratégias desenvolvidas e o comprometimento e envolvimento das pessoas que vão executá-las. Esses níveis são interdependentes e complementares.

Para que se faça o diagnóstico interno da empresa é necessário comparar como ela está realizando suas atividades com a forma como deveria realizar. Se ela está cumprindo sua missão para atingir sua visão. Para isso é necessário saber as ameaças e oportunidades para avaliar suas forças e fraquezas.

O diagnóstico interno poderá ser realizado em toda a empresa ou apenas em uma ou algumas áreas. O diagnóstico pode ser de conteúdo, enfatizando o conteúdo das ações realizadas ou de procedimentos. O primeiro normalmente é realizado por alguém externo e o segundo são os próprios envolvidos que apreciam a situação, analisam e dão sugestões. A realização de um diagnóstico único é impossível, as perspectivas são inúmeras e devem ser avaliadas tanto por pessoas internas quanto externas à organização. Conforme afirma Tavares (2007), ótimos resultados têm sido vistos em auto diagnósticos, ou seja, são conduzidos por pessoas internas com apoio de consultores internos e externos.

Segundo Tavares (2007), os problemas que podem emergir de um diagnóstico organizacional são: falta de delimitação clara entre os níveis de decisão; as deficiências, ruídos e bloqueios no processo de comunicação; e a ausência de recompensas e punições para estimular ou inibir determinados tipos de comportamentos. Além disso, o conflito entre as áreas ou grupos que adotam uma visão pessoal e esquecem que todas estão inter-relacionadas com um objetivo único para a empresa, interfere negativamente no resultado da mesma. O objetivo da análise interna da empresa é de mostrar quais as modificações necessárias e onde devem ser feitas.

Um dos direcionamentos que podem ser dados após a análise interna é de que a estratégia deve vir antes dos processos. Outro seria a mudança de ênfase no capital financeiro para a ênfase no capital intelectual, ou seja, nas pessoas. É crescente a consciência de que todas as pessoas devem agregar valor àquilo que estão realizando, na sua função. Outro ponto importante é que as pessoas são diferentes e por isso devem ser lideradas também de maneiras diferentes. E a soma disso tudo é o que envolve as pessoas. E só quando elas estão envolvidas,

e acreditam que aquilo que fazem é importante, é que passam a contribuir e dar o melhor de si para a organização.

Alguns recursos que podem ser utilizados na condução das mudanças organizacionais são: *downsizing* (redução de níveis hierárquicos), *Benchmarking* (tanto externo, pois pode comparar como as atividades e processos são realizados em uma organização considerada de referência com aqueles que são realizados na organização, quanto interno, para poder comparar com o externo), reengenharia (redesenho dos processos organizacionais que promove melhoria no desempenho e simplifica fluxos de trabalho), melhoria contínua (esforço de busca da melhoria organizacional, atender e superar as expectativas do cliente, sendo ele externo ou interno) e teoria da restrição (identificar os pontos fracos de uma organização que a impedem de melhorar seu desempenho, seus gargalos).

Para a compreensão da vantagem competitiva de uma organização pode-se lançar mão da chamada “Cadeia de valor”, a qual requer a decomposição ao máximo das atividades e seus relacionamentos a fim de se compreender receitas e custos, e criar bases para a diferenciação.

Dois recursos para a análise do ambiente interno são: diagnóstico organizacional, que é a identificação dos problemas, priorização dos mesmos segundo o grau de importância e a identificação de causas e efeitos; e análise dos relacionamentos com o cliente interno, que é um complemento à identificação das fraquezas e sugere que a área necessita saber qual a expectativa que as outras áreas têm de seus produtos para que desempenhe bem suas atribuições.

3.3.6 Valores organizacionais

Segundo Tavares (2007) os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional. Uma das maneiras como esses princípios se expressam é por meio dos valores e estes por sua vez dão significado à busca da visão. Para que os valores realmente orientem os membros de uma organização em suas ações e tomadas de decisão, precisam estar cada vez mais enraizados e internalizados nas pessoas. Para serem viáveis os valores precisam ser específicos, públicos (todos devem saber), claros (deve ter a compreensão de todos), obrigatórios (para que sempre orientem o comportamento) e possíveis de reformulação (para que possam atender às mudanças que forem necessárias). Organizações com valores éticos geram práticas organizacionais éticas. Esses valores quando compartilhados, transformam-se

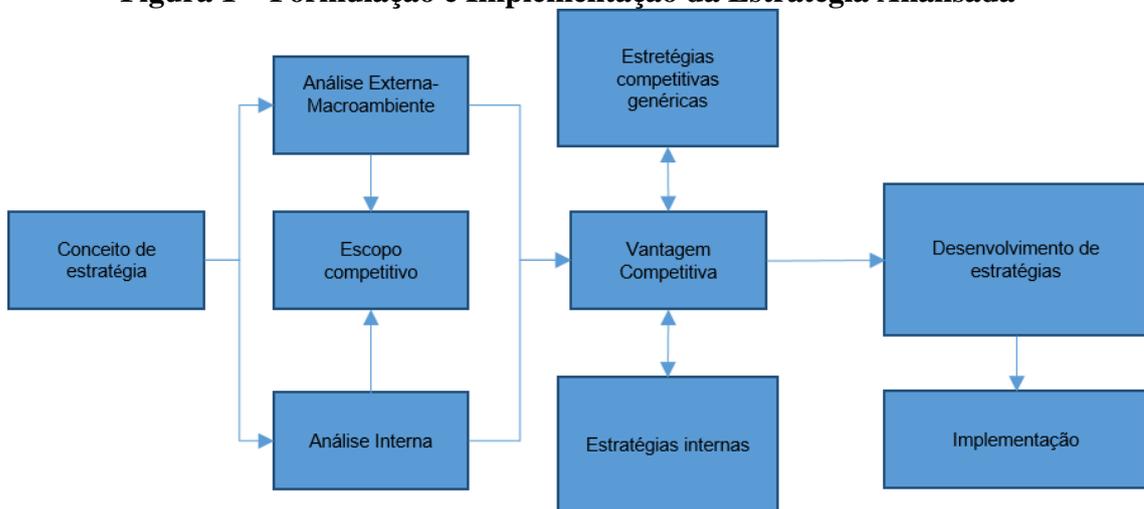
em crenças ou normas grupais, influenciando o comportamento das pessoas e por isso também são chamados de doutrina. Na organização, a filosofia estabelecida visa fundamentar os princípios, as crenças e os valores dos indivíduos que nela trabalham (TAVARES, 2007). Já as políticas devem estar orientadas para a visão e facilitam a tomada de decisões, pois direcionam os colaboradores para onde devem concentrar seus esforços.

3.3.7 Implementação da estratégia

É fundamental que toda organização busque compreender a realidade interna e externa que a rodeia. A formulação e a implementação de estratégias de uma organização estão vinculadas a sua visão e missão e condicionadas aos diferentes níveis de compreensão das suas realidades e às ações que vão se diferenciar segundo esses níveis de compreensão. A realidade externa considera os fatores do macro ambiente, como mercado, relacionamentos, etc. A realidade interna considera suas competências essenciais e distintivas, alinhadas com a visão e a missão da organização de maneira a adequá-las ao escopo escolhido.

A formulação e a implementação da estratégia analisada pode ser visualizada conforme figura abaixo:

Figura 1 – Formulação e Implementação da Estratégia Analisada



Fonte: (TAVARES, 2007, p. 273)

Como já dito, a escolha da estratégia deve considerar as condições do macro e microambientes para projetar, desenvolver e lidar com as mudanças dentro do contexto da organização, otimizando tempo, risco, habilidades e recursos.

Adotada a estratégia mais adequada ao posicionamento competitivo da organização, torna-se essencial torná-la clara, para que o momento decisivo de sua implementação não seja comprometido. De acordo com Tavares (2007) devemos focar em três dimensões nessa fase. São elas:

1. Coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la;
2. Comprometimento de indivíduos e grupos a realizá-la;
3. Competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções. (TAVARES, 2007, p. 278).

A implementação é parte fundamental para o êxito de uma gestão estratégica. Os processos desenvolvidos com base na estratégia devem se atentar para a alocação correta de recursos, tangíveis e intangíveis, para articular as ações do dia a dia com foco no objetivo da organização.

Os objetivos referem-se aos alvos que deverão ser atingidos para tornar realidade a visão estratégica da organização. Eles buscam alcançar resultados em um espaço de tempo pré-estipulado podendo abranger as dimensões externas e internas da organização.

“De maneira geral, as funções dos objetivos podem ser delineadas da seguinte forma: posicionar a organização; orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; motivar pessoas; facilitar a avaliação do desempenho; e incorporar intuição e racionalidade.” (TAVARES, 2007, p. 314-315) e devem ser classificadas segundo três aspectos, abrangência, podendo ser geral ou específico, pelo prazo, curto, médio, ou longo, ou pela forma, quantitativa ou qualitativa.

Na implementação, outro aspecto fundamental a ser definido e acompanhado são os custos orçamentários que devem integrar o plano de ação. O orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação elaborados para se concretizar a gestão estratégica. O orçamento é elaborado com foco no objetivo a ser alcançado e deve compreender as interferências a que está sujeito. Sua elaboração segue a mesma lógica do planejamento, podendo ser ascendente, descendente ou mista.

Para a efetiva implementação de uma gestão estratégica é necessária a criação de uma estrutura organizacional capaz de apoiá-la e coordená-la. Não há a princípio nenhuma regra pré-estabelecida, devendo-se atentar as especificidades de cada organização.

É evidente a necessidade do engajamento e comprometimento de todos os níveis organizacionais. Para que isso ocorra, é imprescindível a existência de uma comunicação eficaz dentro da organização.

A cultura organizacional e a cultura individual de todos os agentes envolvidos em um processo de mudança são fatores a serem considerados como de altíssima relevância. Esses fatores podem contribuir positivamente ou negativamente, apresentando resistências tanto em níveis individuais quanto em grupos, e podem ser motivados por várias razões. Entra aí, o papel do líder, da comunicação, da participação e da leitura correta do ambiente organizacional interno.

Uma ferramenta muito utilizada para acompanhar e definir uma implementação é o *Balanced Scorecard* (BSC). Apresentado por Kaplan e Norton em 1992, o *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O principal objetivo do BSC é fornecer informações capazes de mensurar o desempenho de uma determinada atividade/objetivo e com isso disponibilizar em tempo hábil indicadores para direcionar a implementação da estratégia.

3.4 Ideologia

O planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e traça caminhos para serem percorridos a fim de conquistar objetivos no futuro. É um processo de gestão que deve ser realizado de forma metódica e sistêmica, possibilitando a empresa identificar necessidades e ameaças e aproveitar oportunidades frente às mudanças que ocorrem no mercado competitivo (TAVARES, 2007). A intenção é ter em vista uma situação saudável para a empresa no futuro. Um planejamento estratégico bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, fortalece o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional.

Para que se faça o Planejamento Estratégico da empresa deve-se saber primeiramente sua Ideologia. Esta reúne a definição do Negócio da Empresa, sua Visão, seus Valores e sua Missão.

O Negócio da Empresa consiste em delimitar o espaço que a organização pretende ocupar em face das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente, considerando-se necessidades que ela pretende realizar e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las, e como se diferenciar da concorrência (TAVARES, 2007).

A Visão é aonde ela quer chegar como organização. Uma intenção sobre onde deseja estar amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações deverá adotar hoje para que isto ocorra. A Visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro (TAVARES, 2007).

Os Valores são os princípios que norteiam a instituição. Os Valores servem como instrumentos para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização. Segundo Tavares (2007), os Valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Eles estabelecem a natureza e o sentido do vínculo entre visão e tomada de decisões. Para serem viáveis devem ser específicos, públicos, claros, obrigatórios e mutáveis quando necessário, para atender às necessidades de mudanças da organização.

A Missão como definido por Tavares (2007) é a compreensão do papel da organização em face da realidade. Consiste na razão da sua existência e na limitação do seu espaço de atuação. É o que a instituição pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio e deve ser desenvolvida e exercitada ao longo do tempo.

3.5 Benchmarking

A metodologia do *Benchmarking* surgiu na década de 70, através de uma iniciativa da Xerox, ao iniciar junto a diversas organizações de interesse, um processo sistemático de pesquisa sobre os processos de gestão e produção empregados.

O *Benchmarking* consiste em um processo de pesquisa, contínuo e sistemático que permite a uma organização coletar informações pertinentes de outras organizações ou concorrentes. O resultado, além de conter informações importantes, serve para direcionar o planejamento estratégico da empresa de forma que ela consiga avaliar-se, diante de si mesma e do mercado, avaliar quais suas práticas de excelência e quais devem ser melhoradas, etc.

A ferramenta pode ser agrupada em três principais tipologias: competitivo, interno e funcional.

O *Benchmarking* Competitivo envolve basicamente a identificação junto aos concorrentes diretos da organização de produtos, serviços ou processos utilizados que podem beneficiar direta ou indiretamente um processo, produto ou serviço oferecido.

O *Benchmarking* Interno envolve a organização e suas próprias informações para identificar as melhores práticas e/ ou melhorias a serem desenvolvidas em seus processos, produtos ou serviços.

O *Benchmarking* Funcional, ou Genérico, busca identificar no mercado como um todo, as melhores práticas e processos, independentemente de serem de concorrentes ou não.

Veja exemplos, vantagens e desvantagens de cada um na figura abaixo:

Quadro 1 – Tipologias de *Benchmarking*

Tipo	Definição	Vantagens	Desvantagens
Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações relevantes para os resultados de negócios ▪ Tecnologias/ práticas comparáveis ▪ Histórico da coleta de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades de coleta de dados ▪ Questões éticas ▪ Atitudes antagônicas
Interno	Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dados quase sempre fáceis de coletar ▪ Bons resultados para companhias diversificadas com práticas já excelentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco limitado ▪ Visão tendenciosa (interna)
Funcional (genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços ou processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto potencial para descobrir práticas inovadoras ▪ Tecnologias/ práticas de fácil transferência ▪ Desenvolvimento de redes de contatos profissionais ▪ Acesso a bancos de dados relevantes ▪ Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes ▪ Algumas informações não podem ser transferidas ▪ Consome bastante tempo

Fonte: (ROMA; PEREIRA, 2007)

O *Benchmarking* é um processo estruturado e deve ser bem planejado. O primeiro passo de um bom planejamento de *Benchmarking* está relacionado à identificação e determinação das áreas e atividades a serem pesquisadas. O segundo fator chave do planejamento consiste em definir a metodologia a ser utilizada na coleta das informações.

Existem muitos métodos a serem utilizados neste processo. Apresentamos os principais abaixo, assim como suas vantagens e desvantagens.

Quadro 2 – Métodos de coleta, vantagens e desvantagens do *Benchmarking*

Método	Vantagens	Desvantagens
Entrevistas pelo telefone	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil de planejar e realizar ▪ Permite o contato com um grande número de recursos ▪ Podem ser conduzidas praticamente a qualquer hora ▪ Relativamente baratas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O entrevistador desesperado (“cold caller”) pode ser inconveniente e tomar tempo das pessoas ▪ Difícil de obter retorno das ligações ▪ Pode haver interrupções ▪ As pessoas não estão propensas a passar muito tempo ao telefone
Reuniões pessoais / visitas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece um relacionamento pessoal e profissional ▪ Aproveita melhor o tempo (rendimento) ▪ Tem probabilidade de produzir boa quantidade de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caras (custos de viagem) ▪ Demandam mais tempo ▪ Pode haver dificuldades no agendamento ▪ Baixa taxa de retorno
Pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidade em coletar informações de uma grande população ▪ Fáceis de realizar ▪ Relativamente baratas ▪ Fácil transferência de informações para análise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impessoal ▪ Sem possibilidade de fazer perguntas de acompanhamento ▪ Validade de algumas informações é questionável ▪ Deve ser relativamente breve ▪ Pouca possibilidade de resposta detalhada
Publicações / mídia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de coleta/acesso ▪ Variedade de recursos ▪ Assistência disponível com as fontes de dados ▪ Coleta barata ▪ Acesso público às informações ▪ Grande quantidade de informações produzidas para muitos tipos de indústrias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesso de informações de algumas indústrias ▪ Necessidade de validar fontes/dados estatísticos ▪ Muitas referências obscuras ▪ Pode tomar muito tempo ▪ Necessidade de traduzir material em língua estrangeira
Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de coleta (interna) ▪ Coleta barata 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faltam dados ▪ Dados mal organizados ▪ Pode tomar muito tempo ▪ Quase sempre limitados a análises internas

FONTE: (ROMA; PEREIRA, 2007)

Concluindo, podemos dizer que o processo de *Benchmarking* possui como objetivo final compreender melhor as atividades relativas aos processos e produtos da empresa. Ele deve ser realizado tanto internamente quanto externamente, com concorrentes ou não, visando agregar melhorias para organização.

3.6 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta poderosa para o planejamento e gestão das empresas. Através dela, é possível identificar as FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS que constituem a organização.

Considerando as condições apresentadas anteriormente para o desenvolvimento correto de um planejamento estratégico, conhecimento interno e externo da organização, assim como seus pontos positivos e negativos para si e frente aos concorrentes, muitas empresas utilizam a Matriz SWOT para determinar pontos pertinentes à organização que devem ser considerados no planejamento estratégico. Segue abaixo um exemplo da Matriz:

Figura 2 – Exemplo da Matriz SWOT

SWOT	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
INTERNOS (Organização)	Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
EXTERNOS (Ambiente)	Oportunidades:	Ameaças:

Fonte: Elaborada pelos autores

Para Oliveira, a Análise SWOT pode ser definida da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2007, p. 37).

Levar em consideração esses fatores é essencial para esclarecer o mundo em que a organização opera, permitindo um planejamento mais alinhado e real com o futuro desejado.

3.7 *Balanced Scorecard*

A fundação conceitual do *Balanced Scorecard* se iniciou em 1990, através de um estudo desenvolvido e liderado por Robert Kaplan e David Norton. O estudo se baseava na pesquisa de empresas em que valores intangíveis possuíam um papel central na criação de valor. Eles acreditavam que para aperfeiçoar a gestão dos bens intangíveis, eles precisariam integrar medidas que tornassem visível o desempenho e a performance. (KAPLAN, 2010, p. 2-3).

Estava claro que as medidas de desempenho frequentemente utilizadas, as financeiras, já não forneciam informações suficientes para auxiliar na implementação de estratégias. O indicador financeiro tem como característica fornecer informações históricas, imprescindível para elaboração das estratégias.

Em 1999, um relato na revista *Fortune* apontou que 70% dos erros cometidos pelo CEO de uma organização não resultaram da estratégia escolhida e sim de má execução. Estudos atuais comprovam a importância da implementação de uma estratégia no desenvolvimento da organização. “Peter Senge, autor do livro “*The fifth discipline*” (A quinta disciplina), retrata essa perspectiva ao afirmar que “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca são traduzidas em visões partilhadas que galvanizam a organização” (SENGE, 1990).

Em 1992, o conceito do BSC foi apresentado em um artigo escrito por Kaplan e Norton na Harvard Business School (KAPLAN; NORTON, 1992). Após a publicação do artigo, diversas companhias adotaram a prática do BSC como ferramenta para descrever a comunicação, implementar estratégias e avaliar desempenho.

A premissa básica do BSC é de que você só consegue aperfeiçoar se você puder mensurar. “Norton e Kaplan acreditavam que era fundamental integrar medidas de desempenho de ativos intangíveis nos sistemas de gestão.” (KAPLAN, 2010, p. 3).

O *Balanced Scorecard* complementa os indicadores financeiros, conhecidos como indicadores de retardo, ou seja, indicadores que apresentam resultados de ações previamente praticadas. Assim, o *Balanced Scorecard* se destaca como ferramenta estratégica para o desenvolvimento da visão e da estratégia da organização.

Embora o próprio *Balanced Scorecard* possua indicadores financeiros, ele os complementa com outras três perspectivas distintas, que são: Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

A perspectiva do cliente engloba duas questões fundamentais: Qual é o nosso público alvo? Qual é a nossa proposta de valor para servi-lo?

Aparentemente simples essas duas questões apresentam desafios complexos para a organização. A partir da resposta, a organização precisa se organizar para que garanta, de fato, que suas ações e estratégias estão alinhadas, e que seu produto alcance da forma esperada seu público alvo.

A perspectiva dos processos internos visa garantir que a organização se supere constantemente e que continue a gerar valores para seus clientes e acionistas.

O aperfeiçoamento e melhoria contínua dos processos internos é parte essencial da sustentabilidade e da continuidade da organização. Para satisfazer os clientes e atingir os objetivos dos acionistas, os processos internos devem ser constantemente desafiados com o intuito de obter-se uma melhoria incremental das atividades preexistentes. O desenvolvimento de produtos, produção, serviços e manufatura pode servir de exemplo desta perspectiva.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento formam os pilares das outras três perspectivas, sendo a base na qual o *Balanced Scorecard* será construído.

Essa perspectiva possui como objetivo identificar, corrigir e aperfeiçoar possíveis falhas de alinhamento entre o objetivo da organização e a infraestrutura organizacional atual que possam comprometer os resultados e garantir um desempenho sustentável no futuro.

A perspectiva financeira mostra se a execução da estratégia está conduzindo para melhores resultados na lucratividade e na adição de valor econômico para a organização, assim como muitos outros. Ela é importante principalmente para organizações com fins lucrativos, onde o lucro é sempre um dos objetivos a serem alcançados.

Sendo tão completo como demonstrado acima, o *Balanced Scorecard* se tornou uma ferramenta de gerenciamento estratégico essencial, que força a cobrir todos os aspectos de uma organização e auxilia a superar dois problemas fundamentais: medir eficientemente o desempenho e implementar a estratégia com êxito.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1 Ideologia

Como a FETCEMG não possuía uma ideologia bem definida e clara para todos, foram convocadas duas reuniões de Diretoria Plena com a ampla participação de diretores, assessores e convidados, para num primeiro momento definir-se todos esses itens e num segundo encontro validá-los. O grupo apresentou primeiramente os conceitos dos componentes que formavam a Ideologia e após várias discussões e trocas de ideias, foi definida a Ideologia da Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais (FETCEMG), que consiste em:

Negócio

Representar e fortalecer o setor de transporte rodoviário de carga do Estado de Minas Gerais, junto às entidades Municipais, Estaduais e Nacionais.

Visão

Ser uma entidade reconhecida e respeitada, tanto no setor de transporte rodoviário de carga, quanto no meio empresarial e governamental, nas esferas municipal, estadual e nacional até 2020.

Valores

- a) Responsabilidade e Profissionalismo em todas as ações de interesse da classe;
- b) Cooperação entre todos os envolvidos com o setor;
- c) Sustentabilidade do setor e das entidades que o representam;
- d) Ética e Comprometimento em tudo o que se faz, respeitando e priorizando os interesses coletivos.

Missão

Representar o setor de transporte de carga, em todos os cenários que se fizerem necessários.

4.2 Cenário Macroeconômico

4.2.1 Cenário Econômico por Modal – Visão do Empresariado

De acordo com a Confederação Nacional dos Transportes - CNT, a confiança dos empresários de todos os modais, inclusive o rodoviário de cargas é de um cenário de incertezas políticas e de uma redução no PIB em 2015. (NTC & LOGISTICA, 2014). Frente a este cenário, a tendência é de que as empresas segurem investimentos até que o quadro atual se reverta.

Figura 3 – Perspectivas dos Empresários dos Modais Ferroviário, Rodoviário e Aquaviário



Fonte: (NTC & LOGISTICA, 2014)

A previsão do empresariado do setor demonstra que a grande maioria, 48,3%, acredita que o PIB setorial sofrerá redução diante do apresentado em 2014.

Além da previsão de redução setorial, o quadro em 2014 não foi nada bom, vale ressaltar que o Superávit Primário e a Relação Dívida / PIB foram os piores desde a adoção do Plano Real.

4.2.2 Cenário Econômico Doméstico

No cenário doméstico, dados referentes à atividade econômica continuam apresentando um quadro recessivo, sem sinais de recuperação, mesmo após a contração da indústria de 3,2% em 2014. (HSBC, 2015).

4.2.3 Cenário Econômico Global – EUA, Europa e China

A tendência de alta do dólar, alinhada com os sinais de recuperação da economia americana, ainda que em ritmo moderado, sugere um cenário mais favorável a exportação para o país americano, e também para a Europa, que apresentou leve recuperação nos meses mais recentes.

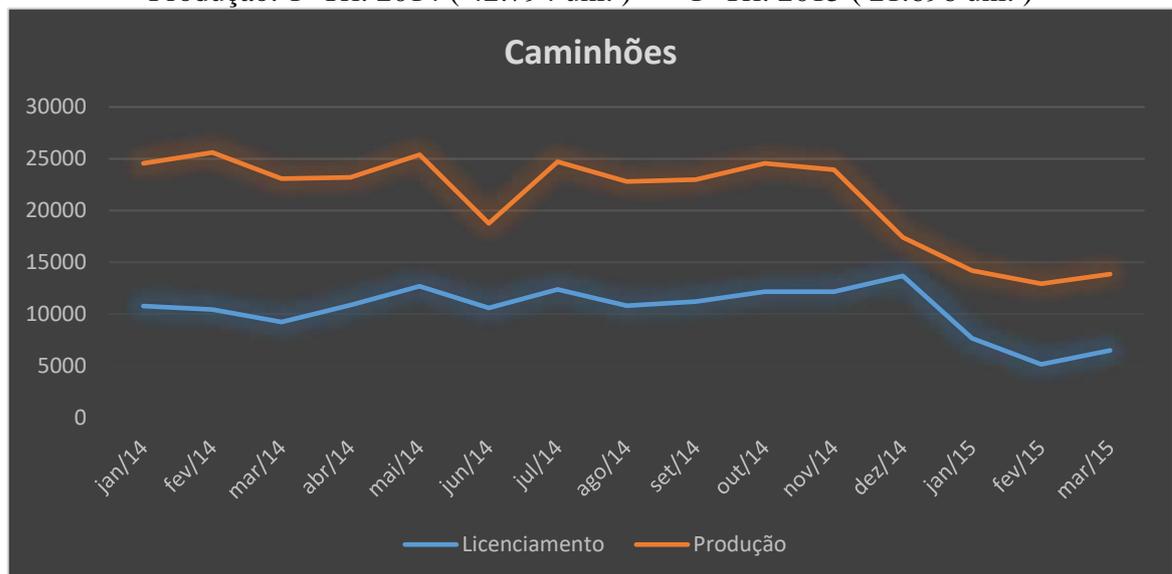
Por outro lado, embora as autoridades chinesas venham empenhadas em diminuir os riscos de uma moderação ainda mais acentuada, a economia local vem apresentando desaceleração nos últimos trimestres. (HSBC, 2015).

4.2.4 Produção de Caminhões e Implementos (Reboques e Semirreboques)

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o resultado apresentado pela indústria automobilística de produção de veículos pesados apresentou um resultado 50% inferior no acumulado do primeiro trimestre de 2015 comparado ao mesmo período de 2014.

Figura 4—Produção e Licenciamento de Caminhões 2014-2015

Produção: 1º Tri. 2014 (42.794 uni.) 1º Tri. 2015 (21.696 uni.)



Fonte: (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, 2015)

A produção dos reboques e semirreboques também vem apresentando queda na produção, tendo redução de 17,9% em 2014 diante de 2013.

Tabela 2– Reboques e Semi-reboques (em unidades)

Família	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Jan-Set/13	Jan-Set/14	Var.% 14/13
Graneleiro / Carga Seca	22.696	13.617	9.566	13.696	20.366	13.611	18.723	18.389	15.909	22.507	16.060	12.151	-24,3%
Basculante	2.897	2.226	2.261	3.609	5.916	4.536	9.453	11.184	9.801	12.583	9.101	7.814	-14,1%
Bau Carga Geral	2.111	3.257	4.194	4.335	4.841	3.622	5.842	6.032	5.497	6.454	4.750	3.538	-25,5%
Tanque Carbono	2.568	1.977	1.963	3.028	5.343	5.335	4.108	3.224	2.510	4.520	3.365	3.589	6,7%
Canavieiro	1.276	1.848	3.009	4.380	4.864	3.794	4.722	3.635	2.755	3.154	2.938	2.633	-10,4%
Bau Loadco	1.575	1.542	1.638	2.872	2.791	1.800	3.469	3.460	3.305	3.804	2.905	2.165	-25,5%
Dolly	407	465	714	1.035	1.434	1.224	1.231	1.325	1.462	3.499	2.490	2.023	-18,8%
Porta Container	733	1.256	1.390	1.479	2.113	1.510	2.710	3.435	2.700	2.933	2.128	1.840	-13,5%
Bau Progorifico	1.155	1.316	1.454	1.996	1.434	1.129	1.671	1.414	1.545	2.530	1.708	1.044	-38,9%
Carrage tudo	328	324	455	607	1.422	1.011	1.598	2.115	2.503	2.171	1.633	1.261	-22,8%
Especial	891	1.044	1.192	1.540	2.070	1.390	1.749	2.183	1.651	1.986	1.436	1.222	-14,9%
Tanque Inox	551	535	471	645	487	503	1.411	1.105	906	1.803	1.304	1.019	-21,9%
Silo	220	188	163	402	940	490	939	1.048	998	924	698	410	-41,3%
Transporte de toras	755	436	542	585	425	530	1.553	869	951	1.218	641	1.309	104,2%
Tanque Alumínio	0	4	0	0	36	24	72	23	50	20	17	20	17,6%
Total	38.163	30.035	29.012	40.209	54.486	40.509	59.251	59.441	52.543	70.106	51.174	42.038	-17,9%

Fonte: (NTC & LOGÍSTICA, 2014, p. 34-35)

4.2.5 Cenário Político

A necessidade de uma retomada econômica, realizando os ajustes monetários necessários assim como atraindo investimentos privados, requerem uma liderança alinhada e com estratégias bem definidas.

Atualmente o governo se encontra fragilizado, em parte pelos resultados econômicos e em parte pela onda de investigações acerca de atos corruptos praticados por alguns de seus integrantes.

Esse racha, além de dividir a base aliada da Presidente Dilma Rousseff, cria oportunismos políticos e prejudica a votação de matérias importantes para o país.

4.2.6 Conclusões

Podemos concluir com os dados apresentados que o ano de 2015 será um ano de muitas incertezas, poucos investimentos e crescimento baixo se não nulo.

Espera-se que as decisões monetárias e o rumo assumido pelo governo se mostrem acertados para que o país volte a atrair investimentos de longo prazo e retomar um ritmo de crescimento sustentável e responsável.

4.3 Análise Setorial

Tomou-se como base para realizar a análise setorial o modelo das Cinco Forças Competitivas que foi concebido por Michael Porter. Este modelo destina-se à análise do grau de competição e atratividade das empresas do setor de transporte de cargas. Conforme dito, são cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudadas para auxiliar a empresa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral, macro ambiente. A análise das cinco forças de Porter é indispensável para que uma empresa consiga determinar de que forma deve entrar em um mercado, como está naquele momento e como deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes. Ele é válido para qualquer empresa, não importa o tamanho ou ramo de operação.

Análise setorial do Transporte Rodoviário de Cargas considerando as Cinco Forças de Porter:

- a) **Novas empresas/Concorrentes:** Com relação a novos entrantes, acredita-se que é necessário analisar de forma separada dois grupos distintos. Um primeiro formado por empresas idôneas, que cumprem todas as suas obrigações legais e outro formado por empresas chamadas “aventureiras” ou oportunistas, que são em sua grande maioria constituídas por um autônomo que adquire um ou dois caminhões e vai para o mercado concorrer de forma desleal sem cumprir com as obrigações legais. No primeiro grupo, que é o que devemos considerar, acredita-se que haverá empresas que irão sair do mercado, pois não vão suportar a crise que assola o país e não serão substituídas, pois o custo de entrada nesse setor, de empresas sérias, que cumprem todas as obrigações é alto. Já com relação ao segundo grupo, das empresas que vivem à margem da lei, considera-se que haverá um movimento cíclico, pois ao mesmo tempo em que haverá “empresas” saindo por causa da crise ou devido a outros motivos, haverá outras entrando para se aventurar no setor. Desta forma pode-se dizer que existe um grupo de empresas que irão sair do mercado, sem serem substituídas e outro grupo que irá se manter, pois a medida que uma sai, outra entra sistematicamente;
- b) **Rivalidade:** Entende-se que hoje o setor de transporte é muito desunido apesar de sua grande dimensão. Esse fato faz com que o mesmo perca força e uns concorram com os outros de forma acirrada. Não percebem a importância da parceria, mesmo

entre concorrentes. Infelizmente, nos próximos cinco anos não será possível uma redução dessa rivalidade, mas percebe-se que as coisas estão mudando principalmente devido à profissionalização do setor e dos próprios gestores envolvidos nas empresas. Esta mudança de cenário deverá ocorrer nos próximos dez ou quinze anos, quando essa nova geração de gestores assumirem os negócios, adotando posturas profissionais assertivas, compreendendo que, quanto maior a força e união do setor, maiores os seus ganhos. A troca de gerações será um fator que contribuirá muito para essa redução da rivalidade, pois o que de fato mudará nesse cenário será a cultura do transportador;

- c) **Fornecedores:** Acredita-se que a cadeia dos principais fornecedores do setor, que são caminhões, combustível, pneus e implementos, continuará estável, ou seja, não existe tendência de queda ou crescimento desse setor nos próximos cinco anos;
- d) **Clientes:** Exerga-se uma redução da carteira de clientes devido à crise que o país enfrenta. Infelizmente muitos clientes irão encerrar suas atividades e não existe a possibilidade de novos entrantes nos próximos cinco anos;
- e) **Substitutos:** Dentro dos possíveis substitutos encontrados, o único que poderá ganhar uma pequena fatia do mercado de transporte de carga, considerando-se o prazo de cinco anos, é o aéreo, que vem de forma comedida crescendo no transporte fracionado. Ainda com relação ao transporte aéreo, devido ao preço atrativo das passagens, as pessoas também estão trocando a forma de transporte. Com isso, está-se reduzindo o número de linhas de ônibus disponíveis e conseqüentemente reduzindo outra possibilidade de transporte de cargas, que é o rodoviário de passageiros. Já os setores Ferroviário e Aquaviário não são considerados substitutos a curto prazo, pois necessitam de um grande investimento em sua infraestrutura para que assumam o papel do transporte de cargas.

4.4 Benchmarking

O *Benchmarking* deste trabalho foi realizado com a Federação das Empresas de Transporte de Carga do Estado de São Paulo (FETCESP) por ter sido considerada pelos membros do grupo e pelo presidente da FETCEMG como uma entidade de referência no meio, possuindo grande atuação política e representatividade no setor.

Para realização do *Benchmarking*, três membros do grupo foram até a sede da FETCESP em São Paulo e lá entrevistaram as assessoras de comunicação e da presidência.

Houve a preparação prévia de um questionário para que orientasse as entrevistadoras. A experiência foi bastante positiva e foram inúmeras informações coletadas. Da entrevista participaram pessoas ligadas diretamente às atividades da FETCEMG, o que facilitou o entendimento das atividades lá realizadas por serem em muitos pontos semelhantes ao que é feito na Federação de Minas Gerais. Interessante destacar também que apesar de ser a entidade escolhida como referência, percebeu-se algumas deficiências e pontos que poderiam ser melhorados quando comparados ao que é feito na FETCEMG.

Seguem algumas atividades que podem ser colocados em prática pela FETCEMG após o *Benchmarking* realizado:

- a) Participação das assessorias sejam elas de comunicação e jurídica em todas as reuniões de diretoria;
- b) Calendário prévio de todas as reuniões ordinárias;
- c) Realização das reuniões também nos sindicatos com a participação das suas diretorias;
- d) Divulgação prévia dos eventos de todos os sindicatos para que os demais presidentes e diretorias possam estar presentes;
- e) Formação de um grupo de diretores e colaboradores para organização dos eventos.

4.4.1 Benchmarking Externo- FETCESP

A FETCESP possui quatorze sindicatos filiados, cujos presidentes são Vice-presidentes Regionais pelo estatuto da Federação. Há ainda mais dois vice-presidentes que ficam em São Paulo, dois Secretários, dois Tesoureiros, seis Conselheiros Fiscais, oito Conselheiros Consultivos e um Conselheiro Político, totalizando trinta e seis membros. O presidente Flávio Benatti está no cargo desde 1991. Além dos diretores, a FETCESP possui um corpo administrativo enxuto, com seis funcionários. Possui ainda mais seis assessores, sendo três na área jurídica, um assessor de comunicação, um na área de segurança de cargas, e uma que também coordena o Programa Despoluir, o Conselho Regional do SEST SENAT de São Paulo e outros assuntos. Suas principais fontes de receita são as contribuições dos sindicatos e os repasses da CNT. Suas maiores despesas são com viagens do presidente, dos assessores e com os salários das assessorias, pois contratam pessoas bem qualificadas.

Realizam eventos, mas estes não trazem muito retorno financeiro. Atualmente promovem o Congresso da FETCESP, a Comjovem Regional e fazem a solenidade anual de

entrega da medalha do mérito em que homenageiam quatro personalidades do transporte indicados pelos Sindicatos.

Possuem cinco unidades do Despoluir, uma fica na cidade de São Paulo e as demais em sindicatos do interior.

O presidente tem sua empresa de transporte de carga em Santos e se divide na gestão da mesma, na presidência da FETCESP e da Seção de Cargas da CNT, localizada em Brasília.

O relacionamento com o setor político é muito forte. Há muita proximidade da Federação com o Governo de São Paulo principalmente do Sr. Flávio Benatti. Na diretoria há o Conselheiro para assuntos políticos que tem muito envolvimento com a Assembleia Legislativa.

Entendem que a função da Federação é bem política para ajudar o setor. A representação do presidente Benatti em Brasília é de extrema importância para a entidade. Levam ao conhecimento dos sindicatos tudo o que foi discutido. É constante o contato com todas as bases para saber as demandas e expectativas das mesmas. As reuniões ocorrem mensalmente e a agenda é definida no final do ano anterior. Costumam acontecer às sextas-feiras pela manhã e normalmente cada reunião ocorre em um sindicato. Há a participação de quase a totalidade da diretoria em todas as reuniões. Todos os sindicatos e demais diretores se mostram bastante envolvidos. Esse rodízio de locais funciona bem, pois permite que as diretorias dos sindicatos participem das reuniões, tomando conhecimento do que está acontecendo e levando suas demandas. Em todas as reuniões, o presidente Benatti faz questão da presença de seus assessores. Quando o assunto é específico da área, quem fala é o assessor. Quando é uma demanda a nível nacional, o Sr. Benatti leva para a Seção de Cargas da CNT.

Além do calendário de reuniões que é distribuído no ano anterior para o ano seguinte, também é feito o calendário dos eventos para que todos se programem. Sempre que tem oportunidade, o presidente da Federação reforça o convite para os eventos aos diretores.

Não há nenhum tipo de contrapartida financeira para o cargo. As entrevistadas vêm que os diretores estão ali porque realmente entendem a importância do trabalho, de todos se unirem em prol de algo maior, o fortalecimento do setor. Se não podem comparecer por algum motivo nas reuniões, mandam um representante. Os sindicatos também possuem seus assessores que acompanham as reuniões. Muitos funcionários administrativos dos sindicatos também comparecem.

Destacaram como ponto importante uma reunião prévia que é feita entre presidente e assessores da Federação, um pouco antes da reunião plena, para afinarem o discurso, trocarem informações sobre novidades da lei, processos de empresas, etc.

Este ano terá início um grupo para se reunir especificamente sobre a Convenção Coletiva de Trabalho frente à aplicação da Lei nº 13.103/15. Quem comporá esse grupo serão diretores comandados pelo Conselheiro Consultivo, presidentes de sindicatos e seus assessores, que são também negociadores com os sindicatos dos trabalhadores.

Para a realização dos eventos é formado um grupo responsável que além da assessora de comunicação e da presidência participam também diretores da Federação.

Cada setor tem suas diretrizes, mas não há planejamento de curto, médio e longo prazo. As demandas chegam e a partir daí são feitas ações. Cada demanda é encaminhada para a área específica. Não sabem claramente sobre a missão, visão e valor, apesar de afirmarem que exista.

Não tem um setor de coleta de dados. Utilizam muito os dados da NTC. Como são nacionais, fazem uma projeção de 50% para o estado de São Paulo. A NTC e FETCESP tem um ótimo relacionamento, também facilitado por estarem no mesmo prédio.

O ambiente da empresa é adequado. O relacionamento é muito bom. Tanto entre os funcionários quanto entre funcionários e diretoria. Disseram que tanto o presidente como os diretores e funcionários gostam muito do que fazem. Ressaltaram que o presidente possui um grande envolvimento e isso contagia a todos. As assessoras estão há mais de vinte anos na entidade e ainda assim se surpreendem com a paixão que o presidente demonstra por aquilo que faz. O presidente possui um ótimo relacionamento interpessoal com os funcionários. “Benatti tem visão de empresário, político e do ser humano”. Frisaram que é fundamental que o líder envolva os demais. Deixa claro que “somos nós” que vamos fazer. Consegue ter as pessoas próximas a eles.

Não há momentos de integração entre funcionários, mas não veem isso com algo ruim. Não há rotatividade de funcionários. Os funcionários sabem de sua área e sobre suas funções e área de atuação. As informações não fluem muito no setor administrativo, os funcionários tomam conhecimento do que é necessário para a função.

O prédio foi construído em local para estar próximo do transportador e acham que isso é importante para que os empresários possam sempre estar presentes.

4.4.2 Como veem a FETCESP

A assessora de comunicação vê a Federação com uma atuação forte, que defende interesse do setor. É respeitada e ouvida em qualquer meio de comunicação e órgão público. Citou o propósito que está no estatuto da Federação: “defender os interesses legítimos da

Federação”. Vê que muito disso é mérito do presidente, da figura dele, que preza pelos princípios da ética. A assessora do presidente reforça que o ponto principal é o papel do Sr. Benatti, que ele faz por que gosta e isso envolve a todos.

Um ponto que poderia ser melhorado, segundo uma das entrevistadas seria aumentar a visibilidade da Federação junto à mídia. Mas o presidente acha que não é necessário.

4.4.3 Convênios

A FETCESP tem convênio com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Já teve com a Secretaria de Segurança Pública de São Paulo e com o SEBRAE, mas não possui mais.

Há relação com outras entidades e Federações, mas só encontram quando necessário, normalmente nos eventos.

Há um vice-presidente do Sindicato de Santos que atua em um grupo de logística da Federação da Indústria do Estado de São Paulo (FIESP).

4.4.4 Área de Comunicação

Na área da comunicação são enviados dois informativos semanais on-line e uma vez ao mês é distribuída a revista impressa. Toda a pauta é definida pela assessora junto ao presidente. Há uma agência apenas para fazer a diagramação e impressão da revista, com tiragem de 3500 cópias. Essas revistas são distribuídas para os sindicatos, algumas empresas do estado de São Paulo, críticos, meio político (deputados estaduais, federais, ministérios, secretarias) e algumas instituições que têm relacionamento com a entidade. A revista é institucional, mostra o que está sendo feito e sempre há o editorial do presidente posicionando sobre o assunto principal. Não há nenhum contrato com agência ou meio de comunicação e entendem que isso não se mostra necessário e também segundo a assessora, não possuem recurso para este fim.

O porta voz da Federação é o presidente Flavio Benatti, ele é a referência. Mas a postura dele não é a de provocar a imprensa, atuam mais quando são demandados.

Quando há a solicitação da presença do presidente nos eventos, se são regionais, os Vices presidentes Regionais que vão representando. Se for na capital, normalmente é o

presidente Benatti e se ele não pode, um dos vices comparece. Sempre há alguém para representar o setor.

Os sindicatos têm autonomia. Tem assessoria de imprensa forte e às vezes, quando necessário, pedem informações à assessoria da FETCESP para alinharem as informações, mas o presidente que orienta a assessoria, para manterem o alinhamento das informações. Possuem também seus próprios veículos de comunicação com os associados.

4.4.5 Sindicatos

A Federação possui quatorze sindicatos filiados, divididos geograficamente, com uma média de 15 diretores por sindicato. Num total de aproximadamente 3500 empresas filiadas. Os sindicatos são bem estruturados e auto sustentáveis. A grande maioria possui sede própria. Há realização de eventos regionais e busca por patrocínio. Os sindicatos são muito ativos, não há necessidade de cobrança da Federação. Fazem uma busca ativa por associados e se queixam das empresas possuírem matrizes em São Paulo capital e não conseguirem associar às filiais. Além das contribuições, o Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC) está sendo uma boa fonte de receita. Os sindicatos são bem engajados e comprometidos. As demandas para a Federação ocorrem mais no sentido político.

Possuem suas próprias assessorias jurídicas e de comunicação e estas conversam muito entre si e também com a FETCESP.

Há pouca divergência entre os sindicatos, eles se apoiam, vão aos eventos uns dos outros. Vários sindicatos promovem eventos de final de ano. Já fazem uma agenda prévia para que os outros sindicatos possam comparecer. Açam que é importante mostrar para os associados que tem apoio dos demais, que são uma classe unida e fortalecida. Eventos nacionais também tem uma grande participação dos sindicatos. As reuniões muitas vezes são feitas nesses encontros.

Os sindicatos possuem muita proximidade com o poder público local e entidades locais.

Sempre nos eventos há momentos de integração e eventos paralelos para as esposas dos participantes. Na maioria das vezes também ocorre um jantar com a participação das empresas locais.

As entrevistadas citaram que se lembram de alguns sindicatos terem promovido uma mudança, podendo ser entendido com um marco em sua gestão. Frisaram que em todas essas mudanças, não mudaram o corpo administrativo das entidades. Estas mudanças foram

comandadas pelos presidentes que após assumirem trouxeram uma nova visão, mais ampla e empreendedora, deixando assim um legado.

O SETCESP, por exemplo, quando foi conduzido pelo presidente Urubatan, conseguiu trazer para o sindicato sócios mantenedores, que são patrocinadores, não associados, que mensalmente contribuem com uma quantia em dinheiro para o sindicato. Em contrapartida estão na revista, nos sites, nos eventos, mensalmente participam de almoço da diretoria, nos encontros após as reuniões de diretoria, etc. Mesmo com as mudanças de diretoria, esses sócios mantenedores permanecem ligados à entidade.

Outro sindicato que realizou uma mudança significativa foi o de Campinas, também comandada pelo presidente, Sr. Carlos Panzan que lançou o Programa “Inovação Empresarial” em que todo mês é realizada uma palestra com nomes “de peso” e depois há uma confraternização para o “networking”. O público é muito bom, em torno de cento e oitenta pessoas por evento. Empresas patrocinam esse evento e isso ainda traz recursos para o sindicato.

Quando há alguma divergência entre sindicatos, um sindicato que está mais alinhado e próximo ao grupo se propõe a apaziguar e solucionar aquela situação. Assim como quando há duas chapas, resolvem com conversas e montam uma chapa única. Há falta de novas pessoas que queiram assumir e muitas vezes são os mesmos que fazem parte da chapa, há pouca renovação.

Já faz muito tempo que não há divergências entre os sindicatos e a Federação. Há mudanças de presidentes e diretores nos sindicatos, mas o corpo administrativo na maioria das vezes continua o mesmo.

4.4.6 Benchmarking Interno - FETCEMG

A Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais, FETCEMG possui sua diretoria formada pelo Presidente, 05 Vice-Presidentes, 01 Secretário, 01 Secretário Adjunto, 01 Tesoureiro Adjunto, 04 Diretores Adjuntos, 03 Conselheiros Fiscais Efetivos e 03 Conselheiros Fiscais Suplentes. Possui seis sindicatos divididos geograficamente no estado:

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

- b) Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Triângulo Mineiro- SETTRIM;
- c) Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Sul de Minas- SETSUL;
- d) Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Juiz de Fora- SETCJF;
- e) Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Norte de Minas- SINDINOR;
- f) Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas do Centro Oeste Mineiro- SETCOM.

O relacionamento da Federação com os sindicatos é muito bom e todos estão no setor há muito tempo e conhecem muito as suas particularidades. O relacionamento entre o administrativo da Federação e dos Sindicatos também é bom, embora entre alguns deixe um pouco a desejar. Um ponto que deve ser desenvolvido é a auto sustentabilidade dos sindicatos, pois alguns dependem da FETCEMG para atividades rotineiras ou quando ocorrem despesas maiores. Seria importante também o fortalecimento do sindicato em suas bases e a maior associação de empresas para se ter um maior reconhecimento e conseqüente crescimento. O número de associadas gira em torno de 450 empresas

As reuniões da FETCEMG anteriormente ocorriam de maneira frequente, mas devido a pouca participação elas passaram a ocorrer sob demanda, quando há uma pauta importante a ser discutida. Mesmo assim, ainda não há uma participação muito efetiva da diretoria. A grande referência é o presidente e este tenta comparecer em todos os compromissos que requerem sua presença.

A Federação faz parte do chamado Grupo dos Onze que é formado pelas Onze entidades mais representativas no Estado de Minas Gerais dos diversos setores (FETCEMG, FIEMG, OCEMG, SEBRAE, CDL, FDCL, FAEMG, FECOMÉRCIO, CIEMG, ACPMINAS e FEDERAMINAS), e estas se reúnem uma vez por mês para um almoço. Quando há demandas importantes, ocorrem reuniões extraordinárias com a presença sempre ampla dos representantes.

O corpo administrativo da FETCEMG é formado por dez pessoas, divididas nos Setores Administrativos, Financeiro, Comunicação e ainda do Programa Despoluir e o Conselho Regional do SEST SENAT de Minas Gerais. O relacionamento da equipe é muito bom, o clima é muito agradável e a boa infraestrutura de trabalho é um importante ponto. Por ser uma entidade pequena, o acesso dos funcionários é direto com a gerente e superintendente o que facilita a troca de informações e a solução de problemas. Todo mês é realizado um encontro de equipe onde algum membro leva algo para compartilhar com o grupo e depois há

uma confraternização. O relacionamento do presidente ocorre mais com a superintendente e é muito pouco com outros setores.

A comunicação entre os sindicatos e a Federação ocorre basicamente através de e-mails, mas todos os presidentes dos sindicatos têm acesso direto ao presidente.

A FETCEMG e o SETCEMG dividem a área de comunicação e divulgam notícias diárias sobre o setor e semanalmente enviam o Boletim Eletrônico. Bimestralmente produzem também em conjunto o jornal impresso Minastransportes o qual tem uma tiragem de 5000 exemplares e é enviado para todas as empresas associadas e não associadas que quitaram a contribuição sindical do ano corrente, para as unidades do SEST SENAT de Minas Gerais, para os sindicatos, instituições e autoridades relacionadas ao setor de transporte, o poder público em geral, além de serem distribuídas internamente entre os funcionários e alunos dos treinamentos que o SETCEMG promove.

De dois em dois anos a Federação realiza a Feira MINASTRANSPOR e o Encontro Mineiro do Transportador Rodoviário de Carga (EMTRC), evento que já é referência no setor. São reservados o auditório e dois pavilhões do Expominas, com presença dos Expositores das principais marcas relacionadas ao setor de transporte de cargas. Para o Encontro são convidados palestrantes de renome e a média de público tem sido elevada.

Dentro do setor, a FETCEMG é referência e cumpre seu papel de defender os interesses dos transportadores. Está sempre muito próxima do poder público e das demais entidades do transporte de carga atuando ativamente em vários campos de interesse da categoria. O presidente participou da aprovação da Lei do Motorista e atualmente faz parte do grupo de Trabalho que discute a regulamentação da Lei nº13.103/15. Este tenta estar presente no maior número de eventos possível. Um dos problemas que se nota hoje na Federação é, em consequência da pouca atuação da diretoria, um acúmulo de compromissos do presidente.

A Federação também conta com uma assessoria jurídica especializada no transporte de carga que é muito atuante e a troca de informações é constante.

Sua principal receita hoje vem das contribuições e dos repasses da CNT. E suas principais despesas são com as viagens e representações do presidente e com a imprensa. Inclusive a Federação possui contratos firmados com dois veículos de comunicação (jornal e rádio) que entende ser importante para divulgação de tudo que a entidade faz pelo transportador.

4.5 Análise SWOT

Objetivando analisar a situação atual da entidade foi utilizada a Ferramenta SWOT. O *software* para análise foi o *Synapses Tools*. Essa ferramenta está parametrizada para fazer uma análise a partir das maiores frequências e impactos das variáveis internas e externas. Em seguida ela promove um cruzamento entre essas variáveis ranqueadas e os convidados avaliam o impacto a partir de uma escala “*likert*” de 0 a 5. Finalmente a ferramenta disponibiliza um resultado consolidado da avaliação de todos os participantes da análise e prioriza os objetivos pela resultante de prioridade.

Itens foram elencados e distribuídos entre Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Esses itens quando inseridos no programa apareciam isolados, sem nenhum agrupamento. Isso possibilitou ao participante classificar o item de acordo com sua própria percepção. Os itens que foram utilizados na pesquisa foram:

Quadro 3– Matriz SWOT - FETCEMG

FORÇAS
Assessoria Jurídica Representatividade Negociação Coletiva Relacionamentos estratégicos com outras entidades- Fórum de empresários- Grupo dos Onze Relacionamento com as entidades do setor de transporte em nível nacional Programa Despoluir Feira Minastranspor
FRAQUEZAS
Autonomia do Conselho Regional do SEST SENAT de Minas Gerais Conhecimento da marca Recursos Financeiros (Caixa) Divulgação das conquistas Profissionalização dos colaboradores da FETCEMG Imprensa/ comunicação com o setor União do setor Participação da diretoria na Federação Mensuração do serviço da FETCEMG Informação e dados do setor Arrecadação dos Sindicatos filiados Sustentabilidade dos sindicatos filiados
OPORTUNIDADES
Conquistas de novos assentos em Conselhos Conquistas de novos investimentos na infraestrutura e logística do país (estradas, portos, etc.) Entrada de novas fábricas de caminhões com custos mais baixos e maior tecnologia Recadastramento RNTRC (oportunidade de geração de caixa)
AMEAÇAS
Novas Legislações Crise Econômica

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a definição dos referidos itens, foram escolhidas pessoas que tinham potencial para responder à pesquisa de forma a contribuir de fato com o objetivo. Porém, nem todos os participantes finalizaram a pesquisa no tempo determinado. São apresentadas a seguir, as pessoas que participaram integralmente da pesquisa.

Quadro 4 – Pessoas que participaram da Análise SWOT

	Nome	Cargo
1	Vander Francisco Costa	Presidente FETCEMG
2	Sérgio Luiz Pedrosa	Vice-presidente FETCEMG e Presidente SETCEMG
3	Paulo Sérgio Ribeiro da Silva	Vice-presidente FETCEMG e Vice-presidente SETCEMG
4	Ari de Souza	Vice-presidente FETCEMG e Presidente SETTRIM
5	Néliton Antônio Bastos	Vice-presidente FETCEMG e Presidente SETSUL
6	Alexandre Picorelli Assis	Vice-presidente FETCEMG e Presidente SETCJF
7	Gladstone Viana Diniz Lobato	Diretor FETCEMG e SETCEMG
8	Warlon Nogueira Lima	Diretor FETCEMG e SETCEMG
9	Helena Costa	Assessora de Imprensa FETCEMG e SETCEMG
10	Giordana Gomes Drummond	Superintendente FETCEMG
11	Vanessa Figueiredo Borges	Gerente FETCEMG
12	Renato Marques	Gerente SETCEMG
13	Eliana Costa	Supervisora do Conselho do SEST SENAT de MG
14	Luciano Medrado	Assessor FETCEMG e SETCEMG

Fonte: Dados da pesquisa

A participação na pesquisa foi considerada satisfatória e o Relatório (ANEXO A) gerado mostrou que os participantes tinham percepções similares da entidade, já que os resultados finais se mostraram de forma agrupada. A média das avaliações, também gerada pela ferramenta, mostrou que a entidade está no campo da “Sobrevivência”.

As forças mais atuantes foram:

- a) Relacionamento com entidades do setor de transporte em nível nacional;
- b) Representatividade;
- c) Relacionamento estratégico com outras entidades Fórum de Empresários;
- d) Mensuração do serviço da FETCEMG;
- e) Assessoria Jurídica;
- f) Imprensa e Comunicação;
- g) Feira Minastranspor;
- h) Negociação coletiva;
- i) Programa "Despoluir".

As oportunidades mais acessíveis foram:

- a) Novas Legislações e incentivos;
- b) Conquistas de novos assentos em Conselhos;
- c) Conquista de novos investimentos na infraestrutura e logística do país (estradas, portos, etc.);
- d) Recadastramento RNTRC (oportunidade de geração de caixa);
- e) Entrada de novas fábricas de caminhões com custos mais baixos e maior tecnologia.

Maiores fragilidades:

- a) Arrecadação de Sindicatos Filiados.

Ameaças mais importantes

- a) Crise Econômica

4.6 Definição dos Objetivos Estratégicos

A diretoria plena da FETCEMG, assessores e demais envolvidos, após terem acesso aos resultados da SWOT, realizaram discussões e acordaram sobre as forças que a Federação já dispõe e que devem ser priorizadas. O Programa Despoluir, pois gera visibilidade à entidade, dá à possibilidade de trazer ao sindicato mais empresas associadas, promove à entidade um cunho social, além de ser uma fonte de receita. A Assessoria Jurídica, que além de coordenar a Negociação Coletiva, eleita pelos presentes como uma das principais forças dos sindicatos, representa a entidade em diversos órgãos e possibilita ter cada vez mais espaço e representatividade nas esferas Federal, Estadual e Municipal. O Setor de Imprensa e Comunicação, que deveria dar maior prioridade à divulgação dos feitos e conquistas da entidade com o intuito desta se tornar cada vez mais reconhecida e respeitada não só entre os transportadores, mas também do grande público. Por fim a Minastranspor/ EMTRC que traz à entidade uma visibilidade grande, além de retorno financeiro.

Esses quatro itens, conforme dito, são setores já existentes e prioritários de maior dedicação. Baseados nessas observações foram então propostos os objetivos estratégicos para a entidade.

Seguem elencados todos os Objetivos Estratégicos para a FETCEMG:

- a) Desenvolver e fortalecer a marca FETCEMG;
- b) Fortalecer os Sindicatos filiados;
- c) Criar novas fontes de receita para a FETCEMG;
- d) Contribuir para a sustentabilidade dos Sindicatos filiados;
- e) Aproximar os sindicatos filiados da FETCEMG;
- f) Aumentar a representação em reuniões e eventos;
- g) Implantar o planejamento estratégico;
- h) Garantir autonomia da FETCEMG junto ao SEST SENAT;
- i) Redesenhar a arquitetura organizacional da FETCEMG;
- j) Proporcionar qualificação contínua dos colaboradores.

4.7 *Balanced Scorecard (BSC)*

Após definidos os objetivos estratégicos da FETCEMG, foi escolhida a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* para classificação desses objetivos nas perspectivas: Pessoas, Processos Internos, Mercado e Clientes e Missão. A última perspectiva, classificada comumente como Econômica e Financeira foi substituída pela perspectiva “Missão” já que a entidade não possui fins lucrativos e seu objetivo final é exatamente o alcance da Missão estabelecida.

MISSÃO

- a) Representar o setor de transporte de carga, em todos os cenários que se fizerem necessários.

MERCADO E CLIENTES

- a) Desenvolver e fortalecer a marca FETCEMG;
- b) Fortalecer os sindicatos filiados;
- c) Criar novas fontes de receita para a FETCEMG.

PROCESSOS INTERNOS

- a) Contribuir para a sustentabilidade dos sindicatos filiados;
- b) Garantir autonomia da FETCEMG junto ao SEST SENAT;
- c) Implantar o planejamento estratégico;
- d) Aproximar os sindicatos filiados da FETCEMG;
- e) Aumentar a representação em reuniões e eventos;

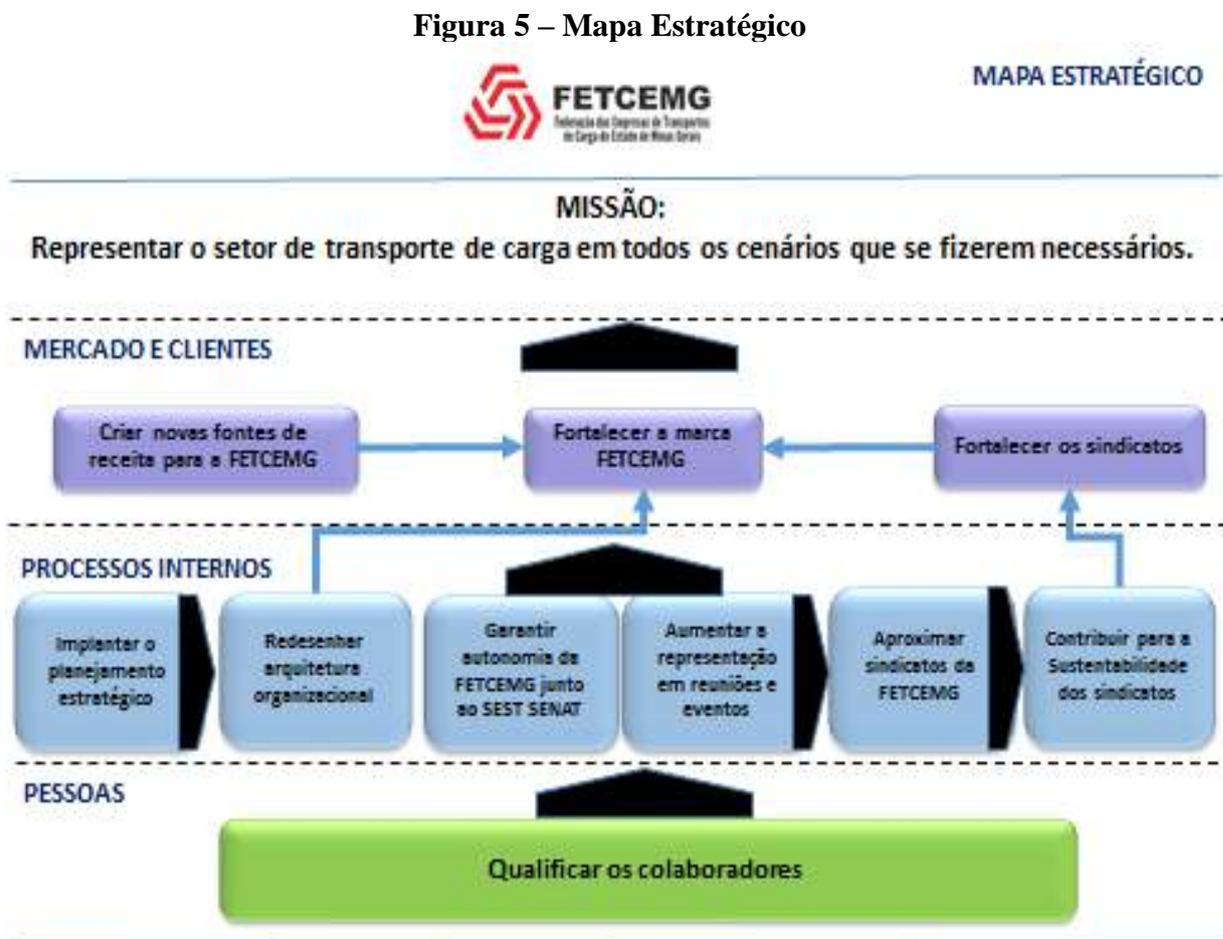
- f) Redesenhar a arquitetura organizacional da FETCEMG.

PESSOAS

- a) Proporcionar qualificação contínua dos colaboradores.

4.7.1 Mapa Estratégico

Ilustração do Mapa Estratégico concebido para demonstrar a relação entre os objetivos estratégicos estabelecidos e as perspectivas do BSC.



4.7.2 Desenvolvimento do Plano de Ação

Ilustração a título de exemplo de dois objetivos estratégicos traçados e seus desdobramentos em planos de ação.

DESENVOLVIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO- 1	CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DOS SINDICATOS
PLANO DE AÇÃO- 1	REALIZAR PALESTRAS/TREINAMENTOS MENSALMENTE COM ASSUNTOS DE INTERESSE DO SETOR
INDICADOR	NÚMERO DE PESSOAS QUE PARTICIPARAM X NÚMERO DE VAGAS OFERTADAS + AVALIAÇÃO DE REAÇÃO
META	OITO EVENTOS MENSAIS COM 80% DE OCUPAÇÃO E 80% DE SATISFAÇÃO
PONTO DE CONTROLE/DATA FINAL	CONTROLE MENSAL / ATÉ 2020
APOIO	PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
AUTONOMIA	GERENTE DE TREINAMENTO DO SINDICATO
ORÇAMENTO FINANCEIRO	R\$ 15.000,00 POR MÊS
DESEMPENHO ATUAL	VARIA DE ACORDO COM SINDICATO
DESEMPENHO ESPERADO	RETORNO DE 50% SOBRE O VALOR INVESTIDO.
PLANO DE AÇÃO- 2	REALIZAR VISITAS COMERCIAIS PARA PROSPECÇÃO DE MAIS EMPRESAS ASSOCIADAS
INDICADOR	CRESCIMENTO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS
META	CRESCIMENTO DE 10% AO MÊS
PONTO DE CONTROLE/DATA FINAL	CONTROLE MENSAL / ATÉ 2020
APOIO	FEDERAÇÃO, TRANSPORTADORAS JÁ ASSOCIADAS, DIRETORIA.
AUTONOMIA	GERENTE COMERCIAL DO SINDICATO
ORÇAMENTO FINANCEIRO	DESENVOLVIMENTO DE PORTIFÓLIO, FOLDERS, BRINDES E CARTÃO DE VISITA - R\$ 10.000,00, VERBA DE DESLOCAMENTO: R\$ 1.000,00 AO MÊS.
DESEMPENHO ATUAL	VARIA DE ACORDO COM O SINDICATO
DESEMPENHO ESPERADO	CRESCIMENTO DA CARTEIRA DE ASSOCIADOS À TAXA DE 10% AO MÊS
PLANO DE AÇÃO- 3	VENDA DE ESPAÇO PUBLICITÁRIO NO SITE E NOS BOLETINS SEMANAIS
INDICADOR	FATURAMENTO MENSAL
META	DE ACORDO COM O SINDICATO (VARIA COM O PORTE DO

	SINDICATO)
PONTO DE CONTROLE/DATA FINAL	CONTROLE MENSAL / ATÉ 2020
APOIO	DIRETORIA, ASSOCIADAS
AUTONOMIA	GERENTE COMERCIAL DO SINDICATO
ORÇAMENTO FINANCEIRO	DESENVOLVIMENTO DE PORTIFÓLIO, FOLDERS E BRINDES - R\$ 10.000,00.
DESEMPENHO ATUAL	VARIA DE ACORDO COM O SINDICATO
DESEMPENHO ESPERADO	DE ACORDO COM O SINDICATO (VARIA COM O PORTE DO SINDICATO)
PLANO DE AÇÃO- 4	IMPLANTAR A NOVA ESTRUTURA DE OPERACIONALIZAÇÃO DO RECADASTRAMENTO DO RNTRC NOS SINDICATOS
INDICADOR	RECEITA COM RNTRC
META	R\$ 30.000,00 AO MÊS
PONTO DE CONTROLE/DATA FINAL	ACOMPANHAMENTO MENSAL/ATÉ JANEIRO DE 2017
APOIO	FEDERAÇÃO, SINDICATOS.
AUTONOMIA	FEDERAÇÃO (GESTOR DO RNTRC)
ORÇAMENTO FINANCEIRO	MELHORIA E AMPLIAÇÃO DE ESTRUTURA DE INFORMÁTICA NOS SINDICATOS, CAPACITAÇÃO DOS ENVOLVIDOS - R\$ 10.000,00.
DESEMPENHO ATUAL	NÃO EXISTE
DESEMPENHO ESPERADO	R\$ 1.800.000,00 A SER RATEADO ENTRE FEDERAÇÃO E SINDICATOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO- 2	GARANTIR AUTONOMIA DA FETCEMG JUNTO AO SEST SENAT
PLANO DE AÇÃO	CONTRATAÇÃO DO SUPERVISOR DO CONSELHO REGIONAL DE MINAS GERAIS (CRMG) DIRETO POR BRASÍLIA E NÃO PELA FEDERAÇÃO QUE ESTÁ PRESIDINDO O CONSELHO
INDICADOR	AUMENTO NA PRODUTIVIDADE DAS UNIDADES DEVIDO AO SUPERVISOR ACOMPANHAR MAIS DE PERTO, COBRANDO PRODUTIVIDADE, ENTENDO MELHOR OS PROBLEMAS E BUSCANDO A SOLUÇÃO EM CONJUNTO COM O CONSELHO NACIONAL.
META	TODAS AS UNIDADES DE MINAS GERAIS SE TORNEM AUTOSUSTENTÁVEIS EM SEIS MESES
PONTO DE CONTROLE/DATA FINAL	O CONTROLE SERÁ MENSAL. NÃO HÁ DATA FINAL
APOIO	FEDERAÇÃO QUE PRESIDE O CONSELHO REGIONAL E SEST SENAT

	NACIONAL
AUTONOMIA	DIRETORIA EXECUTIVA SEST SENAT- LOCALIZADA EM BRASÍLIA
ORÇAMENTO FINANCEIRO	SALÁRIO E ENCARGOS DESSE CARGO. VERBA PARA VISITA DO PROFISSIONAL ÀS UNIDADES.
DESEMPENHO ATUAL	NÃO HÁ ATUALMENTE UMA MEDIDA DE DESEMPENHO DO SUPERVISOR. ELE É CONTRATO PELA FEDERAÇÃO QUE PRESIDE O CONSELHO E NO CASO ATUAL TAMBÉM EXERCE O PAPEL DE SUPERINTENDENTE DA FETCEMG NÃO SENDO POSSÍVEL SE DEDICAR EXCLUSIVAMENTE A ESSE CARGO.
DESEMPENHO ESPERADO	APÓS A CONTRATAÇÃO DESSE PROFISSIONAL, ESPERA-SE QUE ESTE ESTREITE O RELACIONAMENTO TANTO COM BRASÍLIA QUANTO COM AS UNIDADES E CONSIGA EQUILIBRAR AS DEMANDAS DE AMBOS. CONSIGA JUNTO COM AS UNIDADES BUSCAR SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS E PROPOR NOVOS PROJETOS E FONTES DE RECEITA VISANDO A AUTO SUSTENTABILIDADE DE TODAS.

5 CONCLUSÃO

Com a identificação da real necessidade de um planejamento estratégico para a Federação das Empresas de Transportes de Carga do Estado de Minas Gerais – FETCEMG nos propusemos a elaborar o presente trabalho visando adequar os objetivos à realidade de um planejamento com propósitos e ações factíveis.

Com essa finalidade, buscamos conhecer a realidade interna e externa em que a instituição está inserida.

Fizemos o levantamento dos cenários macro e microeconômico. Levantamos também a perspectiva do setor frente aos olhos do empresariado e as implicações do cenário político atual para o mercado.

As informações coletadas nesta etapa foram imprescindíveis para dar suporte ao planejamento estratégico. Foi possível concluir que no curto e médio prazo os desafios serão ainda maiores diante da realidade econômica apresentada e das incertezas políticas.

Para a elaboração do planejamento estratégico, é mister dizer que a utilização de referenciais teóricos sabatinados, como os conceitos abstraídos de Peter Drucker, Peter Senge, Mauro Calixta Tavares e outros, foram essenciais para a construção de um planejamento adequado. Compartilhamos da visão de Peter Drucker, que diz: “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Outro aspecto importante a se considerar no planejamento estratégico é a Missão Organizacional da empresa. Ela aponta um norte e torna mais concreta a identificação das ações a serem adotadas para atingir seu objetivo.

Na base teórica abordamos desde o aspecto financeiro do planejamento estratégico e seu desenvolvimento até a compreensão do gerenciamento de implementação como parte fundamental para o êxito de uma gestão estratégica.

Não se pode olvidar a importância das bases teóricas estudadas e absorvidas no caminho, tratando do arranjo organizacional necessário para implementação do processo de gestão estratégica, onde foram apresentadas as dimensões funcionais e de recursos que permeiam a organização. Dos fatores de interferência, barreiras a serem sobrepostas durante o processo, da necessidade de analisar e identificar o público relevante e dos valores e políticas aos quais a organização está inserida.

Na fase final do referencial teórico abordamos as ferramentas a serem utilizadas durante o processo.

A Análise SWOT foi a ferramenta escolhida para auxiliar na identificação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que constituem a organização. Foi através dela que adquirimos informações importantes de pessoas de peso sobre a organização.

Também utilizamos o *Benchmarking* como ferramenta para obtenção de informações cruciais para o desenvolvimento do planejamento. Realizamos este trabalho internamente e externamente com a entidade considerada referência no segmento.

As informações adquiridas tanto na Análise SWOT como no *Benchmarking* demonstraram haver margem para melhorias e melhor aproveitamento dos programas já existentes assim como oportunidades para desenvolvimento de novos programas e serviços.

Para acompanhar na implantação do planejamento estratégico foi apresentado o BSC – *Balanced Scorecard*.

O BSC é uma poderosa ferramenta que nos permite acompanhar o desempenho durante a execução do planejamento, abrangendo as perspectivas de Pessoas, Processos Internos, Mercado e Clientes e Econômica e Financeira. Ressaltamos que nesta última, diante da característica de organização ser sem fins lucrativos, substituímos a perspectiva Econômica e Financeira pela Missão, principalmente por acreditar que o alcance da Missão é o objetivo final a ser atingido.

Encerramos nosso planejamento com a concepção do Mapa Estratégico (anexo B), demonstrando a relação entre as informações coletadas e as perspectivas do BSC trazendo assim uma visão global do planejamento. Por fim, a título de exemplo, elegemos dois objetivos estratégicos e os desdobramos em planos de ação (anexo C) para demonstração de como poderão ser executados. Isto poderá ser feito para os demais além de novos que surgirem a partir daqui. É importante destacar que a escolha desses dois objetivos serve apenas como ilustração, uma vez que não pretendemos aqui adentrar na execução do planejamento e sim em sua concepção.

Concluimos assim nossa proposta de planejamento, embasado teoricamente e suportado por ferramentas que possibilitam sua conclusão com acompanhamento adequado e eficácia. Acreditamos que esse Planejamento Estratégico sendo efetivamente aplicado e tendo o comprometimento de realização por parte do presidente e diretoria, possibilitará à FETCEMG iniciar uma nova etapa no que refere a busca da legitimidade como órgão representativo da classe patronal.

REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Transportadores e frota de veículos**. 2015. Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_TransportadorFrotaVeiculo.asp>. Acesso em: ago. 2015.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Estatísticas**. São Paulo: ANFAVEA, 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em: 13 abr. 2015).

BRASIL. Lei nº 11.442, de 5 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração e revoga a Lei nº 6.813, de 10 de julho de 1980. **Diário Oficial da União**, Brasília, 8 jan. 2007.

BRASIL. Lei nº 13.103, de 2 de março de 2015. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, e 11.442, de 5 de janeiro de 2007 (empresas e transportadores autônomos de carga), para disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; altera a Lei nº 7.408, de 25 de novembro de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 3 mar. 2015.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HSBC. **HSBC Investidor: boletim mensal**. jul. 2015. Disponível em: <https://www.hsbc.com.br/1/PA_esf-ca-app-content/content/hbbr-pws-gip16/portugues/personal/comum/pdf/hsbc-investidor-boletim-mensal.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2015.

KAPLAN, R. S. **Conceptual foundations of the *Balanced Scorecard***. Boston: Harvard Business School, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, R. K. The *Balanced Scorecard*: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NTC & LOGÍSTICA. **Setor de transportes entrará em 2015 em estado de alerta**. 03 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.portalntc.org.br/logistica/setor-de-transportes-entrara-em-2015-em-estado-de-alerta/54992>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

ROMA, Sandro; PEREIRA, Antônio Adolpho. **Benchimaking**. Macroplan, 2007. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211175145.pdf>>. Acesso em: set. 2015.

SENGE, P. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubkeday, 1990.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

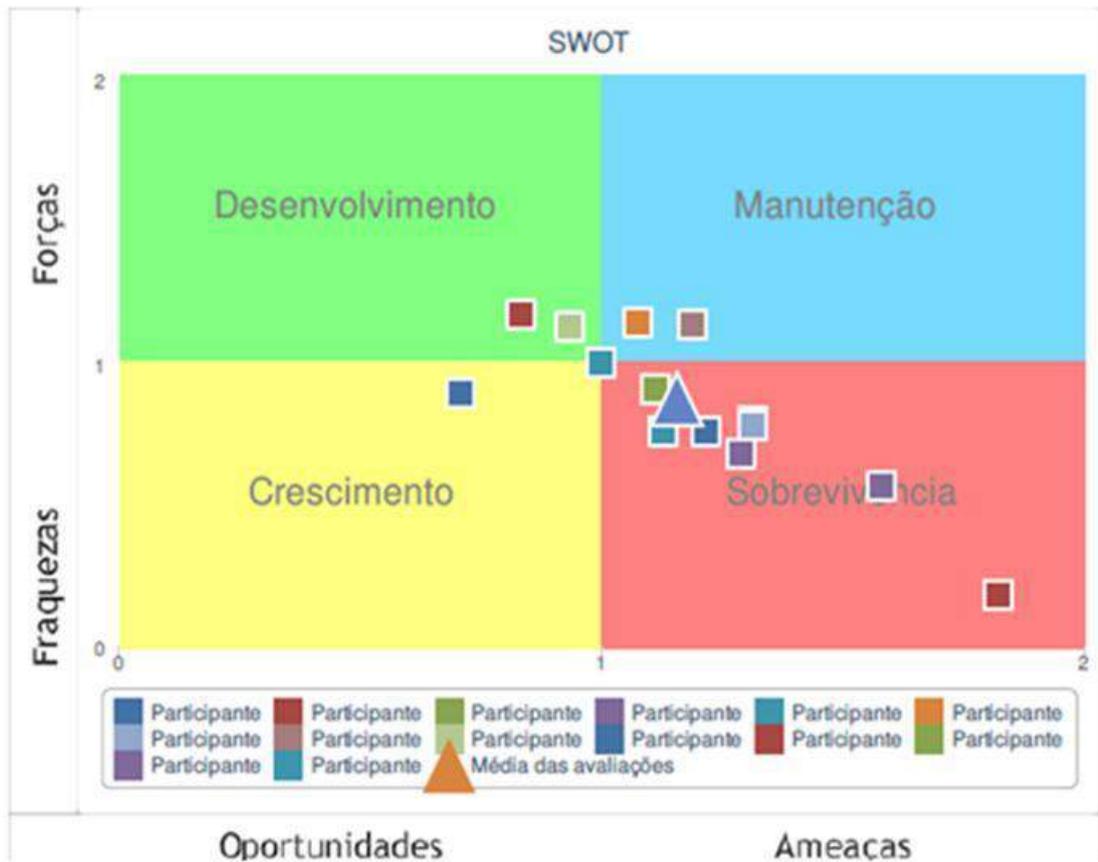
ANEXO

ANEXO A – RELATÓRIO COMPARATIVO

Relatório Comparativo

DETALHES

Nome:	FETCEMG
Atividade económica (cnae):	Atividades de organizações associativas patronais e empresariais



CAPACIDADE OFENSIVA:

1.06	As forças se sobressaem às fraquezas
------	--------------------------------------

CAPACIDADE DEFENSIVA:

0.87	As fraquezas se sobressaem às forças
------	--------------------------------------

POSTURA:

Sobrevivência

ESTRATÉGIA:

Defensiva - Desinvestir e extrair o máximo do negócio.

RECOMENDAÇÕES:

- Buscar redução de custos;
- Analisar possibilidade e viabilidade de desinvestimento.

Forças mais atuantes

1	Relacionamento com entidades do setor de transporte em nível nacional
2	Representatividade
3	Relacionamento estratégico com outras entidades Forum de Empresários
4	Mensuração do serviço da FETCEMG
5	Assessoria jurídica
6	Imprensa e Comunicação
7	Feira Minastranspor
8	Negociação coletiva
9	Programa "Despoluir"

Maiores fragilidades

1	Arrecadação de Sindicatos Filados
---	-----------------------------------

Oportunidades mais acessíveis

1	Novas Legislações e incentivos
2	Conquistas de novos assentos em Conselhos
3	Conquista de novos investimentos na infra-estrutura e logística do país (estradas, portos..)
4	Recadastramento RNTRC (oportunidade de geração de caixa)
5	Entrada de novas fábricas de caminhões com custos mais baixos e maior tecnologia

Ameaças mais importantes

1	Crise Econômica
---	-----------------

POSTURA:

Sobrevivência

ESTRATÉGIA:

Defensiva - Desinvestir e extrair o máximo do negócio.

RECOMENDAÇÕES:

- Buscar redução de custos;
- Analisar possibilidade e viabilidade de desinvestimento.

Forças mais atuantes

1	Relacionamento com entidades do setor de transporte em nível nacional
2	Representatividade
3	Relacionamento estratégico com outras entidades Forum de Empresários
4	Mensuração do serviço da FETCEMG
5	Assessoria jurídica
6	Imprensa e Comunicação
7	Feira Minastranspor
8	Negociação coletiva
9	Programa "Despoluir"

Maiores fragilidades

1	Arrecadação de Sindicatos Filados
---	-----------------------------------

Oportunidades mais acessíveis

1	Novas Legislações e incentivos
2	Conquistas de novos assentos em Conselhos
3	Conquista de novos investimentos na infra-estrutura e logística do país (estradas, portos..)
4	Recadastramento RNTRC (oportunidade de geração de caixa)
5	Entrada de novas fábricas de caminhões com custos mais baixos e maior tecnologia

Ameaças mais importantes

1	Crise Econômica
---	-----------------