

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

MAX ROBERTO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS:
A PROPOSTA DE UM QUADRO REFERENCIAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Porto Alegre

2013

Max Roberto da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS:
A PROPOSTA DE UM QUADRO REFERENCIAL**

Dissertação apresentada para a obtenção
título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Professor Dr. Oscar
Kronmeyer

Porto Alegre

2013

Max Roberto da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR
DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS:
A PROPOSTA DE UM QUADRO REFERENCIAL**

Dissertação apresentada para a obtenção
título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Professor Dr. Oscar
Kronmeyer

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo de Oliveira Wilk (UNISC)

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba (UNISINOS)

Sr. Sérgio Gonçalves Neto (SETCERGS)

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho (Orientador)

Dedico esse trabalho a minha filha, Laura, pela paciência e amor incondicional; a minha esposa, Lisiane, por estar ao meu lado em todos os momentos, sempre me apoiando e incentivando para novas conquistas. A minha família, pelo incentivo e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles contribuíram para que eu conseguisse realizar mais esse objetivo. Faço um agradecimento especial para:

- *Minha filha, Laura, pela paciência nas horas em que deixei de estar ao seu lado trabalhando na dissertação. Obrigado.*
- *Minha esposa, Lisiane, por me apoiar sempre, por ser o alicerce que permitiu que eu cumprisse mais esse objetivo. Obrigado.*
- *Aos colegas do Mestrado, pelos auxílios nos trabalhos, pelo companheirismo e pela amizade. Obrigado a todos.*
- *A meu orientador, professor Dr. Oscar Kronmeyer, pelo apoio e pela dedicação para a realização desse trabalho e para o meu desenvolvimento acadêmico e científico. Obrigado.*
- *Aos professores do MPGN, em especial aos Professores Gustavo Borba, Guilherme Trez e Patrícia Fagundes. Obrigado a todos.*
- *A minha família, em especial, a minha mãe, por ser um exemplo de determinação e força. Obrigado.*
- *Ao Reni Pinho, Diretor da RECRIS, pelo apoio nesse projeto. Obrigado.*
- *A Deus, por me permitir ter tantas pessoas especiais para agradecer.*

*"Realizar é erguer andaimes em volta dos sonhos,
e revesti-los com a matéria viva, e concreta, do trabalho".*

Mamede Paes Mendonça

RESUMO

O segmento de transporte rodoviário de cargas se caracteriza pela competição acirrada, devido ao excesso de oferta de transportadores, ocasionada pelas baixas barreiras de entrada, fatores que contribuem para que as empresas do setor tenham uma baixa rentabilidade. Esta dissertação de mestrado tem por objetivo propor um quadro referencial no processo de planejamento e gestão estratégica para utilização por empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com profissionais de empresas do setor para identificar as ferramentas de gestão e planejamento estratégico que essas empresas utilizam. Após, buscou-se identificar as características do setor com o objetivo de verificar ferramentas de gestão e planejamento estratégico que possuem maior aderência ao setor para a composição do quadro referencial. Analisando-se as ferramentas utilizadas pelas empresas pesquisadas, observou-se que essas empresas utilizam ferramentas tradicionais e consolidadas de gestão e planejamento estratégico, que não privilegiam a busca pela inovação de valor em suas propostas. Com a análise realizada nas empresas pesquisadas do setor, identificou-se a importância da utilização no processo de gestão e planejamento estratégico de ferramentas que propiciem inovação em seus modelos de negócios para que as empresas consigam diferenciar-se da concorrência na busca de novos mercados, de novas demandas e de novas ofertas de valor. A partir deste diagnóstico, utilizando-se um conjunto de ferramentas tradicionais e já conhecidas pelas empresas e de ferramentas que propiciam e privilegiam os processos de inovação de valor, propôs-se o quadro referencial de gestão e planejamento estratégico para empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas. Este quadro referencial foi submetido a especialistas do setor e avaliado por esses em um processo de análise crítica, cujos resultados foram satisfatórios, reforçando a pertinência e validade do quadro referencial como elemento condutor para a inovação de valor nas empresas do transporte rodoviário de cargas.

Palavras-chave: Business Model Generation. Estratégia, Planejamento Estratégico, Transporte Rodoviário. Inovação de Valor.

ABSTRACT

The road transportation segment is characterized by fierce competition due to oversupply of carriers caused by low entry barriers, factors that contribute for the companies operating in this sector to have low profitability. The objective of this master's dissertation is to propose a benchmark in the planning process as well as the strategic management to be eventually utilized by cargo transportation companies. At first, interviews were conducted with the industry professionals to identify which management and strategic planning tools such companies utilize. Then we attempted to identify the characteristics of the sector in order to identify which management and strategic planning tools have greater adherence to the sector in order to create the benchmark. When such tools utilized by the interviewed companies were analyzed it was noted that the companies utilize traditional and consolidated management and strategic planning tools and do not look for value innovation in their environments. With such analysis we noticed the importance to utilize tools in the companies' management and strategic planning processes that lead to innovation in their business models, in order for such companies to gain a differential in relation to their competition when searching for new markets, new demands and new value offers. From such diagnosis, by utilizing a traditional set of tools already utilized by most companies as well as new tools that provide and privilege the value innovation processes, a benchmark for management and strategic planning for companies in the road transportation sector was proposed. This benchmark was submitted to and evaluated by industry specialists in a review process, which results were satisfactory, reinforcing the relevance and validity of the benchmark as conductive frame of reference to value innovation in enterprises of road cargo transportation.

Keywords: Business Model Generation, Strategy, Strategic Planning, Road Transportation, Value Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demonstração da Estratégia como um processo único	36
Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão Estratégica.....	42
Figura 3 – Etapas do processo de administração estratégica – Certo (2007).....	44
Figura 4 – Modelo do processo de administração estratégica – Wright (2007).....	46
Figura 5 – Processo de Gestão Estratégica – Born (2009)	47
Figura 6 – Construção do Plano Estratégico de acordo com Kaplan e Norton (2008).....	49
Figura 7 – Quadro branco do modelo de negócios/ Canvas	55
Figura 8 – Representação gráfica do Modelo de Negócios proposto por Alexander Osterwalder.....	55
Figura 9 – Perspectivas do BSC no Quadro Modelo de Negócios	57
Figura 10 – As Cinco Forças de Porter	62
Figura 11 – Pedra Angular da Inovação de Valor.....	67
Figura 12 – Matriz de valor.....	69
Figura 13 – Modelo das Quatro Ações.....	70
Figura 14 – Cadeia de Valores Genérica	73
Figura 15 – Perspectivas do BSC	75
Figura 16 - Mapa estratégico genérico proposto por Kaplan e Norton (2004).....	76
Figura 17 – Etapas do trabalho vinculadas aos objetivos do trabalho.....	78
Figura 18 – Diagrama Sistêmico/ Ciclo Vicioso do Transporte Rodoviário de Cargas.....	97
Figura 19 – Exemplo de Quadro do Modelo de Negócios de uma transportadora.....	104
Figura 20 – Quadro de Modelo de Negócios.....	105
Figura 21 – Inovação de Valor	105
Figura 22 – Combinando o Quadro de Modelo de Negócios com a Inovação de Valor.....	106
Figura 23 – Ponto da Inovação de Valor na combinação do quadro do modelo de negócios.....	106

Figura 24 – Exemplo de Cadeia de Valor de uma empresa de transporte rodoviário de cargas.....	107
Figura 25 – Mapa Estratégico de uma transportadora	108
Figura 26 – Início da Inovação de Valor.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Investimentos recomendados em infraestrutura de Transportes até 2023 - PNLT	21
Quadro 2 – Quantidade de transportadores e frota de veículos	23
Quadro 3 – Resultados da Pesquisa na base EBSCO	26
Quadro 4 – Significado etimológico da palavra estratégia	32
Quadro 5 – Dimensões das Escolas de Estratégia – Parte A	36
Quadro 6 – Dimensões das Escolas de Estratégia – Parte B	38
Quadro 7 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica por Fernandes (2009)	43
Quadro 8 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Certo (2007)	45
Quadro 9 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Wright (2007)	47
Quadro 10 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Born (2009)	48
Quadro 11 – Ferramentas de Gestão e Planejamento Estratégico utilizadas na construção do modelo de Kaplan e Norton – (2008)	50
Quadro 12 – Ferramentas de Gestão utilizadas nos modelos de Planejamento e Gestão Estratégica Analisados	51
Quadro 13 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL.....	60
Quadro 14 – Matriz SWOT.....	64
Quadro 15 – Características da Missão e Visão	65
Quadro 16 – Estratégia do Oceano Azul <i>versus</i> Estratégia do Oceano Vermelho.....	68
Quadro 17 – Diretrizes do 5W2H.....	77
Quadro 18 – Metodologia do Trabalho.....	79
Quadro 19 – Empresas Pesquisadas.....	80
Quadro 20 – Especialistas entrevistados	81
Quadro 21 – Ferramentas de Planejamento e Gestão Estratégica utilizadas pelas empresas pesquisadas.....	92

Quadro 22 – Características do Setor de Transporte.....	96
Quadro 23 – Ferramentas clássicas utilizadas na Gestão Estratégica das empresas de Transporte	97
Quadro 24 – Quadro de referência de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas do setor de transporte rodoviário de cargas	98
Quadro 25 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL.....	99
Quadro 26 - Exemplo de Análise SWOT	102
Quadro 27 – Norteadores estratégicos de uma empresa de transporte rodoviário de cargas.....	103
Quadro 28 – Indicadores estratégicos de uma empresa de transporte.....	109
Quadro 29 – Origem dos indicadores e seus impactos.....	109
Quadro 30 – Quadro Plano de Ação – 5W2h.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – % de Cargas Transportadas no Modal Rodoviário nas principais economias do mundo	18
Gráfico 2 – % de cargas transportadas por modal no Brasil.....	19
Gráfico 3 – Comparação dos investimentos previstos para os rodoviários e ferroviário de acordo com o PNLT (2009)	22
Gráfico 4 – Matriz de Transportes Atual e Futura	25
Gráfico 5 – Ferramentas Utilizadas nas Empresas.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo Geral	30
1.3.2 Objetivos Específicos	30
1.4 JUSTIFICATIVA	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 ESTRATÉGIA.....	32
2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA	40
2.5 HIERARQUIA DAS ESTRATÉGIAS.....	41
2.6 ETAPAS DO PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	41
2.7 NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO	52
2.7.1 Design Thinking	52
2.7.2 Business Model Generation	54
2.8 FERRAMENTAS UTILIZADAS NO QUADRO REFERENCIAL PROPOSTO NESTE TRABALHO	59
2.8.1 Análise PESTAL	60
2.8.2 Análise Estrutural da Indústria (Cinco Forças de Porter)	61
2.8.3 Análise SWOT	63
2.8.4 Norteadores Estratégicos	64
2.8.5 Estratégia do Oceano Azul	65
2.8.5.1 A Matriz de Avaliação de Valor	69
2.8.5.2 Modelo das Quatro Ações	70
2.8.6 Cadeia de Valores	71
2.8.7 Balanced Scorecard	73
2.8.8 Mapas Estratégicos	75
2.8.9 5W2H (Plano de Ação)	77

3 METODOLOGIA	78
3.1 MÉTODO.....	78
3.1.1 Unidades de Análise e Sujeitos do Estudo	79
3.1.2 Coleta dos Dados	81
3.1.2.1 Coleta de Dados nas Empresas.....	82
3.1.2.2 Coleta de Dados com Especialistas	82
3.1.3 Análise dos dados.....	83
4 RESULTADO DAS ENTREVISTAS	85
4.1 ENTREVISTA NAS EMPRESAS.....	85
4.1.1 Entrevista Realizada na Empresa A.....	85
4.1.2 Entrevista Realizada na Empresa B.....	86
4.1.3 Entrevista Realizada na Empresa C.....	87
4.1.4 Entrevista Realizada na Empresa D.....	88
4.1.5 Entrevista Realizada na Empresa E.....	89
4.1.6 Entrevista Realizada na Empresa F.....	90
4.2 RESULTADOS DOS DADOS DAS ENTREVISTAS NAS EMPRESAS	90
4.2.1 Análise Macroambiental	91
4.2.2 Análise da Organização	91
4.2.3 Formulação.....	92
4.2.4 Implantação e Monitoramento.....	92
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	93
4.3.1 Análise das Entrevistas com Especialistas Visando a Identificar as Características do Setor	93
4.4 PROPOSTA DO QUADRO REFERENCIAL DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS.....	96
4.4.1 Etapas do Quadro Referencial de Gestão e Planejamento Estratégico para Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas.....	98
4.4.1.1 Etapa da Análise Ambiental	98
4.4.1.2 Análise PESTAL.....	99
4.4.1.3 Análise Estrutural da Indústria (Modelo das Cinco Forças de Porter)	101
4.4.2 Análise da Empresa	101
4.4.2.1 Análise SWOT	101

4.4.3 Etapa da Formulação	102
4.4.3.1 Norteadores Estratégicos	102
4.4.3.2 <i>Business Model Generation</i> e Estratégia do Oceano Azul	103
4.4.3.3 Cadeia de Valores	107
4.4.3.4 Mapa Estratégico	107
4.4.4 Etapa da Implantação e Monitoramento	108
4.4.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	108
4.4.4.2 5W2H	110
5 ANÁLISE CRÍTICA DO QUADRO REFERENCIAL PROPOSTO A PARTIR DOS ESPECIALISTAS	112
6 CONCLUSÕES	120
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores das Empresas	130
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Especialistas – Características do Setor	131
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Especialistas – Análise Crítica do Quadro Referencial	132
APÊNDICE D – Apresentação Especialistas	133
APÊNDICE E – Ferramenta para Avaliar as Forças da Indústria	150

1 INTRODUÇÃO

O transporte de cargas tem sido utilizado para disponibilizar os produtos nos locais onde há consumo. Mesmo com o avanço tecnológico da informação, o transporte continua sendo uma das principais funções logísticas, representando cerca de 60% dos custos logísticos (FLEURY, 2010).

No Brasil, o transporte rodoviário de carga é responsável por 58% da movimentação das mercadorias, de acordo com o PNLT (2011) - Relatório Executivo do Plano Nacional de Logística e Transporte Brasileiro. É um elemento fundamental da economia, uma vez que representa 5,6% do PIB brasileiro (FLEURY, 2010). Contudo, devido à falta de regulamentação do setor e ao excesso de oferta de prestadores de serviço, o transporte de carga encontra-se em uma situação não muito favorável. Os clientes exigem cada vez mais dos transportadores, que não conseguem colocar preços que remunerem seus custos, devido ao excesso de oferta, gerado pela baixa barreira de entrada de novas empresas no setor. Essa questão dos preços fica evidente na comparação com os Estados Unidos, uma vez que o preço no Brasil é 64% menor em relação à média norte-americana (WANKE, 2010).

Nesse contexto, a importância da gestão estratégica e do planejamento estratégico nas empresas de transporte de carga é fundamental, tendo em vista que essas empresas precisam estar muito preparadas para um ambiente tão competitivo. Segundo Jelinek apud Mintzberg (2007), o planejamento estratégico é o meio de criar e operacionalizar a estratégia, é a formalização da estratégia.

Embora o planejamento estratégico esteja presente na literatura de forma muito relevante, não foi localizado nenhum modelo ou referencial de ferramentas de planejamento estratégico para aplicação no setor de transporte rodoviário de cargas.

Diante do exposto, o presente trabalho propõe um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

De acordo com Ballou (2008, p. 113), o transporte é um fator de suma importância no crescimento econômico de um País. “Basta comparar as economias

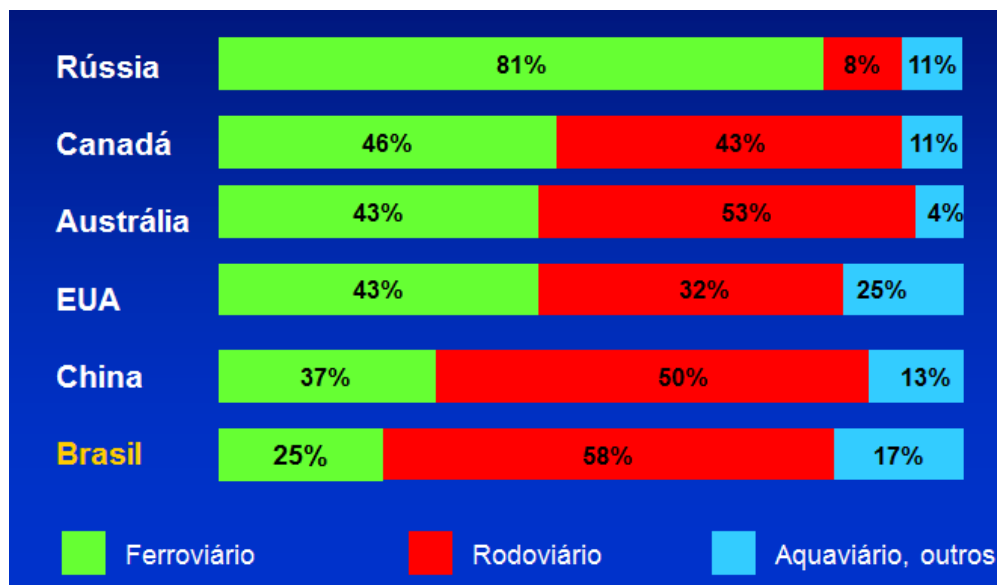
de uma nação desenvolvida e de outra em desenvolvimento para enxergar o papel do transporte na criação de alto nível de atividade na economia”.

Com o desenvolvimento de serviços de transportes mais baratos, grandes cidades começam a desenvolver-se a partir da migração para os centros urbanos.

De acordo com Fleury (2010), uma vez que os custos com transporte representam, em média, 60% das despesas logísticas podem representar de duas a três vezes o lucro de uma companhia.

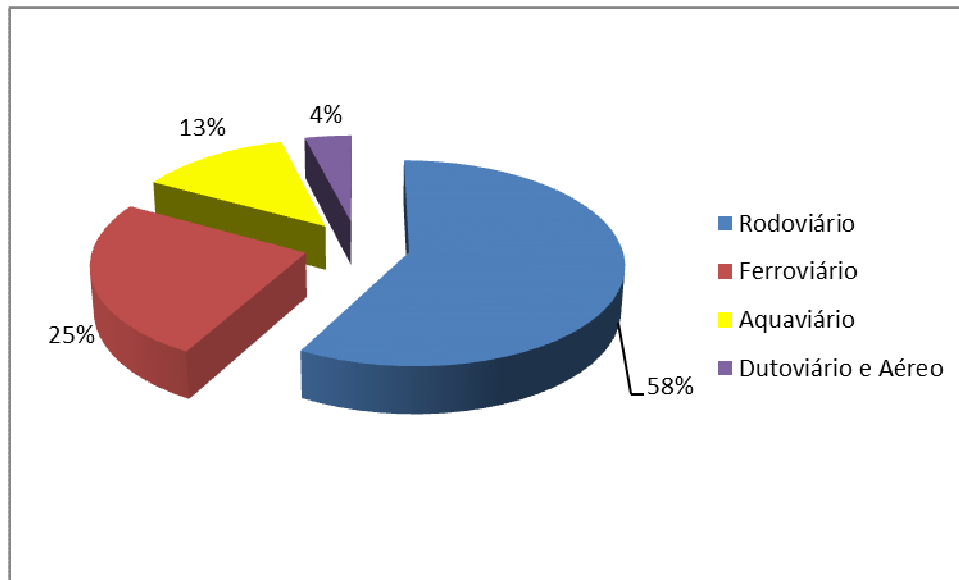
Os modais de transporte são cinco: rodoviário, aquaviário, aéreo, dutoviário e ferroviário. A escolha do modal depende de uma série de fatores, como geografia do país, infraestrutura, tipo de carga e necessidade do prazo de entrega. De acordo com Fleury (2010), o percentual de cargas transportadas no modal rodoviário no Brasil aproxima o País muito mais de países da Europa Ocidental com pouca dimensão territorial, do que de países de grande dimensão territorial, como os EUA, por exemplo. O gráfico 1 demonstra o percentual de carga transportada nos modais no Brasil e nas principais economias do mundo.

Gráfico 1 – % de Cargas Transportadas no Modal Rodoviário nas principais economias do mundo em tonelada km/útil



Fonte: Dados do PNLT - Plano Nacional de Logística e Transporte Brasileiro (2011)

O gráfico 2 demonstra a quantidade de carga transportada no modal rodoviário em relação aos demais modais no Brasil.

Gráfico 2 – % de cargas transportadas por modal no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PNLT (2011)

De acordo com Flavio Benatti, presidente da Associação Nacional do transporte de Cargas e Logística (NTC), a predominância do transporte rodoviário de carga no Brasil se dá devido ao fato de que nenhum outro modal consegue atuar completamente sem que exista a participação do caminhão. Os demais modais não conseguem chegar à porta do consumidor, à fábrica ou ao campo, afirma Benatti (TRANSPORTÁCIAS, mar. 2011).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O ritmo acelerado das mudanças no ambiente tem exigido ajustes nas estratégias adotadas pelas empresas a fim de permanecerem no mercado. De acordo com Write, Kroll e Parnell (2007), a estratégia da empresa são os planos da alta administração para atingir resultados consistentes. De acordo com Mintzberg e Quinn (2006, p. 12), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização em um todo coeso”. Para Ansoff (1983), a estratégia envolve escolhas que permitam à empresa maximização nos seus retornos financeiros. Em um setor extremamente competitivo como o de transporte rodoviário de cargas, a estratégia das empresas é crucial para que as empresas permaneçam no mercado.

De acordo com Wanke (2010), o sistema de transporte brasileiro está em uma encruzilhada, tendo em vista que, de um lado, os clientes exigem cada vez mais dos transportadores, o que faz com que as empresas necessitem de investimentos na modernização das suas empresas para garantir serviços cada vez mais sofisticados e eficientes, e, por outro lado, encontra-se um conjunto de problemas estruturais que contribuem para a distorção da matriz de transportes no País, para a rentabilidade das empresas e qualidade dos serviços. Dentre esses problemas, pode-se citar a falta de priorização dos investimentos governamentais, o que faz com que o país tenha uma elevada dependência do transporte rodoviário.

De acordo com Fleury (2010), a atividade de transporte vem aumentando consideravelmente sua participação no PIB Brasileiro. Em 30 anos, no período entre 1970 e 2000, aumentou sua participação em 400%, enquanto o PIB teve um crescimento de 250%. Esse crescimento teve um aumento considerável devido à desconcentração geográfica da economia Brasileira nas últimas décadas, aumentando a participação das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do País.

Contudo, esse crescimento não teve acompanhamento nos investimentos em infraestrutura. De acordo com Wanke (2010), entre 1975 e 2002, os investimentos em infraestrutura caíram de 1,8% do PIB para 0,20%. A disponibilidade de infraestrutura de transporte no Brasil equivale a 69% da encontrada na China, 46% do México e 6% dos Estados Unidos.

Ainda em relação a investimentos, o Relatório Executivo do Plano Nacional de Transportes e Logística Brasileiro (2009) prevê uma redução nos recursos investidos no modal rodoviário. O quadro 1 demonstra que a recomendação é de que o modal rodoviário receba 23,98% dos recursos investidos em transportes, sendo que, no período de 2008 a 2011, o modal recebeu 42,90% dos investimentos, entre 2012 e 2015, deve receber 12,39% e, de 2015 a 2023, receberá 12,79%.

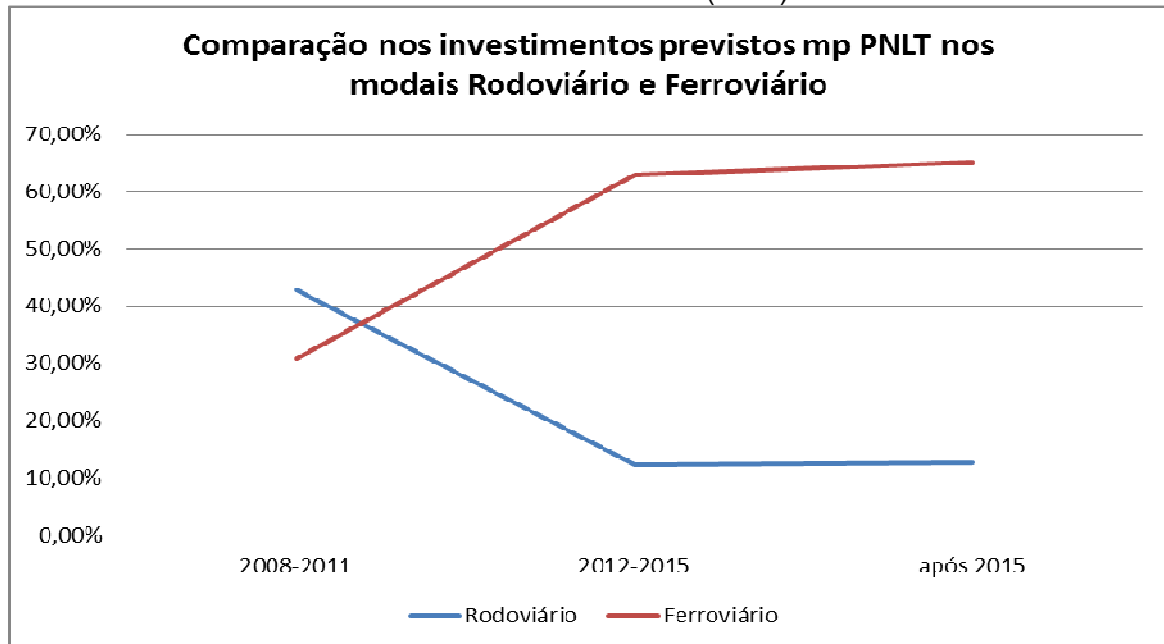
Quadro 1 – Investimentos recomendados em infraestrutura de Transportes até 2023 - PNLT

Período	Modo de Transporte	Recurso (milhares de Reais)	% recursos
2008 a 2011	AEROPORTUÁRIO	R\$ 5.248.326	4,81%
	FERROVIÁRIO	R\$ 33.752.072	30,91%
	HIDROVIÁRIO	R\$ 3.825.381	3,50%
	PORTUÁRIO	R\$ 17.894.178	16,39%
	RODOVIÁRIO	R\$ 46.844.347	42,90%
	OUTROS	R\$ 1.640.000	1,50%
	Total Período	R\$ 109.204.304	100,00%
2012 A 2015	AEROPORTUÁRIO	R\$ 4.010.390	4,76%
	FERROVIÁRIO	R\$ 53.056.942	62,93%
	HIDROVIÁRIO	R\$ 7.124.932	8,45%
	PORTUÁRIO	R\$ 8.123.177	9,63%
	RODOVIÁRIO	R\$ 10.443.393	12,39%
	OUTROS	R\$ 1.550.940	1,84%
	Total Período	R\$ 84.309.774	100,00%
Após 2015	AEROPORTUÁRIO	R\$ 3.762.960	3,87%
	FERROVIÁRIO	R\$ 63.327.062	65,09%
	HIDROVIÁRIO	R\$ 4.833.977	4,97%
	PORTUÁRIO	R\$ 12.915.500	13,27%
	RODOVIÁRIO	R\$ 12.440.135	12,79%
	OUTROS	R\$ 14.568	0,01%
	Total Período	R\$ 97.294.202	100,00%
Total Modal	AEROPORTUÁRIO	R\$ 13.021.676	4,48%
	FERROVIÁRIO	R\$ 150.136.076	51,63%
	HIDROVIÁRIO	R\$ 15.784.290	5,43%
	PORTUÁRIO	R\$ 38.932.855	13,39%
	RODOVIÁRIO	R\$ 69.727.875	23,98%
	OUTROS	R\$ 3.205.508	1,10%
	Total Modal	R\$ 290.808.280	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Plano Nacional de Transporte e Logística (2009)

O gráfico 3 traz uma comparação entre os investimentos previstos no modal rodoviário e o modal ferroviário, de acordo com o PNLT.

Gráfico 3 – Comparação dos investimentos previstos para os rodoviários e ferroviário de acordo com o PNLT (2009)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do PNLT (2009)

Diante dos números apresentados, fica evidente a queda nos investimentos feitos no modal rodoviário de cargas e o aumento de investimentos no modal ferroviário.

A predominância do transporte rodoviário, aliada à falta de regulamentação do setor, cria uma concorrência desleal com os demais modais de transporte. Segundo Wanke (2010), o setor de transporte é tratado como um mercado livre pelos órgãos públicos brasileiros, tendo em vista que não há uma legislação específica que regulamente a entrada ou saída de empresas no setor e, além disso, dados da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) demonstram que 53,69% dos veículos cadastrados pertencem a autônomos em relação aos 45,75% pertencentes a empresas e 0,56%, a cooperativas (ANTT, 2012).

Para Wanke (2010), com a existência de muita oferta do transporte rodoviário, o investimento em modais intensivos em custo fixo, como o ferroviário, fica inibido e, devido a isso, cria-se um círculo vicioso no qual o preço cobrado pelos transportadores não remuneram os seus custos. O quadro 2 demonstra a quantidade de transportadoras no país e a quantidade de veículos de transporte de carga registrados.

Quadro 2 – Quantidade de transportadores e frota de veículos

Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas			
Transportadores e Frota de Veículos			
Tipo do Transportador	Registros Emitidos	Qtd Veículos	Veículos / Transportador
Autônomo	1.078.368	1.141.707	1,1
Empresa	206.240	972.808	4,7
Cooperativa	735	11.826	16,1
Total	1.285.343	2.126.341	1,7

Fonte: Base de dados ANTT (2012)

Fleury (2003) enumera quatro grandes problemas do transporte de carga rodoviário no Brasil:

- fragmentação e informalidade do setor;
- 87% das empresas não possuem um programa de renovação de frota e as empresas não possuem capacidade para renovar a sua frota devido aos preços praticados;
- insegurança e roubo de cargas. No período de 1994 a 2001, o roubo nas entradas passou de 100 milhões para 500 milhões;
- a falta de regulamentação e fiscalização do setor que permite uma alta oferta de serviço de má qualidade, levando a práticas danosas e a preços muito baixos.

Candio (2004) (apud WANKE, 2010) afirma que o excesso de oferta contribui para deprimir os preços, levando o setor de transporte rodoviário de cargas para um círculo vicioso, devido às baixas barreiras de entrada e altas barreiras de saída que geram mais oferta do que a demanda.

Por meio da tabela 1, pode-se verificar a rentabilidade média das empresas de transportes que encaminharam seus dados para a revista Maiores e Melhores do Transporte, no período entre 2000 e 2010.

Tabela 1 – Rentabilidade sobre faturamento das 50 maiores empresas de transporte de cargas

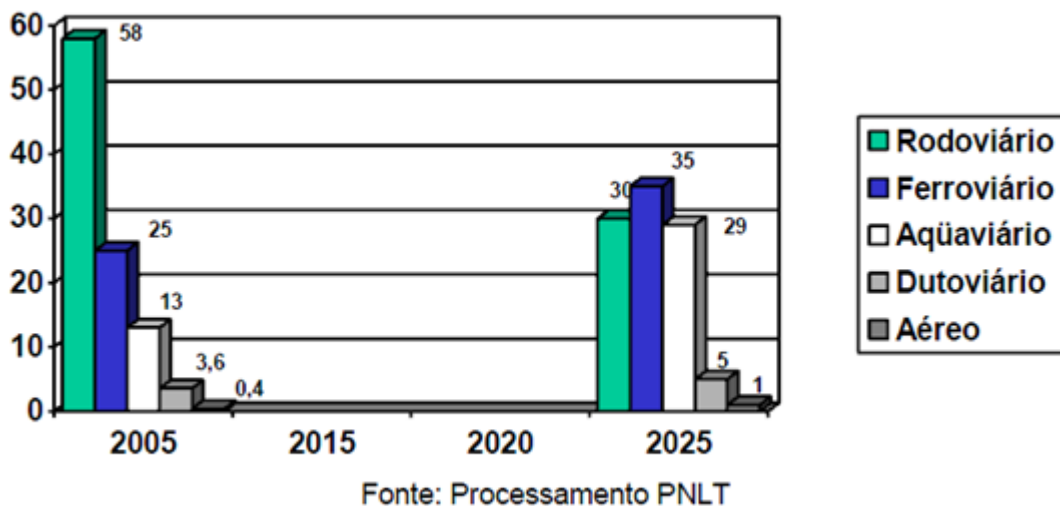
Edição	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Média
Balancos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	do
Páginas	18 a 20	59 a 60	68 a 69	74 a 76	77 a 80	120 a 122	105 a 110	144 a 148	151 a 152	182 e 184	174 a 178	período
1	7,54	5,19	5,61	-3,76	5,16	3,45	2,16	4,92	4,70	4,74	5,69	
2	3,46	1,91	3,84	3,45	3,53	-6,07	10,63	-1,22	7,52	10,01	12,19	
3	-30,57	1,02	1,88	2,33	-2,50	2,11	2,27	7,75	3,49	2,37	3,14	
4	-6,85	1,75	0,96	1,34	1,31	1,71	3,36	3,64	-4,15	2,05	4,67	
5	4,66	17,27	2,11	-26,32	2,08	2,77	-0,08	3,06	2,34	2,17	1,69	
6	3,07	2,02	-5,53	4,49	2,64	1,87	0,62	-0,16	1,23	1,41	2,20	
7	-2,56	1,15	0,91	2,44	9,85	2,40	2,12	1,77	2,02	1,16	2,55	
8	0,78	5,38	1,89	0,34	1,88	0,63	4,09	0,85	0,34	0,38	2,42	
9	-0,07	1,79	2,21	4,66	-1,30	2,54	5,80	2,47	2,30	0,02	4,44	
10	0,99	-1,83	-0,47	-0,09	1,53	2,74	6,94	2,40	4,97	-1,71	0,57	
11	6,52	0,61	1,39	-0,09	0,66	6,66	6,84	7,67	-0,97	-0,48	6,97	
12	-4,89	-1,85	0,15	0,80	3,23	4,12	0,37	0,67	1,11	2,42	1,07	
13	1,61	0,60	4,06	1,70	3,48	-25,08	1,82	1,25	1,67	7,91	31,49	
14	-21,11	-12,32	3,05	6,15	4,21	7,55	1,24	2,42	7,30	5,07	7,64	
15	7,51	1,27	1,44	8,09	0,80	-0,07	-2,59	5,46	3,07	1,04	5,79	
16	19,80	3,64	1,31	3,57	0,58	2,62	-39,94	2,66	7,51	0,04	6,67	
17	0,55	-4,86	-0,55	1,16	1,04	-0,41	0,47	0,37	1,85	8,45	0,48	
18	-1,56	2,31	4,93	1,35	0,82	-1,48	5,44	2,96	2,20	0,39	2,57	
19	1,89	13,25	0,97	-0,81	1,82	-6,42	1,37	6,78	5,87	3,48	1,16	
20	2,84	-101,70	-0,69	5,28	1,45	4,65	3,56	-2,50	1,88	1,69	0,62	
21	1,86	3,55	2,24	0,26	8,54	1,14	8,10	0,64	4,01	6,45	7,53	
22	0,33	-0,32	6,17	1,18	-0,22	7,77	0,70	9,70	15,93	11,06	3,53	
23	3,15	0,01	0,57	1,13	7,80	2,03	-1,59	0,81	0,06	0,27	1,56	
24	0,96	2,97	2,84	1,13	1,25	-0,92	2,47	3,33	1,24	0,83	0,42	
25	-0,18	-0,73	0,14	1,03	3,23	2,64	0,88	0,32	0,88	5,80	0,89	
26	2,75	5,96	0,94	3,10	4,07	3,45	1,81	2,96	2,25	4,18	0,30	
27	18,40	-0,18	3,05	4,56	3,89	2,23	2,97	1,72	0,90	1,64	1,30	
28	-0,29	0,18	-2,88	6,69	0,39	3,78	0,76	7,50	3,45	9,82	10,19	
29	0,92	-3,79	2,11	95,00	1,07	0,97	10,23	8,89	3,46	9,56	8,27	
30	32,66	1,33	13,19	2,70	0,39	-2,45	-1,80	-1,16	1,46	3,17	4,57	
31	-5,59	3,82	1,10	-2,00	7,23	7,21	2,17	0,47	10,43	-7,43	3,36	
32	0,10	1,61	0,55	1,85	8,41	4,53	3,13	11,87	-2,33	26,50	2,99	
33	0,28	2,77	-0,21	2,51	2,05	0,63	-0,23	1,97	6,62	0,51	2,82	
34	-1,17	-14,87	0,49	5,69	2,57	0,41	0,63	9,52	3,06	1,64	6,09	
35	-0,78	1,87	5,49	2,97	-2,28	0,72	3,87	6,76	0,52	0,85	5,73	
36	3,61	-0,75	0,66	-5,07	14,58	4,73	5,60	-5,76	6,82	5,27	0,93	
37	-4,83	0,69	2,85	6,36	3,19		-9,33	-3,83	0,81	-5,41	3,01	
38	1,38	3,16	-3,80	16,62	4,25	8,98	1,00	0,17	8,79	2,26	0,76	
39	2,97	-1,31	-0,78	3,08	3,34	3,56	0,64	1,43	10,72	1,93	0,68	
40	7,62	-0,84	-2,06	6,83	-4,61	2,33	170,10	3,86	1,50	-6,93	32,56	
41	0,23	6,28	-1,75	0,25	-1,77	1,05	6,69	-17,08	-117,81	8,85	9,10	
42	0,97	1,70	-1,15	-0,85	-1,29	9,78	-1,42	-0,05	0,32	2,01	2,18	
43	2,18	0,43	-15,11	2,99	271,10	1,85	4,00	-3,64	0,41	-13,17	1,44	
44	-0,68	-1,13	-6,55	-4,09	5,71	-5,59	9,28	1,25	3,89	9,04	-8,87	
45	8,08	9,39	0,24	-12,83	1,20	176,76	3,98	-0,39	-2,00	1,69	2,21	
46	3,15	0,82	2,54	-2,85	0,55	1,19	6,65	3,24	2,36	-3,21	-0,50	
47	-4,34	-1,29	3,39	5,33	6,11	2,23	0,47	0,43	-8,96	0,04	10,92	
48	3,49	0,95	-8,63	-23,84	4,15	0,48	-1,28	0,38	2,02	-3,02	1,68	
49	5,92	-1,03	-0,16	-0,16	2,46	0,38	4,28	3,92	1,81	4,51	8,53	
50	4,56	0,47	11,37	4,33	9,50	0,82	0,31	0,44	-1,02	4,69	2,12	
Média (%)	2,11	1,26	0,78	4,05	2,82	2,03	1,75	2,45	2,49	2,23	3,46	2,20
C/Prejuízo (%)	24,00	32,00	28,00	24,00	12,00	18,00	18,00	20,00	12,00	14,00	4,00	18,73

Fonte: Anuário Maiores & Melhores, OTM Editora Ltda. (TRANSPORTE MODERNO)

De acordo com a tabela 1, considerando o período entre os anos de 2000 e 2010, a rentabilidade média das empresas de transporte rodoviário de cargas foi de 2,20%, enquanto o percentual de empresas com resultado negativo foi de 18,73%. É importante salientar que a revista trabalha com informações das empresas que enviam os seus dados para a publicação. Portanto, pode se supor que as empresas que encaminham os dados devem entender que seus resultados são considerados bons, tendo em vista que a revista dá visibilidade para as empresas perante os embarcadores que utilizam esse material como fonte de informação para a contratação de transportadores.

Os dados do PNLТ - Plano Nacional de Transporte e Logística Brasileiro (2009) demonstram que o transporte rodoviário de cargas vai perder em torno de 28% de sua participação para outros modais, o que poderá gerar ainda mais problemas além dos já citados desse setor. O gráfico 4 demonstra a matriz de transporte atual e futura brasileira, de acordo com as projeções no PNLТ (2009).

Gráfico 4 – Matriz de Transportes Atual e Futura - % de participação dos modais



Utilizando-se a base de dados da EBSCO (2012), foi realizada uma busca de artigos relacionados ao tema apresentado com as seguintes palavras: *Transportation, Strategic Planning, Logistics e Brazil*. Os resultados evidenciaram a baixa publicação sobre o assunto tendo em vista que não foi encontrado nenhum artigo com foco específico em planejamento estratégico no setor de transporte rodoviário de cargas.

No quadro 3, verifica-se a relação de artigos que resultaram da pesquisa na base EBSCO (ABR/2012), com o assunto abordado nas publicações.

Quadro 3 – Resultados da Pesquisa na base EBSCO

Base	Autor	Título	Publicação	Assunto
Elsevier	Roger Rocha	Petroleum allocated at Petrobras: Mathematical model and a solution algorithm	2009	A integração da cadeia de abastecimento e a informação do Planejamento Estratégico nos níveis operacionais.
Elsevier	Tiago Pascoal Filomena	Target coasting operationalization during product desenvolviment model and application	2008	Desenvolvimento de parâmetros em estágio inicial de custo para um esforço específico no processo de desenvolvimento de um produto.
Airline Business	Mary Kirby	Neeleman´s Azul takes Flight	2009	Plano de crescimento da empresa aérea Azul.
Crain´s Cleveland Business	Jay Miller	Planos de expansão da empresa aérea Flight Options LLC	2007	Estratégia para a expansão da empresa aérea Flight Options LLC.
Penang Economic Monthly	Gob Ban Lee	Curitiba – an ideal city of buses	2010	Sistema de ônibus e transporte coletivo na cidade de Curitiba/BR.
Transportation Science	Teodor G Crainic	A model for the strategic planning of national freight transportation by rail	1990	Modelo estratégico para o sistema Nacional de transporte ferroviário.
International Journal of Operarions & Production Management	Peter Wanke	Logistics sophistication , manufacturing segments and the choice of logistics providers	1980	Investigar a escolha de fornecedor de logística pelos carregadores brasileiros.
Transportation Science	Jacques Guelet	A Multimode multiproduct network assigment model for strategic planning of freight flows	1990	Modelo para fluxos de mercadorias em uma rede multimodal.

continua

Base	Autor	Título	Publicação	Assunto
International Transactions in operational Research	Gabriela P Ribas	Optimization under uncertainty of the integrated oil supply chain using stochastic and robust programming	2009	Modelo de planejamento estratégico para uma cadeia integrada de petróleo.
Revista de Administração Makenzie	Jorge Lindermann	Utilização de métodos de apoio à decisão para decisões estratégicas: O caso da manutenção de embarcações de transporte de carga	2008	Modelo para tomada de decisão sobre terceirização ou não da atividade de manutenção de embarcações.
Revista de Adm e Contabilidade da UNISINOS (BASE)	Antônio Francisco da Silva Junior	Escolhas Estratégicas para expansão de uma malha ferroviária: Uma análise baseada em opções reais	2011	Escolha para determinação das estruturas de governança necessárias à construção e à operacionalização dos serviços de infraestrutura logística.
Revista de Adm e Contabilidade da UNISINOS (BASE)	Wescley Silva Xavier e Ricardo Silveira Martins	Impactos de estruturação de decisão e planejamento em estratégias logísticas: Estudo multicaso no setor moveleiro	2011	Compreender a inter-relação entre a formação de estratégias logísticas e os processos decisórios e de planejamento (pensamento) de estratégias globais.
Organizations and markets in emerging economies	Wescley Silva e Rocado Silveira Martins	Logistics strategy and organizational structure in Brazilian small and medium sized enterprises	2011	Avaliar estratégias logísticas em pequenas e médias empresas.

continua

Base	Autor	Título	Publicação	Assunto
Oxford Development Studies	Paulo N Figueiredo	Government policies and sources of latecomer firms capability building: A learning story from Brasil	2008	Fonte de acumulação das empresas à capacidade tecnológica à luz das mudanças nas políticas governamentais.
Brazilian Business Review	Cecilia Elias Daher, Edwin Pinto de L Silva, Adelaida Pallavicini	Reverse Logistics: Opportunity to reduce costs by integrated value chain management	2006	Estudo sobre logística reversa como parte estratégica do planejamento de negócios.
Revista de Economia e Sociologia rural	Antonio C Ortega	Desenvolvimento territorial rural no Brasil: Limites e potencialidades das CONSADS	2007	Análise das potencialidades e dificuldades da estratégia imposta para estabelecer cooperação entre o poder público e sociedade civil.
RAC Revista de Administração contemporânea	Fabricio Giovannini, Isac Keugliankas	Fatores de críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: Um estudo de caso.	2008	Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo sustentável de reciclagem. Trata a logística reversa como um fator crítico de sucesso.
Journal of Integrated Design e Process Science	Wallace sartori Bonfim, Edson P. Lima, Sérgio E. Golveia	Process – An approach to strategic and operational integration	2004	Metodologia de processos e produção, em construção, com BSC integrando gestão e produção.

Continua

conclusão

Base	Autor	Título	Publicação	Assunto
JoC Online	Tomas L Gallagher	Gefco expands in Brazil	2010	Expansão da empresa Gefco, um provedor logístico, que, com sua capacidade de operação, assinou contrato com a Renault no Brasil.
Computers & Industrial Engineering	Pablo Miranda, Rodrigo A Garrido, José A Ceroni	E-Work based collaborative Optimization approach for Strategic Logistic Network Design Problem	2009	Colaboração e trabalho de otimização para auxiliar no problema de projeto estratégico de logística de rede.
Traffic World	Willian Hoffman	Dell Says Sell	2008	Estratégia da empresa Dell com seus provedores de logística em vários Países.
International Journal of Operations e Production Management	Fernando C. A. Santos	Integration of Human Resource Management and Competitive priorities of Manufacturing Strategy	2000	Análise da relação entre a prática de gestão de recursos humanos associado com as prioridades competitivas da estratégia de manufatura.
International Journal of Operations e Production Management	Fernando C. A. Santos	Integration of Human Resource Management and Competitive priorities of Manufacturing Strategy	2000	Análise da relação entre a prática de gestão de recursos humanos associado com as prioridades competitivas da estratégia de manufatura.
Logistic Manager	Peter Bartram	Blowing Bubbles	2010	O impacto nos preços das <i>commodities</i> sobre o setor da cadeia de suprimentos, demonstrando a necessidade da mudança estratégica das empresas envolvidas nas entregas das mercadorias.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa na Base EBSCO em abril 2012

Analisando os artigos citados no quadro 3, verifica-se que o principal tema abordado é a logística. O transporte não é citado como tema principal, é citado como uma etapa da cadeia logística. Quando é abordado o tema transporte, o modal aéreo e o ferroviário foram os mais citados. Não foi localizado nenhum artigo que tivesse como tema central o planejamento estratégico no setor de transporte rodoviário de cargas.

Diante da situação apresentada, fica evidente a necessidade das empresas de transporte rodoviário de cargas possuírem uma gestão e planejamento estratégico que auxilie nas tomadas de decisões e auxilie os gestores a atuarem de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças do mercado.

Com isso, a questão central que se coloca é: Quais as ferramentas de gestão e planejamento estratégico devem ser consideradas para o planejamento estratégico em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas que resultem na transformação da realidade dessas empresas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas por empresas de transporte rodoviário de carga;
- Identificar as características do setor de transporte rodoviário de cargas;
- Desenvolver um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para as empresas do setor;
- Efetuar a análise crítica do quadro referencial por especialistas do setor.

1.4 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é, evidentemente, um elemento fundamental na gestão estratégica das empresas. Em um setor de alta competitividade como o de transporte rodoviário de cargas, uma gestão eficiente é essencial para a permanência da empresa no mercado. De acordo com o que foi apresentado na contextualização do setor, o segmento de transporte passa por um círculo vicioso gerado pela grande oferta de transportadores, que tem origem na baixa barreira de entrada e pelas altas barreiras de saída, o que faz com que as empresas não consigam elevar suas tarifas no mercado a fim de garantir a sustentabilidade das suas operações. Além disso, as projeções do Plano de Logística e Transporte do País sinalizam para uma redução de serviço para o modal rodoviário, tendo em vista que os investimentos até 2023 serão cada vez maiores para outros modais, principalmente para o ferroviário. Tendo em vista as dificuldades do setor para ter uma boa rentabilidade, decorrentes deste círculo vicioso que as leva a ciclos de retorno decrescentes, este trabalho visa a propor um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para auxiliar as empresas na construção da sua gestão e planejamento estratégico, tendo uma referência de ferramentas que possam ser seguidas.

Outros fatores que influenciaram na escolha do tema foram o baixo índice de publicações sobre o assunto e o interesse profissional do pesquisador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem sua origem na área militar. Em grego, a palavra estratégia significa a qualidade e a habilidade do general (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). No quadro 4, observa-se o significado etimológico da palavra estratégia.

Quadro 4 – Significado etimológico da palavra estratégia

Stratos/Stratria	Exército acampado
Stratéia	Expedição/Campanha
Stratego	Liderar como um general
Strátégos	Comandante de exército
Strategia	Qualidade e habilidades do General

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004)

O conceito utilizado pelos militares teve forte influência nos principais estudos iniciais sobre estratégia.

De acordo com Quinn (apud MINTZBERG, 2006), o paralelo entre a batalha de Chaeronea, comandada por Alexandre o Grande, demonstra a similaridade entre o conceito militar de estratégia e a estratégia nos negócios.

O que pode ser mais direto do que o paralelo entre Chaeronea e uma estratégia empresarial bem desenvolvida, que primeiro se aproxima e depois se afasta para determinar as forças dos oponentes, forçando-os a aumentar seu comprometimento, depois concentrar recursos, atacar uma posição clara, massacrar um segmento de um mercado selecionado, construir uma cabeça de ponte no mercado e depois reagrupar e expandir a partir dessa base para dominar um campo mais amplo? Muitas companhias seguiram exatamente tais estratégias com muito sucesso... (QUINN, 2006, p. 32).

Chandler (1962 apud MINTZBERG, 2007) define a estratégia como a determinação dos objetivos da empresa para longo prazo. Ansoff (1965 apud MINTZBERG, 2007) define estratégia como posição.

A estratégia é vista como um “operador” destinado a transformar a empresa da posição presente para a posição descrita pelos objetivos, sujeito aos obstáculos das competências e do potencial. Ansoff (1965 apud MINTZBERG, 2007, p. 49).

Mintzberg (2006) traz cinco definições para a estratégia:

- a) estratégia é um plano: a estratégia define onde a empresa quer chegar, é um guia, um curso de ação para o futuro;
- b) estratégia é um padrão: a estratégia é a consistência no comportamento, um padrão em uma corrente de ações. Uma abordagem quando bem-sucedida, repete-se, transformando-se em um modelo, em um padrão;
- c) estratégia como um pretexto: a estratégia pode ser uma manobra específica para superar um concorrente;
- d) estratégia como posição: nesse caso, a estratégia está relacionada com a posição, a localização da empresa no ambiente. A estrutura seria a força mediadora entre a organização e os ambientes externos e internos. Torna-se o nicho de atuação da empresa o local que gera renda ou o local no ambiente onde os recursos estão concentrados;
- e) estratégia como perspectiva: a estratégia é, para a organização, o que a personalidade é para o indivíduo. Está relacionada com a estratégia, é um conceito.

Mintzberg (2006) afirma que os conceitos anteriormente descritos não são excludentes, mas sim compatíveis, embora a relação entre eles seja complexa. Uma vez que o processo de estratégia é dinâmico, todos os conceitos irão se inter-relacionar.

Para Porter (1996, p. 3), estratégia é integrar as atividades da empresa, é fazer bem feita várias coisas e fazer com que as atividades se integrem. “O sucesso de uma estratégia depende de fazer várias coisas boas – e não apenas algumas – e da integração entre elas”. É uma questão de posicionamento, ou a empresa opta pela liderança em custo, pela diferenciação ou por foco.

De acordo com Andrews (1980 apud MINTZBERG, 2006, p. 78), “estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma empresa, que determina e revela seus objetivos...”. Esse modelo de decisões vai determinar como a empresa se comporta,

qual o tipo de organização econômica a empresa será, qual será sua postura em relação ao mercado, comunidade, etc.

Segundo Oliveira (2011, p. 185):

Estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

2.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) apresentam dez escolas do pensamento sobre a formulação da estratégia. Os autores citam que cada escola possui um foco.

Cada um tem uma perspectiva única que focaliza, como cada um dos cegos¹, um aspecto importante do processo de formulação da estratégia. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido, estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma também é interessante e criteriosa.

As escolas estão divididas em três grupos. As três primeiras escolas (Design, Planejamento e Posicionamento) são de natureza prescritiva. Essas escolas estão mais preocupadas em como a estratégia deve ser formulada do que como ela realmente é formulada.

As seis escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental) são de natureza descritiva. Essas escolas consideram aspectos específicos do processo de formulação da estratégia e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

O último grupo possui apenas uma escola, que é a Escola da Configuração. Nessa escola, a estratégia é um processo de transformação, ela é a combinação das demais escolas.

¹ Referência à fábula Os cegos e o Elefante de John Godfrey Saxe (1816-1887), apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A Escola do Design vê a formulação da estratégia no ambiente, na combinação entre as forças e fraquezas internas da organização, e nas oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A Escola do Planejamento predominou até meados dos anos 70, hesitou nos anos 80, mas continua sendo um ramo importante da literatura. A formalização é o ponto-chave dessa escola.

Escola do Posicionamento: Um processo analítico. Na visão dessa escola, a estratégia reduz-se a posições genéricas. Nessa escola, a estratégia é a chave principal para fornecer à organização uma posição de mercado. Porter (1985), com as estratégias genéricas de posicionamento, em que uma empresa opta por diferenciação, liderança em custo ou foco, é um dos principais autores dessa escola.

Escola Empreendedora: Um processo visionário. O líder tem o controle da implementação da estratégia e sua visão passou a ser o centro do processo. A estratégia passou para visões vagas ou perspectivas amplas, invariavelmente descritas por meio de metáforas.

Escola cognitiva: Um processo mental. Essa escola busca a origem da estratégia nos processos mentais de criação. A cognição é usada para a construção da estratégia.

Escola da aprendizagem: Um processo emergente. Nessa escola há um entrelaçamento entre a formulação e a implementação e os estrategistas estão por toda a organização.

Escola do Poder: Um processo de negociação. Essa escola traz a formação da estratégia como um processo de negociação.

Escola Cultural: Um processo social. Essa escola trata a estratégia como um processo social baseado em cultura. Concentra-se em interesses comuns e integração.

A Escola Ambiental coloca a estratégia como um processo reativo. As organizações reagem ao ambiente que estabelece a ordem a ser seguida pela organização.

Escola da Configuração. Um processo de transformação. Entende a estratégia como um processo de transformação e configuração. De acordo com a visão dessa escola, para continuar no mercado, a organização precisa passar de uma configuração para outra, transformando-se, sendo que, nesse instante, ocorreria uma mudança estratégica.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), algumas escolas são estágios ou aspectos do processo de formação da estratégia. A figura 1, demonstra a formação de estratégia como um processo único.



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Os quadros 5 e 6 trazem uma síntese das dez escolas do pensamento estratégico.

Quadro 5 – Dimensões das Escolas de Estratégia – Parte A

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Fonte	P. Selznick (e talvez trabalho anterior, por exemplo, de W.H. Newman), depois K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Trabalho da Pardue University (D.E. Schendel, K.J. Hatem), depois notavelmente M. E. Porter	J. A. Schumpeter, A.H. Cole e outros em economia	H.A. Simom e J.G March
Disciplina de Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Alguns <i>links</i> com planejamento urbano. Teoria dos sistemas e cibernética	Economia (organização Industrial) e história militar	Nenhuma, embora os trabalhos iniciais venham de economia	Psicologia (cognitiva)

continua

conclusão

	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Defensores	Professores de estudos de caso (Em especial, de Havard), estudiosos de liderança, em particular na América.	Gerentes “profissionais”. MBAs, especialistas, consultores e controladores governamentais – especialmente na França e EUA	Tipos de pessoal analítico, “butiques” de consultoria e escritores militares – especialmente nos EUA	Imprensa popular, individualistas, pequenas empresas, pessoas em todos os lugares, porém mais decididamente na América Latina e entre os chineses	Aqueles com uma tendência psicológica – pessimistas em uma asa e otimistas na outra
Mensagem pretendida	Ajustar	Formalizar	Analisar	Imaginar	Enfrentar ou criar
Mensagem realizada	Pensar (criação de estratégia como estudo de caso).	Programar (em vez de formular).	Calcular (em vez de criar ou comprometer).	Centralizar (e não esperar).	Preocupar-se (sendo incapaz de enfrentar em qualquer um dos casos).
Categoria da escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva	Descritiva
Homilia Associada	“Olhe antes de pular”.	“É melhor prevenir do que remediar”.	“Nada além dos fatos, senhora”.	“Leve-nos ao seu líder”.	“Vou ver quando acreditar”.
Extremo ilógico	Fixação	Ritual	Fortificação	Idolatria	Fantasia

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Quadro 6 – Dimensões das Escolas de Estratégia – Parte B

	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fonte	C.E Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad, G. Hamel	G.T. Allison (micro), J.Pfeffer e G.R. Salancik e W.G. Astley(macro	E. Rhenman e R. Normann na Suécia. Nenhuma finte óbvia em outros locais	M. T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (ex.: D. S. Pugh <i>et al.</i>)	A.D. Chandler, grupo da McGill University (H. Mintzberg, D. Miller e outros)
Disciplina de Base	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática.	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Defensores	Pessoas inclinadas à experimentação, ambiguidade, adaptabilidade – especialmente no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração – especialmente e na França.	Pessoas que gostam do social, do espiritual, do coletivo – especialmente na Escandinávia e no Japão.	Ecologistas de populações, alguns teóricos organizacionais, divisores e positivistas em geral – especialmente nos países anglo-saxões	Aglomerados e integradores em geral, bem como agentes de mudança; configuração mais popular talvez na Holanda; transformação mais popular nos EUA

continua

	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Mensagem pretendida	Aprendizado	Promoção	União	Reação	Integração, Transformação
Mensagem realizada	Faça (ao invés de tentar).	Acumule ao invés de compartilhar.	Perpetue (ao invés de mudar).	Capitule (ao invés de confrontar).	Aglomerar (ao invés de dividir, adaptar).
Categoria da escola	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
Extremo ilógico	Impulso	Intriga	Excentricidade	Conformidade	Degeneração

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Revisando a literatura sobre o tema planejamento estratégico, verifica-se que vários autores tratam o planejamento estratégico como um elemento importante na formalização, construção e implantação da estratégia.

De acordo com Oliveira (2011, p. 17), o planejamento estratégico é parte importante da gestão estratégica da organização por tratar-se de um elemento de implantação da estratégia. “O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Para Mintzberg (2007), o planejamento tem a função de formalizar a estratégia por meio da decomposição, articulação e racionalização. A palavra-chave para entender o planejamento é formalização. O planejamento estratégico é um elemento importantíssimo na implementação da estratégia. É por meio do planejamento estratégico que a estratégia formulada pelas empresas é implementada.

Brysson (1988 apud MINTZBERG, 2007) referiu-se a planejamento estratégico como um esforço disciplinado, tanto que parte da literatura tratava planejamento estratégico como PEF (Planejamento estratégico formal).

Jelinek (1980 apud MINTZBERG, 2007, p. 34) afirma que o planejamento estratégico é a elaboração da estratégia, alegando que, em função disso, é comum o uso dos termos planejamento e estratégia serem utilizados de forma intercambiável.

... o planejamento estratégico se torna o meio de criar e também operacionalizar a estratégia. Em outras palavras, o planejamento estratégico é a formalização da estratégia, pelo menos na melhor prática. Daí a tendência comum de usar os dois termos de modo intercambiável.

Segundo Kotler (2000, p. 69), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a maior grau de interação com o ambiente”.

Porter (2004) propõe que existem benefícios com a formalização da estratégia com a utilização do planejamento estratégico, uma vez que a formalização garante a coordenação das ações para se atingir as metas.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Costa (2004, p. 54), o conceito de gestão estratégica é mais amplo do que o conceito de planejamento estratégico. O autor conceitua administração estratégica como o “processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os colaboradores, gerentes e responsáveis pela organização”.

Para Fernandes (2009), a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a empresa por meio de uma estratégia que envolva as áreas de marketing, operações, finanças e pessoal. Certo (2007) define estratégia como uma série de etapas. Wright (2007) conceitua gestão estratégica como um processo amplo que contempla vários passos que devem ser acompanhados pela alta administração da empresa. A alta administração da empresa deve, segundo Wright (2007), realizar as seguintes tarefas:

1. analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo;
2. analisar os pontos fracos e pontos fortes do ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular as estratégias, combinando os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidade e ameaças do ambiente externo;
5. implementar as estratégias, e
6. realizar as atividades de controle estratégico.

Segundo Wright (2007), esses passos não necessariamente devem ocorrer nessa ordem. Cada tarefa possui uma inter-relação, cada processo deve ser considerado em conjunção com os demais, tendo em vista que a mudança em qualquer um dos passos irá alterar os demais.

Ansof (1965 apud MINTZBERG, 2007) trata administração estratégica como uma tomada de decisões que define uma trajetória que maximize o retorno financeiro para as empresas.

2.5 HIERARQUIA DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com Fernandes (2009), hierarquicamente, as estratégias podem ser categorizadas em 3 níveis: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional.

A estratégia corporativa define o negócio da empresa. A estratégia de negócios foca nas decisões em relação à tomada de decisão na unidade de negócios ou divisão da empresa (CERTO, 2007).

Wright (2007) afirma que, enquanto a estratégia corporativa visa em que negócio ou setor a empresa deve atuar, a estratégia de negócios está relacionada a como a empresa deverá competir dentro do negócio definido.

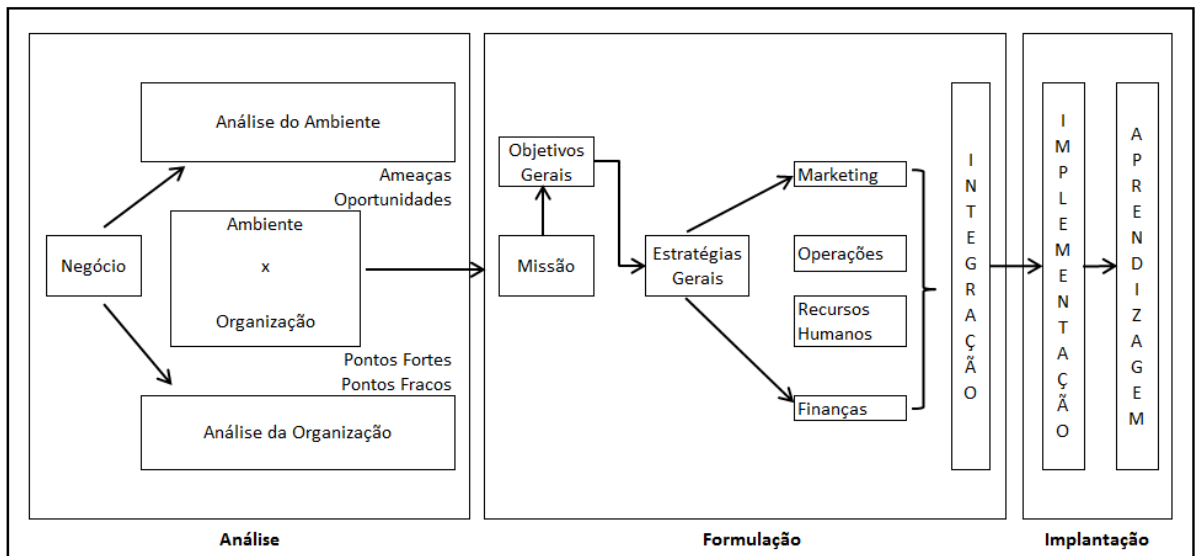
A estratégia funcional está relacionada com as ações que serão tomadas nas áreas da empresa, que estão relacionadas com áreas particulares da administração. As estratégias funcionais serão as estratégias de marketing, de recursos humanos, financeiras, entre outras. De acordo com Fernandes (2007, p. 12), “as estratégias funcionais serão o detalhamento da estratégia mais ampla (corporativa ou de negócios) para as áreas funcionais”.

2.6 ETAPAS DO PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem várias formas de serem apresentadas as etapas de um processo de administração estratégica.

Fernandes (2009) classifica as etapas da gestão estratégica como análise, formulação e implantação. A figura 2 demonstra as etapas do processo de gestão estratégica, segundo Fernandes (2009).

Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fernandes (2009)

Na etapa da análise, são realizadas as análises dos ambientes internos da organização e do ambiente externo no qual a organização está inserida, do negócio da empresa e também uma análise da organização *versus* o ambiente. Na etapa da formulação, o autor avalia a missão da empresa para, em seguida, traçar os objetivos gerais, para os quais serão desenvolvidas as estratégias gerais que serão desdobradas para as áreas funcionais. Ainda na fase da formulação, o autor trata os mecanismos específicos para o controle do desempenho para atender os objetivos traçados. A próxima fase trata da implementação da estratégia e, em seguida, o autor trata a questão da aprendizagem ao implantar a estratégia. O quadro 7 demonstra as ferramentas utilizadas por Fernandes (2009) durante o processo de gestão e planejamento estratégico.

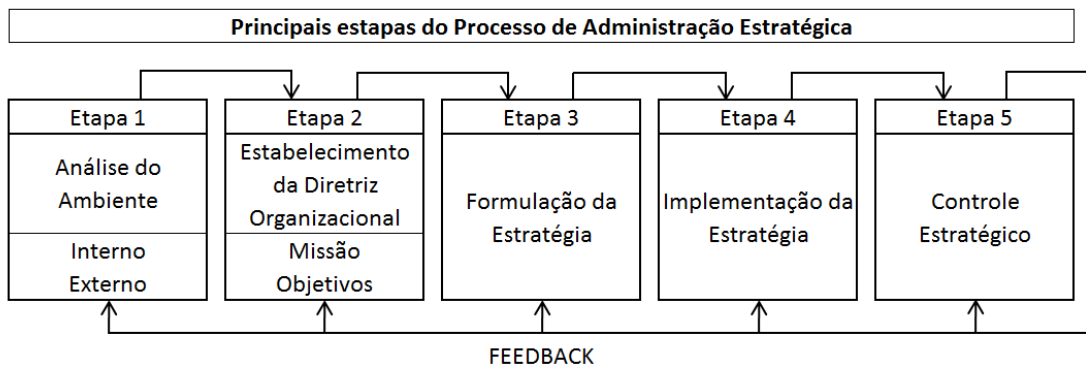
Quadro 7 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica por Fernandes (2009)

Etapa	Técnica/ferramenta	
Análise da Estratégia	Macroambiente	PESTAL
	Setorial	Modelo 5 forças de Porter
		Análise da Atratividade do Setor
		Ciclo de vida do produto
	Da Organização	Cadeia de Valor
		Estratégias Genéricas de Porter
		Competências
	Ambiente x Organização	Matriz Produto Mercado
		Matriz BCG
		Matriz GE
		Matriz Parentesco
		Tipologia de estratégias de Wright <i>et. al.</i>
		Análise SWOT
Formulação da Estratégia	Norteadores Estratégicos – Missão	
	BSC	
Implantação da Estratégia	5W2H	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fernandes (2009)

Para Certo e Peter (2007), as etapas do processo de administração estratégica são cinco. O autor divide as etapas em análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação de estratégias e controle estratégico. A figura 3 demonstra as etapas do processo de administração estratégica, conforme Certo e Peter (2007).

Figura 3 – Etapas do processo de adm. estratégica – Certo e Peter (2007)



Fonte: Certo e Peter (2007, p. 8)

O autor inicia pela análise dos ambientes externo e interno. Em seguida, parte para o estabelecimento da diretriz organizacional, etapa na qual o autor define uma missão organizacional que reflita os resultados da análise do ambiente. Na mesma etapa, são estabelecidos os objetivos organizacionais para os quais a organização direcionará seus esforços. A etapa seguinte é a etapa de formulação da estratégia, etapa na qual, consoante o autor, são determinados os cursos de ação para alcançar os objetivos definidos na etapa anterior. A próxima etapa é de implantação da estratégia, etapa em que, de acordo com o autor, a estratégia é colocada em prática; a última etapa, o controle estratégico, é a etapa principal do processo de administração estratégica, ainda conforme Certo (2007). Nessa etapa, são realizados os controles e a avaliação do processo estratégico com o objetivo de atingir as metas organizacionais.

As ferramentas de gestão estratégica identificadas no processo de gestão estratégico proposto por Certo e Peter (2007) são discriminadas no quadro 8.

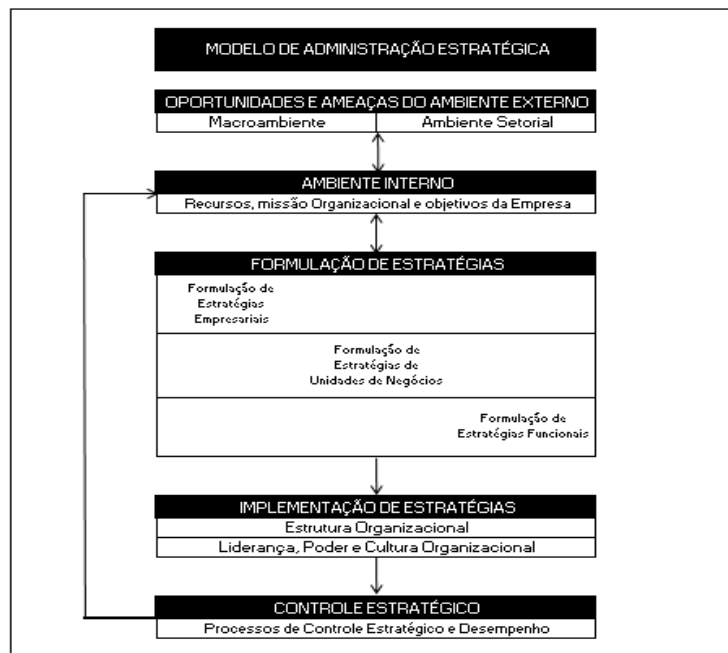
Quadro 8 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Certo e Peter (2007)

Etapa	Técnica/ferramenta
Análise do Ambiente Interno e Externo	Modelo das 5 Forças de Porter
	Exame do Ambiente
	Análise de Oportunidade e Riscos
	Previsão Ambiental
Estabelecimento da Diretriz Organizacional - Missão e Objetivos	Norteadores Estratégicos – Missão
Formulação da Estratégia	Matriz SWOT
	Estratégia Genérica de Porter
	Matriz BCG
	Matriz GE
	Modelo das Forças competitivas de Porter
Implementação	sem ferramenta específica
Monitoramento	sem ferramenta específica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Certo e Peter (2007)

Wright (2007) elabora o modelo de gestão estratégia em cinco etapas que são: oportunidades e ameaças do ambiente externo, ambiente interno, formulação de estratégias, implementação de estratégia e controle estratégico. A figura 4 demonstra o processo de administração estratégica segundo Wright (2007).

Figura 4 – Modelo do processo de administração estratégica – Wright (2007)



Fonte: Wright (2007)

O autor inicia com a análise do ambiente externo, fase em que analisa o macroambiente e o ambiente setorial no qual a organização está inserida. A segunda etapa é a de análise do ambiente interno. Nesta fase, são analisados os recursos da empresa e a missão organizacional, que tem como objetivo de dar o direcionamento para a organização, e os objetivos gerais, que, conforme o autor, representam as finalidades genéricas para as quais serão direcionados os esforços da organização. A fase seguinte é a fase de formulação da estratégia. Nessa fase, são formuladas as estratégias no nível empresarial, da unidade de negócio e no nível funcional. A fase seguinte é a da implantação de estratégias, fase na qual a estratégia é implementada levando em consideração a estrutura e a cultura organizacional.

As ferramentas de gestão e planejamento estratégico identificadas no modelo de administração estratégica formulada por Wright (2007) estão descritas no quadro 9.

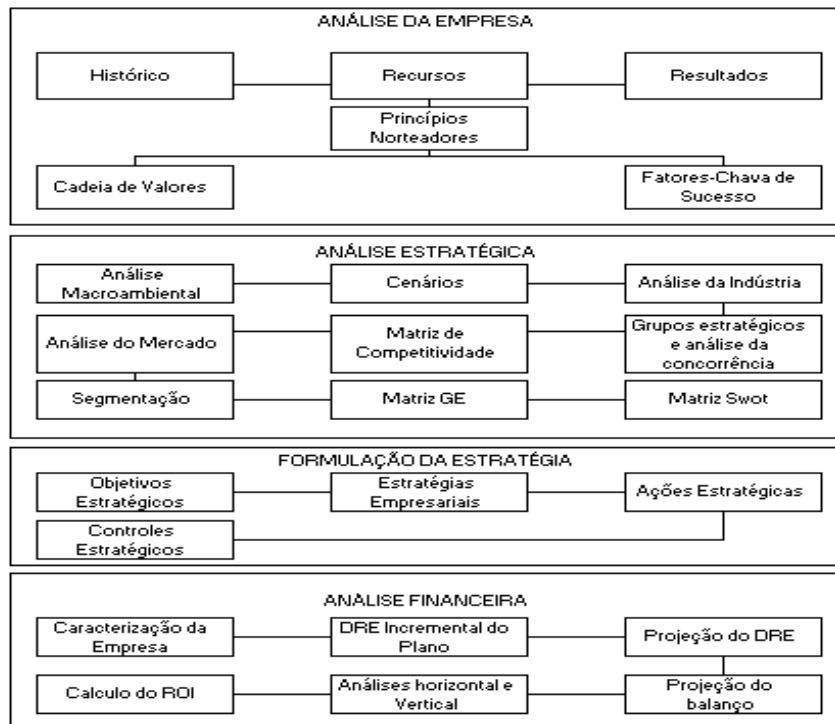
Quadro 9 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Wright (2007)

Etapa	Técnica/Ferramenta	
Análise da Empresa	Macroambiente	PESTAL
	Setorial	Modelo 5 forças de Porter
Ambiente Interno	Análise SWOT	
	Declaração da Missão	
Formulação Estratégica	Estrutura de Portifólio SWOT	
	Matriz BCG	
	Estratégias Genéricas (Porter)	
	Cadeia de Valor	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Write (2007)

Para Born (2009), o processo de gestão estratégico possui quatro etapas, que são: análise da empresa, análise estratégica, formulação estratégica e análise financeira. A figura 5 demonstra as fases do processo de um plano estratégico, de acordo com Born (2009).

Figura 5 – Processo de Gestão Estratégica – Born (2009)



Fonte: Born (2009)

A primeira fase o autor chama de análise da empresa. Nessa fase, é analisado o histórico da empresa, quais os recursos que a empresa dispõe e os resultados que a essa obteve até o momento. Ainda nessa fase, são avaliados os norteadores estratégicos e é realizada uma análise interna da organização, bem como são avaliados os fatores-chave de sucesso para verificar quais os fatores necessários para operar no setor em que a empresa atua. Na segunda fase, o autor faz o uso de várias ferramentas de gestão estratégica. Nessa fase, é realizada a análise ambiental e também avaliação do ambiente interno; na etapa seguinte, que o autor chama de formulação da estratégia, são definidos os objetivos estratégicos, são criadas as estratégias da empresa, as ações para que elas sejam implementadas e o controle estratégico, que terá como objetivo monitorar se a execução está ocorrendo de maneira satisfatória e se as estratégias estão trazendo os resultados desejados. Na última fase, é efetuada uma análise financeira da estratégia.

O quadro 10 demonstra os elementos de planejamento e gestão estratégicos utilizados pelo autor em seu modelo.

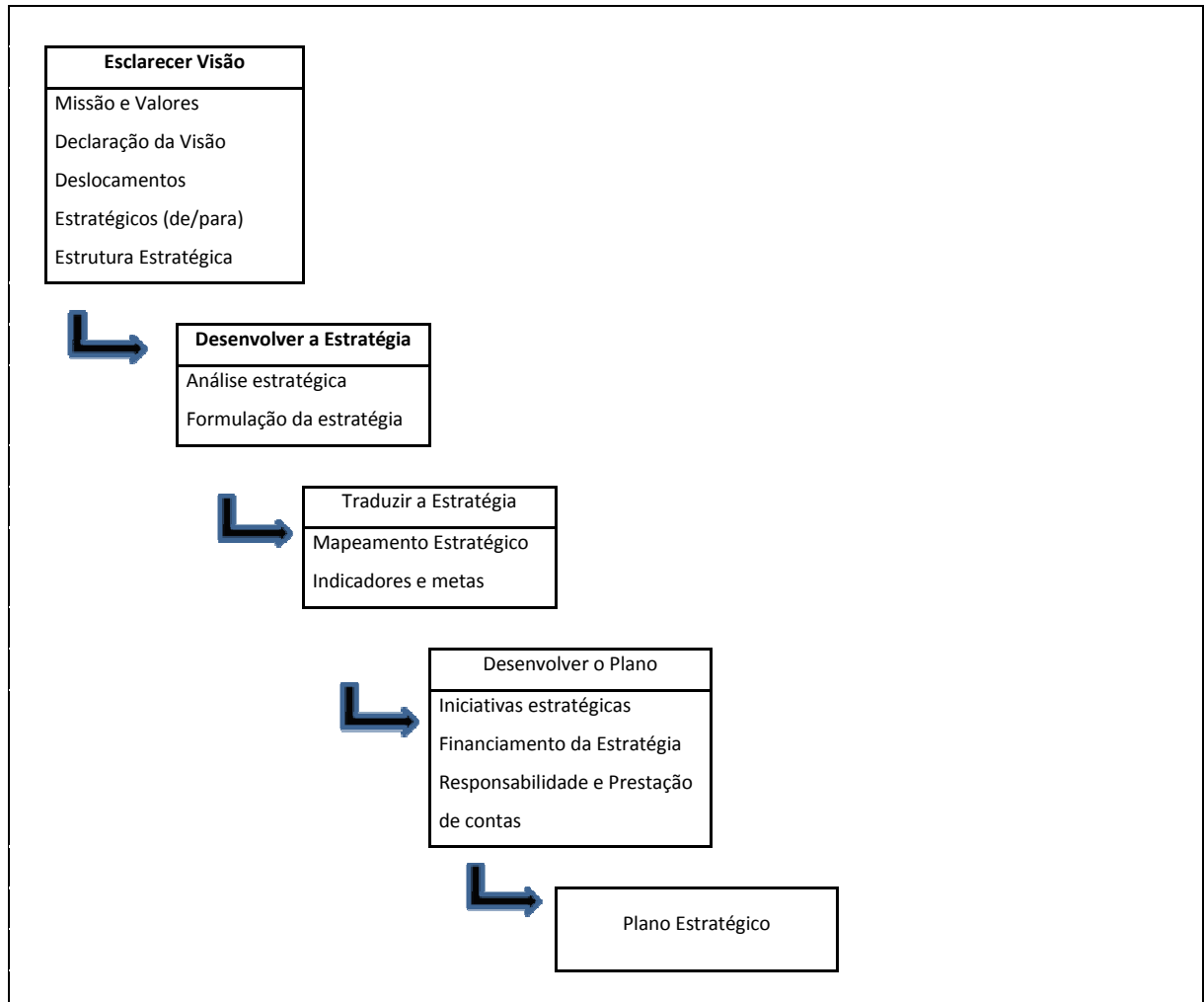
Quadro 10 – Ferramentas de Gestão utilizadas no processo de planejamento e gestão estratégica elaborado por Born (2009)

Etapa	Técnica/ferramenta
Análise da Empresa	Norteadores Estratégicos – Missão
	Cadeia de Valor
	Fatores-Chave de Sucesso
Análise Estratégica	Matriz SWOT
	Cenários
	Cinco Forças Competitivas - Porter
	Matriz de Competitividade
	Matriz GE
	Grupos Estratégicos
	Norteadores Estratégicos - Missão
Formulação da Estratégia	Estratégia Genérica (Porter)
	Matriz de Ações e Objetivos do BSC
	Matriz Crescimento Ansof
	BSC

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Born (2009)

Kaplan e Norton (2008) dividem em 4 etapas a construção do plano estratégico. A figura 6 demonstra as etapas segundo Kaplan e Norton (2008).

Figura 6 – Construção do Plano Estratégico de acordo com Kaplan e Norton (2008)



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kaplan e Norton (2008, p. 37)

Na primeira etapa, segundo o autor, os gestores devem esclarecer qual a missão da empresa, ou seja, o seu propósito, devem tratar a questão dos valores da empresa e também as suas aspirações futuras, por meio da elaboração ou ajustes da visão empresarial. Depois disso, são tratados os deslocamentos estratégicos, com a agenda de mudanças estratégicas, para transmitir a necessidade e motivar a mudança transformacional. Na segunda etapa, que o autor chama de desenvolvimento da estratégia, são realizadas as análises do macroambiente e a análise interna da organização. Ainda nessa etapa, na fase em que o autor chama de formulação da estratégia, o autor utiliza várias ferramentas de gestão para a

formulação da estratégia. Na próxima etapa, são criados os mapas estratégicos e estabelecidos os indicadores e metas. Na etapa seguinte, são gerados os planos de ação, é analisado o financiamento da estratégia, e a forma de manter o monitoramento e controle da estratégia planejada.

O quadro 11 demonstra ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizados por Kaplan e Norton (2008).

Quadro 11 – Ferramentas de Gestão e Planejamento Estratégico utilizadas na construção do modelo de Kaplan e Norton – (2008)

Etapa	Técnica/ferramenta	
Esclarecer Visão	Norteadores Estratégicos	
	Agenda de Mudanças Estratégicas	
Desenvolver a Estratégia	Análise da Estratégia	Pestel
		Cadeia de Valor – Porter
		Matriz SWOT
		5 Forças de Porter e complementadores
	Formular a Estratégia	Matriz de Posicionamento (Porter)
		Visão Baseada em Recursos
		Competências Essenciais
		Gestão Baseada em Valor
		Oceanos Azul
		Cocriação de Valor
		Estratégia Emergente
		Inovação Disruptiva
		Matriz BCG
		Matriz GE
	Traduzir a Estratégia	BSC
		Mapas Estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kaplan e Norton (2008)

O quadro 12 demonstra as ferramentas de gestão estratégia utilizadas pelos autores nos modelos analisados nesse trabalho.

Quadro 12 – Ferramentas de Gestão utilizadas nos modelos de Planejamento e Gestão Estratégica Analisados

Matriz BCG
Matriz GE
Análise da Atratividade do Setor
PESTAL
Matriz Ciclo de Vida do Produto
Cadeia de Valor
Competências
Matriz Produto Mercado
Matriz Parentesco
Tipologia de Estratégias de Wright <i>et. al.</i>
BSC
5W2H
Matriz de Posicionamento
VBR
Gestão Baseada em Valor
Oceano Azul
Co-criação de Valor
Estratégia Emergente
Inovação Disruptiva
Planejamento de Cenários
Lucro Oriundo do Núcleo
Marketing um a um
Estrutura de Portifólio SWOT
Fatores-Chave de Sucesso
Matriz de Crescimento Ansof
Agenda de Mudanças Estratégicas
Norteadores Estratégicos
Cinco Forças de Porter
Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Elaborado pelo autor

2.7 NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento tem evoluído e dialogado com outras disciplinas além da área de gestão. Uma das áreas que tem apresentado novas metodologias é o design, a partir da perspectiva de estratégia. De acordo com Collopy (2008), o método que o design utiliza para a criação de modelos de negócios é chamado de Atitude de Design. A atitude de Design é diferente da atitude de decisão. A Atitude de decisão, mais utilizada na gestão tradicional, concentra-se na análise, otimização e decisão, enquanto a atitude de design é mais linear. Com a atitude de decisão, é fácil criar alternativas, porém é difícil escolher a mais adequada. Já na atitude de Design, que pode ser aplicada para a inovação em modelo de negócios, assume-se que é difícil projetar alternativas impressionantes, contudo, após projetá-las, é fácil decidir qual alternativa é a mais viável.

Design estratégico é definido por Zurlo (1999) como uma atividade de projeção em que o objeto é o conjunto integrado do produto, serviço e comunicação (sistema-produto) com o qual uma empresa se apresenta para um mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia.

A partir deste conceito, surge a necessidade de construção de novas metodologias, aplicadas à realidade organizacional. Nessa seção, serão apresentadas duas das principais metodologias discutidas pelos autores da área de design: Design Thinking e Business Model.

2.7.1 Design Thinking

De acordo com Brown (2008, p. 2), o *design thinking* pode ser utilizado pelos gestores como uma ferramenta de gestão na criação de estratégias e modelos de negócios. É uma metodologia ou processo de inovação de como gerar um produto ou serviço inovador.

É uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos de quem projeta ou concebe coisas para casar as necessidades do indivíduo com o que é tecnologicamente factível e com aquilo que uma estratégia de negócios viável possa converter em valor para o cliente e em oportunidade de mercado.

A capacidade de receber as restrições de forma empolgada é uma importante característica do Design Thinking. De acordo com Brown (2010), as restrições podem ser bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para que resultem boas ideias: praticabilidade (o que é funcionalmente possível em um futuro próximo); viabilidade (o que provavelmente fará parte de um modelo de negócios sustentável); e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas). De acordo com Brown (2008), a diferença entre um *designer* e um *designer thinker* é que o primeiro resolverá as restrições, enquanto o segundo colocará as restrições em um equilíbrio harmonioso.

O Design Thinking tem, na prototipagem, uma das suas principais ferramentas. Mesmo quando falamos de serviços, Brown (2010) afirma que a prototipagem pode se tornar a base de novos serviços e modelos de negócios. No caso de serviços, Brown (2010) afirma que a criação de cenários é uma das formas de criar um protótipo e de manter as pessoas centradas na ideia. Conforme Osterwalder (2010, p. 164), fazendo um protótipo do Modelo de Negócios, pode-se explorar aspectos particulares de uma ideia: novas fontes de receita, por exemplo.

Para que uma empresa transforme a sua cultura, passando de uma cultura tradicional de negócios para uma cultura de inovação, é necessário decisão, atitude e atividades. Brown (2010) cita como atividades importantes para que as empresas consigam transformar a sua cultura: realizar *workshops* para as pessoas sejam expostas ao Design Thinking como uma nova abordagem; convencer, por meio de projetos-piloto, os benefícios do Design Thinking; ter o envolvimento da liderança e a liberdade para que as pessoas aprendam com os experimentos; criar incentivos para que as unidades contribuam com novas práticas e para que os colaboradores não vejam a inovação como um risco profissional e sim como um caminho para o sucesso, e montar equipes interdisciplinares para garantir bases amplas às iniciativas. Envolver a grande parcela da força de trabalho da organização no Design Thinking é um dos grandes desafios das empresas, contudo deixa claro o benefício quando afirma que:

Algumas das mais ousadas iniciativas no cenário atual dos negócios provém de empresas que estão utilizando o Design Thinking para intensificar as suas iniciativas de inovação e impulsionar o seu crescimento (BROWN, 2010, p. 155).

West (2012) afirma que o modo de pensar *design* é diferente do modo empregado na gestão convencional. Contudo, não necessariamente o Design Thinking vai substituir o modo de gestão convencional. Essa nova abordagem propõe um enfoque diferente para auxiliar na resolução de problemas e busca de novas ideias para produtos, serviços processos e marcas.

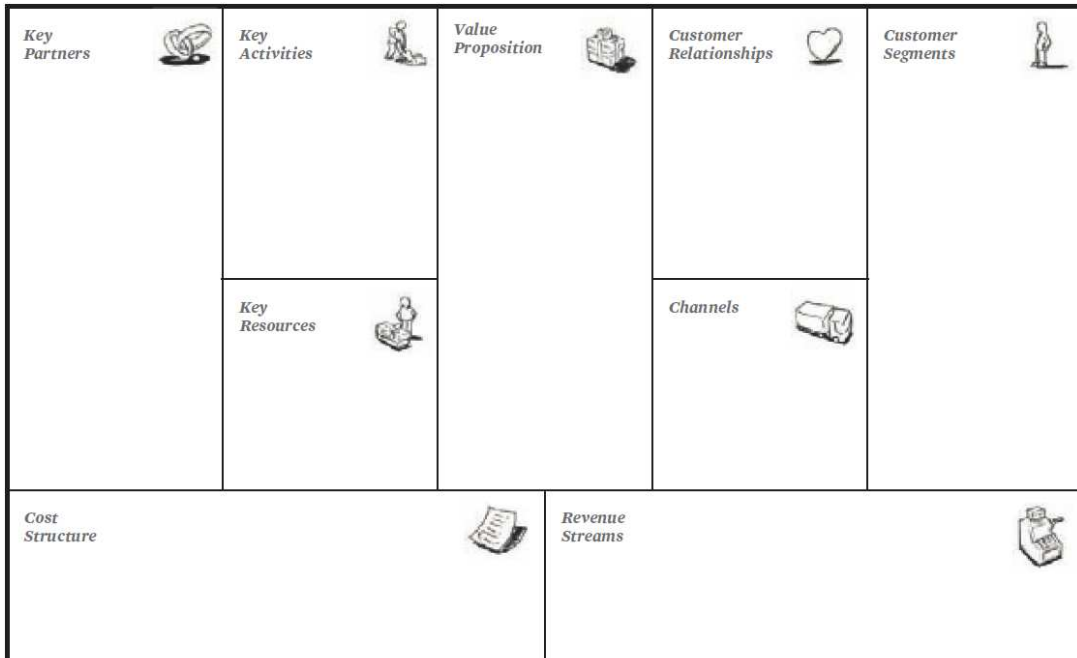
2.7.2 Business Model Generation

O aumento da competitividade exige das empresas nova postura na criação do seu modelo de negócios. Com o objetivo de criar novos modelos de negócios, Osterwalder (2011) propôs uma metodologia na qual o negócio pode ser descrito em nove blocos que resumem as principais áreas do negócio (Infraestrutura, oferta, vendas e finanças). A ferramenta denominada Business Model Generation foi escrita por Alexander Osterwalder, utilizando os conceitos do Design Thinking e com a participação de 470 praticantes de 45 países diferentes. De acordo com Osterwalder (2011, p. 14), “Um modelo de negócios descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Teece (2010) afirma que a inovação no modelo de negócios pode ser o caminho para a vantagem competitiva se o modelo de negócios da empresa for diferenciado e difícil de copiar. O Business Model Generation é uma ferramenta que proporciona ao executivo transformar ideias visionárias em modelos de negócios que propiciem às empresas resultados satisfatórios. De acordo com Osterwalder (2011), o modelo de negócios pode ser mais bem descrito em nove componentes básicos que demonstram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. Esses componentes cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

O Business Model Generation utiliza um quadro branco, formatado com nove blocos que Osterwalder (2011, p. 45) denomina de Quadro em Branco do Modelo de Negócios ou Canvas. Esse quadro é utilizado na formatação do modelo de negócios.

O quadro funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos seus elementos, com anotações em *post-it* ou marcadores. É uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise.

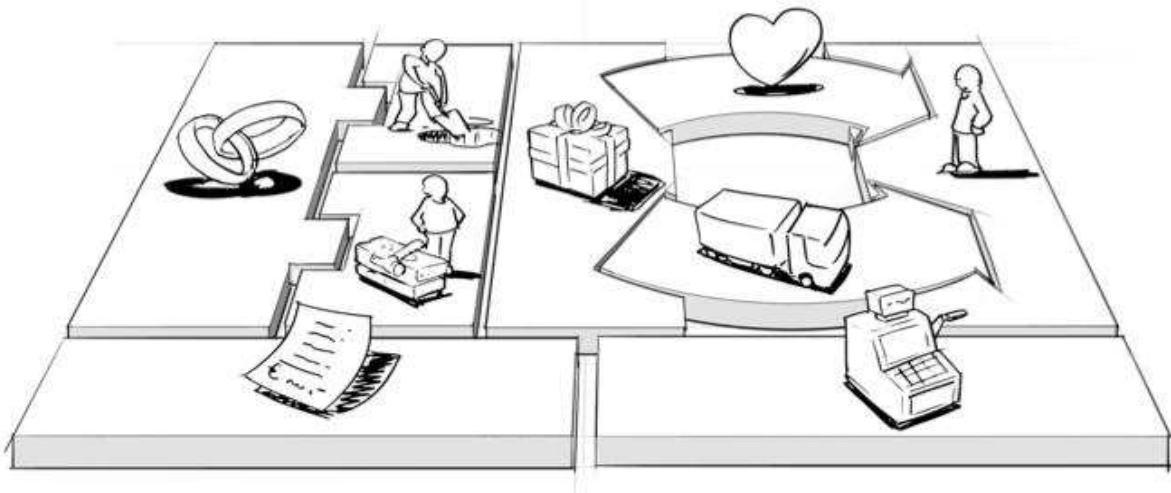
Figura 7 – Quadro branco do modelo de negócios/ Canvas



Fonte: Osterwalder (2011)

Utilizando-se conceitos do Design Thinking, o Business Model Generation estimula a criatividade devido ao seu apelo visual. A figura 8 demonstra a representação gráfica do modelo proposto por Osterwalder (2011).

Figura 8 – Representação gráfica do Modelo de Negócios proposto por Alexander Osterwalder



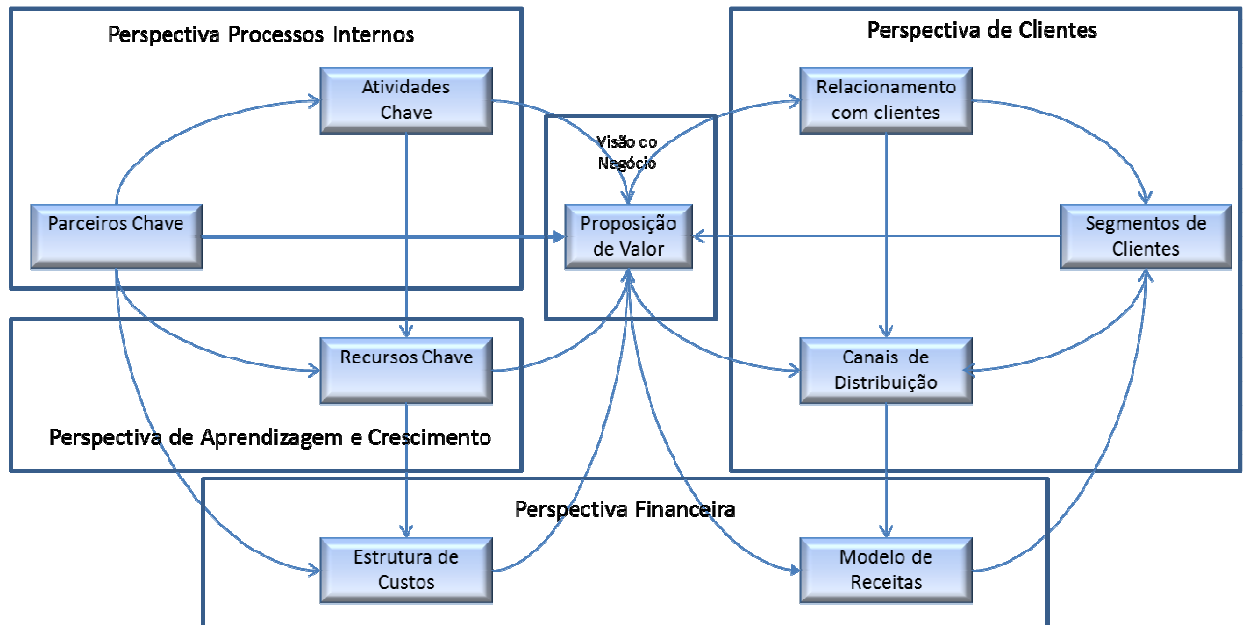
Fonte: Osterwalder (2011, p. 18)

De acordo com Osterwalder (2011), os nove componentes que compõem o modelo de negócios podem ser assim descritos:

- segmento de clientes: define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar a servir;
- proposta de valor: descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico;
- canais de distribuição: descreve como a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor;
- fontes de receita: representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente;
- recursos-chave ou recursos principais: descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionarem;
- atividades-chave: descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar o seu Modelo de Negócios;
- parceiros-chave ou parcerias principais: descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põe o Modelo de Negócios para funcionar;
- estrutura de custo: descreve todos os custos envolvidos na Operação de um Modelo de Negócios.

De acordo com Kallas (2012), o *Balanced Scorecard* serviu de referência para a criação dos blocos no Modelo de Negócios. A figura 9 demonstra as perspectivas do *Balanced Scorecard* dentro do modelo de negócios, com o agrupamento dos nove componentes do modelo.

Figura 9 – Perspectivas do BSC no Quadro Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Pires (2012)

Osterwalder (2011) coloca seis técnicas de design para a aplicação no modelo de negócios: *Insights* dos clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Histórias e Cenários.

Utilizando o *insight* de clientes, o modelo de negócios é criado a partir da visão dos clientes. Osterwalder (2011) afirma que esse não deve ser o único ponto de partida para uma ideia inovadora, mas é uma importante perspectiva a ser considerada na geração de um modelo de negócios.

A Ideação é um processo criativo que busca a geração de novas ideias e a seleção das melhores ideias. Osterwalder (2011, p. 136) afirma que esse processo é fundamental para a criação de novos projetos. “Dominar a arte da ideação é crucial para projetar novos Modelos de Negócios viáveis”. De acordo com Osterwalder (2010, p. 136), inovar no modelo de negócios é criar mecanismos de geração de valor e receitas, diferente de observar a concorrência, já que inovar é diferente de copiar.

... inovar não é copiar ou comparar, mas criar novos mecanismos de criação de valor e receitas. Ao contrário, inovação em Modelos de Negócios significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que nem haviam sido considerados (OSTERWALDER, 2011, p. 136).

O Pensamento Visual é a utilização de figuras, rascunhos, diagramas, *post-its* para construir novas ideias no Modelo de Negócios. O apelo visual facilita a compreensão dos conceitos complexos e da inter-relação entre os compostos dos vários componentes do modelo de negócios.

Como cada elemento em um modelo de negócios influencia o outro, e isso faz com que o modelo só faça sentido como um todo. Ter a compreensão dessa inter-relação e do todo sem conseguir visualizá-lo é difícil. Osterwalder (2011, p. 148) afirma que:

Desenhar o modelo o transforma em um objeto, em uma âncora conceitual para a qual a discussão sempre pode retornar. Isso é crucial porque desloca o discurso do abstrato ao concreto e aumenta a qualidade do debate.

A prototipagem tem origem nas disciplinas do *designer* e da engenharia em que é utilizada amplamente para o *design* de produtos. Na criação de Modelo de Negócios, a prototipagem é vista de forma distinta à forma com que é vista por *design* de produtos arquitetos e engenheiros. Os protótipos na criação de Modelos de Negócios são ferramentas que servem para a discussão, para questionamentos e provas de conceitos. Osterwalder (2011, p. 162) afirma que um protótipo é uma ferramenta pensante, que nos ajuda a explorar diferentes direções nas quais podemos levar o nosso Modelo de Negócios.

Novos Modelos de Negócios podem ser difíceis de ser compreendidos. A narração de uma história força os ouvintes a abrirem as suas mentes para as novas possibilidades. A narrativa ajuda a comunicar com eficiência o assunto que ela trata. De acordo com Osterwalder (2011), a narração é uma arte que não é frequentemente utilizada no mundo dos negócios.

A criação de Cenários é uma forma de tornar concreto o abstrato. Após a utilização das demais técnicas (Pensamento Visual, Protótipos, Narrativas), com a criação de cenários, será possível colocar em prática tudo que foi idealizado até então no modelo de negócios. Os cenários fornecem contextos futuros concretos para os quais estamos criando o Modelo de Negócios. Osterwalder (2011) afirma que, em um setor de forte pressão, a criação de cenários pode ser um poderoso exercício.

Osterwalder (2011) divide em 5 fases o processo de *design* de modelo de negócios, que são: mobilização, compreensão, *design*, implementação e gerenciamento.

A fase da mobilização é a na qual é criada a motivação para a criação do modelo de negócios. Nessa fase, deve se criar a conscientização na equipe da necessidade de um novo modelo de negócios.

Na fase da compreensão, são pesquisados os elementos necessários para o modelo de negócios. Nessa fase, que são levantadas todas as informações necessárias para a construção do modelo de negócios.

Na fase do *design*, as informações levantadas são transformadas em protótipos para serem testadas como modelos de negócios. De acordo com Osterwalder (2011), as etapas de compreensão e design tendem a ocorrer em paralelo.

Na fase da implementação, o protótipo de modelo de negócios gerado é implementado em campo.

Na fase do gerenciamento, a reação do mercado ao modelo de negócios é avaliada e são realizadas as modificações necessárias. Nessa fase, são configuradas as estruturas de gerenciamento necessárias para um monitoramento contínuo que propicie as adaptações necessárias no modelo de negócios.

2.8 FERRAMENTAS UTILIZADAS NO QUADRO REFERENCIAL PROPOSTO NESTE TRABALHO

De acordo com as pesquisas realizadas nas empresas, com a revisão do referencial teórico e a análise das características do setor, foram identificadas as ferramentas que foram propostas no quadro referencial. Nessa seção, serão abordadas, com um maior aprofundamento, as ferramentas que foram utilizadas para a composição do quadro referencial, além do Business Model Generation já apresentado na seção anterior. Serão abordadas as seguintes ferramentas: Análise PESTAL, Análise Estrutural da Indústria (Modelo das 5 Forças de Porter), SWOT, Norteadores Estratégicos, Estratégia do Oceano azul, Cadeia de Valores e 5W2H.

2.8.1 Análise PESTAL

De acordo com Kralj (2009) a análise PESTAL teve origem nos trabalho de Francis. J Aguilar, em 1967, quando o autor propôs a análise dos ambientes econômico, tecnológico, político e social. Em seguida, outros autores incluíram variações chegando à análise PESTAL que, Segundo Kaplan e Norton (2008), é um exercício por meio do qual a empresa faz a análise do ambiente macroeconômico sob o aspecto de crescimento econômico, taxa de juros, taxa de câmbio, preço dos insumos, etc. Essa análise é importante para que a equipe executiva possa compreender o impacto das tendências macroeconômicas sobre a estratégia e as operações da empresa. O quadro 13 demonstra alguns componentes do ambiente macroeconômico que podem ser analisados com a utilização do PESTAL.

Quadro 13 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL

<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação comercial e tarifária; • Parceiros comerciais mais favorecidos; • Alterações no quadro político que podem impactar na economia. 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio e estabilidade monetária; • Tendências do PIB; • Taxas de juros; • Oferta de capital para empresas do segmento; • Custos trabalhistas; • Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão, recuperação).
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografia; • Mudança no hábito de compra da população. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico recente; • Impactos da tecnologia na oferta de serviços por parte dos concorrentes; • Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo.
<p>Análise Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos; • Descarte de insumos; • Reciclagem de insumos; • Análise das questões ambientais por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais. 	<p>Análise Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais; • Legislação salarial e seu impacto; • Alterações na legislação trabalhista; • Benefícios obrigatórios aos empregados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kaplan e Norton (2004)

Na análise política, a empresa verifica tanto os aspectos ligados ao governo como também à política do segmento com relação à aplicação de tarifas.

Na análise ambiental, a empresa busca entender os ajustes necessários principalmente para adaptar-se a regulamentação ambiental. Poderá buscar alternativas para o descarte de seus insumos, analisar o que as mudanças na legislação impactarão na compra de novos equipamentos, veículos, quanto isso pode custar para a empresa e também como o cumprimento das questões ambientais estão sendo percebidas pelos clientes e quais os impactos nas negociações.

Na análise econômica, a empresa analisa os indicadores que poderão impactar diretamente na sua estratégia, como a taxa de câmbio que pode impactar nos aumentos dos insumos; a estabilidade monetária, o ciclo dos negócios, as tendências do PIB, a oferta de capital para empresas do segmento e os custos trabalhistas, para analisar qual o impacto da alteração dos custos na sua formação de preço.

Na análise social, a empresa analisa os dados demográficos da região em que atua e das demais regiões, visando a novos mercados. Analisa, também, a mudança de hábito de compra da população, por exemplo, o aumento de vendas pela Internet, o que isso pode impactar no negócio e no que a empresa precisa investir para atender esse mercado.

Na análise tecnológica, a empresa busca quais os desenvolvimentos mais recentes, quais os custos de aquisição e implantação, e quais os impactos das novas tecnologias na sua estrutura de custo e também nos serviços ofertados pelos concorrentes.

Na análise legal, a empresa estuda os impactos das questões fiscais e trabalhistas sobre o seu negócio, qual o impacto atual e no caso de alterações futuras que estejam previstas.

2.8.2 Análise Estrutural da Indústria (Cinco Forças de Porter)

De acordo com Porter (1986), a atratividade da indústria determina a rentabilidade de uma empresa. As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos

substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

O rigor das cinco forças determina o resultado da empresa: “o rigor coletivo dessas cinco forças competitivas determina a habilidade das empresas em uma indústria para obter, em média, taxa de retorno sobre o investimento superior ao custo de capital” (PORTER, 1989, p. 3).

Novos entrantes: a ameaça de novos entrantes é determinante para a rentabilidade da empresa. Segundo Porter (1986), novos entrantes entram no mercado roubando parte da participação das empresas que já estão atuando.

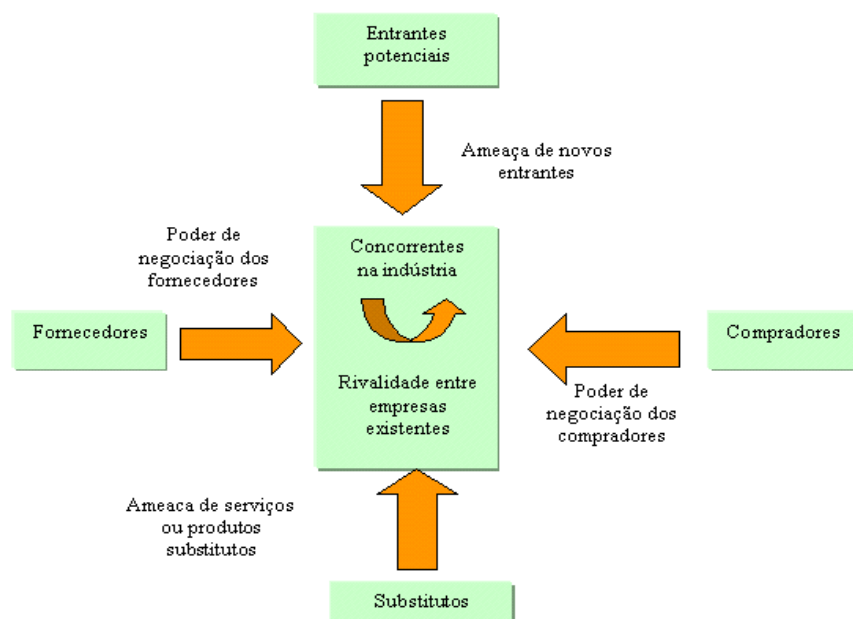
Poder de negociação dos compradores: o poder de barganha dos compradores também determina a rentabilidade de uma indústria. De acordo com Porter (1986), as estratégias da empresa são completamente influenciadas por esse poder.

Fernandes (2012, p. 77) cita como exemplo um setor composto por inúmeras empresas de alimento.

... um setor composto por inúmeras empresas de alimentos com produtos semelhantes e com vendas concentradas no grande varejo terão, provavelmente, uma pequena margem de manobra para impor aumento de preços.

A figura 10 demonstra Cinco Forças, de acordo com Porter (1986).

Figura 10 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1989)

Poder de negociação dos fornecedores: de acordo com Porter (1989), o poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de insumos que influenciarão na rentabilidade da indústria.

Produtos substitutos: Porter (1986) afirma que os produtos substitutos influenciam na rentabilidade de uma indústria uma vez que, quanto menor o preço do produto substituto, maior será a pressão que esses produtos exercerão no mercado.

Concorrentes na indústria: Porter (1986) afirma que a intensidade da rivalidade dos concorrentes de uma indústria influencia nos preços, assim como nos custos da concorrência.

2.8.3 Análise SWOT

A análise SWOT, proposta por Andrews (1971 apud MINTZBERG *et al.*, 2006), divide os fatores de análise em dois grupos que envolvem os pontos positivos e negativos, e as oportunidades e ameaças que devem ser considerados no momento da formação da estratégia.

Os pontos fortes e fracos estão relacionados aos atributos internos da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionadas com os atributos externos. Kaplan e Norton (2008) afirmam que a análise SWOT, quando bem conduzida, fornece informações que permitem à equipe gerencial compreender as questões-chave a serem abordadas durante o desenvolvimento da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2008, p. 50):

...os gestores podem explorar os pontos fortes para o aproveitamento de oportunidades e para a prevenção de ameaças, ao mesmo tempo em que se mantêm alertas em relação aos pontos fracos e às ameaças a serem superadas pela estratégia.

O nome da ferramenta SWOT é um acrônimo das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

O quadro 14 demonstra, resumidamente, a matriz SWOT.

Quadro 14 – Matriz SWOT

	Favorável à realização da Visão Organizacional	Desfavorável à realização da visão organizacional
Atributos Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Atributos Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

O ambiente externo é aquele em que a empresa não consegue controlar e nele estão as oportunidades e ameaças, enquanto o ambiente interno é aquele em que a empresa pode controlar. Nesse ambiente, estão os pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), a análise SWOT fornece aos executivos uma lista sucinta que auxilia na compreensão das questões-chave que devem ser abordadas durante o processo de desenvolvimento da gestão e planejamento estratégico.

2.8.4 Norteadores Estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton (2008), para formular a estratégia da empresa, os gestores precisam definir o propósito da organização (missão), a bússola interna que irá nortear suas ações (valores) e seus objetivos futuros (visão).

Para Kaplan e Norton (2008, p. 40), a visão define os objetivos de médio e longo prazo da organização. “Deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo”.

Fernandes (2012, p. 157) define visão como “aonde a organização quer chegar”.

A missão da empresa é definida por Kaplan e Norton (2008, p. 38) como a razão de ser da organização. “A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobre tudo o que ela fornece aos clientes”. A missão deve responder a pergunta: “Para que existimos?”. Mesmo que a resposta para essa questão esteja distante das operações no dia a dia, é ela que dá sentido às operações e às atividades diárias.

Declaração de valores: de acordo com Kaplan e Norton (2008), os valores da empresa prescrevem suas atividades, caráter, comportamento. Os valores nortearão as ações da empresa ao longo do tempo.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), a missão, visão e valores são importantes tendo em vista que auxiliam os executivos para que esses conheçam os fundamentos das atividades que realizam.

O quadro 15 demonstra as características da Missão e da Visão.

Quadro 15 – Características da Missão e Visão

Características da Missão	Características da Visão
Identifica o Negócio.	É o que se sonha para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a carteira de identidade da empresa.	É o passaporte para o futuro.
Identifica “quem somos”.	É mutável conforme os desafios.
Vocações para a eternidade.	Focalizada no futuro.

Fonte: Fernandes (2012, p. 148)

2.8.5 Estratégia do Oceano Azul

Para Kim e Mauborgne (2005, p. 5), o foco dos estudos sobre estratégia nos últimos anos sempre buscou a competição acirrada em mercados extremamente competitivos. Dessa forma, os executivos sempre buscaram uma forma de comparação com os concorrentes na formulação da estratégia.

O fracasso predominante sobre estratégia, nos últimos 25 anos, se concentrou nos oceanos vermelhos da competição acirrada. O resultado foi o desenvolvimento de conhecimentos muito bons de como competir em águas escarlates, abrangendo aspectos de como analisar a estrutura econômica básica de um setor existente, escolher uma estratégia de baixo custo, diferenciação ou foco e comparar-se de maneira contínua e sistemática com os concorrentes (Benchmarking).

Nos oceanos vermelhos, as regras de competição são conhecidas e as empresas traçam estratégias para superar seus concorrentes, buscando uma fatia maior de mercado. À medida que o mercado vai tendo mais concorrentes, as margens de lucro se reduzem. “Os produtos se transformam em *commodities* e a

briga de foice ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4).

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), os oceanos azuis de caracterizam por mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Os oceanos azuis são criados dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Em uma pesquisa realizada em 108 empresas que utilizam a estratégia do oceano azul, observa-se que 86% dos lançamentos de produtos foram extensões de linha para melhorias incrementais dentro de oceanos vermelhos.

Ao tratar o tema estratégia, Kim e Mauborgne (2009) citam duas abordagens a serem seguidas pelas empresas: a estratégia estruturalista, na qual a estratégia é ditada pela estrutura do setor em que a empresa atua, e a estratégia reconstrutivista, na qual atores isolados podem moldar o cenário econômico e setorial. Dessa forma, a estratégia pode ditar a estrutura.

Na estratégia estruturalista, o executivo formula a estratégia da empresa com base no seu entorno. Faz uma análise do setor e da concorrência, e busca estabelecer uma estratégia de consiga superar seus rivais, tentando diferenciar-se da concorrência (cobrando mais por isso) ou buscando liderança em custo, derrubando seus custos. Segundo Kim e Mauborgne (2009, p. 2), nesse caso, a estratégia é ditada pelo entorno, ou seja, a estrutura dita a estratégia.

Essa abordagem “estruturalista”, que tem suas raízes no paradigma estrutura-conduta-desempenho da teoria da organização industrial, dominou o campo da estratégia nos últimos 30 anos. À luz dela, o desempenho da empresa depende de sua conduta, que por sua vez depende de fatores estruturais básicos, como número de fornecedores, compradores e barreiras à entrada. É uma visão de mundo determinista na qual condições externas determinam as decisões tomadas pela empresa para explorar essas mesmas condições.

A Estratégia do Oceano Azul tem suas origens em uma nova corrente do pensamento econômico, a do crescimento endógeno.

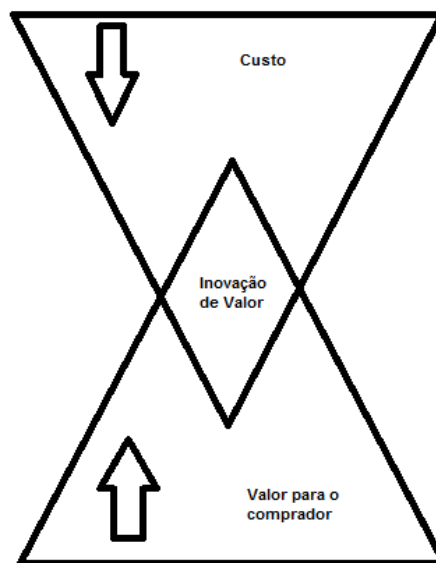
A visão reconstrutivista da estratégia, por outro lado, baseia-se na teoria do crescimento endógeno, que remonta a observação inicial de Joseph A. Shumpeter de que as forças que mudam a estrutura econômica e o panorama setorial podem originar-se no interior do sistema (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 206).

Nessa abordagem, a visão da estratégia é bem diferente do que é visto na abordagem estruturalista. Na visão reconstrutivista, a atratividade independe do setor, não há setor mais ou menos atraente. As empresas podem alterar o grau de atratividade do setor por meio de um esforço consciente de reconstrução do setor. Nessa abordagem, os atores isolados podem moldar o cenário econômico e setorial, ou seja, a estratégia pode ditar a estrutura.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), nessa abordagem, um dos principais pontos é como converter a demanda potencial em real. É necessário, nesse caso, um esforço para conseguir mudar o foco da empresa do lado da oferta para o lado da demanda, do foco na concorrência para o foco na inovação de valor. “A inovação de valor é uma forma diferente de pensar a estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 8).

A diferença entre as empresas vencedoras e perdedoras, segundo Kim e Mauborgne (2005), está na forma com que a estratégia foi criada. As perdedoras adotaram uma abordagem convencional com foco na concorrência, buscando uma posição defensiva. As vencedoras utilizaram uma estratégia na qual o concorrente não foi tratado como um paradigma, utilizando a lógica da inovação de valor, que visa à redução de custos ao mesmo tempo em que aumenta o valor para os compradores. A figura 11 demonstra a pedra angular da Estratégia do Oceano Azul.

Figura 11 – Pedra Angular da Inovação de Valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2008, p. 9)

De acordo com Kim e Mauborgne (2009), a estratégia reconstrutivista é a mais adequada para setores em que a competição é acirrada, com excesso de oferta e baixas margens de lucro, enquanto a estratégia estruturalista é mais adequada quando a empresa possui recursos e capacitação para obter uma posição singular no mercado em que atuam.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que, se a empresa necessitar de uma estratégia que busque uma presença diferenciadora no mercado, a estratégia do oceano azul pode ser muito relevante.

De acordo com Osterwalder (2010, p. 226), “a Estratégia do Oceano Azul é uma ferramenta para questionar Modelos de Negócios já existentes e para criar novos modelos mais competitivos”, por meio do que os autores chamam de Inovação de Valor, criando novos mercados. “Ao invés de superar os concorrentes partindo de métricas tradicionais de desempenho, Kim e Mauborgne defendem a criação de novos e inexplorados espaços de mercados” (OSTERWALDER, 2010, p. 226).

O quadro 16 demonstra os principais aspectos que definem as estratégias do Oceano Azul e do Oceano Vermelho.

Quadro 16 – Estratégia do Oceano Azul *versus* Estratégia do Oceano Vermelho

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competir nos espaços de mercado existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar espaços de mercado inexplorados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vencer os concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tornar a concorrência irrelevante.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitar a demanda existente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar e capturar nova demanda.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Romper o <i>trade-off</i> valor-custo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 17)

Para a formulação e implantação da Estratégia do Oceano Azul, Kim e Mauborgne (2005) utilizam duas importantes ferramentas: A matriz de avaliação de valor e o modelo das quatro ações.

2.8.5.1 A Matriz de Avaliação de Valor

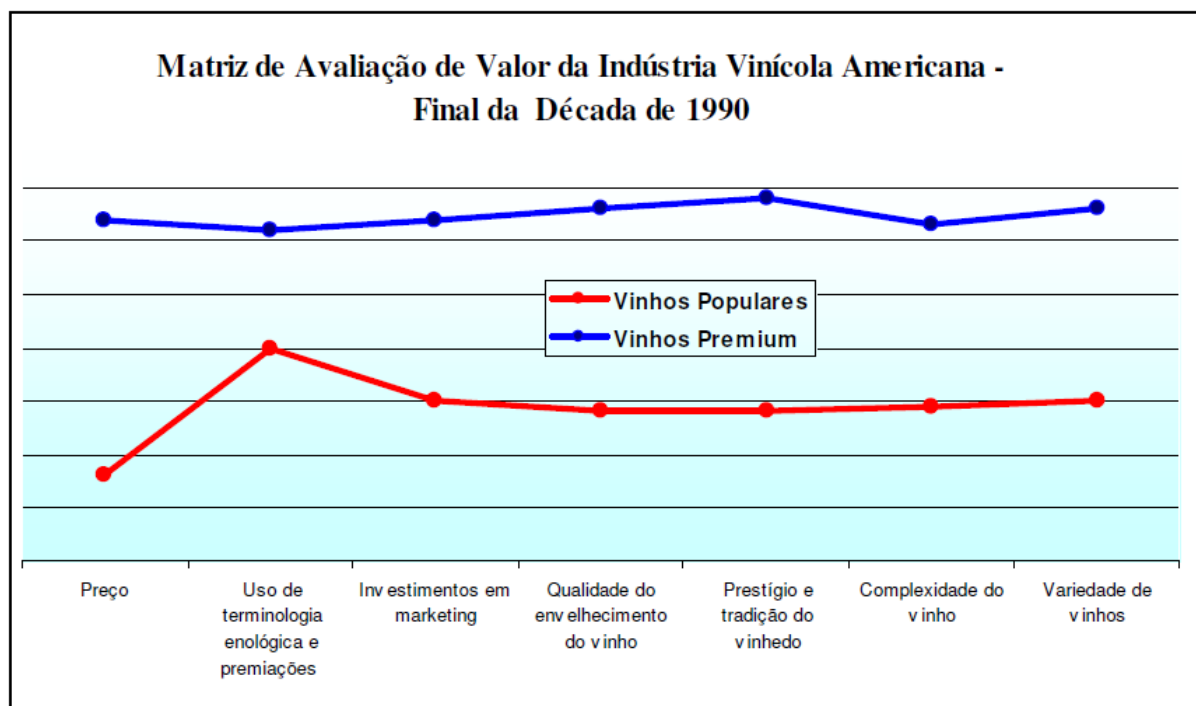
A matriz de avaliação de valor tem como principal objetivo analisar a situação da empresa em seu setor e as necessidades dos compradores.

Dois são os seus propósitos. Primeiro, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido e segundo o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 25).

A matriz de valor é utilizada como instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia de Oceano Azul.

A figura 12 demonstra a matriz de valor de um vinícola americana que é utilizada como exemplo por Kim e Mauborgne (2005).

Figura 12 – Matriz de valor



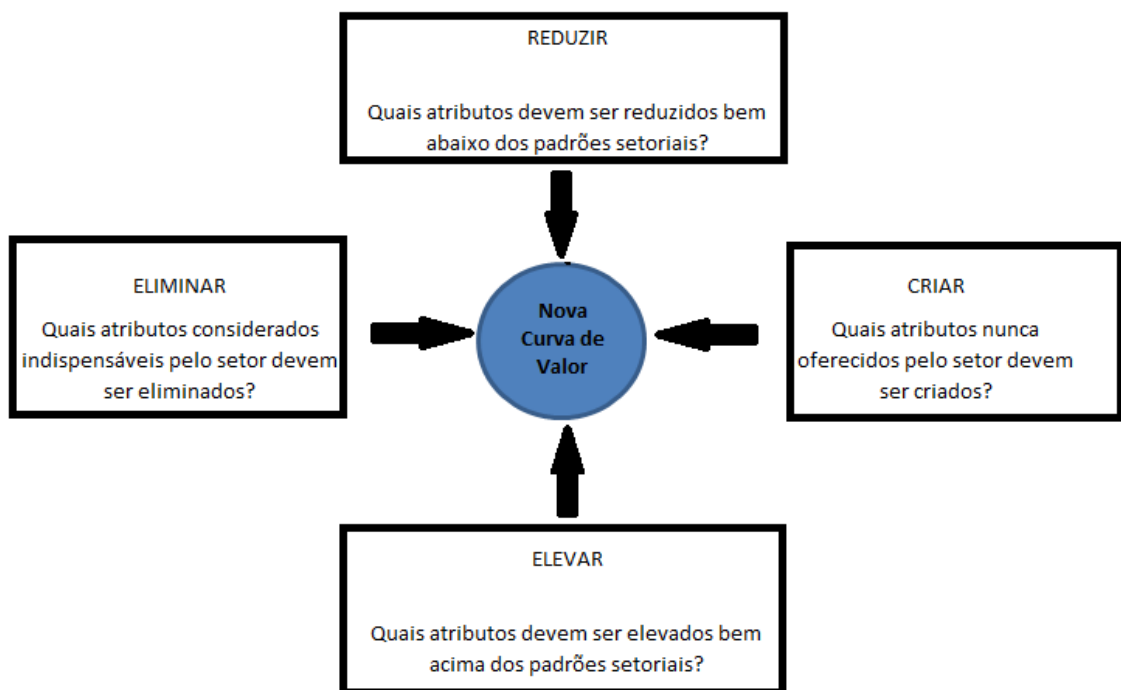
Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 26)

Analisando a figura 12, verificam-se os atributos nos quais as empresas do setor competem. Após a análise do gráfico, a empresa necessita ajustar a matriz de avaliação de valor reorientando seu foco estratégico, identificando setores alternativos, novos clientes e novos atributos de valor para os clientes.

2.8.5.2 Modelo das Quatro Ações

Como objetivo de reconstruir os elementos de valor na proposta de valor da empresa, Kim e Mauborgne (2005) demonstram uma ferramenta chamada de O Modelo das Quatro Ações, conforme mostra a figura 13. Esse modelo tem como objetivo de romper o *trade-off* diferenciação-baixo custo e criar uma nova curva de valor.

Figura 13 – Modelo das Quatro Ações



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29)

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), o modelo dispõe de quatro perguntas-chave que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor.

Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

Que atributos nunca foram oferecidos pelo setor devem ser criados?

A primeira pergunta tem como objetivo forçar a empresa a considerar a eliminação de atributos que servem de base para a concorrência no setor. Em boa parte dos casos, trata-se de atributos que não geram mais valor para a empresa. Kim e Mauborgne (2005, p. 29) afirmam que: “às vezes os atributos valorizados pelos compradores mudam completamente, as empresas que se empenham em imitar umas às outras não reagem à mudança”.

A segunda pergunta busca entender se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos ou no esforço de imitar a concorrência. Kim e Mauborgne (2005) afirmam que, muitas vezes, as empresas aumentam a sua estrutura de custos com a oferta de serviços que estão além do que o cliente está requerendo.

A terceira pergunta é feita para que a empresa busque identificar as limitações impostas pelo setor ao cliente.

A quarta pergunta busca identificar novas fontes de valor, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

Kim e Mauborgne (2005, p. 30) afirmam que “O resultado do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas”.

2.8.6 Cadeia de Valores

Toda empresa é um conjunto de atividades que são realizadas para produzir, projetar, comercializar, entregar e manter o seu produto. Porter (1989) afirma que:

A cadeia de valores de uma empresa é a forma como a empresa executa suas atividades individuais são um reflexo da sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação da estratégia e da economia básica das suas atividades.

De acordo com Porter (1989) a cadeia de valores é um instrumento para avaliar as vantagens competitivas das atividades executadas pela empresa e também para avaliar como essas atividades interagem.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação (PORTER, 1989, p. 31).

De acordo com Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva quando consegue executar as atividades que possuem relevância estratégica de forma melhor do que a concorrência ou de uma forma mais barata.

A Cadeia de valores são as atividades de uma empresa no seu segmento particular. Porter (1989) afirma que a cadeia de valores de um segmento é muito ampla e complexa, podendo, portanto, encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas atuem em uma mesma indústria, podem ter sua cadeias de valores completamente diferentes. A diferença na cadeia de valores das empresas pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

A People Express e a United Airlines, por exemplo, competem na mesma indústria de linhas aéreas, mas elas tem cadeia de valores muito diferentes incorporando diferenças significativas nas operações de embarques, nas políticas de pessoal e nas operações de aeronave (PORTER, 1989, p. 34).

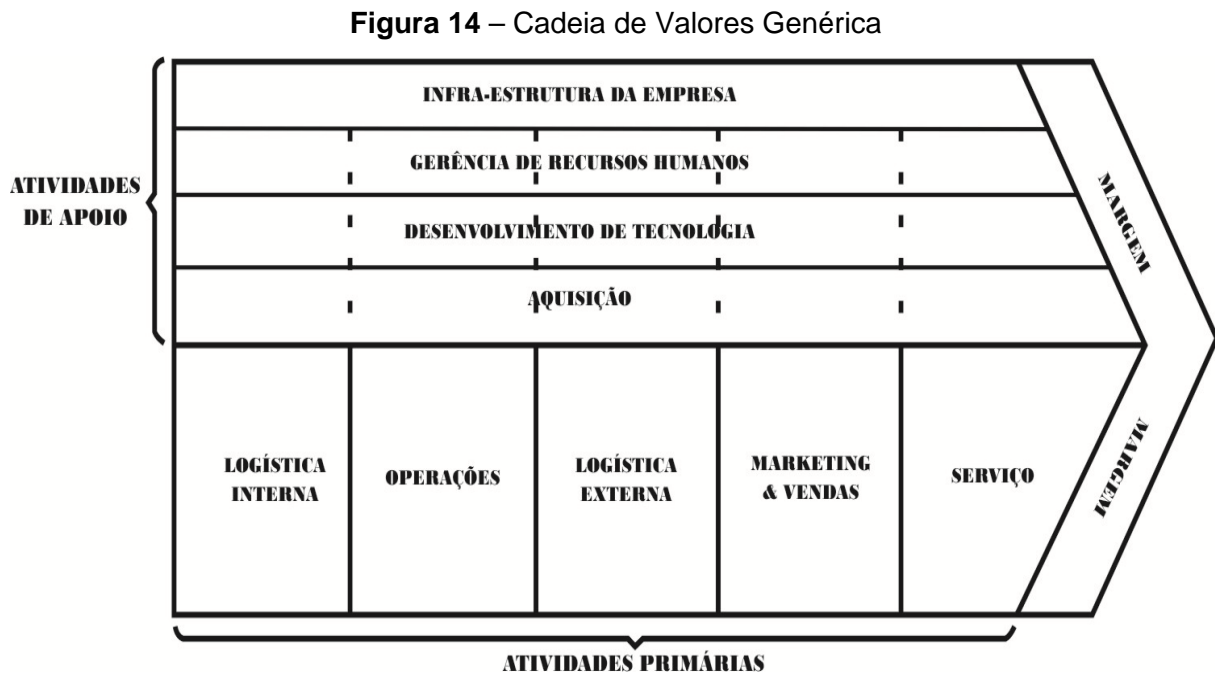
A diferença entre os custos totais da empresa e quanto ela cobra pelos seus produtos e serviços determina se a empresa é rentável ou não. Criar valor para os compradores, que exceda os custos na criação do produto ou serviço, é a meta de qualquer estratégia. O valor, e não o custo, deve ser considerado na análise da posição competitiva da empresa. A cadeia de valores exibe o valor total e consiste em margem e atividade de valor. Segundo Porter (1989, p. 34), a margem é a diferença entre valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. As atividades de valor empregam insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar a sua função. Além disso, cada uma dessas atividades utiliza e gera informação.

Porter (1989) afirma que as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias, que podem ser visualizadas na parte inferior da figura 12, são atividades envolvidas na criação do produto ou serviço, na sua venda, na sua entrega e na assistência pós-venda. Essas atividades podem ser divididas em cinco categorias genéricas: logística, operações, logística interna, *marketing*, e vendas e serviço.

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

A figura 14 demonstra a cadeia de valores genérica.



Fonte: Porter (1989)

Porter (1989) afirma que a cadeia de valores não pode ser vista como uma coleção de atividades independentes, embora separada por blocos de construção. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor, e a coordenação e otimização desses elos é parte fundamental para obter uma vantagem competitiva.

2.8.7 *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas com o objetivo de fornecer aos gestores uma visão integrada e global do desempenho organizacional por meio de um conjunto equilibrado de indicadores sob quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva de aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (2008, p. 129) afirmam que “as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* fornecem uma taxonomia útil para descrever as várias fontes de sinergia corporativa”.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros. Nessa perspectiva, são utilizadas as medidas, como retorno sobre o investimento, aumento de receita, custos por unidade e rentabilidade.

A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. O alinhamento consistente das ações de criação de valor para os clientes é componente fundamental para a execução da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2004), as perspectivas financeiras e do cliente contêm muitos indicadores de resultado.

A perspectiva de processos define como a empresa alcança os resultados almejados. Nessa perspectiva, são tratados os processos internos que exercem maior impacto sobre a estratégia.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento definem os ativos intangíveis que darão sustentabilidade ao processo de criação de valor. Nessa perspectiva, são identificados: o capital humano, o capital da informação e o clima organizacional, que darão sustentabilidade aos processos de criação de valor. Esses ativos devem estar devidamente conectados uns aos outros e aos processos internos críticos.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de gestão e planejamento estratégico, tem como principais funções:

- a) comunicar a estratégia à organização;
- b) alinhar ações com os objetivos estratégicos;
- c) medir o desempenho organizacional.

Os indicadores utilizados no *Balanced Scorecard* podem ser classificados em dois tipos: os relacionados com os resultados (perspectiva financeira e de clientes) e os que determinam o resultado (perspectivas dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento). A figura 15 demonstra as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Figura 15 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Além de identificar os indicadores e metas, a organização deve criar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos indicadores.

2.8.8 Mapas Estratégicos

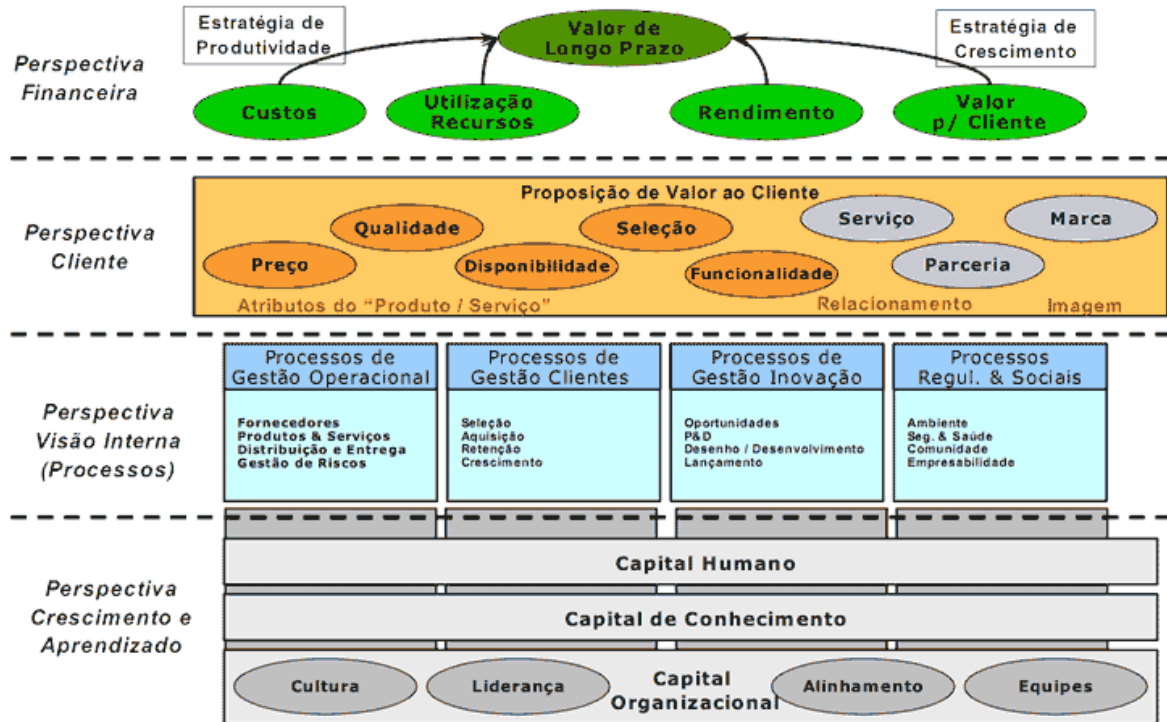
De acordo com Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos fornecem uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, facilitando o gerenciamento dos indicadores e os objetivos propostos.

Kaplan e Norton (2004, p. 10) afirmam que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”. O mapa estratégico é a representação visual da estratégia. Com essa ferramenta, é possível, em apenas uma página, fazer a integração dos objetivos nas perspectivas financeira, de cliente, interna, e de aprendizado e crescimento.

... quando ajustado a estratégia da organização, o mapa estratégico descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidade (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

A figura 16 demonstra o mapa estratégico genérico proposto por Kaplan e Norton (2004).

Figura 16 - Mapa estratégico genérico proposto por Kaplan e Norton (2004)



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Para Kaplan e Norton (2004), a forma como a organização trata os indicadores é primordial para o resultado da estratégia. Os indicadores devem ser definidos de forma a integrar os objetivos da organização e garantir o sucesso da estratégia. É necessário que exista uma ligação entre os indicadores. Muitas empresas não definem indicadores objetivos para inovação e apresentam objetivos vagos para a motivação dos funcionários. Essas omissões podem trazer resultados decepcionantes.

O mapa estratégico utiliza as perspectivas do *Balanced Scorecard* fornecendo um modelo de como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos que criam valor para o cliente.

2.8.9 5W2H (Plano de Ação)

De acordo com Campos (2004), o 5W2H é uma ferramenta que proporciona o mapeamento das atividades e é utilizado para descrever de forma completa os planos de ação que são definidos no processo de formulação da estratégia

O nome 5W2H foi estabelecido juntando as iniciais, em Inglês, das diretrizes utilizadas no processo: What (o que fazer), Why (por que fazer), How (como fazer), Who (quem será o responsável), When (quando será feito), Where (onde será realizado) e How much (quanto custará).

O Quadro 17 demonstra as diretrizes do 5W2H.

Quadro 17 – Diretrizes do 5W2H

5W2H		
Questão		Característica
What	O que será feito?	Etapa a cumprir
Who	Quem vai fazer?	Definição do responsável
When	Quando será feito?	Cronograma
How Much	Quanto custará?	Investimento
Why	Porque?	Razão para a realização
Where	Onde será feito?	Local
How	Como será feito?	Descrição da execução

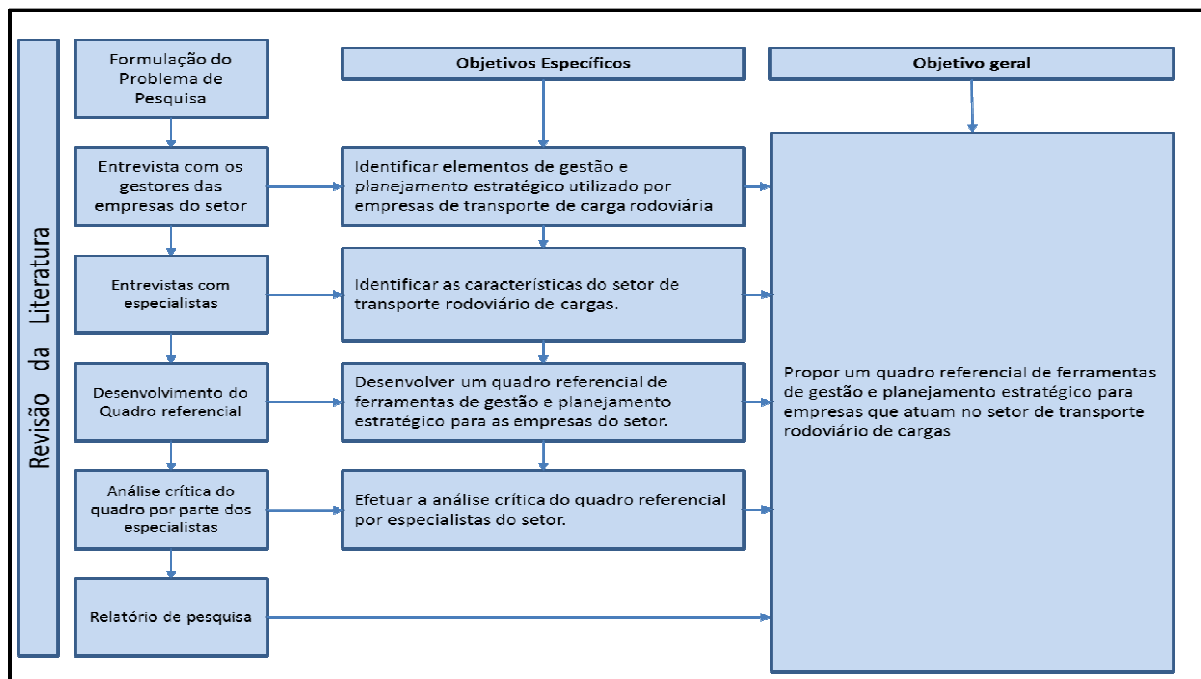
Fonte: Campos (2004)

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

De acordo com Gil (2010, p. 27), pesquisas aplicadas são “pesquisas voltadas para a aplicação numa situação específica”. Essa metodologia de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 2010; SILVA e MENEZES, 2001). Desta forma, a presente pesquisa se classifica como aplicada, tendo em vista que o trabalho tem o objetivo de gerar um quadro de referência de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para a utilização por empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de carga. Portanto, tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática. Na figura 17, são demonstradas as etapas do trabalho e, no quadro 18, uma síntese da metodologia.

Figura 17 – Etapas do trabalho vinculadas aos objetivos do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 18 demonstra uma síntese da metodologia do trabalho.

Quadro 18 – Metodologia do Trabalho

Quadro com a Metodologia			
Título	Planejamento Estratégico nas Empresas de Transporte Rodoviário de Carga - A Proposta de um Quadro Referencial.		
Problema de pesquisa	Quais as ferramentas de gestão e planejamento estratégico devem ser consideradas para o planejamento estratégico em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas que resulte na transformação da realidade das empresas?		
Caracterização da pesquisa	Pesquisa aplicada de abordagem qualitativa exploratória, tendo como estratégia de coleta de dados entrevistas semiestruturadas abertas com a utilização de roteiro de entrevista semiestruturado e pela análise de documentos apresentados pelos entrevistados.		
Objetivo geral	Propor um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas.		
Objetivos específicos	Coleta de Dados	Sujeitos de Pesquisa	Análise dos dados
Identificar elementos de gestão e planejamento estratégico utilizados por empresas de transporte de carga rodoviária.	Entrevista semiestruturada	Gestores das empresas	Análise de Conteúdo
Identificar as características do setor de transporte rodoviário de cargas		Consultores	
Efetuar a análise crítica do quadro de referência por especialistas do setor.		Consultores	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.1 Unidades de Análise e Sujeitos do Estudo

Foram pesquisadas seis empresas que atuam no segmento de transporte rodoviária de carga, utilizando-se, para a seleção dessas, os seguintes critérios:

- a) Facilidade de acesso do pesquisador;
- b) Porte da empresa – Faturamento anual superior a R\$ 40.000.000,00;
- c) Empresas que possuam o planejamento estratégico implantado.

O quadro 19 demonstra algumas características das empresas pesquisadas, bem como os sujeitos que responderam a pesquisa.

Quadro 19 – Empresas Pesquisadas

Empresa	Faturamento Anual	Entrevistados	Quantidade de Funcionários	Frota	Região de Atendimento
A	R\$ 189.000.000,00	Controller	685	1.200 carretas 75 Cavalos Mecânicos próprios e 90 agregados	Todas as regiões do Brasil.
B	R\$ 300.000.000,00	Diretor Operacional	3.000	Em torno de 1500 veículos	As regiões Sul e Sudeste do Brasil.
C	R\$ 110.000.000,00	Gerente de Planejamento	2.800	500 veículos	Região Sul do Brasil e Estado de São Paulo.
D	R\$ 550.000.000,00	Diretor Comercial	3.300	1.800 carretas e 450 veículos entre pesados e leves	Todas as regiões do Brasil.
E	R\$ 46.000.000,00	Diretor Presidente	450	150 veículos entre leves e pesados	Toda região Sul do Brasil mais os Estados de SP, RJ e ES.
F	R\$ 98.000.000,00	Diretor Presidente	850	232 veículos entre leves e pesados	Toda região Sul do Brasil mais os Estados de SP e RJ.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das empresas pesquisadas para o trabalho

Para a análise das características do segmento e para análise crítica do referencial proposto, foram realizadas entrevistas com especialistas. Para a seleção dos especialistas, foram utilizados os seguintes critérios:

- a) Atuar como consultor em projetos de planejamento estratégico;
- b) Ter participado de projetos de implantação de planejamento estratégico em empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas.

O quadro 20 demonstra o perfil dos especialistas que participaram das pesquisas no trabalho.

Quadro 20 – Especialistas entrevistados

Especialista	Atuação	Formação
A	Sócio-Diretor de um dos maiores institutos de logística do Brasil que trabalha com consultoria em projetos de logística e supply chain management, com sede em São Paulo/SP.	Engenheiro Químico pela UFRJ, com MBA em Marketing pelo IBMEC e MBA executivo pela BSP São Paulo, com extensão na Rotman School of Management (Universidade de Toronto/Canadá). Possui artigos publicados na Harvard Business Review Brasil.
B	Sócio-Diretor de uma consultoria especializada em operadores logísticos e transportadores, com sede em São Paulo/SP.	Graduado em Administração de Empresas pela FGV-SP e pós-graduado em Administração da Produção e Finanças no CEAG da FGV-SP. Diversos cursos de extensão em Logística no Brasil e no Exterior. Colunista da Revista Mundo Logística e da Revista Quatro Rodas, além de autor de mais de 350 artigos na área divulgados em <i>websites</i> , revistas e jornais.
C	Sócio-Diretor de uma consultoria que atua no segmento da logística empresarial com sede em Porto Alegre/RS.	Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), bacharel em Administração de Empresas pela PUCRS e especialista em Supply Chain pela Oliver Wight/Chicago/ EU.
D	Sócio-Diretor de uma consultoria com foco em projetos de planejamento e gestão estratégica. Atuou como consultor em duas das maiores empresas de transporte do Brasil.	Engenheiro Civil (UFRGS) com Pós-Graduação em Administração (UFRGS) e Pós-Graduação em Engenharia da Produção (UFRGS). Possui certificações PMP (Project Management Professional) e CBPP (Certified Business Process Professional). Professor em cursos de Pós-Graduação em Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.2 Coleta dos Dados

A coleta dos dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas com questões abertas com a utilização de roteiros de entrevista semiestruturados. De acordo com Godoy (2010, p. 134), “A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Esse tipo de entrevista parte de um roteiro norteador previamente definido.

Foi assegurado para todos os entrevistados o anonimato, tanto deles quanto das empresas em que atuam, visando a uma maior liberdade nas respostas e também a uma maior confiabilidade nas informações prestadas.

3.1.2.1 Coleta de Dados nas Empresas

Para as entrevistas com os gestores das empresas, nas quais se buscava identificar as ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas especialmente pelas empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas, foi utilizado o roteiro de entrevista que consta como Apêndice A do trabalho. As entrevistas foram realizadas na sede das empresas pesquisadas com gestores que participam do processo de planejamento estratégico dessas. As entrevistas tiveram duração de 2 a 3 horas. As respostas fornecidas pelos entrevistados foram registradas pelo entrevistador e, posteriormente, foram encaminhadas aos entrevistados, via e-mail, para que esses dessem o seu “de acordo” nas respostas registradas durante as entrevistas e também para acrescentar algo que julgassem necessário. Apenas um dos entrevistados solicitou que fosse realizada uma alteração em uma das questões respondidas.

3.1.2.2 Coleta de Dados com Especialistas

As coletas de dados com os especialistas foram realizadas em duas etapas. Na primeira etapa, buscou-se identificar as características do setor e, na segunda, realizar a análise crítica do quadro referencial proposto. Utilizaram-se os roteiros de entrevista que constam como Apêndice A e B do trabalho. Na primeira etapa, as entrevistas foram realizadas com os especialistas A e B e tiveram duração entre 1 e 2 horas.

Na segunda etapa, para a análise crítica do quadro referencial, foram realizadas entrevistas com três especialistas, que foram denominados no trabalho como especialistas A, C e D. O especialista B não pôde participar dessa etapa do trabalho por questão de agenda. Ao discutir o cronograma com o especialista, verificou-se que, no período em que seria realizada a análise crítica do referencial proposto no trabalho, esse não estaria no País. As entrevistas, nessa etapa, tiveram duração média de 2 horas. Para que os especialistas fizessem a avaliação crítica do

quadro referencial, foi realizada uma apresentação do quadro referencial proposto, utilizando-se a apresentação que consta como Apêndice D do trabalho.

As entrevistas com os especialistas foram gravadas e transcritas.

3.1.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados do trabalho, foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Bauer (2000 apud FLICK, 2009, p. 291), “a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar material textual, não importando qual a origem desse material, que pode variar de produtos de mídia até dados de entrevista”.

A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa utilizada para interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos. Suas etapas são a pré-análise, a descrição analítica e interpretação referencial. (MORAES, 1999; TRIVINOS, 1987 apud ROCHA SILVA, 2005),

Na pré-análise, são organizados os materiais que serão utilizados para a coleta de dados e também é a fase na qual o pesquisador define o campo em que deverá concentrar a sua atenção.

Na etapa da descrição analítica, o material em que consta o “corpus” da pesquisa é mais aprofundado, sendo orientado pelo referencial teórico e pelas hipóteses. É uma fase importante que gera material para quadros de referência.

Na etapa da interpretação referencial, há a análise propriamente dita da pesquisa. Segundo Rocha Silva (2005), deve ocorrer a interação entre os materiais, não ficando a análise restrita ao conteúdo dos documentos. A análise de conteúdo é, principalmente, aplicada nos dados apresentados no discurso, utilizando-se textos obtidos de documentos como respostas em perguntas abertas.

As etapas da análise de conteúdo não são rígidas e a percepção do pesquisador é importante. “A análise de conteúdo não obedece a etapas rígidas, mas sim a uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas” (ROCHA SILVA, 2005, p. 17).

Após a preparação dos dados, buscou-se a unitarização, que, segundo Moraes (1999), é a fase em que os conteúdos são transformados em unidade de análise. Para isso, o material foi lido novamente para que fossem identificadas as unidades de análise. Essas foram definidas e destacadas no texto, buscando

responder as questões do questionário que representavam as categorias de análise pré-definidas.

4 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

4.1 ENTREVISTA NAS EMPRESAS

Nesta seção, serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores das empresas, que foram realizadas com o objetivo de identificar as ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas pelas empresas do setor.

4.1.1 Entrevista Realizada na Empresa A

A entrevista foi realizada com o *controller* da empresa, que participou de todas as fases do planejamento estratégico, e é o responsável pelo controle e monitoramento. O entrevistado possui 18 anos de experiência no segmento de transportes e atua em outras empresas como gerente corporativo de operações, gerente corporativo administrativo, gerente de filial e gerente regional. É formado em Administração de Empresas e Contabilidade. A reunião foi realizada na sede da empresa em São Paulo/SP.

Participaram da elaboração do planejamento estratégico, além do entrevistado, o diretor presidente, o diretor comercial, e os gerentes corporativos de vendas e de operações.

As reuniões para elaboração do planejamento ocorrem entre os meses de setembro e outubro. Para a construção dos objetivos e estratégias para o ano seguinte, são levadas em consideração as metas de crescimento colocadas pelo diretor presidente. Segundo o entrevistado, o diretor presidente analisa a projeção de crescimento do PIB para o ano seguinte e, de posse desse indicador macro, estabelece as metas de crescimento. De posse do índice de crescimento indicado pelo diretor presidente, os gestores elaboram os planos de ação corporativos. O plano de ação corporativo é lançado em um formulário chamado de PDA – Ações Macro. Após a aprovação desse plano de ação macro, são gerados os planos de ação para cada área da empresa. Esses planos são lançados em um formulário chamado PDA – Ações detalhadas. Essas ações estão diretamente associadas aos objetivos estratégicos da empresa, definidos no plano geral e lançados no PDA – Ações Macro. Com esses planos definidos, é realizada uma reunião em que participam os diretores, os gerentes nacionais e os gerentes de filiais. Os diretores e

gerentes nacionais ficam responsáveis pelo acompanhamento dos planos no nível estratégico, enquanto os gerentes de filial são responsáveis pela divulgação, execução e monitoramento nas filiais. Mensalmente, é realizada uma reunião para análise dos indicadores e acompanhamento dos planos de ação. Participam dessa reunião o diretor presidente, demais diretores, o *controller*, e os gerentes nacionais de operação e vendas. Quando algum indicador não está atendendo o objetivo ou um plano de ação não foi cumprido adequadamente ou dentro do prazo, os gestores precisam apresentar o que será feito para ajustar a situação. Os indicadores de gestão utilizados pela empresa A são: faturamento, lucratividade, eficiência de entrega, índice de não-conformidades (extravios e avarias), custo com folha de pagamento, inadimplência e eficiência de saída de veículos. Para o monitoramento dos planos de ação, a empresa utiliza o 5W2H.

4.1.2 Entrevista Realizada na Empresa B

A entrevista foi realizada com o Diretor de Operações na sede da empresa que fica no interior do Estado de São Paulo/SP. O entrevistado atua no segmento de transporte desde 2001 e é formado em Administração de Empresas, pós-graduado em Gestão Empresarial e cursa Mestrado em Administração na PUC/São Paulo.

Participam do processo do planejamento estratégico os acionistas, diretores, consultorias, gerentes regionais e gerentes de filial.

Os diretores fazem uma análise do macroambiente buscando subsídios para a construção do planejamento. São analisadas as questões do universo social, econômico, tecnológico, legal e político. As metas para o planejamento são construídas utilizando-se a base histórica, a análise macroambiental e o objetivo proposto pelos acionistas. Após as análises e definição dos objetivos, as metas corporativas são desdobradas para as filiais. De posse dos dados, os gerentes de filiais estabelecem seus planos de ação que são apresentados em reunião para a diretoria, consultoria e acionistas.

Após a apresentação, os diretores são responsáveis pela validação e ajustes dos planos. As ações do ano anterior que tiveram resultado positivo, e que ainda não foram implementadas na sua totalidade, são integradas ao planejamento estratégico que está sendo construído.

A empresa utiliza a análise SWOT para realizar análise do ambiente externo e interno, fazendo a inter-relação entre ambos. Com o resultado da análise SWOT, iniciam-se os planos de ação. Antes disso, utiliza-se o PESTAL para análise ambiental. Utiliza-se, também, o 5W2H para organizar e monitorar os planos de ação. Como indicadores de gestão, a empresa utiliza: lucratividade, eficiência de entrega, indenizações por faltas, avarias, eficiência na saída de veículos, eficiência na coleta, baixas *online*, roteirização de cargas, cumprimento do orçamento, eficiência na informação para o cliente e faturamento.

4.1.3 Entrevista Realizada na Empresa C

A entrevista foi realizada com o Gerente de Planejamento, que possui formação em Administração de Empresas, MBA em Administração e Finanças, e Mestrado em Sistemas e Processos Industriais. Atua no segmento de transportes há, aproximadamente, cinco anos. A entrevista foi realizada na sede da empresa no interior do Estado do RS.

Com relação às ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas, a empresa utiliza o PESTAL, SWOT, norteadores estratégicos, mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*. O gestor responsável pelo planejamento estratégico faz uma análise do ambiente externo analisando os ambientes econômico, financeiro, político e legal. Após, juntamente com os coordenadores gerais e gerentes que ficam na matriz da empresa, realiza uma análise SWOT para apresentar aos diretores da empresa. Com essas informações, define junto à diretoria as metas de crescimento para os anos seguintes. Atualmente, trabalham com uma perspectiva de três anos. Com os indicadores de crescimento definidos, traçam o plano orçamentário e reúnem-se com os coordenadores gerais para análise e aprovação. Com a aprovação das metas para os anos seguintes, os gerentes utilizam a análise SWOT, a missão, visão e valores da empresa para a construção dos planos de ação. Criam, ainda, o mapa estratégico da empresa, que, segundo o entrevistado, foi uma das ferramentas mais importantes no processo, tendo em vista que auxiliou na percepção de todos com relação à estratégia da empresa, facilitando o entendimento. Após aprovação dos coordenadores gerais de área, os gerentes das filiais são chamados para análise e validação dos planos, bem como para a discussão dos projetos necessários para atingir os objetivos traçados. Após a

definição dos planos, são realizadas reuniões mensais para avaliação e acompanhamento. A empresa utiliza o 5W2H para acompanhamento dos planos de ação e o BSC para o acompanhamento dos indicadores estratégicos.

Quando um indicador não está sendo atingido ou um projeto não está sendo realizado dentro do prazo, o gerente de planejamento solicita um plano de ação ao gestor responsável que apresenta o plano utilizando a ferramenta 5W2H.

4.1.4 Entrevista Realizada na Empresa D

A entrevista foi realizada com o Diretor Comercial, que possui formação em Administração de Empresas, especialização em Logística e Transportes e MBA em Gestão Empresarial. Atua no segmento de transportes há, aproximadamente, 15 anos. A entrevista foi realizada na sede da empresa em São Paulo/SP. O planejamento foi construído com o apoio de uma consultoria. Participam do planejamento os diretores, os gerentes corporativos da matriz, um gerente de filial e outros funcionários indicados pela diretoria. Esses funcionários indicados não exercem, necessariamente, cargo de gerência. Como exemplo, o entrevistado informou que trabalhou junto, na formulação do planejamento, com um encarregado de tráfego e dois supervisores de operação.

No ano de 2011, o planejamento estratégico foi construído em três finais de semana, em reuniões realizadas na matriz da empresa. Após a elaboração do planejamento com a participação dos profissionais anteriormente relacionados, é realizada uma reunião com toda a equipe gerencial das filiais, na qual são apresentados os planos estratégicos, os planos táticos e os planos operacionais. Os gerentes recebem as metas, podem opinar e contestar caso julguem necessário. Os projetos são acompanhados mensalmente. Semestralmente, é realizada uma nova reunião para alinhamento das metas e para discutir o andamento dos planos de ação delimitados no planejamento estratégico. Mensalmente, na matriz, é realizada uma reunião para acompanhamento dos planos de ação e também dos indicadores, e, se alguma das filiais está com dificuldades para cumprir os indicadores, o gerente é chamado na matriz da empresa ou o diretor de área vai até a filial para promover um plano de ação. Foram apresentados os formulários de formulação e acompanhamento do planejamento estratégico, o mapa estratégico e os indicadores que compõe o *balanced Scorecard*. De acordo com os documentos apresentados,

verificou-se que a empresa utiliza as seguintes ferramentas de planejamento estratégico: SWOT, para analisar a empresa interna e externamente; Cadeia de Valor, para análise de processos internos; Modelo das 5 Forças de Porter, para análise da empresa com relação ao seu ambiente; Os Norteadores Estratégicos, para guiar as decisões e planos; O mapa estratégico, para comunicar melhor a estratégia; e o BSC, para acompanhamento dos indicadores. A empresa utiliza o 5W2H, para o planejamento dos planos de ação, e o mapa estratégico, para demonstrar a estratégia. Como indicadores, a empresa utiliza: eficiência de entrega, índice de faltas e avarias, faturamento, custo com manutenção de frota, custo com folha de pagamento, rentabilidade, faturamento de clientes novos e margem bruta dos clientes, custo com coleta e entrega, e custo com transferência.

4.1.5 Entrevista Realizada na Empresa E

A entrevista foi realizada com o diretor presidente, na sede da empresa, em Porto Alegre/RS. O entrevistado possui formação em Administração de Empresas e cursa Pós-Graduação em Finanças.

Para a realização do planejamento estratégico, a empresa utiliza os norteadores estratégicos, a análise SWOT e o 5W2H. Para o planejamento realizado em 2011, com vista para os próximos cinco anos, foram realizadas 8 reuniões na matriz da empresa. Foram apresentadas as atas das reuniões, contudo, não foram concedidas cópias. Participam da reunião os diretores, o gerente de tráfego, o gerente comercial, o gerente financeiro, o *controller*, o contador e o gerente de operações. Além dos gerentes citados, participam também das reuniões de planejamento o supervisor de pendências, supervisor comercial e o supervisor de logística. O diretor presidente determina quais as metas para os próximos anos. De posse desses indicadores, o grupo gestor realiza uma análise SWOT e, com o resultado da análise SWOT, identifica as necessidades de planos de ação. Após a determinação dos planos de ação, os gerentes de filiais vão até a matriz da empresa para uma reunião na qual são apresentadas as metas e os planos de ação. Os indicadores são divulgados para os funcionários em um sistema que a empresa chama de gestão à vista. Além disso, é realizada uma reunião mensal na matriz da empresa para a análise dos indicadores. Quando algum indicador não está de acordo com o desejado, os gerentes da matriz responsável pelo indicador apresenta

um plano de ação para todo o grupo, que pode opinar com relação ao plano apresentado.

4.1.6 Entrevista Realizada na Empresa F

A entrevista foi realizada com o diretor presidente que possui formação em Administração de Empresas e MBA em Gestão de Negócios. A entrevista foi realizada na sede da empresa no interior do Estado de Santa Catarina.

O planejamento estratégico é realizado na matriz da empresa com a presença do diretor presidente e dos gerentes nacionais. O planejamento inicia-se, sempre, pela área comercial. Após uma análise SWOT e as expectativas de crescimento que são fornecidas pelo diretor presidente, a empresa parte para o plano de ação comercial corporativo e, em seguida, para o plano de ação das filiais. Os planos dos demais departamentos seguem a tendência apresentada pela área comercial. Para a apresentação dos planos para as filiais, é realizada uma reunião que tem duração de dois a três dias na matriz da empresa. Para essa reunião, são convocados todos os gerentes das filiais. Para monitorar e organizar os planos de ação, a empresa utiliza o 5W2H. O entrevistado citou que utilizam a missão, visão e valores como referência durante o trabalho do planejamento estratégico, para ver se o que está sendo feito possui alinhamento com os norteadores estratégicos da empresa, segundo ele.

Os indicadores e planos são analisados, mensalmente, na matriz e, semestralmente, com a presença dos gerentes das filiais. Quando uma filial não está atendendo aos planos de acordo com o que foi determinado, os gerentes da matriz vão até a filial para auxiliar na correção do problema. Como indicadores, a empresa utiliza: índice de eficiência de entrega, índice de faltas e avarias, faturamento, custo com manutenção de frota, custo com folha de pagamento e lucratividade.

4.2 RESULTADOS DOS DADOS DAS ENTREVISTAS NAS EMPRESAS

Existem várias formas de serem apresentadas as etapas do processo de gestão e planejamento estratégico. Fernandes (2009) divide o processo de gestão estratégica em 3 etapas: análise, formulação e implantação; Certo e Peter (2007) dividem o processo de administração estratégica em 5 etapas: análise do ambiente

interno e externo, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação e monitoramento; Wright (2007) divide o processo em 3 etapas: análise da empresa, ambiente interno e formulação da estratégia; Born (2009) divide o processo de gestão da estratégia em 4 etapas: análise da empresa, análise da estratégia, formulação da estratégia e análise financeira; Kaplan e Norton (2008) dividem o processo de planejamento e gestão da estratégia da seguinte maneira: esclarecimento da visão da empresa, norteadores estratégicos e agenda de mudanças estratégicas, análise da estratégia, formulação da estratégia e tradução da estratégia. Analisando as etapas propostas pelos autores pesquisados, observa-se que as etapas se dividem, basicamente, em: análise do macroambiente, análise da organização, formulação das estratégias, implantação e monitoramento. Para a proposição do quadro referencial de gestão e planejamento estratégico, dividiu-se o processo de planejamento estratégico utilizando-se das quatro etapas anteriormente citadas: análise do macroambiente, análise da empresa, formulação, implementação e monitoramento da estratégia.

A seguir, serão apresentadas as ferramentas de planejamento e gestão estratégicas utilizadas pelas empresas.

4.2.1 Análise Macroambiental

As empresas A, E e F, na fase de análise macroambiental, não utilizam nenhuma ferramenta específica. As empresas B e C utilizam o PESTAL para a análise do macroambiente. Nenhum dos entrevistados utilizou o nome da ferramenta ao falar das análises. A empresa D, além do PESTAL, faz a análise da empresa dentro da sua indústria, utilizando a análise estrutural da indústria (5 forças de Porter). Nas empresas A e E, o PIB foi citado como indicador econômico utilizado para o planejamento de crescimento das vendas.

4.2.2 Análise da Organização

Das seis empresas pesquisadas, cinco empresas utilizam a análise SWOT para a análise da organização. A empresa A é a única empresa que não utiliza a análise SWOT. A empresa D, além de utilizar a análise SWOT, faz a análise da sua

cadeia de valor da empresa, levantando os processos-chave para definir indicadores, conforme relatado pelo entrevistado.

4.2.3 Formulação

Nessa fase, as empresas A e B utilizam o 5W2H para a formulação e implantação dos seus planos de ação. As empresas C e D utilizam os norteadores estratégicos e o mapa estratégico; As empresas E e F utilizam os norteadores estratégicos.

4.2.4 Implantação e Monitoramento

Na etapa de monitoramento e controle, todas as empresas utilizam o 5W2H. As empresas B, C e D utilizam, além do 5W2H, o *Balanced Scorecard*.

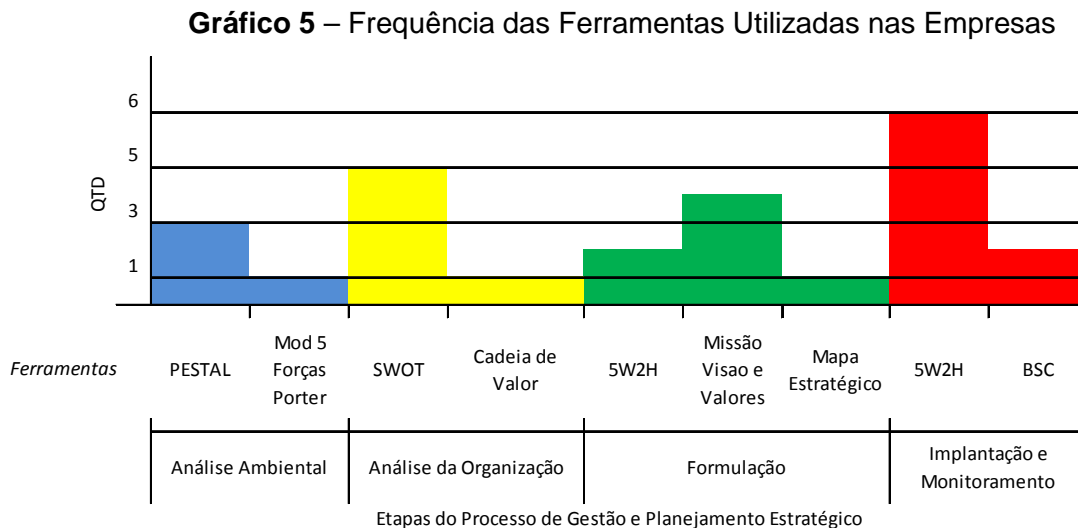
De acordo com o resultado das entrevistas, foi gerado o quadro 21.

Quadro 21 – Ferramentas de Planejamento e Gestão Estratégica utilizadas pelas empresas pesquisadas

Etapa do Processo de Planejamento e Gestão Estratégica				
Empresa	Análise Ambiental	Análise da Organização	Formulação	Implantação e Monitoramento
A	-	-	5W2H	5W2H
B	PESTAL	SWOT	5W2H	5W2H
C	PESTAL	SWOT	Norteadores Estratégicos Mapa estratégico	BSC 5W2H
D	PESTAL Modelo 5 Forças de Porter	SWOT Cadeia de Valores	Norteadores Estratégicos Mapa Estratégico	BSC 5W2H
E	-	SWOT	Norteadores estratégicos	5W2H
F	-	SWOT	Norteadores estratégicos	5W2H

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das empresas pesquisadas

Viu-se, durante as entrevistas, que as fases não são identificadas quando os entrevistados relatam sobre seu planejamento estratégico e que algumas ferramentas são utilizadas em mais de uma etapa, como o 5W2H, que as empresas utilizaram no momento de criar os planos de ação e também no momento de monitorá-los, conforme pode ser observado no gráfico 5.



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

4.3.1 Análise das Entrevistas com Especialistas Visando a Identificar as Características do Setor

Por meio de entrevistas com especialistas, buscou-se identificar as características do setor, para, a partir da verificação destas características setoriais, identificar as ferramentas de gestão e planejamento estratégico que podem auxiliar na transformação da realidade das empresas que atuam no setor.

Assim, passa-se a apresentar as respostas dos especialistas com relação às características do setor de transporte rodoviário de cargas.

Os especialistas citaram a questão da baixa regulamentação como uma característica que faz com que o setor tenha excesso de oferta.

*“O setor rodoviário no Brasil é mal regulamentado e informal”.
(Especialista A)*

“A baixa regulamentação faz com o que tenhamos muitas empresas no ‘setor. É fácil abrir uma transportadora” (Especialista B)

Portanto, daqui emerge a peculiaridade setorial de baixa regulamentação.

A baixa profissionalização do setor é uma característica apontada pelos especialistas que, segundo esses, leva as empresas a tomarem decisões baseadas nas suas experiências como operadores do setor.

“O setor tem uma característica de que 80% dos principais gestores são donos de caminhões” (...) “no fundo, é um negócio no Brasil ainda muito gerenciado pelo que o americano chama de “get filling”, pelo teu instinto, porque é do dono, e aí existe também uma dificuldade usual de quem era dono e foi bem-sucedido não querer acreditar muito em planejamento porque geralmente estes caras chegaram lá sem planejar muito, chegaram lá tendo flexibilidade, oportunisticamente, no bom sentido, chegaram tendo coragem, empreendendo...” (Especialista A).

“... Uma visão nenhuma de lucro, mas muito de faturamento. Eles enxergam muito venda, uma coisa que me assusta muito, já fiz uns 40 planejamentos estratégicos e poucos projetos em transportadora peguei uma DRE perfeita...” (...) “o setor de transporte possui a característica de que grande parte dos gestores dos negócios são os donos de caminhões” (Especialista B)

Portanto, daqui emerge a peculiaridade setorial de baixa profissionalização.

O excesso de transportadores é outra característica informada pelos especialistas. Ao referir essa característica, percebe-se a ligação do excesso de oferta com o preço.

“Os clientes estão aumentando suas exigências e, com a grande quantidade de transportadores, eles sempre arrumam uma transportadora que faça o que eles querem sem aumentar os custos, sempre tem alguma transportadora para atendê-los...” (Especialista A)

“Temos muitas transportadoras no País. Veja quantas empresas temos, por exemplo, que fazem Porto Alegre x São Paulo...” (...) “fica muito fácil para o embarcador, ele escolhe quem quer que leve a sua carga e, às vezes, quanto quer pagar”. (Especialista B)

Portanto, daqui emerge a peculiaridade setorial de excesso de oferta.
A baixa rentabilidade foi citada pelos especialistas.

“Os preços atuais praticados pela maioria das empresas não remunera seus custos...” (Especialista A)

“As empresas terão que aprender a lidar com seus custos. Hoje a rentabilidade é muito pequena.” (Especialista B)

Portanto, daqui emerge a peculiaridade setorial de baixa rentabilidade.

De acordo com as respostas dos especialistas, pode-se afirmar que o setor de transporte possui como características:

- baixa regulamentação;
- baixa profissionalização;
- excesso de oferta;
- baixo preço;
- baixa rentabilidade.

Para reforçar essa questão das características, buscou-se, nas demais seções do trabalho, as características apontadas na literatura para confrontar com as características apontadas pelos especialistas. O Quadro 22 demonstra as características identificadas nas entrevistas com os especialistas e as características levantadas na seção contextualização do setor.

Quadro 22 – Características do Setor de Transporte

Características apontadas pelos especialistas.	Literatura
Baixa regulamentação.	Wanke (2010) afirma que o setor de transporte é tratado como um mercado livre pelos órgãos públicos brasileiros.
Baixa profissionalização.	De acordo com dados da ANTT (2012), da frota de veículo registrada, 53,69% são de propriedade de autônomos.
Excesso de Oferta.	O Brasil possui 1.285.343 de registros emitidos para transportadores, sendo que desses, 206.240 são para empresas de transporte rodoviário de carga, 1.078.368 são para autônomos e 735 são para cooperativas. Wanke (2010) afirma que, devido à falta de regulamentação do setor, existe um excesso de oferta de prestadores de serviço.
Preço Baixo.	De acordo com Wanke (2010), os preços praticados no Brasil são 64% inferiores à média-norte americana para a mesma ton x km percorrida. De acordo com Fleury (2003), a alta oferta de serviço leva o setor a preços muito baixos.
Baixa lucratividade.	De acordo com a tabela 1, a lucratividade média das empresas entre os anos de 2000 e 2010 foi de 2,20%. Wanke (2010) afirma que o setor possui dificuldades para ter uma boa rentabilidade, decorrentes do círculo vicioso que leva as empresas a terem ciclos de retorno decrescentes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na revisão da literatura, foi encontrada uma característica que não foi mencionada pelos especialistas, que é a existência de altas barreiras de saída, característica essa que reforça as demais características. No caso dos motoristas autônomos, muitas vezes, se mantêm na atividade, tendo em vista que não têm outra opção devido ao baixo nível de escolaridade ou uma melhor qualificação. No caso das empresas, o alto nível de endividamento é considerado a maior barreira de saída (WANKE, 2010).

4.4 PROPOSTA DO QUADRO REFERENCIAL DE FERRAMENTAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DO SEGMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

A pesquisa realizada com os gestores das empresas de transporte rodoviário de cargas demonstrou que as empresas utilizam, em seu processo de gestão e planejamento estratégico, ferramentas de clássicas, já consolidadas. Para demonstrar essa constatação, no quadro 23, foram destacadas algumas das

ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas pelas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas e a época na qual foram desenvolvidas.

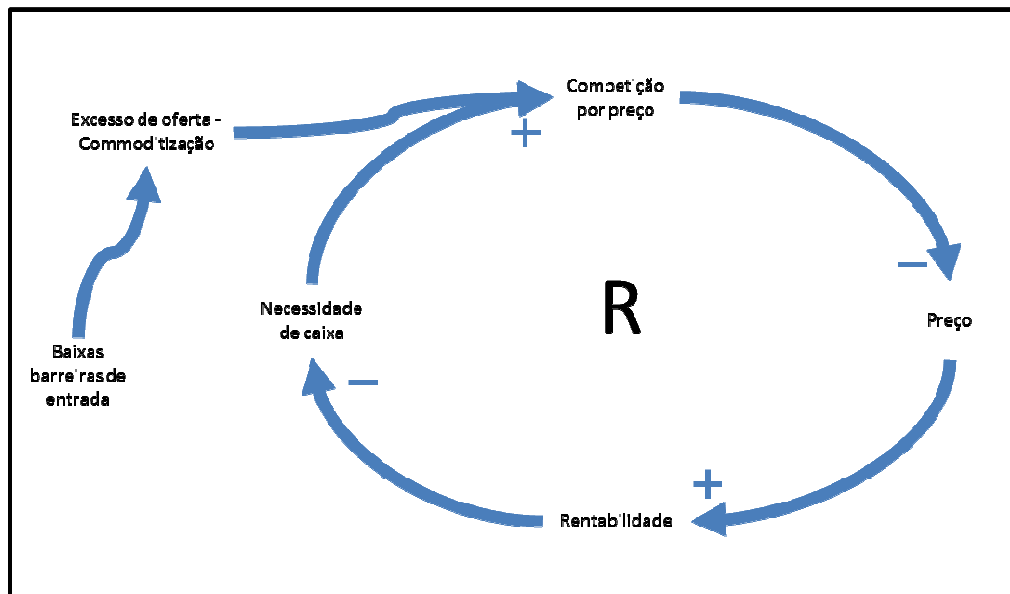
Quadro 23 – Ferramentas clássicas utilizadas na Gestão Estratégica das empresas de Transporte

FERRAMENTA	PERÍODO EM QUE FOI DESENVOLVIDA	AUTOR
PESTAL	Década de 60	Francis J. Aguilar
Matriz SWOT	Década de 60	Kenneth Andrews e Roland Christensen
Mapa Estratégico	1996	Robert S. Kaplan e Norton e David P. Norton
Balanced Scorecard	1992	Robert S. Kaplan e Norton e David P. Norton
Cadeia de Valores	1985	Michael Porter

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas com os especialistas e a revisão do referencial teórico sobre as características do setor de transporte demonstram que o setor passa por um ciclo vicioso que leva cada vez mais as empresas a baixas rentabilidades. A figura 18, na forma de um diagrama sistêmico, demonstra o ciclo vicioso (ciclo reforçador) no setor, gerado em função de suas características.

Figura 18 – Diagrama Sistêmico/ Ciclo Vicioso do Transporte Rodoviário de Cargas



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto, para a construção do quadro referencial proposto, foram utilizadas as ferramentas já conhecidas pelas empresas do setor que foram pesquisadas, apresentadas na seção 4.2, e ferramentas que propiciem inovação de valor, com o objetivo de auxiliar as empresas a incrementarem inovação de valor em seus processos para, assim, sair da situação atual na qual se encontram.

Para a construção do quadro referencial proposto, dividiu-se o processo de planejamento estratégico em quatro etapas: Análise Ambiental, Análise da Empresa, Formulação da Estratégia, e Implantação e Monitoramento da Estratégia, conforme pode ser observado no quadro 24. É importante salientar que as etapas são complementares e, em determinados momentos do processo de planejamento, a etapa anterior pode ser retomada para a sequência do processo, compondo um processo cíclico.

Quadro 24 – Quadro referencial proposto de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas do setor de transporte rodoviário de cargas

Análise Ambiental	Análise da Organização	Formulação da estratégia	Implantação e Monitoramento da Estratégia
- PESTAL - Modelo 5 forças de Porter	SWOT	- Norteadores Estratégicos - Business Model Generation - Oceano azul - Cadeia de Valor	- BSC - Mapa Estratégico - 5W2H

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.1 Etapas do Quadro Referencial de Gestão e Planejamento Estratégico proposto para Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas

4.4.1.1 Etapa da Análise Ambiental

Na etapa de análise ambiental, propõe-se a utilização de duas ferramentas: a análise PESTAL e Modelo de Análise da Indústria, também referido como Modelo das 5 Forças de Porter.

4.4.1.2 Análise PESTAL

Utilizando-se a análise PESTAL, a empresa fará a análise o ambiente macroeconômico visando a buscar subsídios para utilizar na sequência do seu processo de planejamento estratégico. Com essa ferramenta, a empresa buscará informações quanto aos aspectos de crescimento econômico, taxa de juros, taxa de câmbio, preço dos insumos, etc. Essa análise é importante para que a equipe executiva possa compreender o impacto das tendências macroeconômicas sobre a estratégia e as operações da empresa. Entre as seis empresas pesquisadas, três utilizam a análise PESTAL na sua gestão e em seu planejamento estratégico.

O quadro 25 demonstra alguns componentes do ambiente macroeconômico que podem ser analisados com a utilização do PESTAL.

Quadro 25 – Análise externa organizada sob o referencial PESTAL

<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação comercial e tarifária; • Parceiros comerciais mais favorecidos; • Alterações no quadro político que podem impactar na economia. 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio e estabilidade monetária; • Tendências do PIB; • Taxas de juros; • Oferta de capital para empresas do segmento; • Custos trabalhistas; • Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão e recuperação).
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografia; • Mudança no hábito de compra da população. 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico recente; • Impactos da tecnologia na oferta de serviços por parte dos concorrentes; • Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo.
<p>Análise Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos; • Descarte de insumos; • Reciclagem de insumos; • Análise das questões ambientais por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais. 	<p>Análise Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais; • Legislação salarial e seu impacto; • Alterações na legislação trabalhista; • Benefícios obrigatórios aos empregados.

Fonte: Kaplan e Norton (2008, p. 49)

Na etapa da análise política, a empresa poderá analisar tanto os aspectos ligados às decisões governamentais como também à política do segmento com relação à aplicação de tarifas.

Na análise ambiental, a empresa buscará entender os ajustes necessários, principalmente para se adaptar as regulamentações ambientais. Nessa fase, será importante identificar o impacto que as mudanças na legislação ambiental trarão para a empresa, por exemplo, no que se diz respeito à compra de novos veículos, quanto a empresa pagará a mais para ter veículos que utilizam novos combustíveis, que adequações a empresa precisará fazer para atender os requisitos dos clientes, etc.

Na análise econômica, a empresa analisará os indicadores que poderão impactar diretamente na sua estratégia, como a taxa de câmbio, que pode impactar em aumentos dos insumos; a estabilidade monetária e o ciclo dos negócios, que impactam diretamente no consumo e, em consequência, na demanda de carga a ser transportada; a tendência do PIB, para a análise de quanto à empresa deverá investir para atender a demanda com o crescimento da produção ou, então, se será necessário realizar algum desinvestimento. A oferta de capital para empresas do segmento, para analisar a possibilidade de novos investimentos com a utilização de capital de terceiros, e os custos trabalhistas, para analisar qual o impacto da alteração dos custos na sua formação de preço.

Na análise social, a empresa analisará os dados demográficos de sua região de atendimento e de outras regiões, quais as novas regiões de concentração da população, que cidades estão aumentando a demanda por produtos, que cidades já possuem uma alta demanda e a empresa ainda não atende; a empresa poderá estudar também a mudança no hábito de compra da população, quanto está aumentando, por exemplo, a venda pela Internet, no que isso pode impactar no negócio da empresa e quanto a empresa precisará investir para atender as necessidades desse mercado.

Na análise tecnológica, a empresa buscará quais os desenvolvimentos mais recentes, quais os custos de aquisição e implantação, quais os impactos das novas tecnologias na sua estrutura de custo e também nos serviços ofertados pelos concorrentes.

Na análise legal, a empresa estudará os impactos das questões fiscais e trabalhistas sobre o seu negócio, qual o impacto atual e no caso de alterações futuras que estejam previstas.

4.4.1.3 Análise Estrutural da Indústria (Modelo das Cinco Forças de Porter)

Ainda na etapa da análise ambiental, propõe-se a utilização da análise das Cinco Forças de Porter. Sugere-se a utilização dessa análise para que a empresa faça uma análise completa do seu setor de atuação, dessa forma, evitando que o gestor trate a competição de forma estreita, como se ocorresse somente com quem concorre diretamente e no presente.

Na pesquisa realizada, a empresa D utiliza essa ferramenta em seu processo de gestão e planejamento estratégico.

Para realizar essa análise, propõe-se a utilização da ferramenta denominada por Fernandes (2012) como Ferramenta para Análise das Forças da Indústria. A planilha proposta por Fernandes consta no Apêndice E do trabalho.

4.4.2 Análise da Empresa

4.4.2.1 Análise SWOT

Na etapa da análise da empresa, propõe-se a utilização da análise SWOT. Essa ferramenta é utilizada por cinco das seis empresas pesquisadas. A análise SWOT é uma excelente fonte de informação para a construção do planejamento estratégico, tendo em vista que os executivos avaliarão os pontos fortes e fracos da organização, e também as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

O quadro 26 demonstra um exemplo de análise SWOT utilizando informações relacionadas a uma empresa de transporte rodoviário de cargas.

Quadro 26 - Exemplo de Análise SWOT

Análise SWOT	
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização das filiais; • Frota própria de transferência; • Sistema de gestão de qualidade implantado; • Capacidade dos terminais de carga; • Área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entrega maior do que o da concorrência; • Frequência das linhas de transferência; • Falta de pessoal na equipe comercial; • <i>Software</i> de gestão defasado; • Utilização de mão de obra terceirizada e sem treinamento.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico do País (aumento da oferta de carga); • Crescimento do mercado <i>e-commerce</i>; • Construção de montadora de veículo na região de atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes; • Alteração na regulamentação da profissão de motorista; • Aumento de roubo de cargas na região de atendimento; • Falta de mão de obra qualificada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da observação nos formulários durante as entrevistas e da aplicação na empresa em que atua

4.4.3 Etapa da Formulação

Na etapa da formulação e implantação do planejamento estratégico, serão utilizadas quatro ferramentas de gestão e planejamento estratégico: Norteadores estratégicos (Missão, visão e valores), Estratégia do Oceano Azul, Business Model Generation e Cadeia de Valor.

4.4.3.1 Norteadores Estratégicos

A Missão, Visão e Valores serão consultados pelos executivos durante o processo de planejamento estratégico garantindo que os objetivos estratégicos definidos no processo de construção do planejamento estratégico estejam alinhados com a razão de existir da empresa (Missão), com as aspirações da empresa quanto ao futuro (Visão) e com as crenças da empresa (Valores). O quadro 27 demonstra a visão, missão e valores de uma empresa de transporte rodoviário de cargas.

Quadro 27 – Norteadores estratégicos de uma empresa de transporte rodoviário de cargas

Norteadores Estratégicos	Empresa X
Missão	Ter foco em transporte e logística, superar as expectativas dos clientes internos e externos, criar valores para a sociedade e comprometer-se com o crescimento sustentável da organização.
Visão	Estar entre as 30 empresas no <i>ranking</i> das Maiores e Melhores do Transporte até 2020.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade; • Pontualidade; • Integridade da Carga.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3.2 *Business Model Generation* e Estratégia do Oceano Azul

Tendo em vista as características levantadas do segmento de transporte, no processo de formulação da estratégia, propõe-se a utilização do *Business Model Generation* para a criação de novos modelos estratégicos e da Estratégia do Oceano Azul visando à busca de novos mercados e à criação de novas demandas por meio da inovação de valor. Para que a empresa consiga atingir esse objetivo, propõe-se a utilização conjunta das duas ferramentas. Essa combinação permitirá aos executivos perceberem os impactos em cada componente do modelo de negócio quando outro componente do modelo é alterado. Nessa fase, serão combinados o conceito de inovação de valor, o modelo das quatro ações e o quadro do modelo de negócios. A utilização conjunta desses três elementos que irá criar uma poderosa ferramenta. As empresas do setor precisam “quebrar” o *trade-off* de baixo custo ou diferenciação.

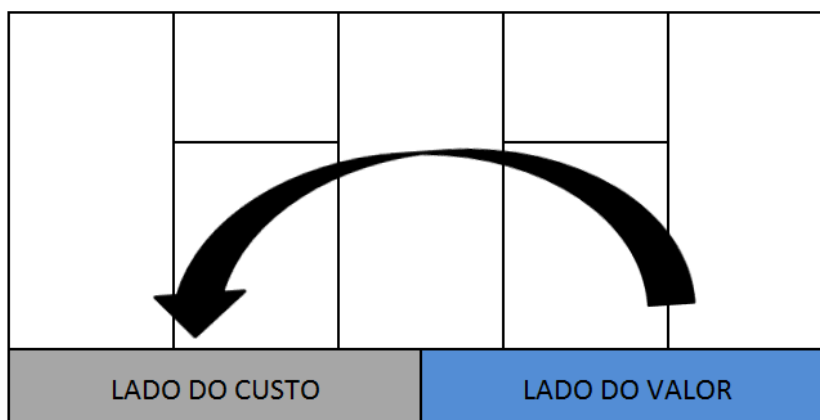
A figura 19 traz um exemplo do quadro do modelo de negócios preenchido para uma empresa do setor de transporte rodoviário de cargas.

Figura 19 – Exemplo de Quadro do Modelo de Negócios de uma transportadora

<p>8 Parceiros Estratégicos</p> <p>Agentes Instituições financeiras Agregados Fornecedores de Combustível Agências de RH Freteiros (Carreiros)</p>	<p>7 Atividades Chave</p> <p>Carregamento Planejamento Operacional Treinamento e Desenvolvimento Arrumação da carga Transferência Identificação das embalagens Informação precisa Eficiência coleta/entrega Sac</p>	<p>2 Proposta de Valor</p> <p>Regularidade Informação precisa/Web Atendimento Personalizado Eficiência de Entrega Serviço Padronizado Relacionamento estreito Confiabilidade</p>	<p>4 Relacionamento com Cliente</p> <p>Manutenção ISCR Contratos Vendedor Visita operacional (início) Mailing Gerentes</p>	<p>1 Segmentos de Clientes</p> <p>Eletrônicos Auto e Moto Peças Pacotinho Vestuário Cosméticos/Correlatos Calçados Insumos para Ind Têxtil</p>
<p>6 Recursos Chave</p> <p>Software de Gestão Esteira com cubagem Código de Barras Balança Treinamento Veículos coleta/entrega Marca Veículos transferência Terminais MO qualificada Gaiolas</p>		<p>3 Canais de Distribuição</p> <p>Sistema de Informação Vendedor interno/externo Envio de docs. eletrônicos. Web Motoristas/Ajudantes entrega</p>		
<p>9 Estrutura de Custo</p> <p>Por cliente Por Centro de Custos Gestão Orçamentária</p>			<p>5 Receitas</p> <p>Carga fracionada Logística (eventual) Carga completa Armazenagem Paletização Reentrega Serviços dedicados</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Osterwalder (2010) propõe a combinação da Estratégia do Oceano Azul com o Quadro de Modelo de Negócios. O Quadro de Modelo de Negócios é uma extensão perfeita para as ferramentas analíticas propostas por Kim e Mauborgne uma vez que essa ferramenta complementa a Estratégia do Oceano Azul, segundo Osterwalder (2010), propiciando uma visão mais ampla e permitindo com que os executivos percebam os impactos em cada um dos componentes do modelo de negócios quando um dos demais componentes é alterado. O quadro traz, em seu lado direito, os componentes relacionados ao valor e no cliente, enquanto no lado esquerdo, os componentes de custo e infraestrutura. As decisões tomadas com relação a elementos de um lado têm implicações no lado oposto, conforme pode ser observado na figura 20.

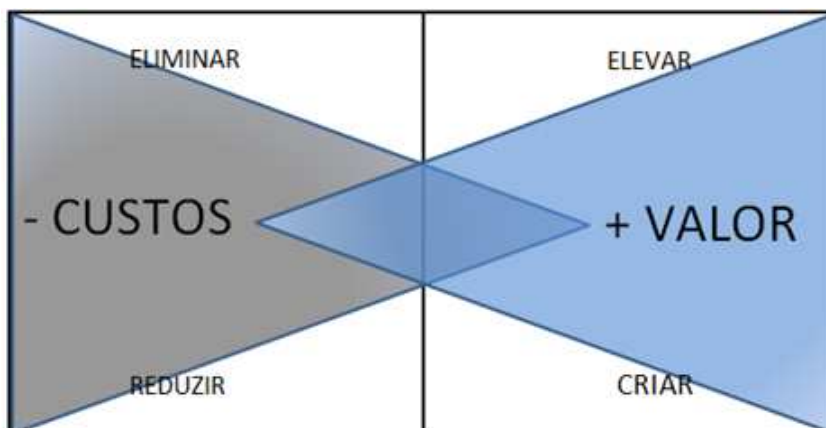
Figura 20 – Quadro de Modelo de Negócios

Fonte: Osterwalder (2010, p. 228)

As alterações efetuadas em nos componentes de proposta de valor, canais de distribuição ou relacionamento com clientes trarão implicações diretas em recursos-chave, atividades, parcerias e custos.

Com a utilização do Modelo das Quatro Ações, a estratégia do Oceano Azul busca aumento no valor para o cliente enquanto reduz custos. De acordo com Osterwalder (2010), isso é feito identificando os elementos da proposta de valor que podem ser eliminados, criados, elevados ou reduzidos. De acordo com Osterwalder (2010, p. 226), “Combinar o conceito de inovação de valor e o Modelo das Quatro Ações com o Quadro de Modelo de Negócios cria uma poderosa nova ferramenta”.

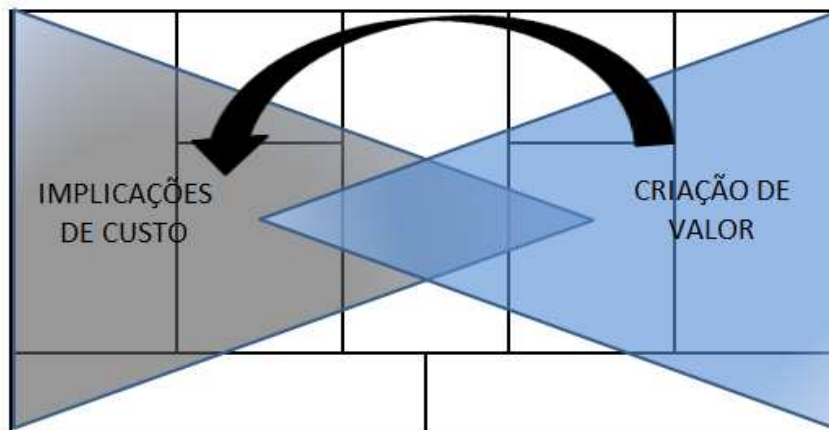
A figura 21 demonstra o conceito de inovação de valor com a aplicação do modelo das quatro ações.

Figura 21 – Inovação de Valor

Fonte: Osterwalder (2010, p. 228)

A combinação dos modelos propicia a análise do modelo de negócios de forma sistêmica e como um todo. É necessário que sejam feitas as quatro perguntas do Modelo das Quatro Ações em cada um dos componentes do Modelo de Negócios e analisar as implicações em cada componente. A figura 22 demonstra os modelos combinados.

Figura 22 – Combinando o Quadro de Modelo de Negócios com a Inovação de Valor

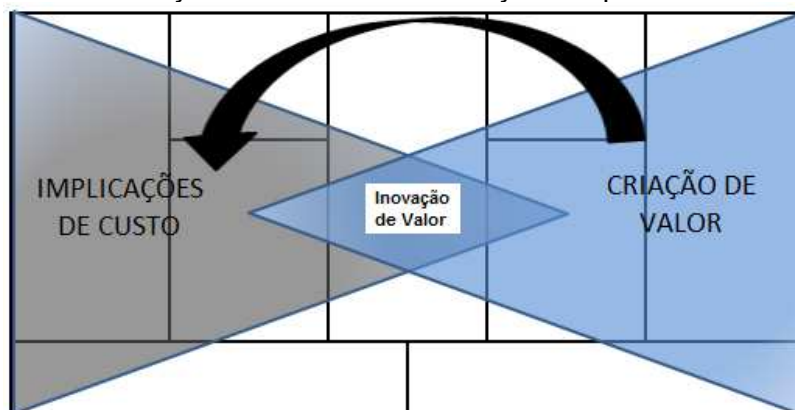


Fonte: Osterwalder (2010)

As alterações ou propostas no lado do valor do modelo implicarão em alterações no lado dos custos, de acordo com Osterwalder (2010).

Conforme já demonstrado na seção na qual foi explorada a Estratégia do Oceano Azul, a inovação se dará na interpenetração entre o custo e valor, em que se buscará a criação de valor para o cliente com redução de custos para a organização. Esse ponto pode ser visto na figura 23.

Figura 23 – Ponto da Inovação de Valor na combinação do quadro do modelo de negócios

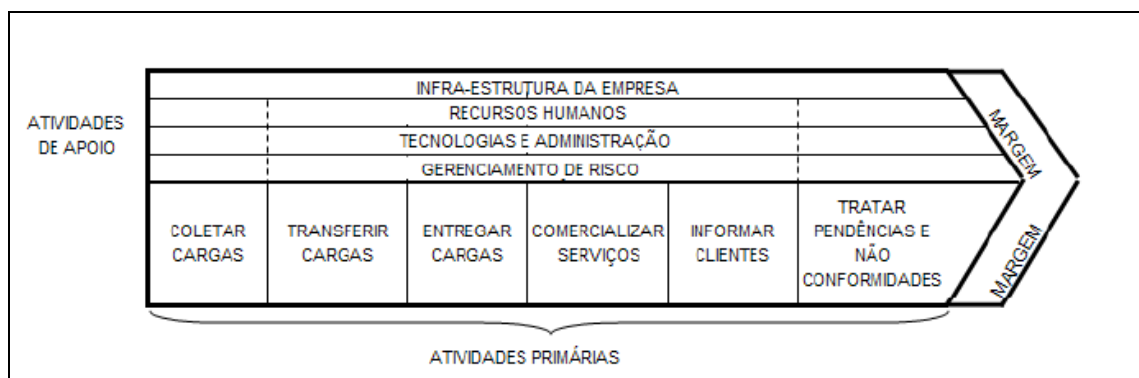


Fonte: Osterwalder (2010)

4.4.3.3 Cadeia de Valores

Ainda na fase de formulação, propõe-se a utilização da cadeia de valores. Essa ferramenta será utilizada com o objetivo de avaliar as atividades-chave da empresa e deve ser utilizada dentro do Mapa Estratégico na perspectiva de processos. Essa ferramenta tem a função de auxiliar o executivo na escolha das atividades de geração de valor. Nela, serão identificados os itens de controle da estratégia e os principais indicadores que deverão ser utilizados pela empresa para garantir o sucesso da estratégia. As escolhas definidas com a utilização da Estratégia do Oceano Azul e com o Business Model serão implementadas na operação da empresa, com isso, inovando na cadeia de valores da empresa. A figura 24 demonstra a cadeia de valor de uma transportadora.

Figura 24 – Exemplo de Cadeia de Valor de uma empresa de transporte rodoviário de cargas

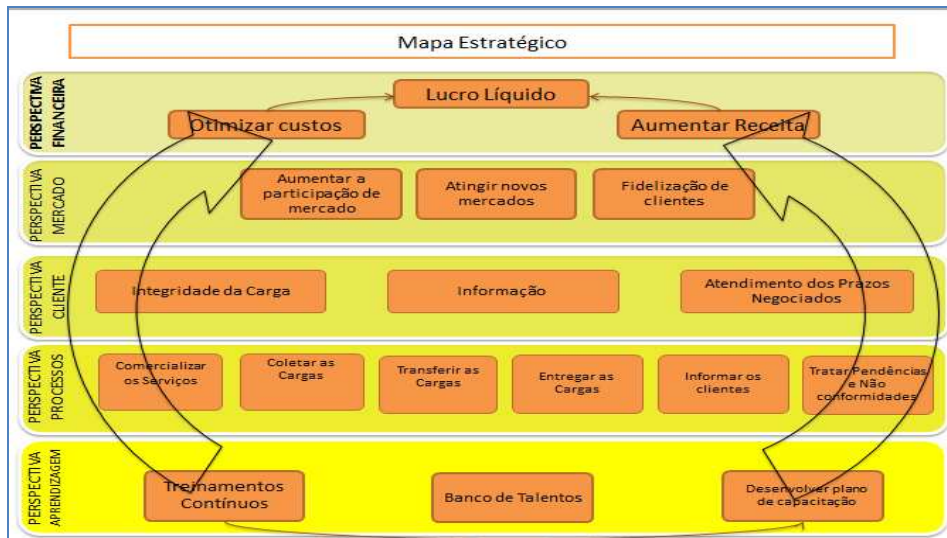


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das atividades na empresa na qual atua

4.4.3.4 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico será utilizado com o objetivo de dar visibilidade aos executivos no momento da formulação da estratégia e também no processo de monitoramento. Com o Mapa Estratégico, os executivos terão a representação visual da estratégia, facilitando, dessa forma, a sua compreensão e facilidade no monitoramento dos indicadores. A figura 25 demonstra o exemplo de um mapa estratégico proposto pelo autor.

Figura 25 – Mapa Estratégico de uma transportadora



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4 Etapa da Implantação e Monitoramento

4.4.4.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* será utilizado na fase da formulação e controle da estratégia. Com a utilização dessa ferramenta, os gestores irão traduzir os objetivos traçados e os pontos de gargalo dos processos em indicadores. Com os indicadores definidos no *Balanced Scorecard*, será possível realizar o monitoramento da execução da estratégia. O quadro 28 demonstra os indicadores utilizados pelas empresas pesquisadas e podem servir como modelo para novas aplicações. Os indicadores já estão relacionados com objetivos estratégicos que foram fornecidos por uma das empresas pesquisadas.

Quadro 28 – Indicadores estratégicos de uma empresa de transporte

BSC			
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas
Financeira	Ter Lucratividade	Lucratividade	2%
	Aumentar Faturamento	Faturamento	100%
		Faturamento com novos clientes	1,45%
	Reduzir Custos	Ociosidade na Transferência	20%
		Custo Pessoal	25%
		Custos Coleta e Entrega	13,50%
		Custo com Manutenção de Veículos	3,30%
	Inadimplência	4,50%	
Do Cliente	Entregar Mercadorias no Prazo Negociado	Eficiência de Entrega	95%
		Eficiência na Saída de Veículos	95%
	Manter integridade da carga	Índice de Faltas e Avarias	0,60%
Processos Internos	Atender Coletas no Prazo	Eficiência de Coleta	95%
	Entregar Mercadorias no Prazo Negociado	Eficiência de Entrega	95%
		Eficiência de Entrega Manifesto	95%
	Comercializar o Serviço	Faturamento com novos clientes	1,45%
	Informar e Resolver não conformidades	Fechamento de ocorrências dentro do Prazo	98%
Aprendizagem e Crescimento	Retenção de funcionários	Turn-over	5%
	Manter Pessoal Qualificado	Horas de Treinamento	95%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para facilitar a compreensão dos indicadores apresentados no quadro 28, no quadro 29 são demonstrados os indicadores juntamente com a forma por meio da qual o indicador é gerado e também no que os indicadores impactam diretamente.

Quadro 29 – Origem dos indicadores e seus impactos

Indicadores Estratégicos	Forma de Medir	Objetivo	No que impacta
Lucratividade	Resultado do período dividido pelo Faturamento.	Medir o resultado da empresa.	Sustentabilidade da empresa e investimentos
Faturamento	Vendas da empresa no período	Medir as vendas da empresa.	Sustentabilidade da empresa e investimentos
Faturamento com novos clientes	Vendas da empresa com novos clientes no período	Medir a quantidade de clientes novos no período.	Crescimento da empresa
Ociosidade na Transferência	Quantidade de espaço que se deixou de utilizar nas viagens de transferência das mercadorias.	Mediar a capacidade ociosa das transferências de carga.	Na rentabilidade da empresa
Custo Pessoal	Valor gasto com pessoal dividido pelo faturamento da empresa.	Medir os custos com pessoal.	Na rentabilidade da empresa
Custos Coleta e Entrega	Valor gasto para efetuar as coletas no período analisado.	Medir o custo com coleta e entrega.	Na rentabilidade da empresa
Custo com Manutenção de Veículos	Valor gasto no período com a manutenção de veículos dividido pelo faturamento.	Medir o custo com a manutenção de veículos.	Na rentabilidade da empresa

Continua

conclusão

Indicadores Estratégicos	Forma de Medir	Objetivo	No que impacta
Inadimplência	Valor das faturas não recebidas dividido pelo faturamento do período.	Medir o quanto a empresa deixou de receber do que foi faturado.	Na rentabilidade da empresa
Eficiência de Entrega	Quantidade de entregas realizadas dentro do prazo no período analisado dividido pela quantidade de entregas.	Medir a quantidade de entregas realizadas dentro dos prazos negociados.	Na satisfação do cliente
Eficiência na Saída de Veículos	Quantidade de veículos que saíram dentro do horário estabelecido dividido pelo número de veículos que realizaram viagens.	Medir a quantidade de veículos que saíram no horário estabelecido.	Na eficiência de entrega
Fechar ocorrências dentro do prazo.	Quantidade de ocorrências encerradas no prazo dividido pela quantidade de ocorrências no período.	Medir a quantidade de ocorrências fechadas no prazo	Satisfação do cliente
Índice de Faltas e Avarias	Valor gasto com faltas e avarias dividido pela faturamento do período.	Medir o valor gasto com faltas e avarias.	Na rentabilidade e satisfação do cliente
Eficiência de Coleta	Quantidade de coletas realizadas dentro do prazo dividido pela quantidade de coletas programadas.	Medir a quantidade de coletas realizadas dentro dos prazos negociados.	Na satisfação do cliente
Turn-over	$QTD \text{ fun. Admitidos} + \text{Demitidos} / 2 / \text{Efetivo Mensal} \times 100$	Medir a rotatividade de funcionários.	Na rentabilidade e qualidade
Horas de Treinamento	Quantidades de horas de treinamento realizadas dividido pela quantidade de horas de treinamento previsto.	Medir a quantidade de horas de treinamento realizadas.	Na qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4.2 5W2H

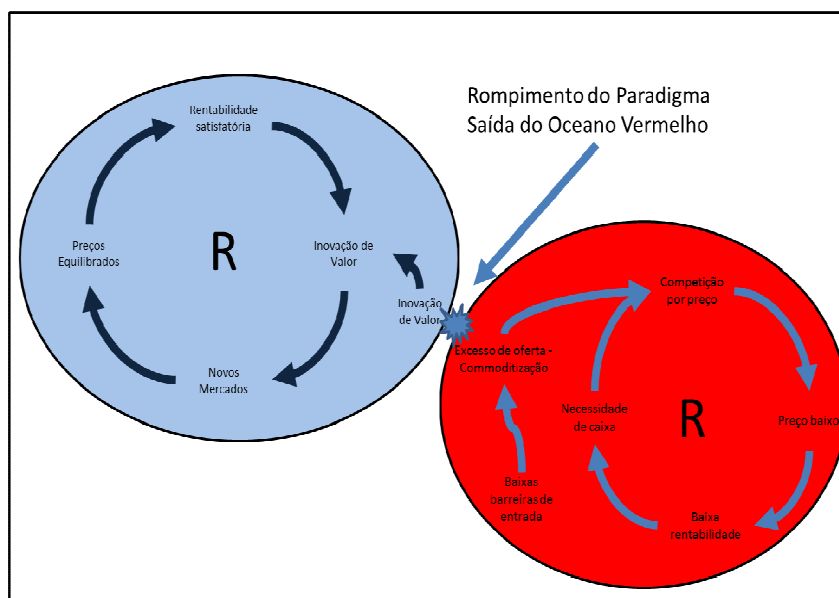
Com a utilização da ferramenta 5W2H, a empresa vai monitorar os planos de ação, deixando evidente a responsabilidade de cada gestor em cada plano, os prazos para a execução das atividades, onde será realizada, quanto custará e o motivo pelo qual a ação está sendo tomada. O quadro 30 traz um exemplo de plano de ação com a utilização do 5W2H.

Quadro 30 – Quadro Plano de Ação – 5W2h

Porque?	O que?	Quem?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto custa?
Atender os prazos negociados - Eficiência de Entrega	Ajustar sistema com os prazos por cidade.	Cesar/Ger. Oper	Implementar prazos de entregas de acordo com as frequências por cidade.	Fevereiro	Matriz	R\$ 10.000,00
	Trabalhar com transferências diárias para o Interior do Estado em toda as nossos CDs	Cesar/Ger. Oper	Renegociação com os agentes para coletar diariamente na Recris.	Junho	Matriz	R\$ 5.000,00
			Ajustar prazos de chegada e transbordo de carga nos CDs	Janeiro	Filiais	R\$ 3.500,00
	Procedimentar e implementar as informações sobre novos clientes.	Fernando/Ger Coml	Criar procedimento para que as filiais tenham informações sobre os novos clientes que estão iniciando operações com a empresa	Março	Matriz	R\$ 800,00
	Criar programa para integração com os agentes	Cesar/Ger. Oper	Realizar, em todos os CDs reunião com os agentes	Abril	Matriz	R\$ 120.000,00
Criar indicadores para medição do performance com informação mensal para os agentes			Junho	Matriz	R\$ 14.000,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do quadro proposto, foram utilizadas ferramentas de gestão e planejamento estratégico identificadas na pesquisa realizadas com os gestores da empresa e ferramentas de gestão que propiciam a criação de inovação de valor no processo de gestão das empresas. Acredita-se que, com a utilização deste quadro referencial, as empresas do setor consigam formular estratégias para sair do oceano vermelho em que se encontram, criando novos mercados, conforme pode ser ilustrado por meio da figura 26.

Figura 26 – Início da Inovação de Valor

Fonte: Elaborado pelo autor

5 ANÁLISE CRÍTICA DO QUADRO REFERENCIAL PROPOSTO A PARTIR DOS ESPECIALISTAS

Para a análise do quadro referencial proposto no trabalho, o referido quadro foi apresentado aos especialistas com a apresentação que consta como Apêndice D do trabalho. A entrevista buscou a análise crítica do referencial e identificar as seguintes questões:

- a) Se as empresas de transporte são orientadas para a inovação quando executam seu processo de gestão e planejamento estratégico ou se repetem os modelos de negócios tradicionais;
- b) Se as empresas de transportes necessitam de um modelo de gestão e planejamento estratégico que propicie inovação em seus modelos de negócios;
- c) Qual a opinião dos especialistas em relação às ferramentas utilizadas no quadro referencial proposto;
- d) Se o referencial proposto poderá viabilizar uma postura de inovação no desenvolvimento dos modelos de negócios das empresas;
- e) Quais as dificuldades que as empresas encontrarão para a utilização do quadro referencial;
- f) A existência de lacunas no quadro referencial apresentado para uma maior efetividade na aplicação.

Com relação à questão na qual se buscava entender se as empresas de transporte são orientadas para inovação ou se as empresas repetem os modelos tradicionais, os especialistas entrevistados responderam que as empresas do setor não são voltadas para a inovação e repetem os modelos tradicionais de gestão.

O especialista A citou que as empresas não são orientadas para a inovação e, quando isso ocorre, é em função da tentativa e erro, e não por um processo direcionado.

“ eu acho que na média não, embora todas as empresas citem que isso é que muda o jogo é muito difícil colocar em prática.”
“... as que conseguem inovar são as mais familiares, que fazem inovação pelo feeling”

O especialista C afirma que as empresas repetem os modelos tradicionais e atribui essa postura a dois fatores:

“ as empresas repetem os modelos tradicionais, não entra em pauta inovação, até porque eles estão repetindo os modelos, muito em função da liderança do setor vir da base do setor, que é motorista” (...).”o mundo dele ainda é o caminhão e não o serviço...”

O especialista D enfatizou o fato das empresas utilizarem as mesmas estratégias o que as leva a problemas com a rentabilidade e a briga por preço.

“... as estratégias que elas usam são muito similares.” (...) “... elas tentam ser ótimas naquela forma padrão, é uma estratégia meio padrão: todas estão no Oceano Vermelho, por isso a dificuldade de se rentabilizar, o que na verdade vira uma concorrência de preço”. (...) “ Estão orientadas para a eficiência operacional, todas seguindo o mesmo modelo, o que acaba criando quase um leilão de preços entre elas”

Quando questionados se as empresas do setor necessitam de um modelo de gestão e planejamento estratégico que propicie inovação em seus modelos de negócios a resposta foi que sim, as empresas necessitam.

O especialista A, afirmou, ainda, que as empresas precisam tentar buscar o seu Oceano Azul e sair da competição acirrada.

“A dinâmica da inovação pode ser muito importante para quem está tentando buscar seu Oceano Azul, está tentando sair dessa guerra de market share, está tentando achar outras áreas de atuação.

O especialista C afirmou que as empresas necessitam de processos de gestão que levem à inovação e salientou a questão estrutural do setor.

“Sim as empresas necessitam de uma gestão que leve para a inovação para tentar sair desse mercado tão competitivo com tantos players”.

O especialista D comentou sobre a necessidade de mudanças no setor e relatou que muitas empresas deixaram o setor e que isso se repetirá para as empresas que não mudem a forma de atuar.

“Ou tu acha uma forma diferente de se manter no mercado, ou tu vai ser comprado por alguém, tu vai ter que te associar com alguém para sobreviver, ou tu vai continuar naquela luta inglória sem ser alguém importante. Muitas transportadoras importantes dos anos 90 não estão mais aí...” (...) “falta exatamente isso, tu pode chamar de inovação, estratégia, mas faltam esses modelos diferentes”.

Com relação às ferramentas utilizadas no quadro referencial proposto, a opinião dos especialistas foi que as ferramentas atendem a proposta do trabalho e citaram a importância de manter ferramentas já consolidadas para facilitar o entendimento dos gestores no momento da utilização do quadro referencial. O especialista A chegou a considerar a possibilidade da substituição do SWOT por outra ferramenta, mas, devido à utilização por parte de quase todas as empresas, considerou uma boa recomendação da utilização.

O especialista A comentou:

“Eu acho que sim e acho que a lógica do trabalho é boa, e acho que as etapas de análise ambiental e análise interna estão muito boas, são ferramentas que o pessoal já sabe usar. Eu acho que poderia pensar em outras ferramentas para a análise interna, mas como o SWOT é muito consolidado, então é uma boa recomendação” (...) “acho que não precisa de mais ferramentas, acho que o teu frame está robusto o suficiente para ser aplicado”.

Além de citar que as ferramentas propostas atendem o proposto no trabalho, o especialista C também reforçou a importância de manter, no quadro referencial de ferramentas, as ferramentas que vem sendo utilizadas pelas empresas do setor.

“Eu achei que foi inteligente usar um modelo mais básico, porque facilita o entendimento, e aí tu buscaste uma ferramenta, que tu inseriu ali pra tentar discutir um pouco o fazer diferente, trazer a diferença, então eu acho que é inteligente o fato de usar uma ferramenta comum, já conhecida por eles e depois ferramentas de inovação”.

O entrevistado D enfatizou a utilização da estratégia do Oceano Azul no processo de gestão e planejamento estratégico das empresas.

“Está faltando justamente isso, elas se darem conta de que elas têm um modelo muito parecido, está faltando elas pensarem em uma ferramenta tipo estratégia do Oceano azul, buscar diferenciação...”

Quando perguntado se o referencial proposto viabilizará uma postura de inovação no desenvolvimento dos modelos de negócios das empresas, os especialistas afirmaram que o referencial proposto poderá atingir esse objetivo.

O entrevistado A enfatizou o fato do trabalho ser um motivador para que as empresas do setor comecem a pensar inovação nos seus negócios.

“... acho que o frame é ótimo e acho que ele é aderente ao mercado que você está estudando”

“... você fez uma construção muito lógica, pouco caótica, muito lógica e que ajuda a estimular a inovação”. (...) “você vai gerar uma faísca que pode fazer a “fogueira” crescer”

O entrevistado C citou que o referencial pode levar o setor a discutir inovação e que as ferramentas utilizadas estão de acordo com o que está proposto pelo referencial. Contudo, enfatizou a necessidade de qualificação para discutir o assunto.

“Eu acho que ele vai fomentar a discussão da inovação. No trabalho tem um modelo proposto pra começar a discussão. As empresas precisarão de pessoas qualificadas para discutir o assunto e utilizar o ferramental proposto. Acho que as ferramentas estão adequadas a proposta do modelo. Com pessoas preparadas, o ferramental atenderá o que propõe”.

O entrevistado D afirmou que o quadro referencial poderá provocar uma mudança na estratégia das empresas.

“Eu digo assim... tu poderá, com esse modelo, provocar essa estratégia diferente do que eles fazem hoje”.

Com relação às dificuldades que as empresas encontrarão para a utilização do quadro referencial, as respostas demonstraram que, embora o quadro esteja adequado ao setor, a cultura das empresas e o processo de implantação poderão

ser duas importantes barreiras a serem superadas para a utilização do referencial proposto.

O especialista A comentou que as empresas precisam entender as ferramentas e a “linguagem” dessa nova forma desse novo conceito.

“Eu acho que o segredo é você conseguir comunicar na linguagem dessas empresas. Por exemplo, você não vai falar Blue Ocean, vai ter que falar Oceano Azul, você vai fazer analogias”

“A principal barreira será a cultural, o frame é muito bom, mas a diferença estará na forma da implantação, que será importante para ultrapassar as barreiras”

O especialista C enfatizou a necessidade da preparação das pessoas para esse novo conceito:

“O ferramental serve, vai proporcionar inovação, mas tem as barreiras de implantação. O problema não estará na ferramenta, mas em quem vai utilizar ela, a questão é como tu prepara esse público para aplicar a ferramenta.”

“Trabalhar diferente, aplicar modelo diferente é um risco, gera medo e por isso também gera resistência, como processar essa mudança?”

“As pessoas têm que estar bem preparadas para que se tenha boas discussões e gerar ações efetivas e não sonhadoras. Vi que tu colocou o Balanced Scorecard, gostei muito disso, porque essa ferramenta liga o sonho estratégico com a operação na prática”.

O especialista D enfatizou a questão cultural e a necessidade da participação da direção da empresa para que o referido quadro referencial possa ser aplicado.

“Eu diria que a dificuldade está na questão cultural, toda a empresa sofre uma influência muito grande do seu líder e no transporte, principalmente do dono”. (...) “Primeiro o líder tem que se dar conta disso, ter essa visão, ter esse senso de urgência”.

Sobre a existência de alguma lacuna no *framework* apresentado para uma maior efetividade na aplicação, não foram acrescentadas novas ferramentas por

parte dos especialistas entrevistados. Todos especialistas enfatizaram o processo de implantação como sendo um grande desafio.

“Acho que não existe lacuna na tua proposta. É aderente ao mercado. O que seria um desafio “bacana” é aplicar isso”. (Especialista A)

“Eu acho que de ferramenta não. Acho que tu pegou ferramentas que atendem e a meu ver, muito importante será o desafio da implantação”. (Especialista C)

“Tu deveria, daqui a pouco, desenvolver um case, aplicar na tua empresa para ver o resultado do quadro...” (Especialista D)

Os especialistas A e C não fizeram nenhuma crítica ao modelo apresentado, apenas trouxeram como desafio o processo de implantação. O especialista D criticou o fato de vinculação do quadro referencial a um setor específico, mesmo concordando com os demais especialistas no fato de que o setor de transporte rodoviário de cargas necessita de uma forma diferente para conduzir seu processo de gestão e planejamento estratégico. Segundo ele, o quadro pode ser utilizado em empresas de outros segmentos com características semelhantes as do setor de transporte rodoviário de cargas.

“Na minha opinião utilizar as melhores práticas está OK, ferramentas de inovação OK, mas não há associação disso com um segmento de atividade”.

“Tu podes usar esse modelo em qualquer tipo de empresa com características iguais as do transporte”

O quadro 31 demonstra uma síntese com o resultado da pesquisa com os especialistas.

Quadro 31 – Quadro Resultado da Pesquisa com Especialistas

Opinião dos especialistas com relação (às):	Resultado
Orientação das empresas de transporte para inovação.	As empresas de transporte não são orientadas para inovação.
Necessidade de um processo de planejamento estratégico que propicie inovação?	Sim, as empresas do setor necessitam de um processo de planejamento estratégico que propicie a inovação.
Ferramentas utilizadas no quadro referencial proposto.	As ferramentas utilizadas no quadro referencial atendem a proposta do trabalho
Capacidade do quadro proposto de viabilizar uma postura de inovação nos modelos de negócios das empresas de transporte rodoviário de cargas	Os especialistas afirmaram que o quadro referencial proposto poderá viabilizar uma postura de inovação nos modelos de negócios das empresas do setor.
Dificuldades que as empresas encontrarão para a utilização do quadro referencial.	As dificuldades citadas pelos especialistas se dão praticamente, todas, no processo de implantação do quadro proposto, em função da cultura das empresas, do desconhecimento das ferramentas e da preparação das pessoas para o uso desse novo conceito.
A existência de alguma lacuna no quadro referencial apresentado.	Não foi apontada nenhuma lacuna no quadro referencial apresentado.
Críticas ao quadro referencial	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de aplicação para testar o quadro; - A vinculação do quadro a um determinado segmento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do resultado das entrevistas

Na análise dos especialistas, observa-se que o quadro referencial irá proporcionar para as empresas a chance formular suas estratégias buscando inovação de valor. Os especialistas enfatizaram muito essa questão, principalmente a necessidade de que as empresas do setor possuem de criar novos modelos de negócios. De acordo com os especialistas, as empresas repetem os modelos tradicionais e possuem modelos de negócios muito semelhantes e o quadro referencial proposto poderá ser um motivador para mudar esse cenário. Os especialistas demonstraram atenção especial para a fase de implantação. Segundo eles, esse será um dos grandes desafios para demonstrar a eficácia do referido

quadro referencial. Um dos especialistas criticou o fato de vincular o quadro referencial proposto a um determinado setor. Segundo ele, o quadro pode ser aplicado em empresas de outros setores de atuação com características semelhantes ao do setor de transporte rodoviário de cargas.

6 CONCLUSÕES

O trabalho teve por objetivo principal propor um quadro referencial de gestão e planejamento estratégico para as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas.

Para a construção do quadro referencial, foi feita uma revisão na literatura sobre gestão e planejamento estratégico, foram identificadas as ferramentas de gestão e planejamento estratégico que empresas do setor utilizam por meio de pesquisa realizada com gestores de empresas do setor; foram identificadas as características do setor com a revisão da literatura e de entrevistas com especialistas e, finalmente, submeteu-se o quadro referencial à avaliação de especialistas.

Na pesquisa com os gestores de empresas do setor, observou-se como característica deste segmento, a utilização de ferramentas tradicionais de gestão, perfeitamente adequadas a ambientes que não possuem tamanha competitividade como à enfrentada contemporaneamente no segmento de transporte rodoviário de cargas, conforme pode ser observado na seção de análise das características setoriais, na qual se utilizou da opinião dos especialistas e também da revisão da literatura para identificar as características do setor de transporte rodoviário de cargas. Com a pesquisa com os gestores das empresas cumpriu-se o objetivo específico de identificar as ferramentas de gestão e planejamento estratégico utilizadas por empresas de transporte rodoviário de cargas.

O que se constata no ambiente contemporâneo de competitividade deste setor é a manutenção deste conjunto de instrumentos de planejamento e gestão que não privilegiam a inovação, que não estimulam e nem conduzem a processos de inovação de valor. Concluiu-se, portanto, que as empresas do setor pesquisadas formulam sua estratégia com base na estrutura do ambiente concorrencial no qual estão inseridas, buscando sempre uma posição defensável contra a concorrência no espaço de mercado existente, tornando a conquista no mercado um jogo de soma zero, conforme estabelecem Kim e Mauborgne (2009).

Na seção em que foram abordadas as características do setor, verificou-se que se trata de um setor de concorrência acirrada com uma baixa rentabilidade gerada por baixas barreiras de entrada, que levam a uma grande quantidade de concorrentes, conforme diagrama apresentado na figura 18, o que leva a baixos

preços e em consequência a uma baixa rentabilidade. De acordo com Wanke (2010), o excesso de oferta faz com que os preços diminuam, chegando ao ponto que não remuneram os custos do transportador.

Kim e Mauborgne (2009) denominam a forma com que as empresas pesquisadas do setor formulam a sua estratégia de Estratégia Estruturalista. Na Estratégia Estruturalista as empresas formulam a sua estratégia com base no seu entorno e na concorrência, criando o que os autores denominam de oceanos vermelhos. Esse tipo de abordagem estratégica é útil e relevante quando utilizada por empresas que possuem recursos para obter uma posição singular para superar os concorrentes.

Com as características identificadas no setor de transporte rodoviário de cargas, pode se afirmar que a estratégia reconstrutivista é a mais recomendada. A estratégia reconstrutivista, segundo Kim e Mauborgne (2009) é a mais adequada para setores que possuem como característica concorrência acirrada, preços baixos e baixa rentabilidade, características essas, encontradas no setor de transporte rodoviário de cargas. Utilizando-se da estratégia reconstrutivista a empresa buscará redefinir as fronteiras do seu setor, criando novas demandas, configurando o que seus autores denominam de criação de oceanos azuis.

Diante do exposto, propôs-se um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico, utilizando-se de ferramentas já conhecidas das empresas pesquisadas do setor com o aporte de ferramentas que propiciam o processo de inovação de valor para as empresas.

O quadro referencial proposto foi apresentado para especialistas do setor, para que fosse submetido a um processo de análise crítica. Como resultado desta análise realizada pelos especialistas, obteve-se uma elevada aceitação e reconhecimento devido a sua pertinência e aplicabilidade, tendo em vista que as considerações feitas pelos especialistas foram de que o quadro poderá atender as necessidades das empresas do setor de transporte rodoviário de cargas e poderá auxiliar as empresas na busca de novos mercados, viabilizando potencialmente a seus utilizadores um distanciamento da concorrência acirrada em que se encontram atualmente. A utilização de um conjunto de ferramentas já conhecidas pelas empresas do setor e ferramentas que propiciam inovação de valor foi avaliada de forma positiva pelos especialistas. A utilização de ferramentas já conhecidas, segundo os especialistas, facilitará o entendimento do quadro referencial e a

utilização de ferramentas que propiciem inovação de valor no processo de gestão e planejamento estratégico das empresas auxiliará as empresas a mudarem a forma com a qual formulam a sua estratégia. Os especialistas foram unânimes ao afirmar que as empresas do setor precisam mudar a maneira com a qual formulam suas estratégias, tendo em vista que estão em um setor de concorrência acirrada, no qual as empresas que não se diferenciarem, não conseguirão se sustentar no mercado.

Observa-se, nas respostas dos especialistas, uma ênfase na proposta de inovação de valor, na utilização de ferramentas que propiciem inovação para as empresas que atuam no setor, tendo em vista que, segundo os mesmos, essas ferramentas poderão auxiliar as empresas na mudança de seus modelos de negócios. Teece (2010) afirma que a inovação no modelo de negócios pode ser o caminho para a vantagem competitiva, se o modelo de negócios da empresa for diferenciado e difícil de copiar.

Segundo os especialistas, o quadro referencial proposto poderá auxiliar as empresas do setor a buscarem novos modelos de negócios, mas dependerá, principalmente, da sua aplicação. Assim, emergem alguns fatores que podem ser considerados como limitações do presente trabalho. Um dos aspectos potencialmente limitadores para a aplicação operacional do quadro referencial proposto é que as empresas necessitarão desenvolver domínio e competência técnica de novas ferramentas de gestão e planejamento estratégico. Ainda que possa considerar-se evidente que as organizações precisam evoluir e se adaptar a utilização de novas ferramentas, os especialistas tratam como um grande desafio tal evolução, revelando, na avaliação do pesquisador, o conservadorismo detectado no ambiente setorial estudado, e que se materializa também nas percepções de seus especialistas. Com esse conjunto de apreciações críticas cumpriu-se o objetivo específico de efetuar a análise crítica do referencial proposto por especialistas do setor.

A falta da aplicação do quadro referencial no ambiente real e operacional das empresas do setor pode ser identificada como uma limitação do trabalho. Contudo, registre-se que a aplicação operacional não faz parte do escopo desta dissertação. Portanto, recomenda-se a aplicação do referido quadro referencial para estudos futuros.

O quadro referencial proposto restringiu-se a utilização de ferramentas de planejamento e gestão estratégica que foram identificadas nas pesquisas realizadas

com gestores de empresas do setor e de ferramentas utilizadas para a criação de inovação de valor nos modelos de negócios. Além das ferramentas utilizadas, podem ser encontradas na literatura muitas outras ferramentas de planejamento e gestão que podem ser utilizadas pelas empresas do setor de transporte rodoviário de cargas. Portanto, considera-se o fato de restringir o quadro referencial proposto a um número determinado de ferramentas uma das limitações do trabalho.

A vinculação do quadro referencial a um determinado setor foi criticado por um dos especialistas, tendo em vista que o mesmo entende que o quadro referencial de ferramentas proposto pode ser aplicado a quaisquer empresas de setores que compartilhem as peculiaridades do setor pesquisado neste trabalho. Com o necessário conservadorismo científico que o tema exige, entende-se que esta ampliação de escopo do quadro referencial proposto somente poderá ser realizada após estudos adicionais que comprovem sua validade em outros ambientes de negócios. Portanto, recomenda-se também para estudos futuros, a aplicação do quadro referencial proposto no presente trabalho, para organizações que compartilhem ambientes competitivos similares ao estudado nesta dissertação de mestrado, buscando-se sua validação e possível generalização para ambientes que compartilhem características similares ao ambiente de aplicação desta pesquisa.

Finalizando, entende-se que o objetivo geral e o conjunto de objetivos específicos foram integralmente atingidos, obtendo como resultado um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico que, conforme já apontado na conclusão, tem potencial de viabilizar a seus utilizadores a busca de novos mercados e um afastamento do ambiente concorrencial cujo grau de acirramento competitivo ameaça a sobrevivência de seus participantes, respondendo dessa forma, a questão central colocada no problema de pesquisa do trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL de Transportes Terrestres. Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas – RNTRC em Números. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/carga/rodoviario/rntrc.asp>>. Acesso em: 13 dez. 2012.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARTRAM, Peter. **Blowing Bubbles**. Logistic Manager, 2010. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 dez. 2012.
- BONFIN, Wallace Sartori; LIMA, Edson P; GOLVEIA, Sergio E. Process – An Approach to Strategic and Operational Integration. **Journal of Integrated Design & Process Science**, v. 8, p. 37-47, 2004. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 02 dez. 2012.
- BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: ESPM, 2009.
- BROWN, Tim. Design Thinking: **Uma Metodologia Poderosa para Deletar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Design Thinking**. Harvard Business Review Brasil. São Paulo: RFM Editoras, 2008.
- CABRAL, Sandro; FRANCISCO, Antonio; JUNIOR, Silva. Escolhas Estratégicas para Expansão de uma Malha Ferroviária: Uma Análise Baseada em Opções Reais. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, p. 78-90, 2011. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 20 out. 2012.
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. 8 ed. Minas Gerais: 2004.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- COLLOPY, Fred; BOLAND, Richard. **Managing as Designing**. Stanford: Stanford University Press, 2008.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRAINIC, Teodor Gabriel; FLORIAN, Michael; LEAL, José Ugenio. A Model for the Strategic Planning of National Freight Transportation by Rail. **Transportation Science**, v. 24, p. 1-24, 1990. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

DAHER, Cecilio Dias; SILVA, Edwin Pinto de La Sota; FONSECA, Adelaida Pallavicini. Reverse Logistics: Opportunity to reduce costs by integrated value chain management. **Brazilian Business Review (English Edition)**, v. 3, p. 57-72, 2006. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

EBSCO: base de dados. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FIGUEIREDO, Paulo N. Government Policies and Sources of Latecomer Firms Capability Building: A Learning Story From Brasil. **Oxford Development Studies**, v. 36, p. 59-88, 2008. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

FILOMENA, Tiago Pascoal; KLIEMANN NETO, Francisco José; DUFFEY, Michael Robert. Target Coasting Operationalization During Product Desenvolvimento Model and Application. **International Journal of Production Economics**, v. 19, p. 398-409, 2009. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.

GALLAGHER, Tomas L. Gefco expands in Brazil. **JOC Online**, p. 8, 2010. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVANNINI, Fabricio; KEUGLIANKAS, Isac. Fatores de críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: Um estudo de caso. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 931-51, 2008. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 14 dez. 2012.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

GUELET, Jacques Guelet. A Multimode Multiproduct Network Assignment Model for Strategic Planning of Freight Flows. **Transportation Science**, v. 24, p. 25-39, 1990. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, Willian. **Dell Says Sell**. Traffic World, v. 272, p. 17, 2008. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

JABBOUR, Charbel J. C. In the eye of the storm: exploring the introduction of environmental issues in the production function in Brazilian companies. **International Journal of Production Research**, v. 48, p. 35-319, 2010. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

KALLAS, David. Inovação em Modelos de Negócios: Forma e Conteúdo. **RAE – Revista de Administração de Empresas da FGV**, São Paulo, v. 52, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Mapas Estratégicos - BalancedScorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Como a Estratégia dita a Estrutura**. Harvard Business Review Brasil. São Paulo: RFM Editoras, 2009.

_____. **A Estratégia Oceano Azul**. Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. São Paulo: Campus, 2005.

KIRBY, Mary. Neeleman's Azul Takes Flight. **Ailine Business**, v. 25, p. 12-3, 2009. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KRALJ, Davorim. **Sustainable Green Business**. Slovenia: ADVANCES IN MARKETING, MANAGEMENT AND FINANCES. P. 142-145. 2009. Disponível em : < <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2009/houston/AMMF/AMMF22.pdf>>. Acesso em 03 dez 2013.

LEE, Goh Ban. Curitiba – an ideal city of buses. **Penang Economic Monthly**, v. 12, p. 36, 2010. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 21 dez. 2012.

LINDERMANM, Jorge; PETER, Bent Hansen. Utilização de Métodos de Apoio à Decisão para Decisões Estratégicas: O Caso da Manutenção de Embarcações de Transporte de Carga. **Revista de Administração Mackensie**, v. 9, p. 173-200, 2008. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

MILLER, Jay. Planos de Expansão da Empresa Aérea FlightOptions LLC. **Crain's Cleveland Business**, 2007. Disponível em:<<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

_____. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Pablo; GARRIDO, Rodrigo A.; CERONI, José A. E-Work Based Collaborative Optimization Approach for Strategic Logistic Network Design Problem. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, p. 3-13, 2009. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 05 dez. 2012.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORTEGA, Antonio César. Desenvolvimento Territorial Rural no Brasil: Limites e Potencialidades das CONSADS. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 2007. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; **Business Model Generation** – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIRES, Eduardo Menezes. **Consolidando o Business Model Framework**. Recife: 2012. 73p.

PLANO NACIONAL de Logística e Transportes – PNLT- Relatório Executivo. 2009. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/3280>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

_____ de Logística e Transportes – PNLT- Relatório Executivo. 2011. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/69407>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva** – Criando e sustentando um desempenho Superior. 37 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996.

RIBAS, Gabriela P. **Optimization Under Uncertainty of the Integrated Oil Supply Chain Using Stochastic and Robust Programming**. *International Transactions in Operational Research*, v.17, p. 777-96, 2010. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

ROCHA, Roger; GROSSMANN, Inácio E.; POGI DE ARAGÃO, Marcos V. S. Petroleum allocation at PETROBRAS: Mathematical Model and a Solution Algorithm. **Computers & Chemical Engineering**, v. 33, p. 2123-33, 2009. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

ROCHA SILVA, Cristiane; CRISTO GOBBI, Beatriz; ADALGISA SIMÃO, Ana. O Uso da Análise de Conteúdo como ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SANTOS; Fernando C. A. Integration of Human Resource Management and Competitive priorities of Manufacturing Strategy. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 20, p. 610-28, 2000. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alex André Pavan. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFC, 2001.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/irp>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

TRANSNOTÍCIAS. Revista de Transporte e Logística do SETCERGS - Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística do Estado no Rio Grande do Sul. **Revista Transnotícias**, n. 271, mar. 2011.

WANKE, Peter. **Logística e Transporte de Cargas no Brasil: produtividade e eficiência no século XXI**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Logistics Sophistication, Manufacturing Segments and the Choice of Logistics Providers**, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, p. 542-59, 1980. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 04 dez. 2012.

WEST, Harry; COUTINHO, Andre. **Business Design**. Harvard Business Review Brasil. São Paulo: RFM Editoras, 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Wesley Silva; MARTINS, Ricardo S. Impactos de Estruturação de Decisão e Planejamento em Estratégias Logísticas: Estudo Multicaso no Setor Moveleiro. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, p. 122-32, 2011. Disponível em: <<http://ejournals.ebsco.com>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

ZURLO, Francesco. **Um Modelo Di lettura per il Design Stratégico, La Relazione tra Design e Strategia nell'impresa Contemporânea** – Milano, Politecnico di Milano, 1999.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES
DAS EMPRESAS**

Questão a Investigar	Questionário
Dados do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Função na empresa 2. Formação 3. Tempo de experiência no setor
Dados da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razão Social 2. Região de atuação 3. Faturamento Anual 4. Numero de veículos na frota 5. Quantidade de funcionários
Existência de Planejamento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa possui planejamento estratégico? 2. Existem formulários referentes à implantação do faturamento?
Ferramentas e modelos de planejamento utilizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as ferramentas / modelos a empresa utiliza para a construção do planejamento estratégico?
Implantação do Planejamento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como se deu a implantação do planejamento estratégico? Quais pessoas (cargos) participaram da implantação? 2. Como é feita a comunicação do planejamento estratégico para a área operacional da empresa?
Acompanhamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é feito o acompanhamento e controle do Planejamento estratégico? 2. Quais os indicadores utilizados no planejamento estratégico?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Especialistas
– Características do Setor

Questões

Questão a Investigar	Questionário
Conhecimento sobre planejamento estratégico no setor.	1) Como o Sr. vê o planejamento estratégico no setor de transporte?
Opinião sobre a utilização por parte das empresas.	2) As empresas utilizam? Se não, porque?
Características do Setor	1) Como você vê situação atual do seguimento de transporte de cargas, suas características e quais as perspectivas para os próximos anos?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com Especialistas
– Análise Crítica do Quadro Referencial

Questões

Questão a Investigar	Questionário
A existência de inovação no setor de transporte rodoviário de cargas.	1) Em sua opinião as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas ao fazer planejamento estratégico, são orientadas para a inovação, ou repetem continuamente seus modelos de negócios tradicionais?
A necessidade de gestão estratégica e planejamento que propicie a inovação.	2) Em sua opinião as empresas do setor de transporte rodoviário de cargas necessitam de um modelo de planejamento e gestão estratégica que propiciem inovação no seus modelos de negócios?
Escolha das ferramentas	3) Com relação ao quadro referencial proposto, qual a sua opinião com relação as ferramentas utilizadas?
A eficácia das ferramentas com relação a proporcionar inovação de valor para as empresas	4) Na sua avaliação, o ferramental conceitual proposto, vai viabilizar uma postura de inovação no desenvolvimento dos modelos de negócio das empresas? Se sim, porque; se não, porque?
Habilitação das empresas para utilizar as ferramentas e dificuldades para utilizar o quadro referencial.	5) Na sua opinião, as empresas estão aptas a utilizar novos conceitos que viabilizem a inovação em seus modelos de negócio? Se for o caso, quaisas dificuldades as empresas terão para utilizar esse quadro referencial?
Identificação de lacunas no quadro referencial	6) Existe alguma lacuna no framework apresentado que precisaria ser preenchida para uma maior efetividade na aplicação?
Barreiras para aceitação por parte das empresas	7) Quais as principais barreiras para a aceitação por parte das empresas de um framework que promova inovação no setor e em seus modelos de negócio? Caso estas barreiras existam, qual sua proposta para supera-las?

APÊNDICE D – Apresentação Especialistas

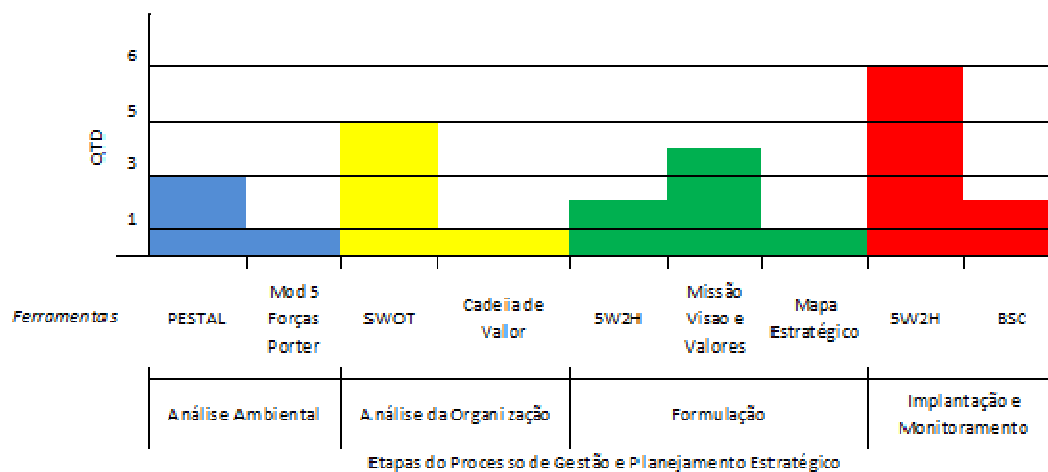
Quadro com a Metodologia	
Título	Planejamento Estratégico nas Empresas de Transporte Rodoviário de Carga - A Proposta de um Quadro de referência
Problema de pesquisa	Quais as ferramentas de gestão e planejamento estratégico devem ser consideradas para o planejamento estratégico em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas?
Caracterização da pesquisa	Abordagem qualitativa exploratória, tendo como estratégia de coleta de dados entrevistas semiestruturadas abertas com a utilização de roteiro de entrevista semiestruturado e pela análise de documentos apresentados pelos entrevistados
Objetivo geral	Propor um quadro referencial de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas que atuam no setor de transporte rodoviário de cargas
Objetivos específicos	Método
Identificar elementos de gestão e planejamento estratégico utilizados por empresas de transporte de carga rodoviária. Identificar as características do setor de transporte rodoviário de cargas Efetuar a análise crítica do quadro de referência por especialistas do setor.	Coleta de Dados : Entrevista semiestruturadas Análise dos dados : Análise de conteúdo
Unidades de análise	Empresas do setor de transporte rodoviário de cargas
Sujeitos de pesquisa	Gestores das empresas e especialistas

Quadro 11 – Ferramentas de Gestão utilizadas nos modelos de Planejamento e Gestão Estratégica Analisados

Matriz BCG	Inovação Disruptiva
Matriz GE	Planejamento de Cenários
Análise da Atratividade do Setor	Lucro Oriundo do Núcleo
Pestal	Marketing um a um
Matriz Ciclo de Vida do Produto	Estrutura de Portifólio SWOT
Cadeia de Valor	Fatores-Chave de Sucesso
Competências	Matriz de Crescimento Ansof
Matriz Produto Mercado	Agenda de Mudanças Estratégicas
Matriz Parentesco	Norteadores Estratégicos
Tipologia de Estratégias de Wright et. al.	Cinco Forças de Porter
BSC	Estratégias Genéricas de Porter
5W2H	VBR
Matriz de Posicionamento	Gestão Baseada em Valor
Oceano Azul	
Co-Criação de Valor	
Estratégia Emergente	

Quadro - Empresas Pesquisadas					
Empresa	Faturamento Anual	Entrevistados	Quantidade de Funcionários	Frota	Região de Atendimento
A	R\$ 189.000.000,00	Controller	685	1200 carretas 75 Cavalos Mecânicos próprios e 90 agregados	Todas as regiões do Brasil.
B	R\$ 300.000.000,00	Diretor Operacional	3.000	Em torno de 1500 veículos	As regiões Sul e Sudeste do Brasil
C	R\$ 110.000.000,00	Gerente Comercial e Gerente de Planejamento	2.800	500 veículos	Região Sul do Brasil e Estado de São Paulo
D	R\$ 550.000.000,00	Gerente Comercial Cooperativo e Diretor Comercial	3.300	1800 carretas e 450 veículos entre pesados e leves	Todas as regiões do Brasil.
E	R\$ 46.000.000,00	Diretor Presidente	450	150 veículos entre leves e pesados	Toda região Sul do Brasil mais os Estados de SP, RJ e ES
F	R\$ 98.000.000,00	Diretor Presidente	850	232 veículos entre leves e pesados	Toda região Sul do Brasil mais os Estados de SP e RJ

Gráfico ref. Ferramentas Utilizadas



Análise da utilização das ferramentas



Fazem análise do Setor e da Concorrência

Buscam uma posição estratégica na busca de vantagem competitiva para superar os rivais

Alinham a sua cadeia de valor, criam nos processos definindo metas financeiras e repartindo o orçamento

- Proposta do quadro de referência
 - Utilizar no processo de gestão e planejamento estratégico ferramentas clássicas de gestão já conhecidas pelas empresas de transporte e também ferramentas voltadas para inovação

 - O objetivos são :
 - A busca de modelos de negócios mais competitivos através da reconstrução dos elementos de valor na proposta de valor das empresas
 - Buscar novos e inexplorados mercados

Quadro de referência de ferramentas de gestão e planejamento estratégico para empresas do setor de transporte rodoviário de cargas			
Análise Ambiental	Análise da Organização	Formulação e implantação	Monitoramento e controle
<ul style="list-style-type: none"> - PESTAL - Modelo 5 forças de Porter 	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> - Norteadores Estratégicos - Business Model - Oceano azul - Cadeia de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> - BSC - Mapa Estratégico - 5W2H

Quadro - Análise externa organizada sob o referencial PESTAL	
<p>Análise Política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislação comercial e tarifária • Parceiros comerciais mais favorecidos • Alterações no quadro político que podem impactar na economia 	<p>Análise Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de câmbio e estabilidade monetária • Tendências do PIB • Taxas de juros • Oferta de capital para empresas do segmento • Custos trabalhistas • Estágios do ciclo de negócio (prosperidade, recessão, recuperação)
<p>Análise Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografia • Mudança no hábito de compra da população 	<p>Análise Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico recente • Impactos da tecnologia na oferta de serviços por parte dos concorrentes • Impacto da tecnologia sobre a estrutura de custo
<p>Análise Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação quanto à emissão de gases dos veículos • Descarte de insumos • Reciclagem de insumos • Análise das questões ambientais por parte dos clientes e impacto nas negociações comerciais 	<p>Análise Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributação: Alíquotas tributárias e questões fiscais • Legislação salarial e seu impacto • Alterações na legislação trabalhista • Benefícios obrigatórios aos empregados

Análise Estrutural da Indústria

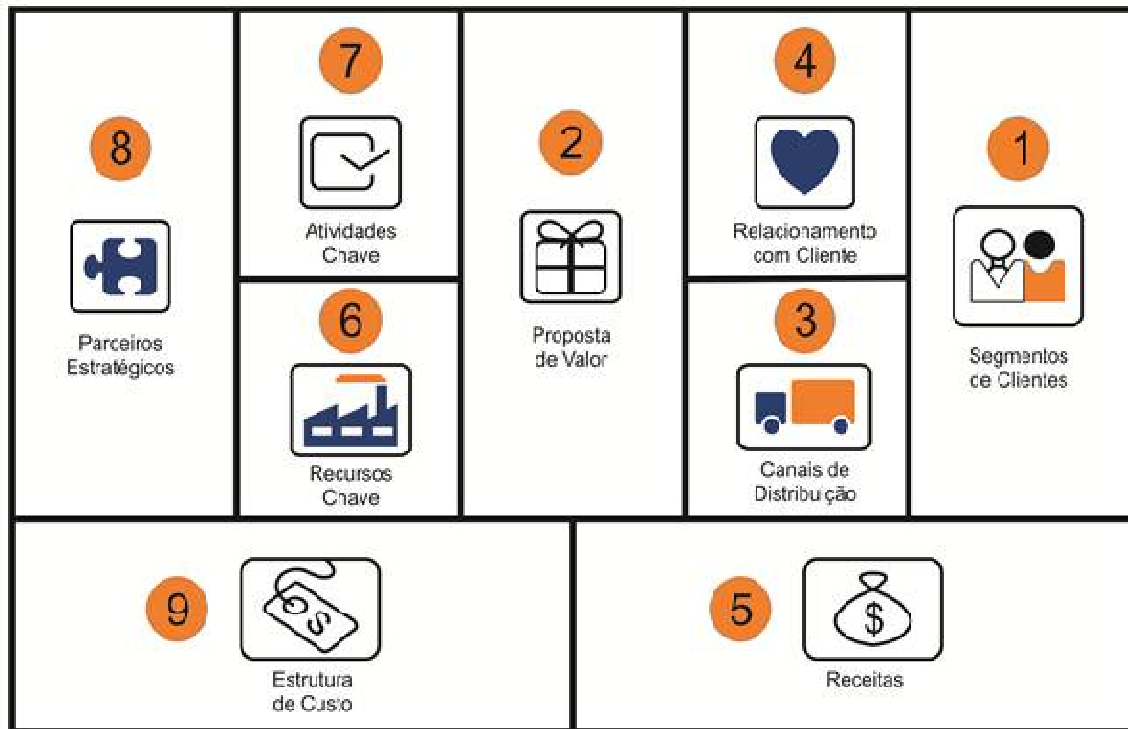


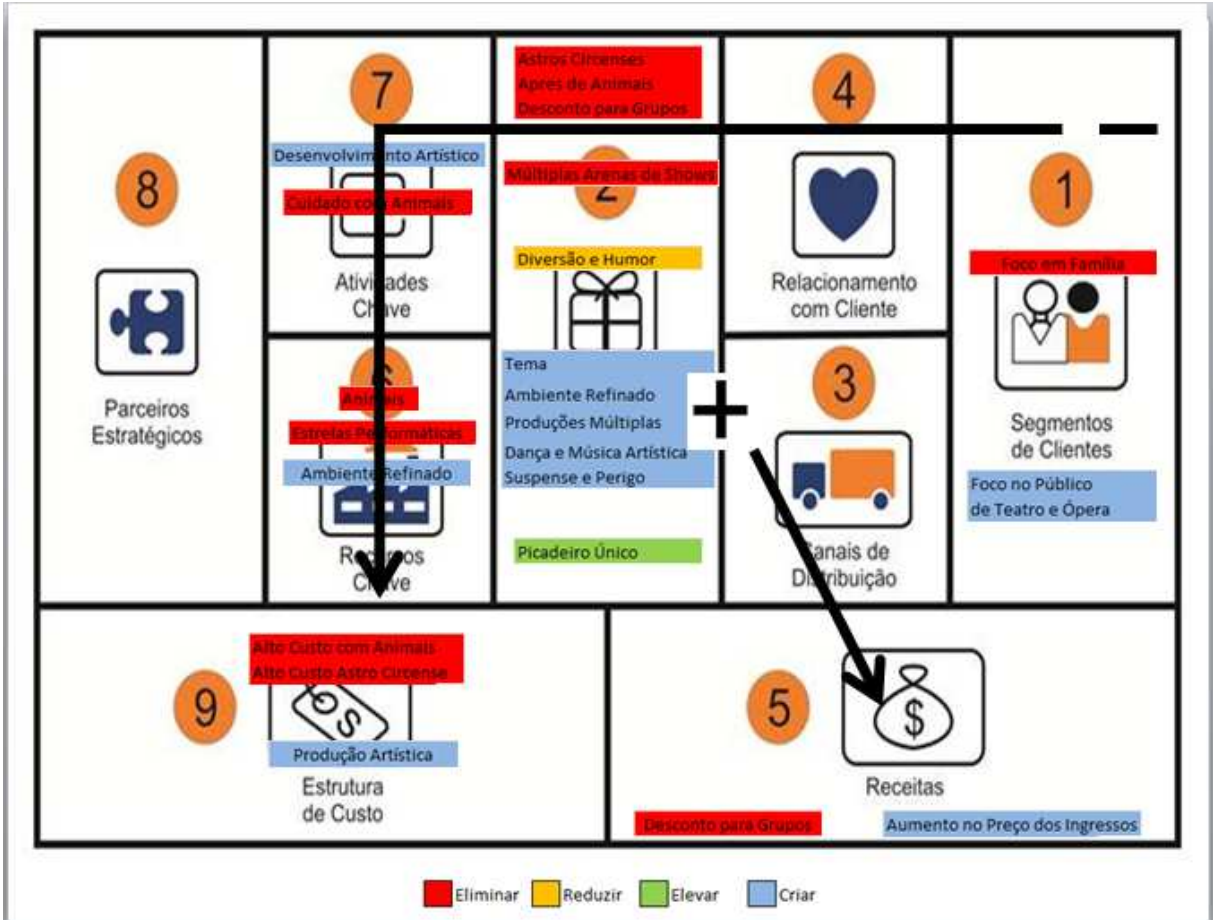
Análise SWOT	
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização das filiais • Frota própria de transferência • Sistema de gestão de qualidade implantado • Capacidade dos terminais de carga • Área de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo de entrega maior do que ao da concorrência • Frequência das linhas de transferência • Falta de pessoal na equipe comercial • Software de gestão defasado • Utilização de mão de obra terceirizada e sem treinamento
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico do País (aumento da oferta de carga) • Crescimento do mercado e-commerce • Construção de montadora de veículo na região de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes • Alteração na regulamentação da profissão de motorista • Aumento de roubo de cargas na região de atendimento • Falta de mão de obra qualificada

Quadro . Características da Missão e Visão	
Características da Missão	Características da Visão
Identifica o Negócio	É o que se sonha para o negócio
É a partida	É a chegada
É a carteira de identidade da empresa	É o passaporte para o futuro
Identifica “quem somos”	É mutável conforme os desafios
Vocações para a eternidade	Focalizada no futuro

Valores
Prescreve o caráter, o comportamento
Nortearão os valores da empresa ao longo do tempo

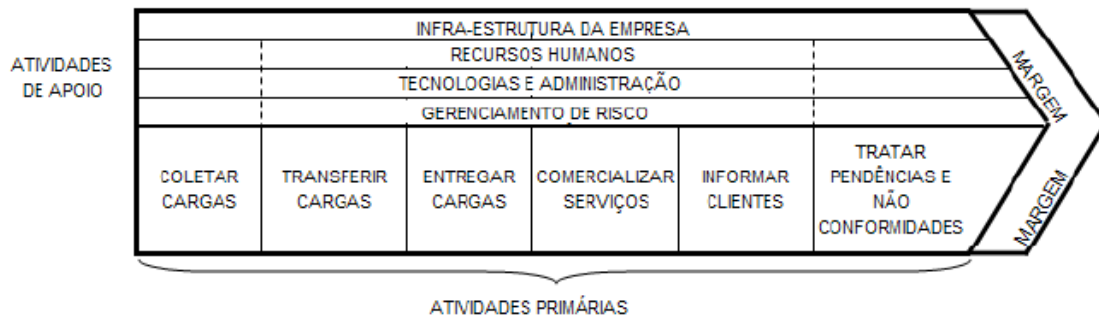
Business Model Generation





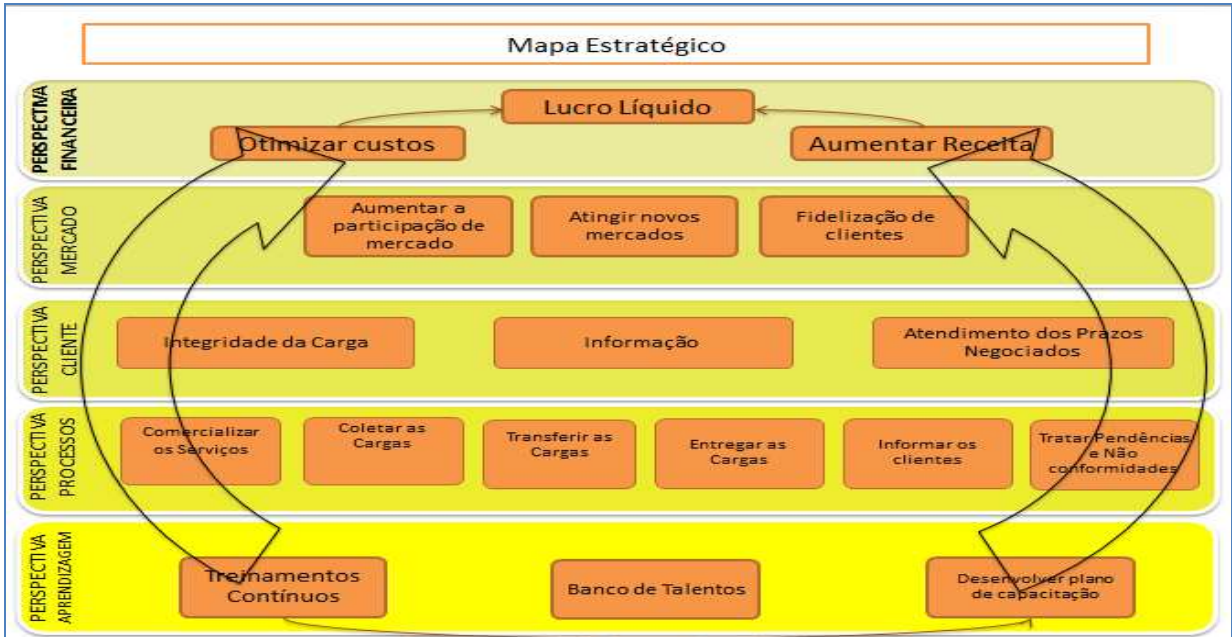
Cadeia de Valores

A Operacionalização da Estratégia



BSC			
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Metas
Financeira	Ter Lucratividade	Lucratividade	2%
	Aumentar Faturamento	Faturamento	100%
		Faturamento com novos clientes	1,45%
	Reduzir Custos	Ociosidade na Transferência	20%
		Custo Pessoal	25%
		Custos Coleta e Entrega	13,50%
		Custos Carregamento	1,70%
		Custo com Manutenção de Veículos	3,30%
		Custos com Comunicação	1,10%
		Inadimplência	4,50%
		Baixa como incobrável	0,15%
		Despesas com juros e desp. Bancárias	3,45%
Desconto	0,70%		
Do Cliente	Entregar Mercadorias no Prazo Negociado	Eficiência de Entrega	95%
		Eficiência na Saída de Veículos	95%
	Manter integridade da carga	Índice de Faltas e Avarias	0,60%
	Ter informação precisa	CTRCs em Aberto	1%
	Reter Clientes	ISCR	8,5
Processos Internos	Atender Coletas no Prazo	Eficiência de Coleta	95%
	Transferir Cargas no mesmo dia da Coleta	Eficiência de Embarque	95%
	Entregar Mercadorias no Prazo Negociado	Eficiência de Entrega	95%
		Eficiência de Entrega Manifesto	95%
	Informar Clientes	Baixa/Ocorrências dentro do Prazo	98%
	Comercializar o Serviço	Faturamento com novos clientes	1,45%
Informar e Resolver não conformidades	Fechamento de ocorrências dentro do Prazo	98%	
Aprendizagem e Crescimento	Reter Talentos	Saídas de Funcionários Chave	0%
	Retenção de funcionários	Turn-over	5%
	Manter Pessoal Qualificado	Horas de Treinamento	95%

Mapa Estratégico



Acompanhamento dos Planos de Ação

5W2H		
Questão		Característica
What	O que será feito?	Etapa a cumprir
Who	Quem vai fazer?	Definição do responsável
When	Quando será feito?	Cronograma
How Much	Quanto custará?	Investimento
Why	Porque?	Razão para a realização
Where	Onde será feito?	Local
How	Como será feito?	Descrição da execução

APÊNDICE E – Ferramenta para Avaliar as Forças da Indústria

Instrumento para análise estrutural de um setor

Para cada afirmação, atribuir notas.

- 1 – a afirmação é absolutamente falsa;
- 2 – a afirmação é falsa, mas pode ser verdadeira sob certas condições;
- 3 – a afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta;
- 4 – a afirmação é correta, mas pode ser falsa sob certas condições;
- 5 – a afirmação é totalmente correta;

FORÇA 1 – POSSIBILIDADE DA ENTRADA DE CONCORRENTES

FATORES		Nota
A	É possível ser pequeno e entrar no negócio.	
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	
C	Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	
I	É improvável uma guerra com novos concorrentes.	
J	O mercado não está saturado	
Total		
Média Força		

FORÇA 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

FATORES		Nota
A	Existe grande número de concorrentes , com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	
B	O setor onde se situa o negócio se mostra em lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	
C	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir esses custos.	
D	Acirrada disputa de preços entre concorrentes.	
E	Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes.	
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas	
H	Empresas estabelecidas tem pouca experiência no negócio ou custos altos.	
I	É improvável uma guerra com novos concorrentes.	
J	O mercado não está saturado.	
Total		
Média Força		

FORÇA 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	
B	Produtos/serviços substitutos tem custos mais baixos do que os das empresas existentes no negócio.	
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços.	
D	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	
Total		
Média Força		

FORÇA 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		Nota
A	Clientes compram em grande quantidade e sempre fazem forte pressão por preços menores.	
B	Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	
C	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	
D	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	
F	Produto/serviço vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	
Total		
Média Força		

FORÇA 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	
B	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios do setor.	
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferentes.	
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	
Total		
Média Força		

Após o preenchimento da planilha, tira-se a média de cada força, dividindo a soma pelo número de itens, a fim de torna-las comparáveis.

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	1,0 – 1,70
MÉDIA	1,71 – 3,40
ALTA	3,41 – 5,00