

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E O
ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE
CARGA DE BARRA MANSA, RJ**

José Cláudio de Lima Ferreira

2007



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E

ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E O
ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE
CARGA DE BARRA MANSA, RJ**

JOSÉ CLAUDIO DE LIMA FERREIRA

Sob a Orientação do Professor

Francisco Paulo de Melo Neto, D.Sc

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios.**

Seropédica, RJ

Abril, 2007

658.788

F383a

T

Ferreira, José Cláudio de Lima, 1960-

Uma análise do processo de gestão estratégica e o estudo de caso de pequenas empresas de transporte de carga de Barra Mansa, RJ/ José Cláudio de Lima Ferreira. - 2007.

114 f. : il.

Orientador: Francisco Paulo de Melo Neto.

Dissertação(mestrado)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 100-102.

1. Logística empresarial - Teses. 2. Planejamento estratégico - Teses. 3. Logística empresarial - Barra Mansa (RJ) - Teses. 4. I. Neto, Francisco Paulo de Melo. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

Bibliotecário: _____

Data: ___/___/_____

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

JOSÉ CLAUDIO DE LIMA FERREIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____/____/____

Francisco Paulo de Melo Neto, D.Sc, UFRRJ
Orientador

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira, D.Sc, UFRRJ

Joel Lima Ferreira Castro Júnior, D.Sc, Unigranrio

Uma homenagem a:

**Meus pais, sempre prontos a
ajudar e criticar os atos de seus
filhos.**

**À minha esposa, Solange, que com
suas atitudes, confere confiança e
tranqüilidade a toda a família.**

**A meus filhos, Rodrigo e Amanda,
que entenderam minha ausência.**

**A todos que me deram apoio
incondicional para a realização do
presente trabalho.**

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, ao Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação pela oportunidade de estar com professores de alto nível, transferindo seus conhecimentos, tão importantes para nosso sucesso.

À Professora Ana Alice Villas Boas, que, com sua coordenação, alcançou altos níveis de aprovação dos discentes e com suas condutas e orientações nos ajudou a enfrentar os desafios do dia-a-dia.

A todos os professores do Curso que nos apoiaram e nos colocaram desafios para nosso próprio crescimento.

Ao Professor Francisco Paulo, orientador de meu trabalho que, com seu inestimável conhecimento cativou a todos e me apoiou em minhas dúvidas e desvios.

Em especial, agradeço ao Prof. Osvaldir Geraldo Denadai, Pró-Reitor do Centro Universitário Geraldo Di Biase, que com sua inteligência, aceitou e implementou a parceria entre as duas Instituições.

Aos colegas de curso, no apoio aos debates e pesquisas realizadas.

A meus discentes que apoiaram de todas as formas possíveis a minha ascensão profissional e acadêmica.

Ao Centro Universitário Geraldo Di Biase, que, com sua visão inovadora, implementou o convênio com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, facilitando sobremaneira a realização e conclusão do Curso.

Aos Professores Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Joel Lima Ferreira Castro Júnior e Carlos Alberto Sanches Pereira, doutores que participaram da banca examinadora, contribuindo para a melhoria do trabalho.

SUMÁRIO

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Lista de Abreviações e Símbolos.....	iii
Lista de Figuras.....	iv
Lista de Gráficos.....	v
Lista de Tabelas.....	vi
Lista de Quadros.....	vii
Lista de Formulários.....	ix
Lista de Anexos.....	x
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 – História do transporte rodoviário de carga no Brasil.....	01
1.2 – Formulação do Problema.....	02
1.3 – Objetivos.....	03
1.3.1 – Objetivo Geral.....	03
1.3.2 – Objetivo Específico.....	03
1.4 – Questões da pesquisa.....	03
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	04
2.1 – Conceituação de EPP’s.....	04
2.2 O Transporte Como Impulsionador do Progresso.....	04
2.3 O Sistema de Transportes.....	10
2.4 Gestão Estratégica.....	11
2.4.1 Análise Comparativa – <i>Benchmarking</i>	27
2.4.2 Análise de Cenários & as Forças da Indústria.....	28
2.4.3 – Análise de Mercado.....	31
2.5 Desempenho empresarial.....	35
2.6 Gestão de pessoas.....	38
2.6.1 Gestão de recursos humanos.....	38
2.6.2 – O processo de mudança.....	43
2.6.3 – Origem e evolução do conceito de competências.....	46
2.6.4 – Competências essenciais e organizacionais.....	47
2.6.5 – Competências na gestão de pessoas.....	48
2.6.6 – Gestão por competências.....	49
2.6.7 – Conexão com a estratégia das organizações.....	50
2.7 Definição de Atores.....	54
2.8 Os Planos de Ação.....	56
2.9 Motivação para a estratégia.....	62
2.10 – Atitudes em Relação ao Futuro.....	63

2.10.1 – Atitude Tradicionalista.....	63
2.10.2 – Atitude Pragmática.....	63
2.10.3 – Atitude Estratégica.....	64
2.10.4 - A Mentalidade Estratégica.....	65
2.11 - Segmentação do Portfólio.....	68
2.11.1 - Preparação.....	69
2.11.2 - Workshop.....	69
2.12 - Implementação e Acompanhamento.....	71
3 METODOLOGIA.....	73
3.1 – Limitações do estudo.....	75
3.2 – Coleta de dados.....	76
3.3 – Qualificação das empresas pesquisadas.....	76
3.4 – Cronograma.....	77
4 ANÁLISE DA PESQUISA.....	78
5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	96
5.1 – Resultados e Discussões.....	96
5.2 – Conclusões finais.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	100
ANEXOS.....	103

RESUMO

FERREIRA, José Cláudio de Lima. **Uma Análise do Processo de Gestão Estratégica e o Estudo de Caso de Pequenas Empresas de Transporte de Carga de Barra Mansa, RJ** Seropédica: UFRRJ, 2007. 114p. (Dissertação, Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócios).

Este estudo trata da análise de gestão estratégica, com suas ferramentas, compondo, inclusive, um roteiro para a realização do processo. Percebe-se que a gestão estratégica é muito pouco utilizada na prática pelas pequenas empresas de transporte de carga de Barra Mansa-RJ, por diversos fatores inerentes a seu porte e ao pouco conhecimento dos gestores destas empresas dos benefícios gerados pela estratégia empresarial. Empresas de diversos ramos não julgam imprescindível o conhecimento de seu mercado, deixando “ao acaso” a forma de gerenciamento financeira, administrativa, de pessoas, os valores empresariais e sua cultura geral. Por não existir o planejamento estruturado o controle é, da mesma forma, relegado ao terceiro plano, ou simplesmente não existe. O conhecimento do ambiente organizacional é de fundamental importância para a gestão estratégica. Dessa forma, para as grandes empresas, a visão global é de grande valia, mas, nas pequenas empresas, pelo que pôde ser observado, o que existe é um consenso de que se deve cuidar da empresa e não da concorrência, considerando esta última como inimiga e não como geradores de parcerias que poderiam engrandecer o mercado e a cada pequena empresa. Da mesma maneira, julgam desnecessário o conhecimento do cenário financeiro, político, cambial, social, do meio ambiente, dos clientes internos e externos. Mediante análise estruturada através de pesquisa de campo junto a empresários do setor, desejou-se conhecer o verdadeiro perfil do pequeno empresário do ramo de transporte de carga, suas dificuldades, e sugerir ferramentas fundamentais e básicas para adequar a gestão estratégica, em seu início, a este perfil de empresário.

Palavras-chave: Pequena Empresa, Gestão Estratégica, Desenvolvimento.

ABSTRACT

FERREIRA, José Claudio de Lima. **An Analysis of the Strategical Management Process and the Case Study of Loading Transportation Short Companies in Barra Mansa, RJ** Seropédica: UFRRJ, 2007, 114p. (Dissertation, Mastership in Business Strategy and Management).

This paper shows the analysis of the strategic management and its instruments, also consisting of a guide to the process execution. It can be noticed that the strategic management is not used at all in the short companies of loading transportation in Barra Mansa-RJ, for several reasons belonging to its size and to the not vast amount of knowledge by the managers of such companies about the benefits from the business enterprising strategy. Different kinds of companies do not regard the learning of their place as necessary, abandoning “to their fate” the way of financial and people management, the business values and their general culture. Because of the not being structural planning, the control is relegated to the third place or it does not exist at all. The learning of the company organism environment is really important to the strategical management. Thus, to the big companies, the global vision is of great worth but is a consensus that it is necessary to take care of the firm and not of the competition, thinking about this last one as an enemy instead of being a partner in a growing process to each small company. In the same way, they think it is useless the learning of the financial, political, cambial and social view of the environment, of the internal and external customers. According to an analysis based in a research with businessmen of that specific field, it was expected to know the real face of the small businessman of the loading transportation area, as well as his difficulties and to suggest essential and basic instruments to fit the strategical management, in its beginning, to this kind of businessman.

Key-words: Small Company, Strategic Management, Development.

LISTAS DE ABREVIACES E SBOLOS

A	Atendimento
ADL	Matriz Arthur D. Little
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
BCG	Boston Consulting Group
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
C	Custo
CLI	Negociação com clientes
COM	Competitivo
C.R.I.A.R.	Competências, Risco, Inovação, Adaptação-Ajuste – Assimilação, Re-C.R.I.A.R.
DEM	Demográficos
ECO	Economia
EPP	Empresas de Pequeno Porte
F.O.F.A.	Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça
FOR	Negociação com fornecedores
I	Inovação
IBM	<i>International Business Machine</i>
ISO	<i>International Standartization Organization</i>
Km	Quilometro
M	Moral
M.A.	Meio Ambiente
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PE	Planejamento Estratégico
POL	Político
Q	Qualidade
S	Segurança
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio  Pequena Empresa
SOC	Sociais
SWOT	<i>Strenghts, weaknesses, opportunities, threats</i>
TEC	Tecnológicos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Necessidades Empresariais.....	11
Figura 2: Síntese da Visão Holística.....	12
Figura 3: Itens de satisfação do cliente.....	12
Figura 4: Diferenças entre Planejamento e Gestão estratégicas.....	17
Figura 5: Elementos do Planejamento.....	18
Figura 6: Os tipos de Planejamento.....	19
Figura 7: As cinco forças de Porter.....	31
Figura 8: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.....	38
Figura 9: Fatores internos e externos.....	39
Figura 10: A superposição de participação multigrupal.....	39
Figura 11: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	40
Figura 12: Diagrama de Hersey.....	42
Figura 13: Etapas de mudança.....	43
Figura 14: O ponto de ruptura.....	45
Figura 15: Atores.....	53
Figura 16: Planos de Ação.....	59
Figura 17: Passos do planejamento estratégico.....	61
Figura 18: Atitude tradicionalista.....	63
Figura 19: Atitude pragmática.....	64
Figura 20: Atitudes estratégicas.....	65
Figura 21: Grupos de mudanças.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de melhorias – Vantagens Competitivas.....	28
Gráfico 2: Gráfico de Radar – Meta Indicadores.....	58
Gráfico 3: Tipos de Mentalidades.....	65
Gráfico 4: Tempo de existência das Empresas.....	77
Gráfico 5: Empregados nas Empresas.....	78
Gráfico 6: Diretores nas Empresas.....	78
Gráfico 7: Gerentes nas Empresas.....	79
Gráfico 8 : Empregados Operacionais nas Empresas.....	79
Gráfico 9: Idade dos Proprietários.....	80
Gráfico 10: Faturamento das Empresas.....	81
Gráfico 11: Folha de Pagamento das Empresas.....	82
Gráfico 12: Gasto com combustível nas Empresas.....	82
Gráfico 13: Frota das Empresas.....	83
Gráfico 14: Prestações Mensais das Empresas.....	84
Gráfico 15: Caminhões Alienados.....	84
Gráfico 16: Meses para Liquidação.....	85
Gráfico 17: Cliente mais Antigo.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tamanho da frota/Região – Empresas de Transporte.....	07
Tabela 2: Transportadores – Carrocerias/Tipo.....	07
Tabela 3: Tamanho da frota/Região – Cooperativas de Transporte.....	08
Tabela 4: Idade média dos veículos.....	08
Tabela 5: Transportadores e Frotas de Veículos/UF.....	09
Tabela 6: Transportadores e Frota de Veículos.....	09
Tabela 7: Transportadores / Área de Atuação.....	10
Tabela 8: Transportadores – Frota / Tipo de Veículo.....	10
Tabela 9: Transportadores – Veículos / Propriedade.....	10
Tabela 10: Tipos de Relacionamento para Análise de Cenários.....	30
Tabela 11: Ferramentas mais utilizadas América do Norte, Europa e Ásia, 1996..	66
Tabela 12: Pesquisa nos Estados Unidos e Canadá, América do Sul e Europa, 1999.....	66
Tabela 13: Cronograma-macro de implantação.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias Organizacionais.....	22
Quadro 2: Diretrizes Estratégicas.....	22
Quadro 3: Descrição das Diretrizes Estratégicas.....	23
Quadro 4: Diretrizes de classificação de Negócios.....	24
Quadro 5: Descrição das Forças e Fraquezas.....	26
Quadro 6: Os 10-Ms.....	26
Quadro 7: Atributos dos 10 Ms.....	27
Quadro 8: Classificação de <i>Benchmarking</i>	28
Quadro 9: Descrição de Oportunidades e Ameaças.....	29
Quadro 10: Análises de Mercado.....	33
Quadro 11: Matriz ADL.....	33
Quadro 12: Análise das Descrições da Matriz ADL.....	34
Quadro 13: Matriz BCG.....	34
Quadro 14: Análise da Matriz BCG.....	34
Quadro 15: Matriz McKinsey.....	36
Quadro 16: Matriz de Relacionamento – Diretrizes.....	36
Quadro 17: Relatório de Análises Empresarial.....	37
Quadro 18: Simbologia para o Relatório de Análises Empresarial.....	37
Quadro 19: Fontes para indicadores.....	37
Quadro 20: Análise do Diagrama de Herzey.....	44
Quadro 21: Meta Indicadores.....	57
Quadro 22: Indicadores Vinculados.....	59
Quadro 23: Planos de Ação.....	60
Quadro 24: Fatores de Segmentação.....	68
Quadro 25: Grau de Instrução dos Proprietários.....	80
Quadro 26: Voltaria a estudar.....	80
Quadro 27: Explicação da resposta 8.....	81
Quadro 28: Grau de Instrução do Gerente.....	81
Quadro 29: Frota das Empresas.....	83
Quadro 30: Veículos Quitados.....	83
Quadro 31: Treinamento.....	85
Quadro 32: Frequência do Treinamento.....	85
Quadro 33: Contratação.....	86
Quadro 34: Problemas de Pessoal.....	86
Quadro 35: Avaliação dos Empregados.....	86
Quadro 36: Benefícios.....	87
Quadro 37: Missão e Visão.....	87
Quadro 38: Gestão Estratégica.....	87
Quadro 39: Problemas Administrativos.....	88
Quadro 40: Concorrentes.....	88
Quadro 41: Fornecedores.....	88

Quadro 42: Clientes.....	89
Quadro 43: Problemas Financeiros.....	90
Quadro 44: Ferramentas Administrativas.....	90
Quadro 45: Problemas Administrativos.....	90
Quadro 46: Gestão Estratégica.....	91
Quadro 47: Oportunidades de Negócios.....	91
Quadro 48: Economia Brasileira.....	91
Quadro 49: Economia Positiva.....	91
Quadro 50: Economia Negativa.....	92
Quadro 51: Controle de Operações.....	92
Quadro 52: Controles Positivos.....	92
Quadro 53: Análises dos Processos.....	93
Quadro 54: Dificuldades de Aplicação de Gestão Estratégica.....	93

LISTA DE FORMULÁRIOS

Formulário 1: Análise de Cenários.....	30
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Autorização de divulgação das empresas pesquisadas.....	93
Anexo B: Formulário de pesquisa.....	94
Anexo C: Pesquisa de fornecedor.....	95
Anexo D: Pesquisa de concorrência.....	96
Anexo E: Pesquisa de clientes.....	97
Anexo F: Cronograma.....	98

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 História do transporte rodoviário de carga no Brasil

As primeiras rodovias brasileiras surgiram no século XIX, mas a ampliação da malha rodoviária ocorreu no governo de Getúlio Vargas (1932), com a criação do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) em 1937 e, mais tarde, com a implantação da indústria automobilística, na segunda metade da década de 1950, com a aceleração do processo de industrialização e a mudança da capital federal para Brasília.

A partir daí a rede rodoviária se ampliou de forma notável e se tornou a principal via de escoamento de carga e de passageiros do país.

Na década de 1980, o crescimento acelerado deu lugar à estagnação. A perda de receitas, com a extinção, em 1988, do imposto sobre lubrificantes e combustíveis líquidos e do imposto sobre serviços de transporte rodoviário, impediu a ampliação da rede e de sua manutenção.

No setor rodoviário de cargas, o caminhão é o principal meio de transportes. A frota nacional de caminhões em circulação representa 70% e tem mais de 15 anos de idade.

A idade avançada da frota implica em quebras constantes, acidentes muitas vezes fatais com um custo estimado de 4 bilhões de dólares ao ano e um alto consumo de óleo diesel, por isso se faz necessária uma renovação da frota existente buscando eficiência e avanço tecnológico.

Principal modal do transporte de cargas, representando hoje aproximadamente 60 % das cargas transportadas no país, é praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos.

Os autônomos representam 70% da frota existente.

Segundo o SEBRAE, no setor de transporte rodoviário de passageiros e de cargas, há concentração de atividades em Barra Mansa, na região Sul Fluminense.

Os dados da Fundação CIDE, apontam que, em 2001 o PIB municipal concentrava-se na área da indústria (55%) seguida do comércio e dos serviços (44%) e da agropecuária (1%). A participação do município de Barra Mansa, no mesmo ano, representou 0,76% do PIB estadual. Em 2002, o PIB a preços básicos alcançou R\$ 1,397 bilhão, 0,8% do produto estadual e 12,5% do PIB da Região do Médio Paraíba.

No setor primário, destaca-se a criação de bovinos integrada à pecuária leiteira e o desenvolvimento da avicultura.

No setor secundário, Barra Mansa destaca-se como tradicional centro industrial.

Extremamente integrado ao município de Volta Redonda, Barra Mansa tem como principais indústrias a siderurgia (Siderúrgica Barra Mansa), a metalurgia (Metalúrgica Barra Mansa), a química (Du Pont do Brasil S/A) e a produção de alimentos (Nestlé Brasil Ltda.).

No setor terciário, a área comercial e de serviços é alimentada pela dinâmica industrial do município e, também, por sua característica de entroncamento rodoviário.

1.2 Formulação do Problema

As empresas de transporte de carga de pequeno porte do município de Barra Mansa – RJ encontram-se, percebe-se, em sua maioria, em grandes dificuldades administrativas, financeiras e de marketing. Acredita-se que isso ocorra devido à falta de conhecimento pelos empregadores das técnicas de planejamento estratégico, incluindo a razão de existência de sua empresa, de acordo com as observações realizadas durante a prestação de serviço de consultoria para este tipo de empresas.

No estado da prática, em geral, verifica-se que não existe planejamento nem de médio nem de longo prazo, existindo apenas reações aos acontecimentos. Ou seja, em sua maioria, as empresas tendem a ser reativas, não percebendo a existência ou necessidade de um planejamento formal e estratégico, gerando distorções profundas no dia-a-dia organizacional.

O desconhecimento é tão profundo que existe a confusão, natural nesses casos, entre problemas financeiros e administrativos, já que a parte mais visível ao empresário é o seu caixa, que está em constante declínio.

Não existe ainda, da mesma forma, um relacionamento “perfeito” e integral com os empregados da empresa de transporte de carga de pequeno porte, já que inexistem políticas gerais e estruturadas, conforme verificado em várias consultorias do ramo.

Do exposto, surgem questionamentos que requerem estudos, tais como:

1 – Como conciliar o estado da arte com o estado da prática, facilitando o dia-a-dia da empresa?

2 – Porque as Empresas de Pequeno Porte - EPP's não conseguem realizar planejamento de curto, médio e longo prazo?

3 – Quais elementos do planejamento estratégico são utilizados pelas Empresas de Transporte de Carga de Barra Mansa de pequeno porte?

“As metas para alcançar competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média representam um grande desafio – não somente para grandes empresas, como IBM, como também para as de pequeno porte, como o estabelecimento varejista local de vendas de computadores ou lavanderia a seco. É evidente que o desempenho de determinadas empresas mais do que ultrapassa as fronteiras do desafio à administração estratégica.” (HITT, 2002, p.7).

“A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam

para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.” (THOMPSON JR., STRICKLAND, 2000, p.1).

Dentro desse contexto, é a tese deste estudo que talvez o conhecimento das técnicas administrativas não esteja acessível aos pequenos empresários que se consideram aptos à administração de seus negócios, bastando-lhes experiência para a gestão de seus negócios. Esse fato ainda nos leva à reflexão de como derrubar essa barreira sem ferir a auto-estima dos empresários.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral:

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de gestão estratégica e verificar a existência desse processo nas pequenas empresas de transporte de carga da cidade de Barra Mansa-RJ.

1.3.2 Específicos:

Os objetivos específicos formulados nessa dissertação são os seguintes:

- . Levantar os relatos e ferramentas estratégicas utilizadas pelas empresas.
- . Verificar as ações no processo de gestão estratégica nessas empresas.

1.4 Questões da pesquisa:

A principal questão levantada pela pesquisa consiste em saber a existência de gestão estratégica nas pequenas empresas de transporte de carga de Barra Mansa-RJ, e seus reflexos no desempenho dessas empresas.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituação de EPP's

Necessário se faz que primeiramente conceitue-se o que se considera empresa de pequeno porte. Existem vários critérios que balizam esta informação, porém, considera-se o da Receita Federal o mais adequado, por sua influência direta em cada empresa, já que se baseia no faturamento anual. Mesmo baseado somente na Receita Federal, ainda encontramos divergências quanto ao enquadramento de Empresa de Pequeno Porte já que a Legislação do Simples¹ considera como pequena empresa o empreendimento cujo faturamento anual é acima de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00 e a Receita Federal, Lei 9.841 de 05 de Outubro de 1999², considera a Empresa de Pequeno Porte aquela cujo faturamento anual se concentra na faixa entre R\$ 244.0000,00 até R\$ 1.200.000,00. Observa-se uma grande diversidade quanto ao conceito de Empresa de Pequeno Porte – EPP, e encontramos ainda, outras definições: SEBRAE, de 10 até 49 empregados; BNDES, de US\$ 400,000.00 até US\$ 3,500,000.00. Desta forma, o balizamento do presente trabalho se baseará no enquadramento da Lei 9.841, que oferece uma maior realidade quanto a seus valores, já que está R\$ 124.000,00 acima da Legislação do Simples, que é bastante baixa, transformando a Micro Empresa – ME, em EPP, gerando, desta forma, uma alíquota maior de seus impostos.

2.2 O Transporte Como Impulsionador do Progresso

Segundo Christopher (1999), desde os tempos em que os Cavaleiros da Távora Redonda do Rei Arthur partiram em busca do Santo Graal, nunca houve uma procura tão obstinada, como a que ora presenciamos, pelo objetivo desafiador da “vantagem competitiva”. No clima econômico rigoroso de hoje, em que os mercados em expansão são poucos e em que os novos concorrentes globais estão dificultando ainda mais a situação, os negócios passaram inevitavelmente a enfatizar, como ponto central, as estratégias que criam uma lealdade de longo prazo do cliente.

Verifica-se, ao longo dos anos, que guerras têm sido ganhas e perdidas pelo poder da logística que cada nação possui. No mercado não bélico, da mesma forma, se ganha ou perdem-se clientes pela agilidade de entrega dos produtos, sua pontualidade e credibilidade.

Na guerra da independência americana, ficou claro que em grande parte a Inglaterra foi derrotada pela falta de suprimento de víveres e equipamentos, o que afetava a moral das tropas.

Na segunda guerra mundial, a invasão da Europa pelas Forças Aliadas foi um exercício de logística, como também foi a derrota de Rommel no deserto. Rommel disse que “...antes da luta em si, uma batalha é ganha ou perdida pelos serviços de intendência” (Christopher, 1999).

¹ www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/DOPJ/pergresp2004/pr110a202htm

² www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf

Surpresa foi quanto tempo as organizações levaram para reconhecerem o impacto que a logística tem, tanto para a redução de custos quanto para a agilidade nos negócios, como também para a obtenção da vantagem competitiva.

Em qualquer contexto competitivo, o sucesso empresarial é conquistado através da vantagem de custos ou da vantagem de valor ou, melhor ainda, de ambas.

O cliente, segundo um antigo axioma de *marketing*, não compra produtos, eles compram satisfação. Essa satisfação pode ser intangível ou totalmente mensurável como a precisão de entrega das mercadorias. Esse fato nos conduz há uma condição de oferecermos um valor adicional à nossa oferta, gerando um diferencial mercadológico.

A cadeia de valor, segundo Porter (2000) definiu:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma firma como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar a base para a diferenciação existente ou potencial. Uma firma ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes.”

Um dos problemas empresariais mais visíveis é a maneira como o tempo se transformou em problema crítico, gerando um grande esforço logístico para atingir os objetivos finais da organização a bom termo.

O conceito de prazo logístico é simples: quanto tempo se leva para converter um pedido em caixa? Um dos problemas é a má coordenação entre as decisões de fornecimento e as necessidades do mercado, em constante mudança, além da visibilidade restrita que os departamentos de compra e de fabricação têm da demanda final, devido ao longo fluxo de fornecimento e de distribuição. (Christopher, 1999).

A potencialidade de crescimento do setor de transporte de carga no Brasil é dificultada pelas estradas em péssimo estado de conservação, combustível de custo elevado e baixo nível de retorno do investimento.

Apesar destas dificuldades, tendo-se em vista a baixa utilização do transporte ferroviário, o transporte rodoviário de carga cresce e os dados da ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres comprovam este crescimento.

No Brasil, existem 121.281 empresas de transporte de Carga devidamente registradas contando com 645.065 veículos de vários tipos, 587 cooperativas que contam com 7.766 veículos, 665.289 autônomos com 853.425 veículos, totalizando 787.157 registros (empresas, cooperativas e autônomos) contando, a frota nacional com 1.506.256 veículos de vários tipos. Dados ANTT de 20/06/2006 às 04:20 horas, conforme tabela 1.

Tabela 1: Tamanho da frota/Região – Empresas de Transporte

Tamanho da Frota / Região - Empresas de Transporte								
Frota	Região					Total	%	%
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1	2.476	5.900	2.053	25.604	16.920	52.953	43,7	43,7
2	1.088	2.191	761	10.863	7.951	22.854	18,8	62,5
3 a 5	1.402	2.286	890	10.772	8.720	24.070	19,9	82,4
6 a 10	731	1.077	428	4.751	4.119	11.106	9,2	91,6
11 a 15	308	350	145	1.635	1.414	3.852	3,2	94,8
16 a 20	153	170	65	789	673	1.850	1,5	96,3
21 a 25	81	107	37	447	386	1.058	0,9	97,2
26 a 30	57	69	25	312	246	709	0,6	97,8
> 30	260	223	90	1.379	876	2.828	2,3	100
Total	6.556	12.373	4.494	56.552	41.305	121.280	100	-

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Tabela 2: Transportadores – Carrocerias/Tipo

Transportadores - Carrocerias / Tipo				
Tipo de Carroceria	Empresa	Autônomo	Cooperativa	Total
BAÚ FRIGORÍFICO	16.670	5.728	514	22.912
BAÚ SIMPLES	108.100	95.024	828	203.952
CARGA SECA	170.492	413.418	2.078	585.988
CEGONHA	3.184	394	26	3.604
GRANEL SÓLIDO	34.655	52.797	701	88.153
OUTROS	73.036	90.140	583	163.759
PORTA CONTÊINER	10.560	5.206	202	15.968
SIDER	8.917	1.031	51	9.999
SILO	3.677	810	72	4.559
TANQUE	41.142	11.005	468	52.615
Total	470.433	675.553	5.523	1.151.509

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Analisando-se a tabela 2 acima se verifica a existência de 585.988 carrocerias de carga seca, sendo 50,89% do total de tipos de carrocerias registradas pela ANTT até esta data, sendo os autônomos proprietários de 413.418, ou seja, 69,37% do total. As empresas concentram suas carrocerias nos tipos Baú Frigorífico (16.670), Baú Simples (108.100), Cegonha (3.184), Porta Contêiner (10.560) Sider (8.917), Silo (3.677) e Tanque (41.142).

Tabela 3: Tamanho da frota/Região – Cooperativas de Transporte

Tamanho da Frota / Região – Cooperativas de Transporte								
Frota	Região					Total	%	%
	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul			
1	13	53	16	78	93	253	43,1	43,1
2	7	9	2	36	25	79	13,5	56,6
3 a 5	1	4	6	35	56	102	17,4	73,9
6 a 10	4	4	1	18	31	58	9,9	83,8
11 a 15	1	2	1	14	9	27	4,6	88,4
16 a 20	0	1	0	6	9	16	2,7	91,2
21 a 25	0	0	0	2	5	7	1,2	92,3
26 a 30	1	0	0	2	4	7	1,2	93,5
> 30	1	1	2	21	13	38	6,5	100
Total	28	74	28	212	245	587	100	-

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Verificando a tabela 3, a região sudeste conta com 78 cooperativas com 01 veículo, 36 cooperativas com 02 veículos, 35 de 03 a 05 veículos, 18 cooperativas de 06 a 10 veículos, 14 de 11 a 15 veículos, 06 cooperativas com 16 a 20 veículos, 02 cooperativas de 21 a 25 carros, 02 de 26 a 30 veículos e 21 cooperativas com mais de 30 veículos, totalizando 212 cooperativas de um total de 587 a nível nacional. Isso demonstra a maior concentração de cooperativas de transporte na região sudeste.

A idade média dos veículos nos mostra que os caminhões de propriedade de autônomos é a de maior idade contando com 20,9 anos para veículos autotracionados e de 12,9 anos para rebocáveis, contra 10,5 anos para autotracionados e 8,8 para rebocáveis de propriedade de empresas, conforme tabela 4.

Tabela 4: Idade média dos veículos

Idade Média dos Veículos															
Autônomo				Empresa				Cooperativa				Total			
Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis		Autotracionados		Rebocáveis	
CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB
21,6	16,6	12,4	15,2	11,8	7,8	8,4	11,9	14,8	12,6	10,5	14,5	18,5	11,5	9,6	13,1
20,9		12,9		10,5		8,8		13,9		10,8		17,0		10,1	
19,9				9,8				12,5				15,6			

Cs= Caminhão Simples / CT = Caminhão Trator / RB = Reboque / SR = Semi-Reboque

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Verificando a tabela 5, em termos de distribuição por estado, verifica-se que o estado de São Paulo é o que congrega a maior frota de veículos, seguido do estado de Minas Gerais, Paraná e do Rio Grande do Sul, ficando o estado do Rio de Janeiro com a 6ª posição.

Tabela 5: Transportadores e Frotas de Veículos/UF

Transportadores e Frota de Veículos / UF								
Transportador	Empresas		Cooperativas		Autônomos		Total	
ESTADO	Registros	Veículos	Registros	Veículos	Registros	Veículos	Registros	Veículos
ACRE	297	1.416	0	0	1.209	1.515	1.506	2.931
ALAGOAS	510	2.452	5	5	5.207	6.594	5.722	9.051
AMAPÁ	53	194	0	0	44	52	97	246
AMAZONAS	432	7.828	0	0	1.463	2.146	1.895	9.974
BAHIA	3.534	14.656	14	31	20.429	25.498	23.977	40.185
CEARÁ	1.536	9.412	7	8	10.718	14.383	12.261	23.803
DISTRITO FEDERAL	746	4.654	7	45	6.125	7.842	6.878	12.541
ESPÍRITO SANTO	2.520	15.108	13	139	17.651	22.522	20.184	37.769
GOIÁS	2.628	15.960	7	17	22.802	30.458	25.437	46.435
MARANHÃO	1.275	5.265	3	48	4.892	6.287	6.170	11.600
MATO GROSSO	1.760	17.354	5	37	11.846	20.236	13.611	37.627
MATO GROSSO DO SUL	1.422	9.020	9	34	8.840	13.225	10.271	22.279
MINAS GERAIS	16.972	74.093	88	1.434	103.528	125.014	120.588	200.541
PARÁ	2.024	6.892	13	26	6.538	7.864	8.575	14.782
PARAÍBA	659	2.682	14	53	7.568	9.071	8.241	11.806
PARANÁ	12.077	77.005	67	669	73.656	103.142	85.800	180.816
PERNAMBUCO	2.283	11.110	11	32	23.423	29.217	25.717	40.359
PIAUÍ	822	3.639	10	13	3.995	5.070	4.827	8.722
RIO DE JANEIRO	8.776	37.826	37	317	41.100	50.544	49.913	88.687
RIO GRANDE DO NORTE	1.040	3.510	6	11	6.240	7.369	7.286	10.890
RIO GRANDE DO SUL	14.619	68.105	114	1.807	61.328	79.904	76.061	149.816
RONDÔNIA	1.061	5.504	10	345	4.423	5.836	5.494	11.685
RORAIMA	91	365	1	186	788	1.055	880	1.606
SANTA CATARINA	14.609	65.290	64	1.466	36.892	48.347	51.565	115.103
SÃO PAULO	28.285	181.769	74	1.021	175.657	219.425	204.016	402.215
SERGIPE	714	2.440	4	5	5.951	7.041	6.669	9.486
TOCANTINS	536	1.516	4	17	2.976	3.768	3.516	5.301
TOTAL	121.281	645.065	587	7.766	665.289	853.425	787.157	1.506.256

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Tabela 6: Transportadores e Frota de Veículos

Transportadores e Frota de Veículos			
Tipo do Transportador	Registros Emitidos	Veículos	Veículos / Transportador
Autônomo	665.289	853.425	1,3
Empresa	121.281	645.065	5,3
Cooperativa	587	7.766	13,2
Totais	787.157	1.506.256	1,9

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Na tabela 6 verifica-se que existem mais veículos de propriedade de autônomos (853.425), representando 1,3 veículos por transportador, enquanto que as empresas mantêm 645.065 veículos, que representam 5,3 veículos por empresa e as cooperativas mantêm 7.766 veículos com uma média de 13,2 veículos por cooperativa.

Tabela 7: Transportadores / Área de Atuação

Tipo de Operador	Transportadores / Área de Atuação				Total
	Municipal	Estadual	Regional	Nacional	
Empresas	2.224	10.123	4.191	104.738	121.276
Autônomos	21.230	54.618	23.987	565.454	665.289
Cooperativas	14	59	41	473	587
Total	23.468	64.800	28.219	670.665	787.152

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Esta frota encontra-se distribuída em âmbito municipal, estadual, regional e nacional, contando com 23.468, 64.800, 28.219, 670.655 empresas respectivamente, conforme a tabela 7.

Tabela 8: Transportadores – Frota / Tipo de Veículo

Tipo do Transportador	Transportadores - Frota / Tipo de Veículo						Total
	Caminhão Simples	Caminhão Trator	Semi-Reboque	Reboque	Caminhonete e Furgão	Apoio Operacional	
Autônomo	590.088	92.843	70.802	14.663	54.772	30.257	853.425
Empresa	272.076	130.666	173.705	24.652	19.081	24.885	645.065
Cooperativa	3.021	2.023	2.290	212	100	120	7.766
Totais	865.185	225.532	246.797	39.527	73.953	55.262	1.506.256

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

Em se tratando de espécie de veículos a ANTT contabiliza 865.165 caminhões simples, 225.532 caminhões trator, 246.797 semi-reboques, 39.527 reboques, 73.953 caminhonetes e furgões, 55.262 apoios operacionais, totalizando uma frota de 1.506.256 veículos, verificando-se a tabela 8.

Tabela 9: Transportadores – Veículos / Propriedade

Operador	Transportadores - Veiculos / Propriedade							
	Arrendados				Próprios			
	CS	CT	SR	RB	CS	CT	SR	RB
Empresa	37.763	22.588	23.073	2.944	234.313	108.078	150.632	21.708
Autônomo	36.695	7.649	6.943	1.390	553.393	85.194	63.859	13.273
Cooperativa	893	853	977	48	2.128	1.170	1.313	164
Total	75.351	31.090	30.993	4.382	789.834	194.442	215.804	35.145
	154.102				1.352.154			

CS = Caminhão Simples / CT = Caminhão Trator / RB = Reboque / SR = Semi-Reboque

Fonte: www.antt.gov.br acessado em 20/06/2006 às 04:20 horas

A cidade de Barra Mansa conta com 283 empresas de transporte de carga de pequeno porte, segundo a Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, sendo, na maioria, apenas agenciadores de carga. Existem, ainda, empresas que só transportam para suas empresas originais. Deseja-se analisar a gestão estratégica para este tipo de organização e, percebe-se, que inexistente planejamento das ações tomadas.

2.3 O Sistema de Transportes

O sistema de transporte refere-se ao conjunto de trabalho, facilidade e recursos que movem a economia nacional e mundial. Dentre os *modais* primários estão as ferrovias, rodovias, hidrovias, dutos e aerovias.

Dependendo do que e para onde transportar, os clientes escolhem de forma rígida o *modal* mais adequado, levando em conta aspectos fundamentais como: Espaço, Custo, Tempo e Competição.

O *modal* rodoviário é, no Brasil, o que mais se sustenta já que o ferroviário está praticamente estagnado e o aéreo – para alguns itens, ainda é muito caro.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, a concorrência mais acirrada e isso trouxe como resultado imediato a queda no valor dos fretes e a conseqüente redução de custos tão desejada pelos clientes. De outro lado, analisando-se as empresas de transporte, percebe-se uma queda acentuada de suas receitas, aumento de seus custos operacionais e prejuízos acentuados, obrigando estas empresas e principalmente às de pequeno porte a reformulações constantes.

Numa visão clara e objetiva das necessidades empresariais da atualidade, a figura 1 representa ao que os administradores devem estar atentos diuturnamente.



Figura 1: Necessidades Empresariais

Fonte: Autor

As organizações se empenham em atender às necessidades de seus clientes sem ter em mente os processos organizacionais, as pessoas, os recursos financeiros, os recursos físicos e isso acarreta o fracasso organizacional, sem que a alta administração se dê conta.

A gestão estratégica é uma ferramenta essencial para se organizar as empresas levando-se em conta os vários elementos que afetam a organização. Fala-se muito em visão holística e ANGELONI (2002) informa que o conceito do paradigma holístico é diferente e

mais amplo do que a concepção de sistemas, podendo a mesma ser considerada como a “maneira de perceber a realidade, e a abordagem sistêmica como o primeiro nível desta visão”.

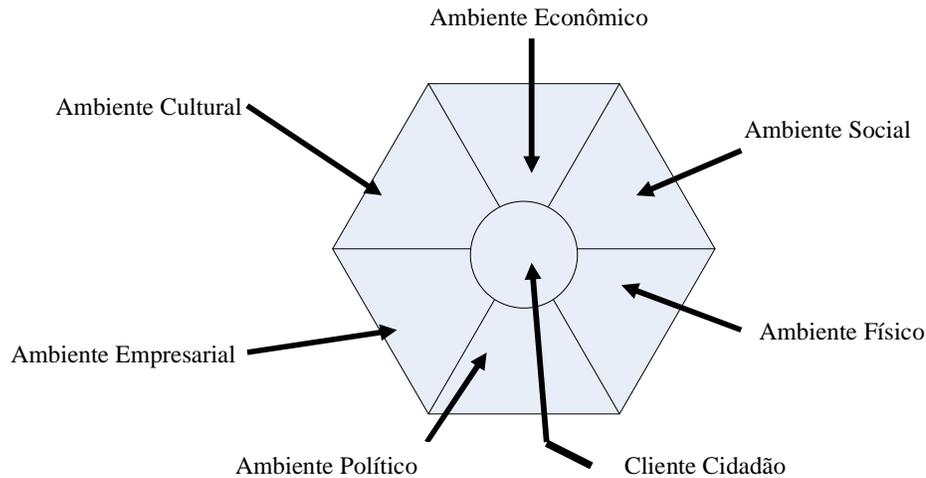


Figura 2: Síntese da Visão Holística.

Fonte: Adaptado de Angeloni (2002).

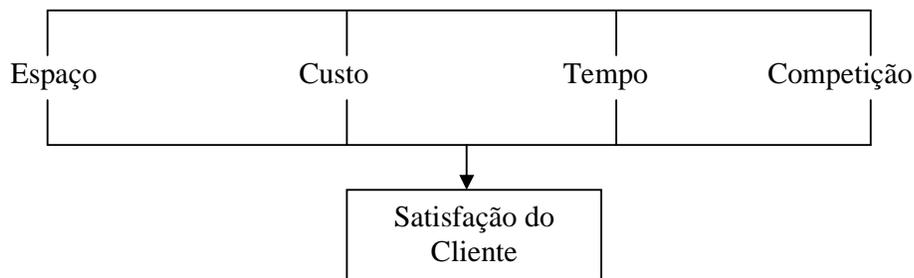


Figura 3: Itens de satisfação do cliente.

Fonte: Ballou (1993).

Nos dias atuais, onde a oferta de serviços rodoviários de carga é maior do que a procura, é necessário que as empresas reduzam seus custos e aumentem a eficácia atendendo a todos os anseios dos clientes, reduzindo seus custos e ampliando a gama de serviços específicos.

2.4 Gestão Estratégica

Através da citação de Hitt, identifica-se a necessidade de um estudo profundo e claramente orientado para o crescimento ou simplesmente a manutenção – dependendo das diretrizes escolhidas por cada organização - das empresas em nosso mercado.

“As organizações utilizam o processo de administração estratégica para entender as forças da concorrência e desenvolver vantagens competitivas. Esse desafio se apresenta com maior magnitude do que tem sido abordado historicamente. Vislumbra-se o desenvolvimento de um novo panorama competitivo no século XXI, como consequência da revolução tecnológica e de uma crescente globalização.”

(HITT, 2002, p.78).

Por outro lado, percebe-se, que várias empresas que utilizam algumas ferramentas estratégicas deveriam voltar ao início do século XX, onde se deu início às teorias básicas da administração com Taylor e Fayol e adequá-las aos tempos atuais, pois a falta de conhecimento ou o mero desprezo por essas teorias leva-nos a erros primários o que afeta toda a organização.

A complexidade administrativa atinge níveis impensáveis em tempos passados e deverá ser contemplada de forma objetiva, ou seja – na época de Taylor o importante era a especialização do pessoal, nos anos oitenta o importante deixou de ser a especialização e iniciou-se a era da generalização e agora a estrutura administrativa encontra-se na união das duas características, ou seja, o profissional deve ser especialista e generalista ao mesmo tempo.

“Se é verdade que as organizações têm sucesso ou falham com base nos talentos de seus funcionários, então os gerentes influenciam diretamente esse sucesso pelas pessoas que contratam. Independentemente de as empresas serem grandes ou pequenas, a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência. Por outro lado, é comum ouvir gerentes, que não reconhecem isso, lamentarem que gastam tempo demais tentando corrigir decisões inadequadas de seleção. O resultado é que as boas decisões de seleção fazem diferença. E as más também.” (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p.102).

Como um dos itens principais para o sucesso ou não da organização, está a seleção de pessoas e sua inclusão no quadro empresarial, conforme bem determina Bohlander. Fato percebido no estado da prática, a seleção de pessoas não é realizado de forma a minimizar os problemas organizacionais, principalmente nas pequenas empresas. De uma boa seleção, infere-se, inicia-se um ciclo de crescimento empresarial.

“A análise setorial apresenta três componentes: (1) o reconhecimento dos grupos estratégicos que podem permitir que uma empresa direcione os seus esforços contra concorrentes específicos e não-genéricos; (2) o reconhecimento dos diferentes ambientes competitivos e das economias de escala que podem coexistir dentro de submercados em que os grupos estratégicos operam; e (3) o grau de turbulência dentro dos mercados. Ao compreender esses componentes, a empresa pode

identificar o tipo de concorrência que provavelmente irá enfrentar dentro do segmento escolhido e os tipos de estratégia que provavelmente levarão ao sucesso.” (HOOLEY, SAUNDERS, PIERCY, 2001, p.85).

Segundo Hooley, Saunders e Piercy, a análise dos fatores externos é de suma importância para uma boa estratégia empresarial, já que sem estas análises não se pode orientar as decisões pois se teria uma visão totalmente míope do mercado, pois só se estaria analisando o ambiente interno da empresa.

Percebe-se, nas pequenas empresas, que não se importam muito com o que acontece no mercado, fato que, se bem explorado, indica oportunidades e ameaças, levando o empresário a se prevenir – melhorando seus processos, ou investir, para o aproveitamento das potencialidades empresariais.

“Outra técnica para a obtenção da qualidade é a estatística “Seis Sigma”. Esta técnica estatística foi “redescoberta” por Bob Galvin, em 1981, quando foi CEO da Motorola. Galvin desafiou a sua empresa para alcançar melhoramentos significantes de performance em um período de cinco anos. O primeiro passo de Galvin e seus diretores, foi treinar o pessoal da Motorola na técnica “Seis Sigma”. Em 1988, devido aos melhoramentos na qualidade através do “Seis Sigma”, a empresa ganhou o prêmio de qualidade nacional norte-americano.” (HOLLAND, SNELL, SHERMAN, 1999, p. 44).

Naturalmente, verificam-se também os processos internos utilizando sistemas de controle para o melhoramento das atividades empresariais. Estes processos internos devem ser formalizados para o monitoramento de fraquezas e forças da empresa, como bem citado por Holland, Snell, Sherman.

Percebe-se que, na prática, as pequenas empresas utilizam-se de experiências passadas como único balizador destas práticas internas, gerando visões distorcidas de uma realidade. Quando a organização realiza uma análise criteriosa de suas forças e fraquezas, e estas questões são tratadas, as melhorias ocorrem com maior facilidade e com foco determinado.

“Os planos de negócios estão se tornando mais orientados para clientes e concorrentes. Além disso, são mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Os planos extraem mais dados de entrada de profissionais em todas as funções na empresa e são desenvolvidos em equipes. Os executivos de marketing, cada vez mais, vêm-se em primeiro lugar como gerentes, e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo, para responder a condições de mercado que mudam em grande velocidade.” (KOTLER, 2000, p. 116).

Como Kotler (1990) bem salienta, todas as ações devem estar diretamente focadas no interesse dos clientes, criando valor para seus negócios e sustentabilidade mercadológica para a empresa.

A evolução do planejamento estratégico segundo Bethlem (2003, p.11 e 12), vários artigos e livros sobre consultoria estratégica (GARDNER e RACHLIN, 1980) referem-se ao estudo de Gluck, Kaufman e Wallech (1980), onde são especificadas quatro fases da evolução de um planejamento estratégico formal. As fases são as seguintes: fase I – planejamento financeiro básico; fase II – planejamento com base na previsão; fase III – planejamento orientado para o exterior e fase IV – administração estratégica.

Sun Tzu (1983 p.17) determina que a arte da guerra é de importância vital para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada. A arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, que devem ser levados em conta. São: a Lei Moral; o Céu; a Terra; o Chefe; o Método e a Disciplina. Percebe-se que já na visão do general Sun Tzu o planejamento estratégico é de importância real, sendo fator crucial para a vitória ou derrota.

De acordo com HALL (1980 p.15) um exame mais detalhado e aprofundado das estratégias empresariais empregadas pelas duas principais empresas (não diversificadas) de cada uma das oito indústrias da amostra em termos de desempenho revela que estas estratégias que deram certo possuem características marcantes em comum, independentemente da indústria. Na verdade, em toda a sua história moderna, todas as dezesseis empresas líderes demonstraram uma determinação constante e concentrada de atingir uma ou as duas posições de concorrência abaixo mencionada em suas respectivas indústrias: - conseguir a posição de custo final mínimo em relação à concorrência, associada tanto a uma qualidade final aceitável quanto a uma política de preços que consiga um volume lucrativo e crescimento da participação no mercado. – conseguir a posição mais diferenciada em termos de produto/serviço/qualidade em relação à concorrência, ao lado de uma estrutura de custo final aceitável e de uma política de preços que permitam margens suficientes para financiar o reinvestimento na diferenciação dos produtos/serviços.

Como item fundamental para a estratégia empresarial, segundo DAY e REISBSTEIN (1999 p.31), um dos principais problemas enfrentados pelos gerentes na formulação da estratégia competitiva é a definição da arena de competição. Onde você está competindo? Quem são seus concorrentes? Qual o grau de atratividade dessa arena competitiva? Algumas arenas possuem fronteiras bem definidas e estáveis dentro dos quais concorrentes claramente identificáveis reagem. A maioria dos casos clássicos usados para análise do setor e dos concorrentes se encaixa nesta descrição.

Segundo JÚNIOR E VIVACQUA (1999 p.24), as organizações sociais distinguem-se de outros tipos de organização (mecanismos e organismos) por serem constituídos por pessoas. Pessoas reúnem-se de três formas: inconscientemente, instintivamente e conscientemente. Fica evidente que a simples reunião de pessoas embora com objetivos idênticos, por exemplo, um conjunto de pessoas transportadas por um ônibus para determinado lugar não caracteriza um grupo se não tiverem consciência de pertencerem àquele grupo. Da mesma forma, pessoas reunidas em tribos, classes, grupos étnicos ou famílias não constituem grupo por se reunirem instintivamente.

Ainda de acordo do JÚNIOR e VIVACQUA (1999 p.25), toda mudança provoca resistência em razão da inércia da massa, física ou socialmente considerada.

JÚNIOR e VIVACQUA (1999 p.25) ainda afirmam que toda mudança pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando o medo e gerando resistência.

NETO (1992 p.51) ainda afirma que os princípios que fundamentam o modelo de gestão de R.H., em geral, não fazem parte do modo de pessoas, de agir e de comportar de nossas organizações. Como consequência, na implantação do gerenciamento estratégico de R.H. deve-se ter presente a existência de forças técnicas, políticas e culturais que podem dificultar sua efetivação.

Analisando as incertezas mercadológicas PORTER (1989 p.412) cita que com a maior necessidade de uma abordagem explícita da incerteza no planejamento, algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumento para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Um cenário é uma visão internamente constituída daquilo que o futuro poderia vir a ser.

Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégias. O uso de cenários começou a tornar-se importante depois que a crise do petróleo de 1973 ampliou certas formas de incerteza.

Para OLIVEIRA (1991 p.21), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Quando se trata de mudanças estruturais, de acordo com COSTA (2003 P.271), a estrutura para a transformação é voltada para as mudanças, para onde grandes alterações estratégicas são feitas, sem prejuízo das operações em andamento. Podem fazer parte da estrutura em transformação um ou mais dos seguintes elementos de inovação: Novos produtos, novos serviços, novas formas de operar, de vender, de comprar, novas plantas, novos equipamentos, novos *layouts*, novas pessoas, novas tecnologias, novos sistemas, novas políticas de pessoal, novas formas de remunerar pessoas e, até – por que não -, uma nova cultura organizacional.

Segundo ALMEIDA (2003 p.13), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se pode criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégias). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

O conceito de gestão estratégica é muito mais amplo do que o planejamento estratégico. Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o

detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

No estado da arte, pode-se conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gerentes, responsáveis e colaboradores da organização.

Tem por finalizar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo.

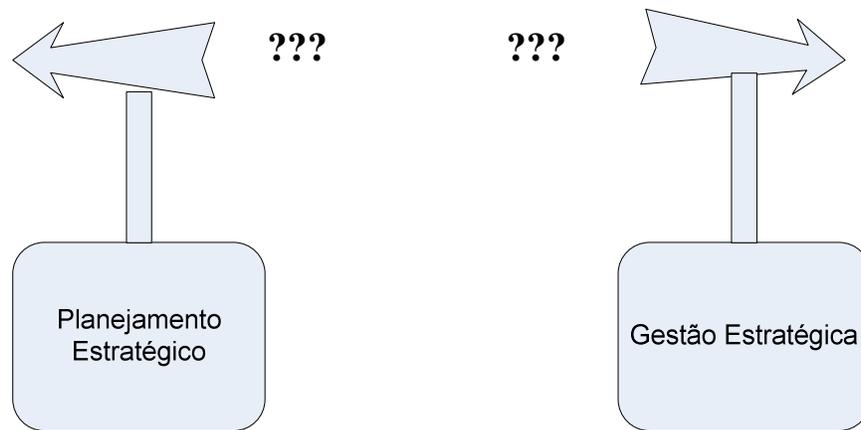


Figura 4: Diferenças entre Planejamento e Gestão estratégicas

Fonte: Adaptado de Costa (2004, p.54)

A mudança é tão importante para a organização que segundo WHITTINGTON (2002 p.50) afirma que para a elite empresarial de hoje, as “qualidades de liderança são importantes”. O prestigiado americano John Kotter (1990), profundo conhecedor do assunto, afirma que, no ambiente turbulento e em rápida mudança de hoje, essas qualidades são exigidas. Gerenciar é dar ordens e ditar os procedimentos necessários para lidar com a mudança. O gerenciamento é importante; acima de tudo, porém, é a mudança que levará a empresa a dominar o futuro.

Para avaliação dos resultados PADOVEZE (2003 p.121) diz que como complemento das medidas de desempenho não-financeiras há a proposta da adoção do conceito de BSC - *Balanced Score Card*, objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial. A proposta de Kaplan e Norton, em 1992, parte do pressuposto de que as empresas constroem metas estratégicas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia-a-dia da empresas e dos gestores divisionais. Assim, os autores propõem um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

Este sistema avalia o desempenho organizacional sob diversas perspectivas, de forma rápida e abrangente, equilibrando os indicadores não-financeiros com os financeiros. Os indicadores não-financeiros são os alavancadores do desempenho financeiro. Estes indicadores não-financeiros são clientes, processos do negócio e aprendizagem e crescimento.

As visões dos diversos atores no processo empresarial são fundamentais para o sucesso e, apesar de antagônicos sob alguns aspectos, nunca devem ser esquecidos.

- Visão dos acionistas: Resultados econômico-financeiros – rentabilidade, retorno e valor econômico agregado

- Visão dos clientes: Satisfação dos clientes – imagem da empresa, fidelidade

- Do gerenciamento interno: Processos internos de negócio – eficiência, eficácia e produtividade

- Aprendizado e inovação: Compromisso com a melhoria contínua.

- Visão dos empregados: Satisfação dos empregados – excelência tecnológica e adaptação às mudanças para o crescimento sustentado.

Alguns conceitos são importantes para o dia-a-dia empresarial como a escolha de indicadores que devem ser orientados pelo planejamento estratégico, os conceitos não podem ser centrados no controle puro e simples e sim na visão e estratégia, estes indicadores devem ser criados de cima para baixo (*top-down*), ancorados nos objetivos estratégicos, minimizar a sobrecarga e informações – gerando análises mais importantes e precisas.

Na realidade o BSC induz fortemente a empresa ao exercício da Gestão Estratégica.

O planejamento se refere ao ato de determinar ações e alocar recursos para o atingimento de objetivos. Os objetivos, por sua vez, devem ser desdobrados em metas para que se possa atingir a visão empresarial, através de recursos alocados, indispensáveis.

Segundo Nogueira (1999), estes recursos são: HumanWare, HardWare e SoftWare, conforme figura 5.

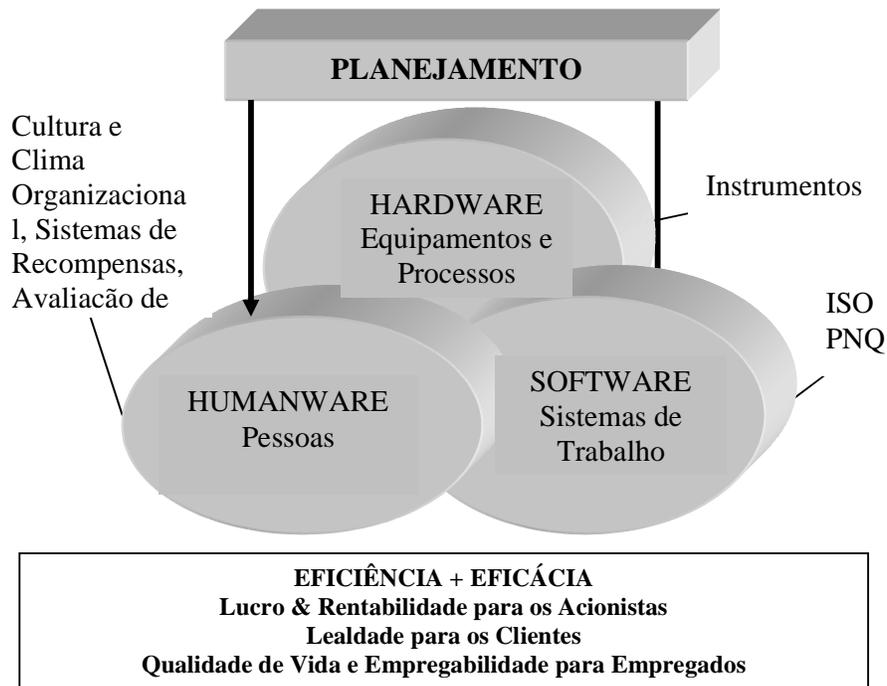


Figura 5: Elementos do Planejamento

Fonte: Nogueira (1999 p.41)

- HardWare representa os negócios (instalações, processos e produtos) da empresa, seus equipamentos, sua capacidade instalada e seus recursos financeiros.

- SoftWare representa a forma de operar os negócios e a maneira dos dirigentes da empresa conduzirem estes negócios (Sistemas Administrativos de Liderança e Gestão).

- HumanWare representa o conjunto de competências básicas e essenciais (Nogueira apud Hamel & Prahalad, 1994), que emergem das competências individuais dos empregados da organização.

Todo planejamento se refere a uma escolha que leva aos melhores resultados para acionistas, clientes e empregados.

O planejamento estratégico é todo aquele realizado na cúpula da organização. Este plano se desdobrará em planejamento tático e estes em planejamento operacional. Segundo Costa (2004), um dos maiores erros da organização é crer que o planejamento só é executado na cúpula organizacional, fato compartilhado por Taylor, nos idos de 1900. Todos os níveis organizacionais devem realizar seus planejamentos dentro de suas competências e o controle deve ser exercido de forma eficaz. A figura 6, representa claramente estes planejamentos.

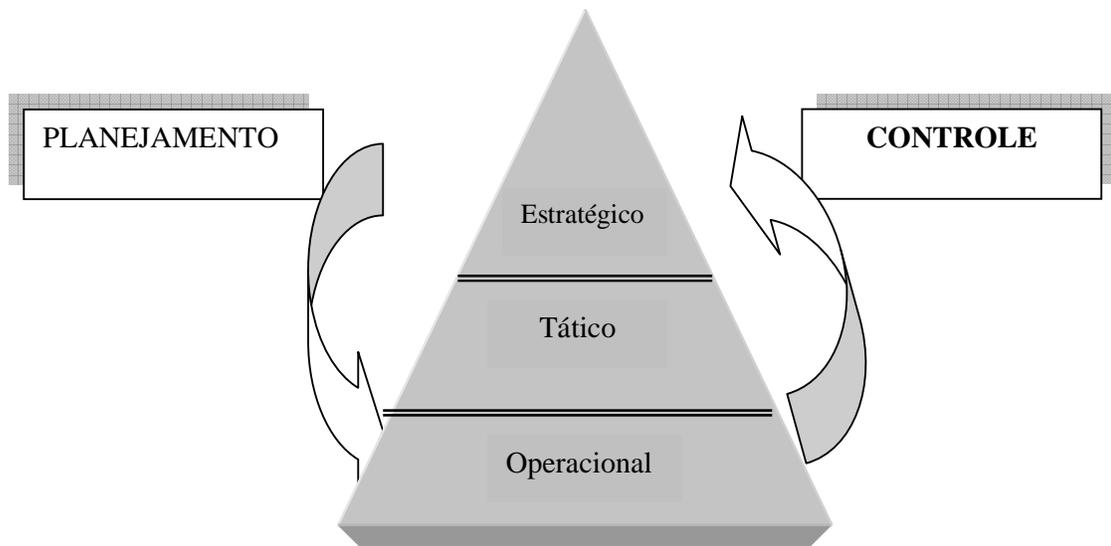


Figura 6: Os tipos de Planejamento

Fonte: Nogueira (1999, p. 52)

A missão organizacional é de suma importância para todas as empresas, já que representa a sua razão de existir. Deve ser realizado pelo(s) criador(es) da empresa, já que a idealização foi realizada por empreendedores. Collins & Porras (1995) definiu a missão como a ideologia central das empresas visionárias. Esta ideologia está diretamente ligada às competências essenciais da empresa.

O texto deve ser sucinto, contendo elementos básicos:

1 – O *Core-business* (negócio principal e competências principais) definindo mercados e o espaço que pretende ocupar.

2 – Como os clientes devem visualizar sua organização. O que a torna única.

3 – A principal filosofia de gestão, que guiará os empregados nas operações da empresa.

A missão deve ser totalmente difundida para todos os empregados, de forma clara para reforçar o comprometimento delas com a organização. A missão orienta todas as atividades da empresa, mas não tem a finalidade de servir como instrumento de promoção.

A visão da empresa é como ela se vê no futuro. A visão orientará a Gestão Estratégica e a forma da empresa de se organizar. Toda visão deverá ser:

1 – Desafiadora – para alavancar a empresa na conquista do futuro pretendido.

2 – Interessante – para conquistar a vontade dos empregados em sua busca, até de forma obsessiva.

3 – Motivadora – para estabelecer os motivos pelos quais todos devem busca-la.
 4 – Potencializadora (*empowering*) – para que convoque o aproveitamento dos talentos potenciais da empresa.

5 – Levar à mundo melhor para se viver – para que os princípios éticos e morais estejam presentes.

6 – A visão de ver realista e mensurável.

O texto deve ser leve e com período compatível de tempo, devendo ser comemorado no seu atingimento. Logo após deve-se criar nova visão. Constitui importante instrumento de liderança. Da mesma forma que a missão, a visão norteará a organização e não deve servir como instrumento de promoção.

Um dos pontos fundamentais e críticos é a escolha da estratégia empresarial a ser adotada pela empresa de transporte. Uma visão ampla do processo demonstra que se pode adotar estratégias defensivas – garantir o atual domínio; ofensivas – explorar novas oportunidades de mercado; analíticas – defender o seu mercado e descobrir novos mercados; reativa – a pior de todas por ser apenas uma reação ao que acontece ao mercado, conforme quadro 1.

Quadro 1: Estratégias Organizacionais.

	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Estratégias Empresariais	Problema Empresarial	Problema Administrativo	Problema de adequação Tecnológica
	Escolha do produto/mercado	Estruturação de atividades e restabelecimento de normas e processos	Escolha e utilização de técnicas de produção
Defensiva Manutenção do atual domínio de produtos/mercados	Garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados	Planejamento e controle das operações da empresa para assegurar ou aumentar a eficiência atual	Produção de bens ou serviços da maneira mais eficiente, por meio de intensificação da tecnologia atual.
	Busca da estabilidade do domínio	Ênfase na conservação	Ênfase na tecnologia utilizada
Ofensiva Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados	Facilitar e coordenar as freqüentes e diversas mudanças nas atividades e operações da empresa	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações
	Busca de novos domínios, ainda que transitórios	Ênfase na mudança organizacional	Ênfase na flexibilidade tecnológica
Analítica Manutenção de domínios estáveis e busca e conquista de novos domínios de produtos/mercados	Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados	Diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis.	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável.
	Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios.	Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Complexidade tecnológica

Reativa	Resposta empresarial despreparada e improvisada e pouco eficaz, utilizando estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégia e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional	Pouca eficiência nas operações.
----------------	--	---	---------------------------------

Fonte: Nogueira (1999, p.69)

As diretrizes empresariais afetam diretamente a gestão estratégica e, segundo Porter (1980), que as chamou de estratégias genéricas. Pode-se escolher uma das seguintes diretrizes:

Quadro 2: Diretrizes Estratégicas

Diretriz	Descrição
DIFERENCIAÇÃO	Negócios que se distinguem por uma característica que o difere dos concorrentes, justificando um preço maior. Ou seja, melhor agregação de valor por custo equivalente. Neste caso, o mercado e os clientes aceitam pagar um pouco mais por algo que considerem que vale a pena.
PREÇO	O oposto da anterior. Negócios que buscam o menor preço, para um nível de qualidade comum e adequado. Ou seja, menor custo para o cliente por valor equivalente.

Fonte: Nogueira (1999, p.48)

A escolha de uma das diretrizes do quadro 2, importa em certas características ou competências.

Quadro 3: Descrição das Diretrizes Estratégicas

Diretriz	Características
DIFERENCIAÇÃO	Grande habilidade de marketing Engenharia de produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Forte coordenação entre as funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades Trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
PREÇO	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos fabricados para facilitar a produção Sistema de distribuição com baixo custo Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturados Incentivos baseados em metas estritamente quantitativos

Fonte: Nogueira (1999, p.48)

Clarificando Porter (1980), pode-se inferir que as estratégias competitivas serão adotadas pela empresa, explícita ou implicitamente.

Produtos *commodities* são aqueles que não são diferenciados e devem possuir preços baixos desde que os custos organizacionais sejam mais baixos que os dos concorrentes e as margens de lucratividade, da mesma forma, sejam baixas.

Naturalmente, deve existir uma produção em alta escala gerando ganho por escala e, desta forma, o problema de logística aparece claramente que é o de atingir o maior número de pontos de venda, no menor tempo possível a custos baixos. Atendimento deve ser personalizado, a qualidade deve ser assegurada, garantia de fornecimento e assistência pós-venda.

Produtos diferenciados são os “percebidos” pelos consumidores como únicos, diferentes e, desta forma, podem ter seus preços mais elevados, gerando satisfação aos consumidores. Algumas estratégias para a diferenciação de produtos ou serviços podem ser adotadas:

- Adicionar novas facilidades, sofisticar;
- Criar uma marca ou usar uma marca conhecida que gere confiança e respeito junto ao consumidor
- Nova embalagem, mais bonita, atraente;
- Serviços mais personalizados e mais “amigáveis”;
- Equipamentos de utilização mais simples, auto-explicativos;
- Utilização da “qualidade superior” como instrumento competitivo;
- Aproveitar as sazonalidades ou eventos especiais;
- Aproveitar a proximidade com os clientes, customização;
- Produtos ergonômicos;
- Serviços ou produtos ecológicos;
- Serviços ou produtos que respeitam os critérios de cidadania – éticos;
- Assistência Técnica de alto nível;
- Associar o produto ou serviço a uma “causa nobre” – social.

Kotler (2000), classifica os negócios da seguinte forma:

Quadro 4: Diretrizes de classificação de Negócios

DIRETRIZ	DESCRIÇÃO
LÍDERES	Negócios com maior participação de mercado. A vida de uma empresa líder em seus negócios não é fácil. Deve-se manter vigília constante, pois outras empresas estão sempre desafiando suas forças e sondando suas fraquezas. O líder de mercado pode facilmente deixar passar uma mudança ou então cair para o segundo ou terceiro lugar. Uma inovação de produto pode surgir e prejudicar o líder, ou a empresa líder pode se tornar lenta e acomodada perdendo terreno para as rivais mais ágeis.
DESAFIANTE	Negócios que estão lutando para aumentar suas participações, para se tornarem líderes. Sua participação normalmente representa pouco menos que os líderes. As empresas desafiantes podem optar por não atacar os líderes, mas ainda assim ampliarem sua participação de mercado atacando as empresas seguidoras. Poderão se tornar líderes agregando a fatia das empresas incorporadas.
SEGUIDOR ou CLONADOR	Negócios que desejam manter suas participações sem provocar distúrbios. Respeitam a força dos líderes. Sabem que sua capacidade de competir pode ser facilmente superada pelos líderes. Tem como principais vantagens, deixar para os líderes todos os custos de P&D- Pesquisa e Desenvolvimento, desenvolvimento de novos mercados, expansão de canais de distribuição e educação e informação do mercado. Além do fato de poder aprender com os líderes e copiar melhorando seus produtos ou propagandas. Embora quase sempre as seguidoras não desejarem ou conseguirem superar os líderes, quase sempre conseguem ser igualmente lucrativas. Podem se tornar alvos de incorporação pelas empresas desafiadoras, no sentido de ampliar sua participação, numa estratégia de não enfrentamento dos líderes.
NICHO	Negócios que se especializam em atender melhor do que ninguém, determinados pedaços do mercado, que não despertam o interesse de outras empresas. Quase sempre são extremamente lucrativas. Estes nichos podem ser determinados em função de características regionais, sociais, econômicas, políticas, religiosas e outras. Obviamente a escolha por esta diretriz implica que a empresa seja líder do nicho escolhido.

Fonte: Nogueira (1999, p.49)

Sempre que se escolhem diretrizes, ocorrem riscos inerentes a cada uma delas. O menor preço impõe grandes encargos para preservar sua posição, o que significa reinvestir em equipamento moderno, desfazer-se dos ativos obsoletos e estar atenta aos aperfeiçoamentos tecnológicos que poderão levar a empresa à redução de custos de forma mais acentuada.

Alguns riscos, segundo Nogueira (1999), são:

- mudança tecnológica que anula o investimento e o aprendizado,
- aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio de imitações ou de sua capacidade de investir em instalações modernas,
- incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo,
- inflação em custos que estreitem a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Já os riscos pela escolha de produtos diferenciados são os seguintes:

- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados,
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

O nicho mercadológico acarreta outro conjunto de riscos:

- diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares se ampliam de tal modo que elimina as vantagens de custo de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque.
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz.
- os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Uma vez definida a diretriz da empresa, ela buscará otimizar os aspectos do equilíbrio entre qualidade, custo, atendimento, moral, segurança e inovação. A opção de diretriz preço não exime a empresa da responsabilidade pela qualidade de seus produtos, da mesma forma que a diferenciação, não elimina a preocupação com os custos.

O posicionamento estratégico da organização pode ser realizado de duas formas distintas. Uma, a não estruturada quando a organização não possui um sistema de informação e de acompanhamento e controle de seu desempenho bem estruturado e sistematizado, realizando apenas entrevistas com a alta cúpula da empresa para que a mesma informe quais são as Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa, consolidando-se as mais diversas opiniões, gerando, não raramente, situações diversas da realidade.

A segunda forma é a totalmente estruturada, que necessita de um sistema de informação realmente atuante na empresa, realizando a análise das F.O.F.A's ou Análise SWOT, de uma forma bem mais realista.

O diagnóstico interno (Forças e Fraquezas), deve se basear em indicadores de desempenho, examinando:

- O comportamento das tendências atuais, em relação à tendência favorável,
- O valor absoluto de cada medição de cada um dos indicadores, conforme padrões de desempenho especificados. As razões pelas quais o desempenho não tenha sido adequado, bem como as razões que contribuíram para o desempenho esperado.
- A projeção de comportamento futuro dessas tendências.
- Gráfico com esses valores acumulados.

- O valor anualizado.

- A variabilidade em função da natureza do indicador, determinando o grau de previsibilidade da projeção de comportamento futuro da tendência.

Quadro 5: Descrição das Forças e Fraquezas

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
FORÇAS	Causas de comportamento favorável dos gráficos dos indicadores de desempenho empresarial. Também poderão revelar forças as causas dos picos bons nos gráficos destes indicadores.
FRAQUEZAS	Causas de comportamento desfavorável ou imprevisível dos gráficos dos indicadores de desempenho empresarial. Também poderão revelar fraquezas as causas dos picos ruins nos gráficos destes indicadores.

Fonte: Nogueira (1999, p.52)

Dentro da análise SWOT, as empresas devem, para facilitar uma visão global, os seus pontos fortes e fracos em dez grandes grupos. Costa (2004) desenvolveu estes dez grandes grupos, o que denominou mnemônicamente de os 10-Ms, que são listados em ordem alfabética para evitar a conceituação de que existe uma hierarquia. Três palavras acabaram ficando em inglês: *management*, *marketing* e *money*, para preservar o caráter mnemônico da lista.

Quadro 6: Os 10-Ms

Management	Meio ambiente
Mão-de-obra	Meio físico
Máquinas	Mensagens
Marketing	Métodos
Materiais	Money

Fonte: Costa (2004, p.113)

Para facilitar o entendimento do quadro 6, alguns atributos devem ser conferidos a cada “M” de Costa (2004).

Quadro 7: Atributos dos 10 Ms

Os 10 Ms	Alguns atributos a serem analisados
Management Gestão Supervisão	Administração geral e processos decisórios Gestão de tecnologias e sistemas de informação Gestão estratégica Gestão setorial: Marketing, comercial, operacional, de produção e de logística, financeira, recursos humanos Relacionamento com acionistas e com os <i>stakeholders</i>
Mão-de-obra Recursos Humanos	Recrutamento e seleção de pessoal Capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos Gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas Motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensa Satisfação dos empregados e gerentes
Máquinas Equipamentos Aparelhos	Equipamentos de manuseio e de transporte Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança Manutenção de máquinas e equipamentos Máquinas, equipamentos e sistemas de produção Redes intranet, extranet e internet
Marketing Venda	Conhecimento do mercado e dos concorrentes Flexibilidade e negociações Lançamento de produtos e campanhas Pós-venda, garantia e assistência técnica Tratamento da satisfação dos clientes
Materiais Matéria-prima Suprimento	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores Cadeia de suprimento, logística Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação Especificações para aquisição e padronização e codificação de materiais Qualidade assegurada na aquisição
Meio ambiente Preservação Ambiental	Gestão da proteção ambiental Licenciamento ambiental Programas de economia de energia, de água e de insumos Reciclagem de resíduos Procedimentos diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações
Meio físico Instalação Acesso	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos Iluminação, limpeza e arrumação Infra-estrutura, utilidades Proteção e segurança pessoal e patrimonial Sinalização visual, interna e externa
Mensagens Comunicação Divulgação	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público Comunicação entre gerentes, supervisores, empregados Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e diagonal Comunicações da direção para a direção: transparência e integridade Providências e respostas às reclamações e sugestões dos clientes
Métodos Processos Organização	Fluxograma de processos produtivos e administrativos Metodologia para gestão por projetos Metodologias para desenvolvimento de produtos Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos Sistemas de garantia da qualidade
Money Finanças	Acompanhamento gerencial por centros de resultado Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber Faturamento e recebimento Investimentos estratégicos Orçamentos e acompanhamento orçamentário

Fonte: Costa (2004, p.115 e 116)

Segundo Costa (2004, p.113), “esta lista é uma extensão dos famosos 4-Ms (mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos/processos), usados como diretrizes básicas para a elaboração dos gráficos do tipo espinha-de-peixe, proposta por Ishikawa. Esses gráficos foram e ainda são muito utilizados para identificação de causas de problemas de falta da qualidade em produtos e serviços.”

As Ameaças e Oportunidades empresariais, estão fora do domínio da empresa e podem ser analisadas de três formas:

- Análise Comparativa com base nos indicadores de desempenho das empresas concorrentes.
- Análise de Cenários.
- Análise de Mercado.

2.4.1 Análise Comparativa – *Benchmarking*

O *Benchmarking* é uma ferramenta de obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua dos processos e obter vantagem competitiva. Seu objetivo é compreender os processos ou atividades existentes, identificando um ponto de referência externo ou padrão pelo qual estas atividades possam ser medidas e julgadas. É o processo de análise comparativa. Pode ser utilizado para apoiar o posicionamento estratégico. O *Benchmarking* pode ser utilizado;

Quadro 8: Classificação de *Benchmarking*

TIPO	DESCRIÇÃO
Classe Mundial	Comparação com empresas classe mundial, não se referindo a concorrentes, estabelecendo parcerias para troca de informações. A companhia classe mundial, normalmente facilita este tipo de parceria visando fortalecer sua imagem no mercado. Os prêmios de qualidade servem para a classificação desse tipo de empresas
Paralelo ou Funcional	Comparação a nível de processos com empresas não concorrentes. Esta forma permite a quebra de paradigmas, fornecendo novas idéias para processos semelhantes.
Competitivo	Este tipo de comparação é o mais difícil e mais caro, pois depende da obtenção de informação dos concorrentes. Normalmente oferecidas por empresas de pesquisa de mercado especializadas ou publicações em revistas dedicadas àquele tipo de indústria. Entretanto é o tipo de <i>Benchmarking</i> mais direto. Uma forma de se praticar este tipo de <i>Benchmarking</i> é a de comprar o produto do concorrente e aplicar a engenharia reversa para interpretar os processos dos concorrentes.
Interno	Comparação à nível de processos promovida internamente à empresa. Este é o <i>Benchmarking</i> mais fácil, porém limitando todo o seu potencial à peculiaridades e paradigmas da cultura da empresa.

Fonte: Nogueira (1999,p.52 e 53)

Os três tipos de *benchmarking* deverão ser utilizados em conjunto. Contudo, se o *benchmarking* interno responder a todas as questões necessárias, pode-se evitar os outros dois tipos, mais complicados e caros.

Nogueira (1999), defende que no caso de melhorias apenas internas observa-se que esta não conduz necessariamente a uma posição competitiva (melhoria sem referencial). No

caso de melhoria baseada apenas na visão externa (só referencial), esta também não se sustenta. Aproveitando a sistematização dos processos (melhoria sustentada), com visão externa, propiciada pelo *benchmarking*, resulta numa melhoria gradual sustentada, tornando possível a obtenção de vantagens competitivas (melhoria com referencial).

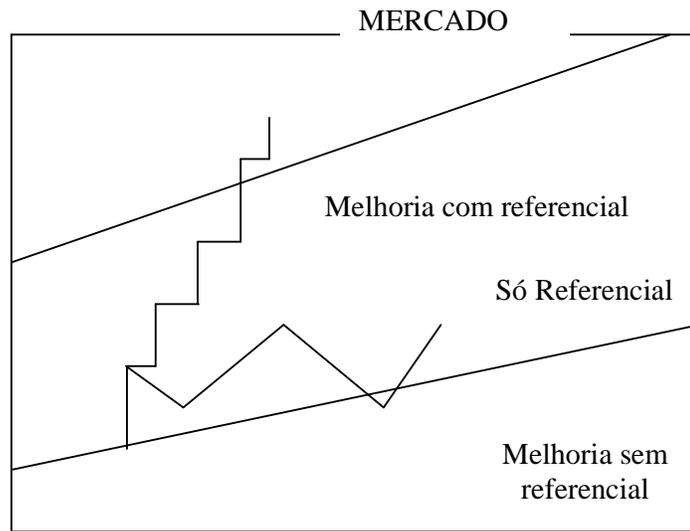


Gráfico 1: Tipos de melhorias – Vantagens Competitivas

Fonte: Nogueira (1999, p.53)

2.4.2 Análise de Cenários & as Forças da Indústria

O sistema C.R.I.A.R. (Competências, Risco, Inovação, Adaptação-Ajuste – Assimilação, Re-C.R.I.A.R.) apresenta um formulário estruturado para análise de cenário. Algumas análises de cenários costumam propor cenários compostos. No entanto Geus (1997) recomenda que a empresa estude O QUE, QUANDO, e COMO proceder exclusivamente para duas situações.

Quadro 9: Descrição de Oportunidades e Ameaças

SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO
Otimista	Revelará as oportunidades da empresas
Oportunidades	Relacionamentos mais positivos, supondo favoráveis as influências das variáveis de cenários sobre a empresa, ou seja, sobre os indicadores de desempenho que representam a empresa e seus negócios.
Pessimistas	Revelará as ameaças da empresa.
Ameaças	Relacionamentos mais negativos, supondo desfavoráveis as influências das variáveis de cenários sobre a empresa, ou seja, sobre os indicadores de desempenho que representam a empresa e seus negócios.

Fonte: Nogueira (1999, p.65)

O formulário apresentado a seguir, deverá ser realizado duas vezes, um para o cenário otimista e outro para o cenário pessimista.

Análise de Cenário	Eco	Pol	Soc	Dem	Tec	M.A.	Com	Cli	For	Tot
Não conformidade por volume adquirido										
Tempo de fornecimento por volume adquirido										
Qualificação										
Retrabalho e/ou refugos por volume produzido										
Lucro Líquido										
Evolução Patrimonial										
Valor Agregável										
Produtividade										
Clima Organizacional										
Qualidade de Vida										
Agressões ao Meio Ambiente										
Lucro Líquido de Negócios ou Produtos Novos										
Indicador(es) de Qualidade Intrínseca										
Preço em relação ao preço de mercado										
Tempo de Ciclo										
Volume produzido em relação à capacidade de Produção										
Confiabilidade										
Ciclo de vida										
Market-Share										
Taxa de crescimento do mercado										
Grau de Satisfação dos clientes										
Demanda em relação à produção										
Volume vendido										
Total										

Formulário 1: Análise de Cenários

Fonte: Nogueira (1999, p. 58)

As análises para cada item da primeira coluna são:

- Eco: Economia
- Pol: Político
- Soc: Sociais
- Dem: Demográficos
- Tec: Tecnológicos
- M.A.: Meio Ambiente
- Com: Competitivo
- Cli: Negociação com clientes
- For: Negociação com fornecedores

Os valores a serem informados a cada coluna são:

Tabela 10: Tipos de Relacionamento para Análise de Cenários

Relacionamento	Favorável	Desfavorável
Forte	+100	-100
Médio	+50	-50
Fraco	+25	-25
Nenhum	0	0

Fonte: Nogueira (1999, p.67)

Segundo Porter (1980), existem cinco forças que atuam diretamente em sua organização, a saber:

- a) Seu Mercado: É constituído de sua empresa e concorrência. Se o mercado é desestruturado e as barreiras de entrada e saída são fracas, possivelmente novos concorrentes irão se beneficiar desta falta de estrutura e entrar no mercado. Isso fatalmente irá desestabilizar os concorrentes atuais, pela divisão de mercado.
- b) Novos Entrantes: São os novos concorrentes que visualizam uma fraqueza no sistema das empresas atuantes no mercado. Quanto mais frágil for o mercado, mais novos entrantes estarão querendo uma fatia expressiva do mercado.
- c) Produtos Substitutos: No caso de transportadoras de carga, os produtos substitutos podem ser os modais aviação, que está reduzindo seus custos e barateando os fretes, com a significativa vantagem de rapidez, este fato já ocorre no transporte de passageiros ou então a ferrovia que, com sua estruturação da malha viária, seu frete baixo, ampla capacidade de transporte e rapidez, afetará, possivelmente, as transportadoras de carga.
- d) Fornecedores: Já tratado anteriormente, é de fundamental importância para o sucesso da organização, principalmente ao que se refere a custos e qualidade. Após análise apurada de planilha de custos, é possível perceber que um maior investimento, por exemplo, em pneus, gerará maior retorno por km rodado, em detrimento de um baixo investimento inicial que ocasionará prejuízos a longo prazo. Naturalmente não se pode manter em sua carteira de fornecedores apenas uns poucos, o que gerará uma dependência logística muito perigosa, não agregando em nada à empresa e pode ser a causadora de problemas críticos.
- e) Clientes: Verifica-se, em várias empresas, que sua carteira de clientes é muito reduzida. Isso prejudica a organização de transporte já que estará praticamente restrita a suas encomendas, gerando, inclusive, dependência quanto ao valor do frete, pois o cliente é sabedor que a transportadora depende de suas decisões, forçando, de forma inequívoca o frete e outras condições de transporte. O mais saudável é manter um relacionamento amplo, onde não se dependa de um ou de poucos clientes.

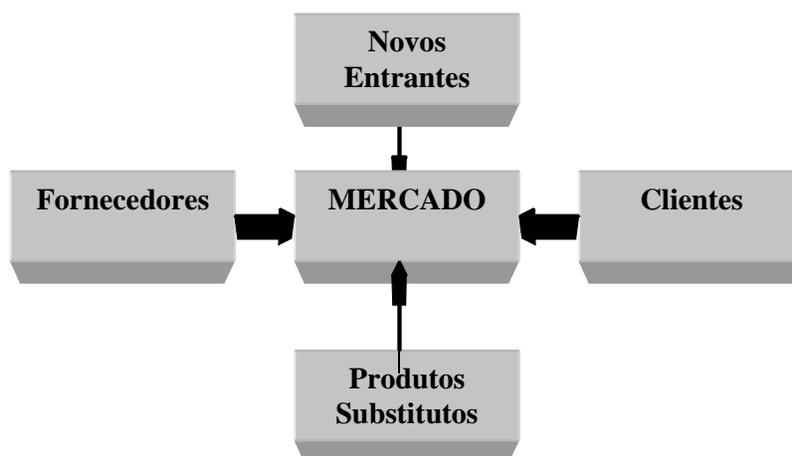


Figura 7: As cinco forças de Porter

Fonte: Nogueira (1999, p. 89)

As decisões e os riscos de se acertar são inerentes à gestão estratégica e as pessoas da organização deverão ser motivadas a decidirem e não ficarem no ostracismo com medo de decidir. Segundo Bidigaray (1990), tome suas decisões. Os tempos são ultra dinâmicos e requerem muitas decisões para o acerto de apenas uma. O que não pode é ficar na base do estudo, para não decidir e não assumir os riscos.

2.4.3 – Análise de Mercado

Como última forma de análise das oportunidades e ameaças, estão as análises de mercado, que podem ser estudadas pelas Diretrizes de Kotler, Matrizes Arthur D. Little (ADL), BCG – Boston Consulting Group e McKinsey, conforme apresentadas abaixo.

Quadro 10: Análises de Mercado

KOTLER

LÍDER

Expansão do mercado atual: Procurar novos usuários, novos usos e maior uso para seus produtos. Planejar a obsolescência dos produtos desenvolvendo novos, numa velocidade capaz de inibir os concorrentes.

Proteção da participação de mercado: Atacar as fraquezas que proporcionem oportunidades para os concorrentes. Manter custos baixos e preços alinhados com o valor que os consumidores percebem na marca. Existem cinco formas de proceder.

- Defesa de flanco: estar atento aos seus pontos fracos, melhorando-os para não deixar espaços para serem ocupados pelos concorrentes,
- Defesa antecipada: prever um movimento dos concorrentes, agindo antes deles,
- Defesa móvel: envolve expansão para novos mercados, como estratégia de dificultar ser alcançado pelos concorrentes,
- Defesa de contração: “retirada estratégica”. Significa abandonar os pontos fracos e reforçar os fortes. Normalmente empresas atendem melhor a mercados mais focalizados.

Expansão de participação de mercado: Os líderes também podem crescer aumentando sua participação de mercado. Em muitos mercados, pequenos aumentos de participação de mercado quase sempre resultam em enormes aumentos de vendas.

DESAFIADOR

Ataque a empresas de seu porte ou menores

Ataque aos líderes: Neste caso existem cinco formas de atacar os líderes:

- Ataque frontal: o desafiante se iguala quanto aos produtos, à propaganda, ao preço e aos esforços de distribuição dos líderes. Ataca-se as forças e não às fraquezas dos líderes. Este tipo de estratégia é a mais perigosa, deve ser evitada se o desafiante não dispuser de recursos e poder de escala suficientes para resistir ao contra-ataque dos líderes. Em geral, essa estratégia costuma ser usada após alianças estratégicas entre duas desafiadoras.
- Ataque pelos flancos: o ataque é feito contra os pontos fracos dos líderes ou ocupando espaços por eles deixados.
- Evitar o ataque: neste caso o desafiante concentra seus esforços na diversificação para outros mercados mais fáceis ou no desenvolvimento de novas tecnologias.
- Ataque de guerrilhas: o desafiante promove ataques pequenos, periódicos para perturbar e desmoralizar o concorrente, na esperança de estabelecer bases permanentes. Cotes seletivos de preços e campanhas promocionais são alguns exemplos deste tipo de macro-estratégia.

SEGUIDOR/CLONADOR

Um seguidor de mercado deve saber como manter seus consumidores atuais e como conquistar um número razoável de novos consumidores. Cada seguidor tenta introduzir vantagens distintas em seu mercado alvo. O seguidor é o principal alvo de ataque dos desafiadores. Portanto, deve manter baixos seus custos de fabricação e alta qualidade de seus produtos e serviços. Deve também penetrar em novos mercados à medida que eles se abrem. Seguir não é o mesmo que estar passivo ou existir como cópia do líder. O seguidor deve definir um caminho de crescimento, mas que não gere retaliação competitiva. Os seguidores de mercado se dividem em três tipos, basicamente:

- o clonador copia o melhor possível os produtos, propaganda, distribuição e outras iniciativas de marketing do líder. O clonador não cria nada, ele simplesmente tenta viver dos investimentos do líder de mercado.
- o imitador: copia algumas coisas do líder, mas também alguma diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preços e outros fatores.
- o adaptador: se baseia nos produtos e programas de marketing do líder, porém melhorando-as. Esta opção normalmente leva a ser futura desafiadora.

NICHO

A principal razão pela qual são tão lucrativas, em geral, é porque conhecem muito bem seus consumidores-alvo e são mais flexíveis e rápidas em atendê-los que qualquer outra empresa. Estas empresas podem até cobrar mais pelo serviço mais customizado. Em oposição à grandes volumes e vendas, as empresas de nicho se destacam por elevadas margens. A idéia central da estratégia de nichos é a especialização. A empresa deve se especializar em termos de mercado, consumidores, produtos ou mix de marketing.

Fonte: Nogueira (1999, p. 61 e 62)

Dentro do sistema C.R.I.A.R. de Nogueira (1999), a Matriz ADL cruza as variáveis de *market-share* com a maturidade do negócio.

Quadro 11: Matriz ADL

Negócio	NOVO	EM CRESCIMENTO	MADURO ADULTO	VELHO TERMINAL
<i>Market-Share</i>				
ALTO	Crescer Promover	Promover	Inovar	Não Mexer
BAIXO	Lançamento	Rever P.E.	Não Mexer	Abandonar

Fonte: Nogueira (1999, p.63)

Quadro 12: Análise das Descrições da Matriz ADL

	Descrição
CRESCER	Investir no crescimento do negócio no Plano Estratégico
PROMOVER	Desenvolver a PROMOÇÃO de Marketing do negócio
REVER P.E.	Reavaliar as ações do Plano Estratégico, com o intuito de levantar as razões de insucesso do negócio.
INOVAR	Investir na introdução de um novo negócio ou na re-alocação de recursos para um outro negócio.
NÃO MEXER	Não investir no crescimento do negócio. Manter a capitalização. Preparar-se para transferir recursos para um outro negócio.
ABANDONAR	Descontinuar o negócio.
LANÇAMENTO	A Gould Corporation (Kotler, 1999), estabeleceu os seguintes critérios de aprovação para avaliar as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos: - O produto estaria pronto para ser lançado em cinco anos? - O produto teria um potencial de mercado de pelo menos US\$ 50 milhões e uma taxa de crescimento anual de 15%? - O produto seria capaz e gerar pelo menos 30% de retorno sobre as vendas e 40% de retorno sobre o investimento? - O produto seria capaz de alcançar liderança tecnológica ou de mercado?

Fonte: Nogueira (1999, p. 63 e 64)

A matriz BCG explora os indicadores de Taxa de crescimento do mercado em relação ao *market-share* (Schermerthorn, 1993).

Quadro 13: Matriz BCG

Taxa de Crescimento do Mercado	Baixa	Alta
Market-Share		
Alto	“Vaca Leiteira” Não Mexer	“Estrela” Crescer
Baixo	“Problem Child” Abandonar	“Interrogação?” Investimento Seletivo

Fonte: Nogueira (1999, p. 64)

Quadro 14: Análise da Matriz BCG

DESCRIÇÕES	
Estrela	São negócios com alto <i>market-share</i> e cujo mercado está em crescimento. Estes negócios produzem altos lucros através da penetração substancial em mercados em expansão. A estratégia preferida é crescimento com capitalização.
Interrogação	São negócios com baixo <i>market-share</i> , mas com alta taxa de crescimento do mercado. Estes negócios não produzem grandes lucros, mas competem em mercados de rápido crescimento. São fontes de difíceis decisões estratégicas. A estratégia recomendada é crescimento, sem a certeza de retornos aos investimentos ou melhoria do <i>market-share</i> .
Vaca Leiteira	São negócios com alto <i>market-share</i> , mas em mercados de baixa taxa de crescimento. Estes negócios produzem grandes lucros. Pelo fato destes mercados oferecem poucas oportunidades de crescimento, a estratégia recomendada é manter os atuais níveis de investimento e de consolidar e sustentar a participação, sem se preocupar com a ampliação nesta participação. Estes negócios servem para capitalizar recursos para suportar investimentos em negócios dos tipos: Estrela e Interrogação.
Problem Child	São negócios com baixo <i>market-share</i> em mercados com baixa taxa de crescimento. A estratégia recomendada é a de desinvestimento e até a retirada.

Fonte: Autor

Em tese, pode-se dizer que deverá existir um balanceamento estratégico nos quadrantes da matriz BCG, para que haja um portfólio saudável.

Como base, seis regras podem ser discutidas:

Regra I – A primeira recomendação é que uma empresa que tenha apenas uma ou duas áreas estratégicas estará em alto risco, pois seu futuro pode estar comprometido (a menos que ela se encontre ainda em breve fase de implantação).

Regra II – Por outro lado, aquelas que tiverem um número excessivo de áreas de negócio possivelmente não conseguiram cuidar bem de todas elas, o que poderá resultar em dispersão de esforços e investimentos, perda de controle e de resultados.

Regra III – A existência de áreas estratégicas no quadrante “*Problem Child*” deve merecer um cuidado especial por parte da Alta Administração, pois, num portfólio saudável, as áreas que já estiverem chegando ao final de seu ciclo no quadrante “*Vaca Leiteira*” devem ser descontinuadas antes que se tornem “*Problem Child*”.

Regra IV – A falta de pelo menos duas ou três áreas estratégicas no nascedouro indica que o futuro da empresa está em risco, pois, não havendo áreas novas hoje, quem virará “*Estrela*” e “*Vaca Leiteira*” no futuro?

Regra V – A inexistência de no mínimo uma área estratégica no quadrante “*Vaca Leiteira*” significa que a empresa não está gerando, internamente, recursos para iniciar novas atividades, o que compromete o seu futuro.

Deve ficar claro, que novas empresas ainda não possuem “*Vaca Leiteira*”. Desta forma, a sobrevivência, nesta etapa, está diretamente ligada à captação externa de recursos, alimentando suas novas áreas. Naturalmente, estes recursos financeiros são escassos,

devendo, a organização, caminhar com seus próprios recursos. Isso só será possível com produtos ou serviços no quadrante “Vaca Leiteira”.

Regra VI – A inexistência de, pelo menos um produto, no quadrante “Estrela” significa que as organizações não estão preparando adequadamente suas futuras “Vacas Leiteiras” que resultam em auto-sustentação.

Em resumo, as empresas deverão atentas aos seguintes detalhes:

1 – Nenhuma área estratégica no quadrante “*Problem Child*”.

2 – Duas ou três áreas no nascedouro.

3 – Pelo menos uma área no quadrante “Estrela”.

4 – Pelo menos uma área no quadrante “Vaca Leiteira” em condições de sustentar as demais áreas e ainda gerar resultados positivos para a organização.

A última matriz a ser analisada é a McKinsey, que relaciona a Atratividade do Mercado com o *Market-share*.

Quadro 15: Matriz McKinsey

Atratividade	BAIXA	MÉDIA	ALTA
<i>Market-Share</i>			
ALTO	Investimento Seletivo	Investir	Investir
MÉDIO	Abandonar	Investimento Seletivo	Investir
BAIXO	Abandonar	Abandonar	Investimento Seletivo

Fonte: Nogueira (1999, p. 65)

Para uma análise mais completa do mercado, pode-se relacionar as diretrizes de Kotler, Porter com as Matrizes ADL, BCG e McKinsey, conforme descrito abaixo:

Quadro 16: Matriz de Relacionamento – Diretrizes

Negócio Produto	Kotler Lid-Seg-Nicho	PORTER Preço Diferenciado	ADL Ciclo	BCG Crescimento Marketing	Mc Kinsey Atratividade
Negocio 1	Líder	Preço	Inovar	Vaca Leiteira	Investir
Negócio 2	Líder	Diferenciado	Promover	Estrela	Investir
Negócio 3	Líder	Diferenciado	Crescer	Estrela	Investir

Fonte: Nogueira (1999, p.65)

2.5 Desempenho empresarial

Um dos sistemas para verificar o desempenho organizacional é o adotado pelo sistema C.R.I.A.R. (Nogueira, 1999), que determina 24 itens de verificação, indicando as tendências avoráveis a cada item e se é um item pró-ativo ou reativo e se pode comparar com a concorrência. Isso dará à organização uma visão clara de como está a empresa.

Quadro 17: Relatório de Análises Empresarial

RELATÓRIO SISTEMÁTICO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL				
Cadeia de Valor	Indicador	Tendência Favorável (Desejável)	Pró-Ativo Reativo Compara	?
Cada Fornecedor	1. Não conformidade por volume adquirido (Q)	=0 ↓ →	R – Sim	
	2. preço por volume adquirido (C)	↓ →	R – Sim	
	3. Tempo de fornecimento por volume adquirido (A)	↓ →	R – Sim	
	4. Qualificação (S)	↑ →	P – Sim	
Processos da Empresa	5. Retrabalhos e/ou refugos por volume produzido (Q)	=0 ↓ →	R – Não	
	6. Lucro Líquido (C)	Depende do P.E.	R – Sim	
	7. Evolução Patrimonial (C)	Depende do P.E.	R – Sim	
	8. Valor Agregável (C)	↑ →	P – Sim	
	9. Produtividade (C/A)	↑ →	R – Não	
	10. Clima Organizacional (M)	↑ →	R – Não	
	11. Qualidade de Vida (M)	↑ →	R – Não	
	12. Agressões ao Meio Ambiente por Volume Adquirido (S)	=0 ↓ →	R – Não	
	13. Lucro Líquido de Negócios ou Produtos Novos (I)	Depende do P.E.	R – Não	
Cada Produto & Serviço	14. Indicador(es) de Qualidade Intrínseca	Depende do Indicador	P – Sim	
	15. Preço em relação ao preço de mercado (C)	Depende do P.E.	P – Sim	
	16. Tempo de Ciclo (I)	↓ →	P – Não	
	17. Volume Produzido em Relação à Capacidade de produção (A)	Depende do P.E.	P – Não	
	18. Confiabilidade (S)	↑ →	P – Sim	
Cada segmento de Clientes & Mercado	19. Ciclo de Vida (I)	Não se Aplica	P – Sim	
	20. <i>Market-Share</i> (Q/C/A/S/I)	Depende do P.E.	R – Sim	
	21. Taxa de Crescimento do Mercado (A)	Depende do P.E.	P – Sim	
	22. Grau de satisfação dos clientes (Q/C/A/S/I)	↑ →	R – Sim	
	23. Demanda em relação à Produção (A)	= 1	P – Não	
	24. Volume Vendido (C/A)	Depende do P.E.	R – Não	

Fonte: Nogueira (1999, p.20)

Quadro 18: Simbologia para o Relatório de Análises Empresarial

Símbolo	Descrição
? ☺	Comportamento Favorável
? ☹	Comportamento que não permite classificar a tendência
? ☹	Comportamento oposto ao favorável
→	Tendência favorável constante (ou no mínimo manter constante)
↑	Tendência favorável crescente
↓	Tendência favorável decrescente
= 0	Favorável quando tende a zero
= 1	Favorável quando tende a um

Fonte: Nogueira (1999, p.20)

Uma das maiores dificuldades , percebe-se, é de como encontrar fontes de informação para o preenchimento dos indicadores do sistema. Alguns são mais fáceis de se encontrar e outros são extremamente complexos. Dentre os indicadores comparáveis, informam-se abaixo as fontes que servem de base para a análise.

Quadro 19: Fontes para indicadores

INDICADOR	FONTE
Não conformidade por produto adquirido (Q)	Pesquisa de Mercado
Preço por volume adquirido (C)	Pesquisa de Mercado
Tempo de fornecimento por volume adquirido (A)	Pesquisa de Mercado
Qualificação (S)	Pesquisa de Mercado
Lucro Líquido (C)	Balanços
Evolução Patrimonial (C)	Balanços
Valor Agregável (C)	Balanços, Bolsa de Valores, Analistas Financeiros
Indicador de Qualidade Instínseca	Comparação no próprio produto
Preço em relação ao preço de mercado (C)	Pesquisa de Mercado
Confiabilidade (S)	Comparação no próprio produto
Ciclo e Vida (I)	Comparação no próprio produto e Pesquisa de Mercado
<i>Market-Share</i> (Q,C,A,S,I)	Pesquisa de Mercado
Taxa de Crescimento de Mercado (A)	Pesquisa de Mercado
Grau de satisfação dos clientes (Q,C,A,S,I)	Através de pesquisa de satisfação de clientes

Fonte: Nogueira (1999,p.54)

Onde: Q = Qualidade
 C = Custo
 A = Atendimento
 S = Segurança
 I = Inovação

O ciclo do P.D.C.A. (Planejar, Fazer, Controlar e Agir Corretivamente) é fundamental numa gestão estratégica.

O controle é fundamental para a verificação do rumo que os negócios estão tomando – se na direção correta da gestão estratégica (P), ou se existirá necessidade de alguma correção de rumo (A). Este item, não raramente é esquecido e é um complicador empresarial.

As pessoas são de fundamental importância para todo esse processo, já que devem ser competentes para definirem o próprio P.D.C.A. e toda a estrutura de gestão empresarial.

2.6 Gestão de Pessoas

2.6.1 Gestão de recursos humanos

Uma das questões cruciais dentro da gestão estratégica, está a gestão de pessoas, já que nada pode ser realizado se a equipe não estiver imbuída de um espírito coeso e com bases definidas.

Segundo Costa (2004,p.267):

“A gestão de recursos humanos consiste em tornar mais efetivo o desempenho das pessoas envolvidas com o projeto. No início do projeto, o gerente e sua equipe devem fazer um levantamento das características qualitativas com relação ao pessoal necessário à sua implantação.

Um plano de recursos humanos, especificando o que, o quanto, o com e o quando das necessidades de recursos humanos para o projeto é muito útil. Recrutamento e seleção, desenvolvimento, treinamento e capacitação, motivação, remuneração, por exemplo, são tópicos que precisam ser considerados no plano.”

De acordo com Chiavenato (2000, p.73):

“As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, a ARH-Administração de Recursos Humanos. Sem organizações e sem pessoas não haveria ARH. A ARH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).”

Desta forma verifica-se a seguinte figura:

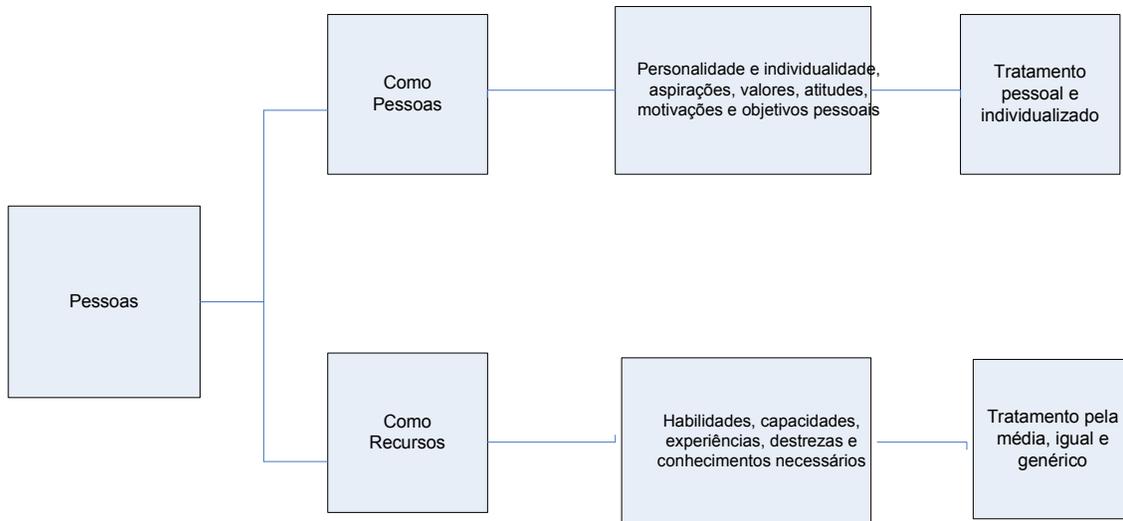


Figura 8: Pessoas como pessoas e Pessoas como recursos

Fonte: Chiavenato (2000, p.73)

Por ser o homem um ser social, o mesmo sofre influências diversas – internas e externas. Como as empresas não existiriam sem pessoas, torna-se natural o estudo de suas variáveis para que se possa utilizar, os estudos como alavancador de sucesso empresarial, evitando-se erros desnecessários e que poderão levar as pessoas à desmotivação e ao não engajamento nos propósitos da empresa.

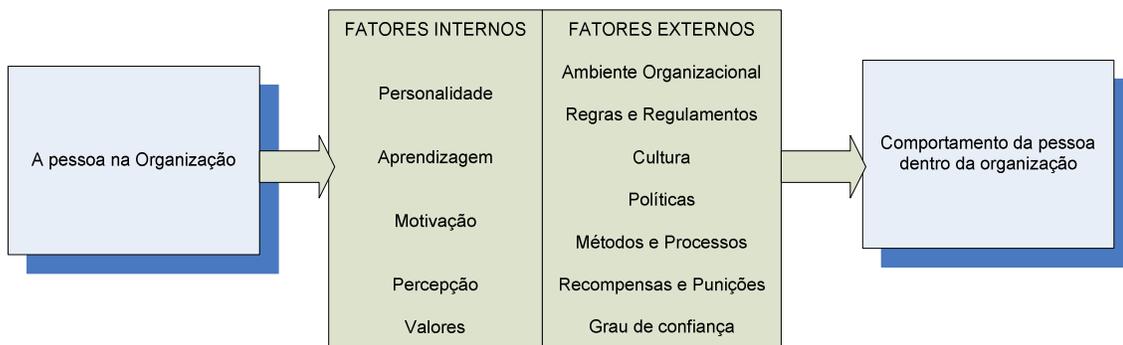


Figura 9: Fatores Internos e Externos

Fonte: Chiavenato (2000, p.75)

HIGKS e GULLETT (1976,p.156) informam as superposições de participação multigrupal.

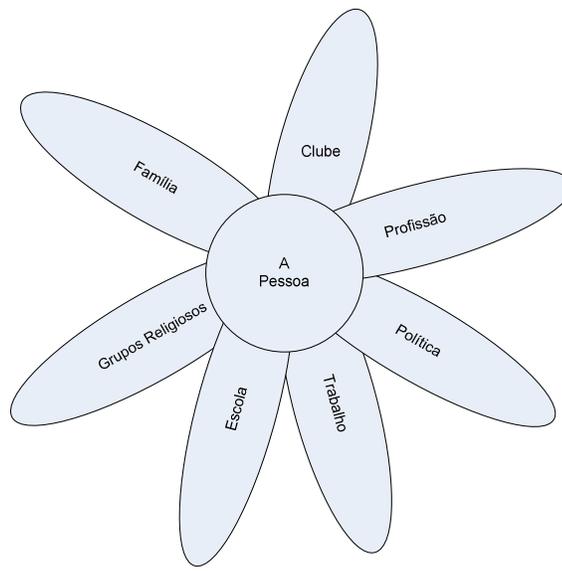


Figura 10: A superposição de participação multigrupal

Fonte: Hocks; Gullett (1976, p.156)

O Ciclo motivacional, Segundo Chiavenatto (2000, p.81) “começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento.” Sempre que existe uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando a tensão, desconforto e desequilíbrio.

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira. Desta forma, a necessidade humana é cíclica.

Maslow nos apresenta sua teoria das necessidades, que divide em dois tipos: necessidades básicas e necessidades secundárias. São as necessidades intra-orientadas. Quando as necessidades básicas estão satisfeitas, não compele as pessoas a outras necessidades, porém, caso a pessoa esteja cumprindo uma das outras necessidades secundárias e houver, por algum motivo, a necessidade de suprir alguma necessidade básica, o homem irá satisfazer primeiro estas necessidades e só então voltará a seu estado de equilíbrio.

As empresas devem estar atentas às colocações da teoria de Maslow para que não gere despesas desnecessárias e ineficientes para a motivação do homem. Percebe-se que, com ações simples e sem dispêndio financeiro, a organização consegue valorizar as pessoas e engajá-las novamente aos projetos da empresa.

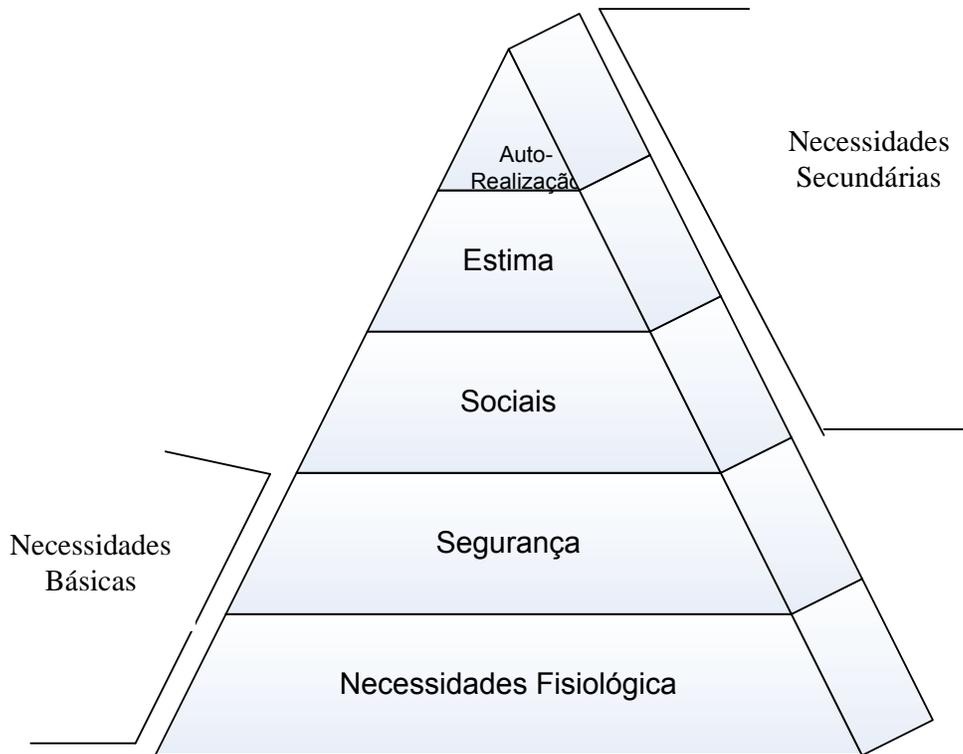


Figura 11: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenatto (2000, p. 83)

- 1 – Necessidades Fisiológicas – Fome, sede, sono, abrigo, desejo sexual.
- 2 – Necessidades De Segurança – Proteger-se de perigo real ou imaginário, físico ou abstrato.
- 3 – Necessidades Sociais – Associação, participação, aceitação pelos colegas, afeto, amor.
- 4 – Necessidades de Estima – Auto-apreciação, autoconfiança, aprovação social.
- 5 – Necessidades de Auto-Realização – Autonomia, independência, autocontrole, competência.

Enquanto Maslow trabalhou as necessidades intra-orientadas, Herzberg advogou sobre as necessidades extra-orientadas, ou seja, alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, determinou que existem fatores higiênicos, de caráter profilático, já que engloba as condições físicas e ambientais do trabalho e fatores motivadores.

Fatores Higiênicos: Quando esses fatores são ÓTIMOS, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Estes fatores são:

- Condições de trabalho e conforto,
- Políticas da organização e Administração,
- Relações com o Supervisor,
- Competência técnica do supervisor,
- Salários,
- Segurança no Cargo,
- Relações com o colega.

Fatores Motivacionais: Refere-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

O termo MOTIVAÇÃO envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente DESAFIO e SIGNIFICADO para o trabalho.

Quando os FATORES MOTIVACIONAIS são ÓTIMOS, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários provocam ausência de satisfação.

Os fatores satisfacionais são:

- Delegação de responsabilidade,
- Liberdade de decidir como executar o trabalho,
- Promoção,
- Uso pleno das habilidades pessoais,
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles,
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante),
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Segundo Chiavenato (2000, p.88) : “Em essência, a teoria dos dois fatores significa que”:

“A SATISFAÇÃO NO CARGO é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados de FATORES MOTIVADORES.”

“A INSATISFAÇÃO NO CARGO é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados FATORES HIGIÊNICOS.”

2.6.2 O processo de mudança

Pascale (1997) propõe que as organizações que desejam mudar, devem se perguntar:

1. Como está constituída a Dinâmica do Poder. Os seus membros acreditam que têm poder suficiente para fazer as coisas acontecerem (gerentes e gerenciados)?

2. Como está a “sintonia” entre empregados e a empresa? Cada membro da empresa (gerentes e gerenciados) se identifica pelo menos minimamente com suas profissões, suas equipes de trabalho, suas unidades gerenciais, enfim com organização como um todo?

3. Como estão as Relações Interpessoais? Como os membros da empresa lidam com conflitos e contradições? Eles amenizam ou fogem de problemas ou os enfrentam?

4. Como está a implementação dos fundamentos das *Learning organizations*? Como a organização aprende (em que momentos, como preserva e dissemina o aprendizado)? Como a empresa lida com idéias novas?

O processo de mudança, segundo Nogueira (1999), pode ser analisado com as seguintes perspectivas: Diagrama de Hersey, Lentes dos valores – efeito paradigma, Etapas da mudança, Velocidade e vontade para mudança, ponto de ruptura e transformação e disposição e patrocínio para a mudança.

Utilizando o diagrama de Herzey, verifica-se que a mudança começa pelo conhecimento passando em etapa seguinte, para a consciência, atitude, acontecendo o ponto de ruptura. Só a partir deste ponto é que o comportamento muda.

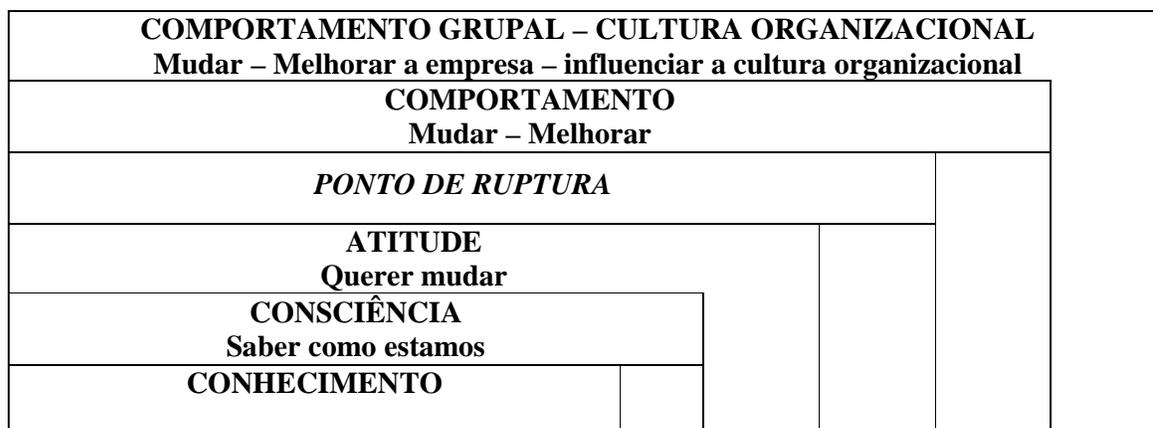


Figura 12: Diagrama de Herzey

Fonte: Nogueira (1999, p.113)

Analisando-se as etapas acima, tem-se:

Quadro 20: Análise do Diagrama de Herzey

ETAPA	DESCRIÇÃO
Conhecimento	Formação de competências básicas e essenciais
Consciência	Sensibilização através da auto-avaliação sobre como está em relação ao conhecimento (informação)
Atitude	Vivenciar através de psicodramas e dinâmicas de experimentação e simulação
Comportamento	Desenvolvimentos Comportamentais são completamente diferentes dos atitudinais (etapa anterior). Neste caso, é preciso sustentar e manter a mudança. Proteger para não retornar à situação anterior à mudança.
Comportamento Grupal	Oportunizar a troca de experiências entre quem já mudou com quem ainda não mudou.

Fonte: Nogueira (1999, p. 113 e 114)

Scott (1994), estudou o processo de mudança e apresentou que “cada mudança passa necessariamente pelas etapas de negação, resistência, exploração e comprometimento”.

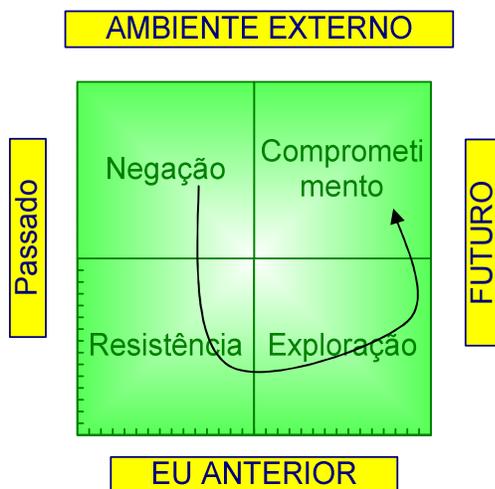


Figura 13: Etapas de Mudança

Fonte: Nogueira (1999, p.115)

As etapas da mudança podem ser assim sumarizadas:

Negação: A primeira fase do processo de mudança. Caracteriza-se pela recusa em acreditar que a mudança irá ocorrer e a fuga das pessoas em discutirem o assunto. Algumas afirmações características são: “jamais conseguirão levar isto à diante”, “em pouco tempo tudo voltará ao normal”, “não se aplica à nossa realidade”, “já vi este filme antes”.

A primeira estratégia para superação desta fase é compartilhar informações e tentar conduzir as pessoas para uma conscientização do que está acontecendo. Pode-se entender este processo como um enfrentamento. O objetivo principal da superação desta fase é que as pessoas se defrontem com seu íntimo.

Resistência: A segunda fase caracteriza-se pela percepção de que o tema da mudança pode enfim acontecer e ameaçar o *status-quo*. O foco muda do externo para o interno, mas orientação ainda é preferir a conveniência do passado. É o momento mais importante do processo e exige cuidado ao lidar com as pessoas.

A melhor forma de ajudar as pessoas a conviverem melhor e superarem esta fase é ouvir as pessoas, estimulando-as a falar sobre o que estão sentindo. Deve-se estimular a relação de autenticidade, sendo primeiramente autênticos e sinceros, despertando no grupo a mesma reação. Aceitar os sentimentos negativos e encara-los como normais ao invés de ignorá-los. Portanto, deve-se aceitar o fato de que os sentimentos são reais, mesmo que pareçam irracionais e exagerados.

Para conduzir as pessoas da resistência para a fase de exploração, trabalha-se a visão de futuro. Deve-se tentar “colocar” as pessoas neste futuro. Convince-las que elas terão lugar neste futuro. Naturalmente, esta orientação pode ser aplicada de forma mais ou menos ética. A forma ética representa uma liderança transformadora. A forma antiética representa uma liderança manipuladora.

Exploração: Como fase mais delicada e complexa as pessoas ainda estão focadas em seu interior, mas sua orientação oscila entre o passado e o futuro. É o momento que exige muita energia e criatividade.

O papel do gerente ao lidar com a exploração deve ser o de criador e facilitador na identificação e disponibilização de novas oportunidades. Os recursos necessários devem estar disponíveis às pessoas, no momento em que estão canalizando energia para a mudança ser concretizada individualmente. É neste momento que existe a comparação entre os objetivos empresariais e pessoais e deve-se estar preparando para algumas concessões na própria mudança proposta inicialmente.

Para conduzir as pessoas ao comprometimento, basta realizar as promessas assumidas na fase de exploração.

Comprometimento: Deve-se assumir o controle de sua energia e canaliza-la para onde possa exercer maior influência. Sendo seletivo na forma de investir esta energia, se torna mais eletivo no processo de mudança como um todo. Deve-se separar aquilo que se pode controlar, que sofre influência, e o que somente pode preocupar. Ter controle, onde se investirá mais energia: sobre ações, decisões e relações. Mudando, muda-se o universo.

O principal problema desta fase é quando as pessoas se percebem enganadas, prejudicadas ou manipuladas. Se assim for, elas retornam à fase de resistência, porém com suas defesas mais reforçadas e tira-las daí constitui um problema bem maior. Por isso deve-se ter cuidado com as promessas feitas na fase de exploração.

Como visto na figura 14, o ponto de ruptura de um processo de mudança caracteriza-se pela concretização de três fases, segundo LAND (1990, p.34 a 50).

Fase 1: À medida que a natureza desencadeia seu processo de crescimento de ligação em algum sistema, sua primeira ordem é a descoberta, pela entidade em crescimento, de uma maneira eficiente de organizar-se para crescer em seu ambiente particular. Caracteriza-se principalmente pelo estímulo à discussão e reavaliação dos elementos de cultura e dos paradigmas que eles determinam.

Fase 2: Em todos os sistemas que têm êxito no desenvolvimento de um padrão de conexões, deve ocorrer uma comutação natural mais difícil. Ele deve sair do processo divergente de busca e convergir, concentrando seus recursos na repetição, na ampliação e no aperfeiçoamento do padrão. Inicia-se no ponto “A” e se caracteriza, ainda, pela consolidação em torno de alguns elementos de cultura, que passam a prevalecer como regras, a serem seguidos por todos, ensinados aos novos membros e reforçados para os descrentes. Esta fase perdurará até que se perceba a necessidade de se promover uma nova reavaliação dos elementos de cultura.

Fase 3: Ao ultrapassar a eficiência do seu padrão repetitivo, o sistema chega a outro ponto de ruptura, extraordinariamente distinto. Para continuar a crescer, ele passa para um modo completamente novo de relacionamento com seu ambiente. Inicia-se no ponto “B”, quando se decide sobre o retorno à uma nova fase 1, estimulando novamente a discussão e reavaliação dos elementos de cultura, dando condições ao início de um novo ciclo de aprendizado e mudança. Caso não se oportunize uma nova fase 1, não acreditando na necessidade deste ponto de ruptura, isso pode levar a organização à morte.

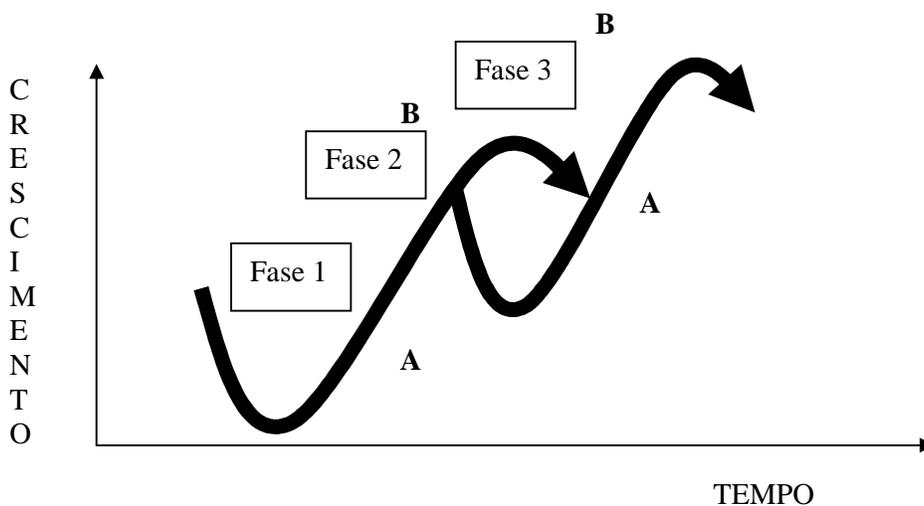


Figura 14: O ponto de ruptura
Fonte: Land, Jarman (1990, P.39)

2.6.3 Origem e evolução do conceito de competências

A palavra competência é, freqüentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário *Webster* (1981) competência é a “qualidade ou estado de ser

funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”.

No final da idade média a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, por conseguinte, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica.

Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa.

McLagan apud Fleury e Fleury (2000), observa que, nas organizações, a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo ou seja conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de input), e outros à tarefa, resultados (variáveis de output).

2.6.4 - Competências Essenciais e Organizacionais

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas podem iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Os artigos de Hamel e Prahalad publicados na década de 1990, sobre as *core competences* da empresa, despertaram interesses nos meios acadêmicos e empresariais do mundo inteiro. Todo e qualquer empresário buscam as famosas vantagens competitivas que o posicione a frente de seus rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossíveis de se imitar..., o processo requer uma nova maneira de pensar, certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização (PRAHALAD, 1997).

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Prahalad e Hamel (1990), apud Brandão (1999), trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências

essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser em tecnologia *stricto sensu*. Pode estar associada ao domínio de qualquer estágio de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante isso, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Zarifian (1999), compartilhando o pensamento de outros autores, sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo. Le Boterf (1999) argumenta que a competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Durand (1999) também adverte neste sentido ao citar que crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e a performance de seus integrantes. Porém, Fleury e Fleury (2004) observam que “para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.”

A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração o processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

2.6.5 – Competências na Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos vem se modificando para atender às necessidades das organizações do terceiro milênio. A competitividade e a globalização da economia incorporaram a prática organizacional o conceito de competência, como suporte do modelo gerencial de pessoas. Essa tendência tem sido observada nos países centrais e emergentes, como é o caso do Brasil. O modelo de gestão estratégica de recursos humanos é norteado pelos princípios de incentivos, valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados.

De acordo com Dutra (2004), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Para Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo,

depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes e outros ligados às tarefas e aos resultados. Fleury destaca ainda que entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

2.6.6 – Gestão por Competências

A gestão orientada por competências representa um importante passo na direção da gestão dos talentos de uma organização. Quantos talentos escondidos existem em uma organização? Quantas pessoas almejam a execução de atividades que lhes sejam mais desafiadoras? Cientes da importância de identificar seus talentos e posicionar a pessoa certa no lugar certo, as empresas procuram meios de tangibilizar formas de medir a competência das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para que os resultados empresariais possam ser alcançados.

Segundo Chiavenato (2002), no início das organizações e em empresas pequenas onde, normalmente, todos os funcionários se conhecem, o processo de identificação de talentos acontecia de forma bastante intuitiva e nem sempre de forma sistemática. Com a velocidade das mudanças e, em particular, nas empresas de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e conhecerem as suas competências ficaram muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento das pessoas que é extremamente dinâmico.

O retrato desta dificuldade de identificar os talentos necessários para uma empresa, quando não há uma sistematização e alinhamento das competências necessárias às estratégias empresariais, pode ser mais claramente observada a partir de um fato que ocorreu em uma empresa de telecomunicações ao se instalar no Brasil, quando a mesma necessitava ter em seus quadros um determinado especialista. A história que serve de exemplo foi a seguinte: a partir da demanda de um determinado conhecimento, a empresa partiu para a contratação de um especialista para a função. Como não foi encontrada esta pessoa na empresa, houve a necessidade de recorrer a uma consultoria, a fim de viabilizar esta contratação. Finalmente, passados três meses de pesquisa no mercado, a consultoria identificou um especialista exatamente como a empresa desejava, com mais de 20 anos de experiência na área.

Convidado pela empresa o especialista compareceu à entrevista e qual não foi sua surpresa quando verificaram que este profissional, super especializado, já trabalhava na empresa e não tinha sido identificado para a função.

Quantos casos semelhantes a este podem estar ocorrendo? E o pior, quando os talentos da empresa não são identificados, e novos profissionais são contratados, a empresa tem o investimento da nova contratação, além de promover a desmotivação dos empregados que poderiam atender a esta demanda, podendo ainda ocasionar a perda destes profissionais para a concorrência.

2.6.7 - Conexão com a Estratégia das Organizações

A definição das competências necessárias para uma empresa precisa ser feita a partir do seu plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso para que os objetivos sejam atingidos. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. O processo é, portanto, *top-down*.

As competências identificadas estarão conseqüentemente atreladas ao sistema de avaliação de resultados e de desempenho da empresa ou a outro sistema de acompanhamento e medição de resultados que possa existir sendo, portanto, a base para a identificação das competências necessárias à organização.

A partir das competências identificadas em cada nível organizacional, será possível montar um sistema de pontuação, normalmente variando de 1 a 5, para cada competência, identificando o grau na qual a mesma poderá estar presente em cada posto de trabalho. Para a efetiva utilização das competências identificadas a partir do plano estratégico, é necessário que se tenha um sistema de avaliação individual, de modo que, com a comparação das competências requeridas para um determinado posto de trabalho com aquelas que a pessoa possui, se possa planejar o desenvolvimento de cada colaborador, visando aumentar a competência para a posição que o mesmo ocupa. Um sistema de Gestão de competências deverá auxiliar os gerentes e colaboradores no planejamento, na comunicação e no autodesenvolvimento de suas carreiras.

Green (1999) identifica os objetivos para a Gestão de Competências, que são:

Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa.

Identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça.

Comunicar os comportamentos valorizados.
Esclarecer o foco da liderança.

Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente.

Eliminar as lacunas – hiatos - *gaps* – de competências.

Desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa.

Identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários.

Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho.

Desenvolver a cultura de feedback 360 graus.

Planejar para a sucessão.

Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Encorajar a cooperação transfuncional.

Guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa.

Facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais.

A gestão de competências precisa estar atrelada a um sistema de reconhecimento e recompensa que poderão orientar o autodesenvolvimento, a promoção e premiações com a utilização de bônus ou aumento de remuneração.

Para a criação de uma tipologia de competências, as competências identificadas podem ser classificadas dentro de uma das três classes, propostas por Green (1999).

Competências individuais: relacionadas ao comportamento das pessoas, como, por exemplo, os apresentados no item Competências Pessoais. Podendo ser traduzidas de forma simplificada na forma abaixo:

Liderança.

Inter-relacionamento pessoal.

Orientação para resultados.

Iniciativa.

Foco no cliente.

Criatividade.

Visão sistêmica.

Negociação.

Atuação estratégica.

Capacidade de decisão.

Competências pessoais

Correr risco com idéias não testadas.

Verbalizar os pensamentos e as ações dos outros.

Reagir a problemas por meio de estudo e cooperação.

Analisar muitas variáveis ao tomar decisões.

Reduzir a tensão no grupo por meio de interação verbal.

Responsabilizar-se pelo acompanhamento das atividades.

Conter-se quando estiver impaciente ou ansioso.

Resolver conflitos iniciando e promovendo análise e debate.

Levar em conta os pontos de vista dos que discordam.

Manter-se neutro no aparecimento de conflito.

Exigir resultados imediatos.

Encorajar com palavras os outros em seus esforços.

Elaborar uma rotina funcional e repetitiva.

Avaliar cuidadosamente métodos e ações alternativas.

Competências específicas: relacionadas às áreas de conhecimento dos empregados, portanto, são adquiridas a partir da interação entre pessoas ou pela aquisição por parte dos empregados da informação explícita disponível, como livros, relatórios, e-mails, entre outras.

São voltadas para as áreas da ciência e filosofia, podem ser exemplificadas como:

Orientação para o mercado.

Gestão da cadeia de suprimentos.

Gestão do relacionamento com os clientes.

Gestão de processos.

Gestão de pessoas.

Ou até as mais específicas como: Contabilidade Societária; Fluxo de caixa; Programação Java, etc.

Inovação e tecnologia de negócios.

Assim, as competências específicas estão diretamente relacionadas ao conhecimento e habilidades que as pessoas possuem.

Competências organizacionais: relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Significa que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados.

Competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Como exemplo de competências organizacionais pode-se listar:

3M: Conhecimentos tecnológicos de abrasivos e adesivos.

3M: Gestão da inovação.

Hewlett-Packard: Velocidade de lançamento de novos produtos.

Petrobras: Tecnologia de produção em águas profundas.

Eastman-Kodak: Tecnologia de processamento de imagens fotográficas.

Wal-Mart: Gestão de Logística.

Microsoft: Desenvolvimento de software.

As competências organizacionais estão associadas à imagem da empresa. Ou seja, ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

Portanto, não basta que a empresa possua colaboradores talentosos, é importante que as estratégias da empresa sejam viabilizadas a partir do uso adequado desses talentos, com a utilização dos seus recursos tecnológicos dentro de um modelo de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Atualmente, se faz mister que exista harmonia entre as dimensões GESTÃO DE PROCESSOS, PESSOAS e TECNOLOGIA para que a empresa obtenha sucesso a partir das suas competências organizacionais.

Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Ferreira (1994)

As empresas dependem dessas competências para a inovação e considera-se a competência como o conjunto de Conhecimento, Habilidade e Aptidão. Desta forma, uma pessoa competente é aquela que reúne:

- a) Um determinado Conhecimento,
- b) Tem a Habilidade de utilizar este conhecimento e
- c) Tem Aptidão, ou seja, algum tipo de reconhecimento (diplomas, certificados, prêmios, consagrações) que comprovem o domínio e experiência no uso deste conhecimento.

Segundo Nogueira (1999), competências essenciais são aqueles Conhecimentos, Habilidades e Aptidões que obedecem os três princípios a seguir simultaneamente:

- a) Agregam valor para o cliente (preço ou diferenciação),

- b) São temidas pelos concorrentes, como vantagens competitivas difíceis de serem copiadas ou superadas e
- c) Permitem expansão da empresa para outros negócios diferentes dos atuais.

Verifica-se que várias empresas, em seu alto escalão, desejam realizar a tão famosa “Gestão Estratégica” porém não sabem nem como iniciar o processo e, desta forma, continua com suas estratégias reativas.

2.7 Definição de Atores

Vários atores devem ser considerados nas análises estratégicas. Churchill (2000), adaptado, definiu estes atores, que podem ser analisados na figura 15.

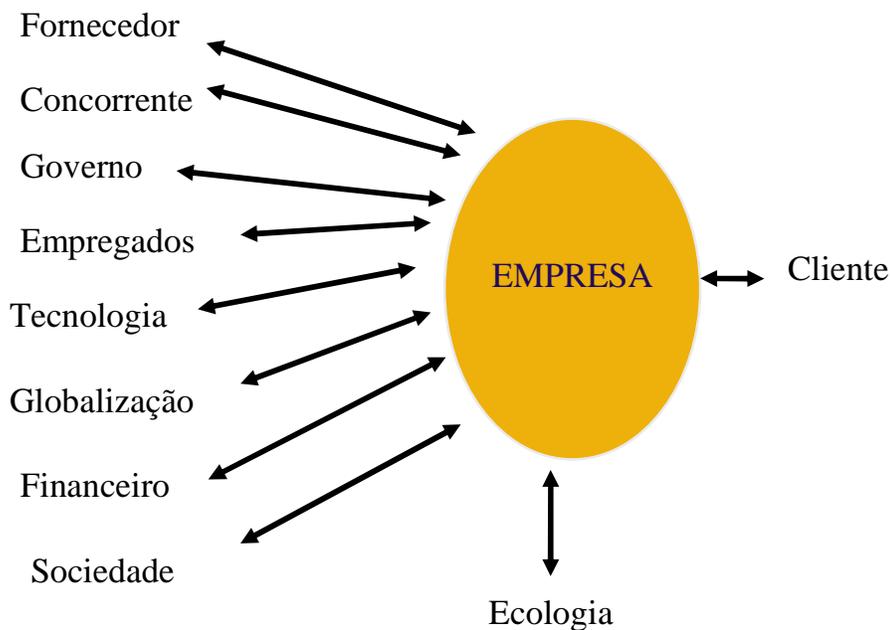


Figura 15: Atores

Fonte: Autor

a) A análise do fornecedor, em comparação com outros, é de suma importância para o sucesso de sua organização. Alguns itens determinam o sucesso ou fracasso, o crescimento ou estagnação empresarial, ou seja, preço, prazo de entrega, prazos de pagamento, qualidade do material fornecido.

Vários fatores levam empresas a considerarem concorrentes como inimigos e não como possíveis parceiros. Uma nova visão empresarial leva em consideração as parcerias que podem ser realizadas entre concorrentes, tendo muito sucesso. Um bom exemplo desta parceria é a união de famosos “inimigos” – Folha de São Paulo e Estado de São Paulo, dois dos maiores jornais da América latina, que uniram forças para a distribuição de seus jornais, nas várias partes do País. Desta união surgiu a SP Distribuidora, que já no seu nascedouro é a

maior empresa de logística de toda a América Latina, reduzindo custos individuais e aumentando a lucratividade das duas empresas. Percebe-se, também, que a nova empresa gera lucros importantes para os parceiros.

Um dos maiores problemas organizacionais é a descoberta de “quem é meu concorrente?” Uma visão bastante simplista é considerar concorrentes apenas aquelas empresas do mesmo ramo. Isso é um erro fatal, já que, no ramo de transporte rodoviário de carga não é apenas outras empresas de transporte rodoviário que são concorrentes. A aviação, a navegação de cabotagem ou não, as ferrovias, estão presentes, concorrendo diretamente pelo mesmo cliente.

b) Os concorrentes afetam os preços, ajuda a melhorar o atendimento ao cliente, deveriam tornar as empresas mais atentas e planejando melhor.

Steve Jobs, proprietário da Apple, disse em certa ocasião que agradecia à concorrência da IBM, já que eles (IBM) faziam a Apple melhorar constantemente.

c) Outro ator de suma importância para a empresa, em especial para transportadores de carga, são as ações do governo. Estradas em péssimo estado de conservação atrasam entregas, encarecem o frete, desgastam o veículo. Outras ações devem ser monitoradas de forma clara, ou seja, redução de impostos, elasticidade para recolhimento de impostos, política cambial, política de juro.

d) Os empregados devem estar totalmente envolvidos pela missão organizacional, pelo clima e desenvolvimento empresarial. Devem estar treinados e imbuídos de consciência para a preservação de redução de custo e aumento de receita. Se não existir empregados engajados no crescimento da empresa, pode-se vislumbrar a perda de clientes.

Um dos grandes motivadores empresariais percebe-se, é o escutar o empregado, ouvir com atenção às suas sugestões e críticas construtivas, já que é ele que está em contato direto com o cliente ou com o fornecedor. Isso não significa que se devem aprovar todas as sugestões, porém, isso envolverá os empregados num clima de justiça e de confiança.

e) A tecnologia é vista como grande alavancador do sucesso empresarial. Tem-se, hoje, a oportunidade de equipar os veículos com monitoramento via satélite, o que gera maior confiabilidade para os clientes, inibindo o roubo de cargas, que tanto desgaste traz para a empresa. O roteirizador também é importante para a redução de custos, já que determina a rota mais econômica entre os pontos de saída e chegada da carga. Vários modelos de caminhões são oferecidos aos empresários para que possam maximizar os lucros, distribuindo suas cargas por veículos compatíveis, mais econômicos e eficazes. Um erro é pensar que tecnologia é apenas o computador e os equipamentos que podemos utilizar nas empresas. Tecnologia, na realidade, é o conjunto de conhecimento adquirido pela organização, gerando redução e custo e aumento de receita, o que nos reporta à figura 1.

f) A globalização, ainda é vista como um grande problema organizacional, já que o número e concorrentes aumenta em grau exponencial. Pensa-se que não se pode combatê-la, mas aproveitar todas as suas oportunidades, oferecendo produtos diferenciados, realizar parcerias. A certificação ISO – International Standardization Organization nada mais é que uma certificação que informa ao mundo inteiro a padronização dos produtos e/ou serviços

oferecidos pela organização, reduzindo os custos e aumentando a possibilidade de se aumentar a carteira de clientes.

g) O mercado financeiro, tendo em vista a redução constante de juro, está aberto a financiamento de médio e longo prazo, oferecendo ao empresário a possibilidade de incrementar sua frota e seus sistemas, a juro competitivo. Devem-se analisar, não os bancos comerciais, que ainda cobram juros fora da realidade, impedindo um crescimento sustentável. O que, na realidade, é viável, são os empréstimos concedidos do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. O juro é muito atrativo para as empresas que planejam, que se conhece, conhece seus empregados, seus concorrentes, seus fornecedores, seus clientes. O projeto é bastante simples. O complicado é conhecer realmente a empresa, pois todos os dados são importantes. Percebe-se que várias empresas não se conhecem e não sabem realizar qualquer tipo de planejamento.

As aplicações financeiras não estão a níveis muito atrativos, porém, deve-se analisar, quando do investimento, três variáveis: A primeira é a disponibilidade de saque, caso ocorra algum imprevisto, a segunda é a lucratividade e a terceira é a segurança da aplicação. Verifica-se que aplicações muito acima da média do mercado levam a empresa a perder o capital investido, já que o mercado financeiro acena com taxas médias e alguns bancos, por precisarem de caixa, acenam com uma taxa muito maior para poder atrair o capital. Desta forma, como qualquer outra empresa, não conseguem arcar com seus compromissos, sofrem penalidades por parte do Banco Central e finalmente pedem falência, deixando o mercado sem o retorno do capital investido.

h) Toda empresa tem em seu bojo a responsabilidade social. Toda empresa existe e deve retornar à sociedade algum tipo de benefício, mesmo que seja apenas o pagamento de impostos em suas datas. Cuidar dos idosos, dos jovens, criarem bases para crescimento de seus empregados, realizarem parcerias com fornecedores da região, se possível for, realizando capacitação e instrução. Muitas empresas, na realidade, fazem apenas o marketing social e não a responsabilidade social. As escolas também necessitam de apoio das empresas. Isso é um ótimo argumento para a responsabilidade social.

i) Enfim, o cliente. Elemento início, meio e fim de toda a empresa. Deve-se estar atento às suas exigências e desenvolver sistemas e custos adequados. Um custo fora da realidade pode, como é percebido freqüentemente, levar a empresa a situações em que não pode arcar com seus compromissos, gerando grandes problemas.

Outro grande problema para a realização de uma gestão estratégica é o conhecimento de seu negócio. Quem são seus clientes? Esta resposta pode ser facilmente respondida quando se realiza uma pesquisa, determinando, conforme descrito anteriormente o sexo, faixa etária, nível sócio-econômico, local de residência, escolaridade. Estes dados favorecem a organização na redução de custo de Marketing e na elaboração da estratégia competitiva, eliminando as despesas que em nada contribuem para o crescimento das vendas.

2.8 Os Planos de Ação

Os planos de ação, utilizando-se a metodologia de Nogueira (1999) devem ser definidos a partir dos Meta-Indicadores: Lucro Líquido; Valor Agregável; Produtividade; Clima Organizacional; Agressões ao Meio Ambiente por volume produzido; Lucro Líquido

de Negócios ou Produtos Novos; *Market-Share*; Grau de Satisfação dos Clientes; Demanda em relação à Produção. Os objetivos e metas devem ser fixados a partir de estratégias estabelecidas, determinando-se os objetivos a estes meta-indicadores.

Segundo Nogueira (1999, p.72):

“Um dos aspectos mais importantes introduzidos pelo sistema C.R.I.A.R. é a sua proposta de indicadores de Desempenho Empresarial.alguns itens possuem um grau de maior importância, que chamamos de macro-indicadores de desempenho empresarial ou META-Indicadores. Estes são os indicadores que receberão Metas. Os demais indicadores de Desempenho não necessitam de quantificadores. A meta para estes outros indicadores é melhorar continuamente suas respectivas tendências, que por sua vez, estará associado as Metas estabelecidas para os Macro-Indicadores. O valor a ser estabelecido dependerá do conhecimento que a empresa possui de seus negócios e do quanto ela poderá contar do potencial de seus empregados. As pessoas são capazes de realizar esforços estuendos, em condições controladas.”

Quadro 21: Meta Indicadores

Relatório Executivo de Desempenho Empresarial		
Meta-Indicador C.R.I.A.R.	Tendência Favorável (Desejável)	?
6. Lucro Líquido (C)	↑ →	☺
8. Valor Agregável (C)	↑ →	☹
9. Produtividade (C/A)	↑ →	☺
10. Clima Organizacional (M)	↑ →	☺
12. Agressões ao Meio Ambiente por volume produzido (S)	=0 ↓ →	☺
13. Lucro Líquido de Negócios ou Produtos Novos (I)	↑ →	☹
20. <i>Market-Share</i> (Q/C/A/S/I)	↑ →	☺
22. Grau de satisfação dos clients (Q/C/A/S/I)	↑ →	☺
23. Demanda em relação à produção (A)	=1	☺

Fonte: Nogueira (1999, p. 87)

Utilizando-se o gráfico de Radar para uma análise das metas idealizadas e dos resultados alcançados em certo período de tempo, simula-se abaixo um exemplo de como este tipo e gráfico facilita a análise.

Item	Metas	Realizado
1	100	90
2	80	80
3	70	72
4	90	87
5	20	30
6	95	80
7	45	42
8	93	91
9	80	72

onde:

- 1=Lucro Líquido
- 2=Valor Agregável
- 3=Produtividade
- 4=Clima Organacional
- 5=Agressões ao Meio Ambiente por volume Produzido
- 6=Lucro Líquido de Negócios Novos
- 7=Market-Share
- 8=Grau de Satisfação dos clientes
- 9=Demanda em relação à produção

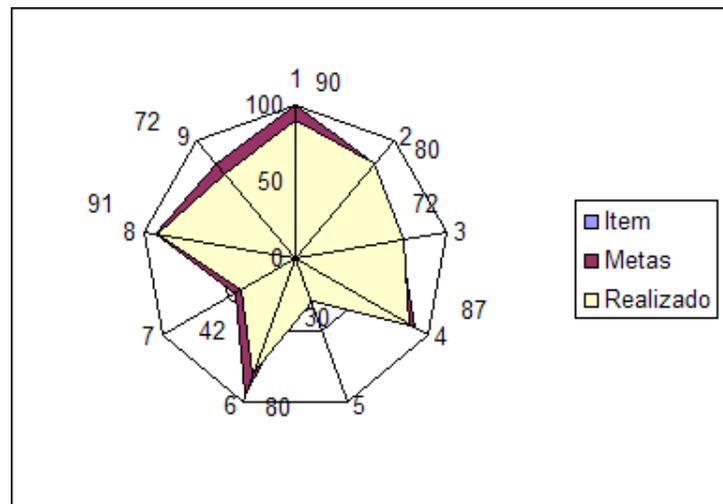


Gráfico 2: Gráfico de Radar – Meta Indicadores

Fonte: Autor

Desta forma estabelece-se uma vinculação entre os Meta-Indicadores e os outros indicadores que não receberão metas, mas que são influenciados por aqueles.

Quadro 22: Indicadores Vinculados

Meta-Indicador	Indicadores Vinculados
Lucro Líquido	Não conformidade por produto adquirido Preço por volume adquirido Tempo de fornecimento por volume adquirido Qualificação Retrabalhos e/ou refugos por volume produzido Lucro líquido de Negócios ou Produtos Novos Preço em relação ao preço de mercado Produtividade
Valor Agregável	Evolução Patrimonial Lucro líquido de Negócios ou Produtos Novos Clima Organizacional Qualidade de Vida
Produtividade	Clima Organizacional Qualidade de Vida Tempo de Ciclo Volume Produzido em relação à capacidade de produção
Clima Organizacional	Qualidade de Vida
Agressões ao meio ambiente por volume produzido	
Lucro Líquido de produtos novos	Ciclo de vida
Market-share	Taxa de crescimento de mercado Grau de satisfação dos clientes Demanda em relação à produção Volume produzido
Grau de satisfação dos clientes	Agressões ao meio ambiente por volume produzido Indicadores de Qualidade intrínseca Preço em relação ao preço de mercado Confiabilidade
Demanda em relação à produção	Volume produzido

Fonte: Nogueira (1999, p. 72)

Todavia, existem dois aspectos relacionados ao acompanhamento e controle da gestão estratégica. O primeiro aspecto se refere aos prazos para cumprimento de seus objetivos. O segundo, refere-se ao processo propriamente dito, focado nos controles e medidas necessárias para as correções das mudanças daquelas atividades que ficaram aquém dos indicadores estabelecidos. Neste processo estabelece-se uma oportunidade de aprendizado por parte da organização que se internalizam na cultura empresarial

O monitoramento das variáveis do posicionamento estratégico, que fundamentam o plano de ações é uma das partes mais importantes de todo o sistema. Portanto, recomenda-se a estruturação de um segmento de *staff* gerencial com o propósito exclusivo de monitorar permanentemente os planos e ação.

Planos de ação a serem adotados pela organização. Ver quadro 23.



Figura 16: Planos de Ação

Fonte: Costa (2004, p.206)

Vários elementos devem ser considerados na elaboração dos Planos de Ação e uma das ferramentas mais utilizadas, definindo-se responsabilidades, prazos, preços, o que realizar, como realizar, que é o responsável e que recursos serão necessários é apresentado no quadro 23.

Quadro 23: Planos de Ação

Perguntas	Comentários
O que?	O que deve ser realizado, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente? Um diagrama de Pert ou um simples gráfico de Gantt podem ajudar muito para representar visualmente o inter-relacionamento e a interdependência das tarefas.
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser realizada? É a maneira como será realizada cada etapa.
Até Quando	Até quando aquela etapa deverá ser completada?
Quanto Custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para completá-la?
Recursos Necessários	Que recursos serão necessários, em cada etapa, para a realização da tarefa? Ex. Recursos Humanos, Informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico.

Fonte: Costa (2004, p.207)

Costa (2004), definiu claramente dezesseis passos a serem realizados na idealização de uma Gestão Estratégica, desde a motivação até a implantação da Gestão, garantindo a aplicabilidade do sistema. Desta forma, verifica-se conforme figura 17, que é possível atingir o sucesso quando existe um planejamento estratégico de uma organização. Várias análises já foram realizadas em capítulos anteriores e realizar-se-á apenas análises mais apuradas dos itens que não foram apreciados.

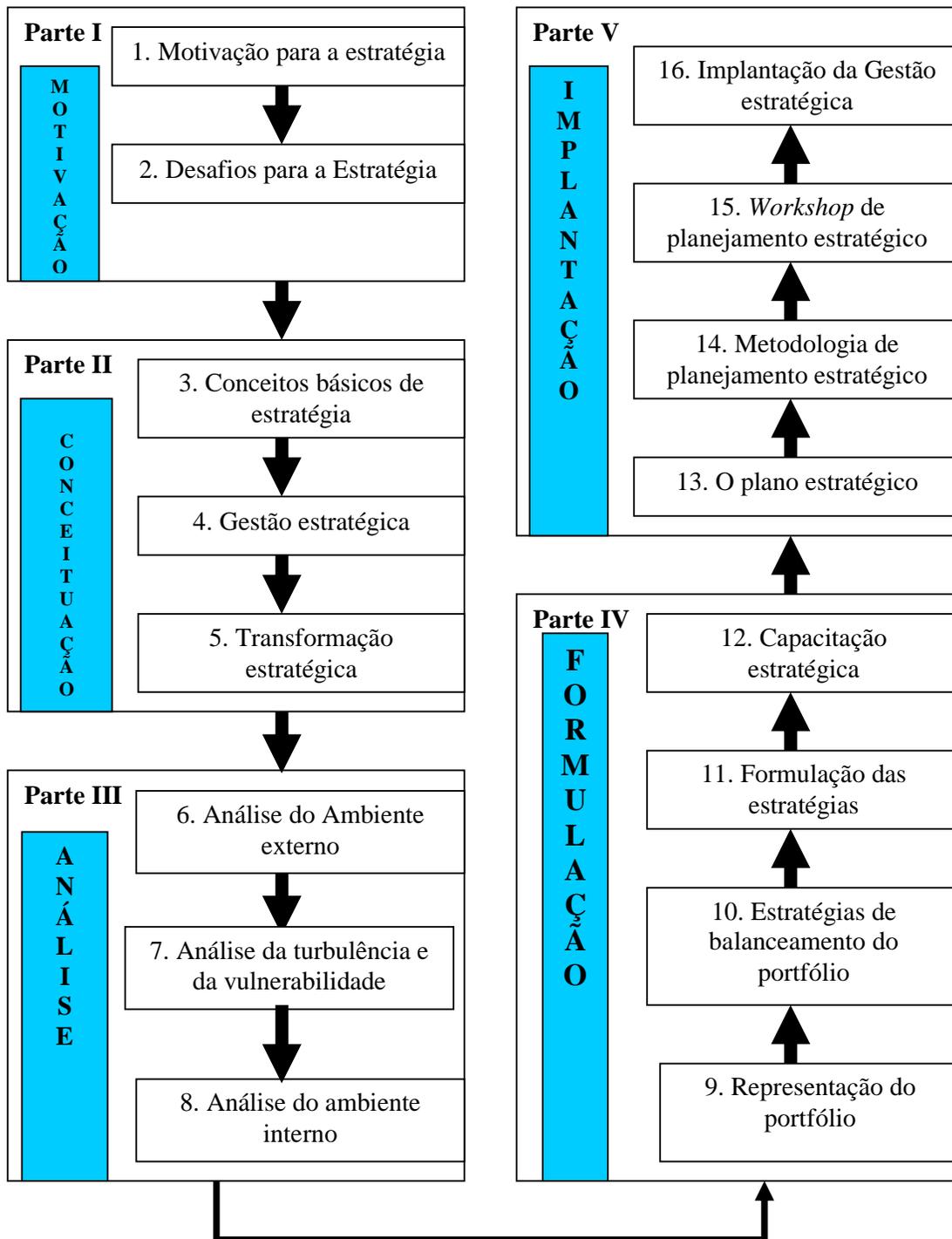


Figura 17: Passos do Planejamento Estratégico

Fonte: Costa (2004, p. 198)

2.9 Motivação para a estratégia

As posturas dos pequenos, médios e grandes empresários são bastante distintas, bastando, para sua comprovação, perguntar a estes executivos como eles vêem o futuro de suas empresas.

Alguns, simplesmente não aceitam o planejamento estratégico já que acreditam que a economia nacional e mundial e o nosso país mudam com tanta rapidez e tão imprevisível que qualquer planejamento de longo prazo acaba se desatualizando imediatamente. Desta forma improvisam e apenas respondem ao que o momento lhes impõe.

Outros, possuem idéias próprias sobre o futuro da organização porém, não compartilha com os outros dirigentes, evitando ser mal interpretado pelos companheiros ou superiores, o que causaria atritos desnecessários.

Existe outra linha de executivos que mantém números, dados e orçamentos atualizados mas simplesmente não conseguem visualizar as conexões entre esses números e o futuro de médio ou longo prazo.

Em outra linha, existem os que julgam que o cotidiano lhes toma todo o tempo e não encontram tempo nem disposição para refletir sobre o futuro.

Ainda, outros são capazes de explicar, perfeitamente, as próprias idéias sobre como expandir a organização em termos de máquinas, equipamentos, produtos ou serviços, mas se sentem incapazes de opinar como estes investimentos estariam ligados a resultados futuros.

Todos esses posicionamentos indicam a falta de um processo efetivo e sistemático, que envolva todos os profissionais e os incentive a planejar o futuro da empresa.

Segundo Costa (2004) perguntas deveriam ser realizadas. Por que será que isso acontece? Por que as pessoas, de modo geral, arranjam motivos até convincentes para não encarar a questão fundamental, que é a de procurar fazer um planejamento de futuro para a sua organização? E responde: A resposta não é tão simples e remete a uma questão básica de como as pessoas, empresas e até países percebem o futuro. Uma das razões é que o comportamento em relação ao futuro é devido, geralmente, a uma reação psicológica negativa decorrente, na maioria das vezes, de certo medo do desconhecido, que faz as pessoas evitar essas questões.

Outra razão é a dificuldade real e intrínseca ao processo de explorar o futuro, ao tentar avaliar o que o futuro nos reserva.

Existe ainda, certa acomodação das pessoas pragmáticas, para as quais o que interessa mesmo é o presente, pois o futuro é decidido pelo destino.

2.10 – Atitudes em Relação ao Futuro

2.10.1 – Atitude Tradicionalista

Vários empresários, inclusive de empresas de grande prestígio, vivem o cotidiano baseados em fatos ocorridos no passado, às vezes até remoto. O que ocorreu ontem condicionou o presente e é do passado, vitorioso ou não, que essas pessoas tiram as experiências para a tomada de decisão. Entretanto, no aspecto estratégico, o passado é um marco de referência com potencial de alavancagem da situação presente, evitando a repetição dos erros cometidos ou que repercutirão no futuro, conforme figura abaixo:

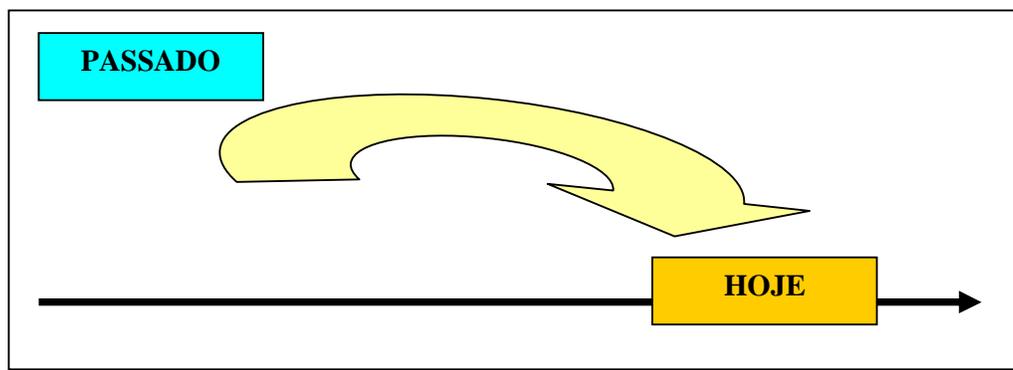


Figura 18: Atitude Tradicionalista

Fonte: Costa (2004, p.11)

2.10.2 – Atitude Pragmática

São as pessoas que vivem estritamente do presente, baseada em fatos, boatos, notícias ou palpites que acabaram de receber sobre o ambiente interno ou externo. Elas convivem com modismos e são surpreendidas por notícias boas ou más. Por estarem atentas apenas ao que acontece no presente, atuam quase sempre de forma reativa com relação aos impactos reais ou prováveis, positivos ou negativos, que ocorram à sua volta. Não há nada de errado nisso, já que existe a obrigação inerente ao cargo de estar bem informados sobre as oportunidades e ameaças às atividades de sua organização.

Entretanto, preocupar-se excessivamente e direcionar o tempo e atenção para o presente, esquecendo-se do futuro, pode prejudicar a organização, pois é do futuro que surgirão as oportunidades e ameaças a aproveitar e as grandes ameaças a enfrentar, conforme figura 19.

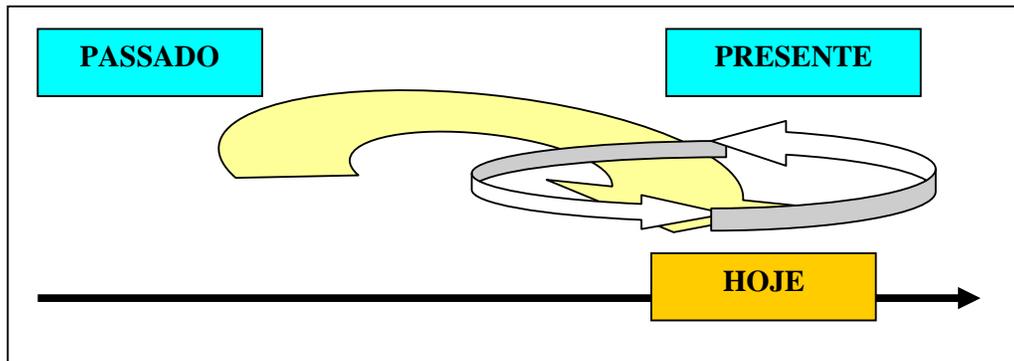


Figura 19: Atitude Pragmática

Fonte: (Costa, 2004, p.11)

2.10.3 – Atitude Estratégica

Encara-se o futuro de diversas formas, dependendo muito mais dos dirigentes do que da situação real por que passa a empresa. Determinam-se três atitudes habitualmente adotadas pelos administradores: - Otimistas, Pessimistas e o futuro como extrapolação do presente.

As atitudes otimistas ou pessimistas – As pessoas vêem o futuro de maneira sistemática e persistente. Enquanto alguns adotam posturas otimistas para o futuro, não dependendo da situação atual da organização, outras têm visões pessimistas, acreditando que o que está ruim ainda irá piorar muito.

Estas pessoas, otimistas e pessimistas, partem de pressupostos de difícil comprovação e sempre encontram fortes argumentos que justificam suas posturas. Porém, nem uma postura nem outra contribuem efetivamente para a construção de uma visão positiva mas realista do futuro.

A extrapolação do presente significa que, para alguns, o futuro é uma mera continuidade do passado e do presente. Desta forma, não conseguem perceber que experiências bem ou mal sucedidas no passado pouco contribuem para o sucesso ou fracasso no futuro.

Segundo Costa (2004), “deve-se, portanto, evitar os extremos – de que o futuro é uma repetição do passado ou de que o passado deve ser ignorado, evitado – buscando um meio-termo saudável entre eles.

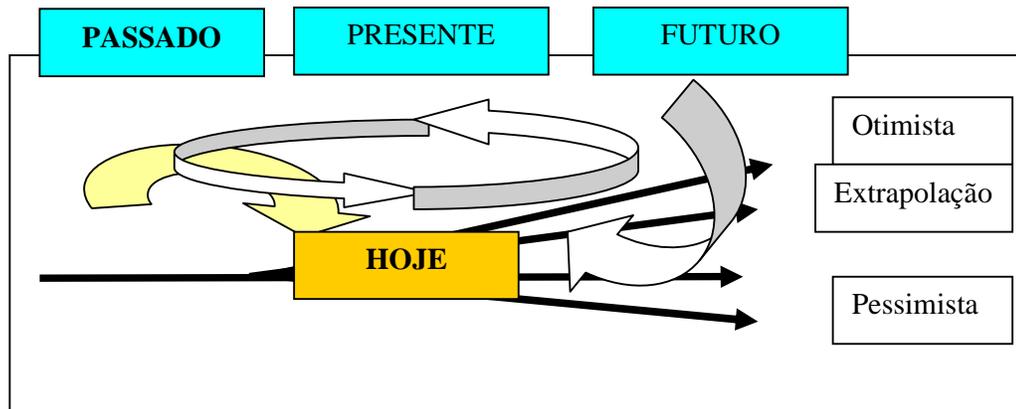


Figura 20: Atitudes Estratégicas
 Fonte: Adaptado de Costa (2004, p.12)

2.10.4 A Mentalidade Estratégica

A mentalidade estratégica de nossos líderes em relação ao futuro, pode ser demonstrada em três níveis: Mentalidade Imediatista, Mentalidade Operacional e Mentalidade Estratégica, conforme gráfico a seguir:

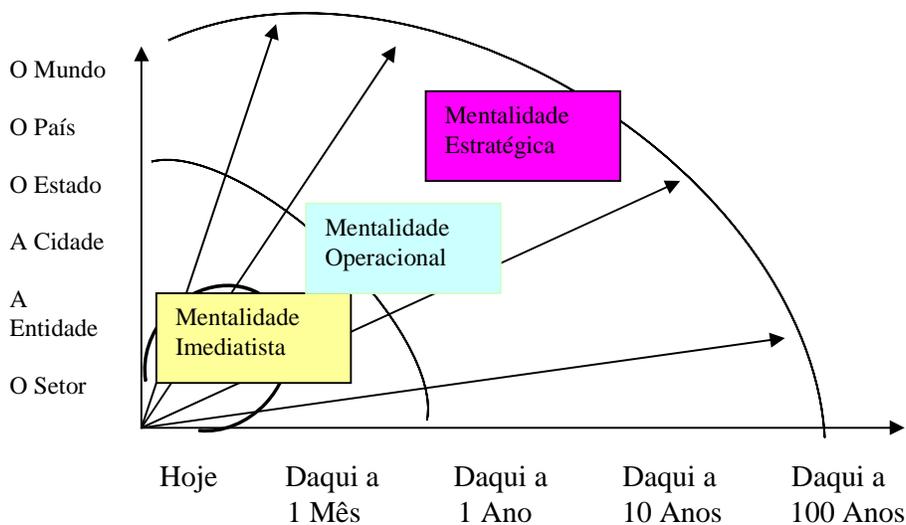


Gráfico 3: Tipos de Mentalidades
 Fonte: Costa (2004, p.14)

Grande parte dos executivos tem uma mentalidade imediatista. Não conseguem visualizar além de um mês em suas organizações. As visões de curto prazo são bem elaboradas mas não conseguem visualizara além disso, gerando uma miopia estratégica.

A mentalidade operacional está baseada no cotidiano organizacional.

Outros executivos conseguem visualizar o futuro com bastante nitidez. Uma questão que se coloca é: Por que é tão importante essa visão distanciada do cotidiano? Não seria perda de tempo, uma vez que o dia-a-dia é tão repleto de demandas? As respostas não podem ser simplistas, mas baseadas em dados e fatos que influenciam diretamente as decisões.

Um dos pontos importantes é a rapidez com que temos de decidir hoje em dia. Vários fatores contribuem para essa elevação e velocidade: mudanças tecnológicas, tendências, mudança de valores, mudanças demográficas, mudanças de estilo de vida, surgimento ou desaparecimento de grandes agentes do mercado com maior frequência e com menor previsibilidade do que há duas décadas. É bastante claro, também, que oportunidades e ameaças são maturadas durante longos períodos. Para a detecção dessas oportunidades e ameaças mercadológicas exigem profissionais altamente preparados que devem saber lidar com estas incógnitas.

As ferramentas mais utilizadas pelos altos executivos de empresas sediadas na América do Sul, Europa e Estados Unidos e Canadá, em pesquisas realizadas pela Bain & Company foram publicadas na HSM Management, com os títulos “Ferramentas para Vencer” e “Quem tem medo das ferramentas gerenciais”, podem ser vistas abaixo e já foram objeto de exploração neste trabalho.

Tabela 11: Ferramentas mais utilizadas América do Norte, Europa e Ásia, 1996

Ferramentas Mais Utilizadas	Percentual
Planejamento Estratégico	89%
Missão / Visão	87%
<i>Benchmarking</i>	84%
Aferição da Satisfação do Cliente	81%

Fonte: Costa(2004, p.16)

Tabela 12: Pesquisa nos Estados Unidos e Canadá, América do Sul e Europa, 1999

Estados Unidos e Canadá		América do Sul		Europa	
Planejamento Estratégico	92%	<i>Benchmarking</i>	85%	<i>Benchmarking</i>	88%
Missão / Visão	86%	Planejamento Estratégico	83%	Planejamento Estratégico	77%
Aferição da Satisfação do Cliente	80%	Gestão da Qualidade Total	83%	Aferição da Satisfação do Cliente	76%
<i>Benchmarking</i>	79%	Terceirização	80%	Remuneração por desempenho	67%
Terceirização	78%	Remuneração por Desempenho	78%	Terceirização	67%

Fonte: Costa (2004, p.16)

Analisando-se as tabelas 11 e 12, verifica-se que o Planejamento Estratégico está em primeiro ou segundo lugares nos três continentes e o *benchmarking* encontra-se em primeiro lugar entre as ferramentas estratégicas mais utilizadas nas organizações em dois continentes – América do Sul e Europa.

Costa (2004) nos coloca uma questão. Por que estas ferramentas são tão utilizadas mundo afora?

Acredita-se que pela velocidade da implantação de tecnologias mais recentes, as políticas sendo reiteradamente modificadas, o nível social está em plena transformação de valores e crenças, leva as grandes organizações a pensamentos, cada vez mais estratégicos.

Os desafios para implantação das estratégias são grandes, sendo um deles a dificuldade de percepção, bloqueando a visualização de riscos e de oportunidades. Uma das maiores dificuldades de percepção é o “*pensar o impensável*”(Costa (2004). Tem-se dificuldade de pensar o que nunca aconteceu. Isso, talvez seja a maior vantagem dos estrategistas, já que devem interpretar o mercado com uma visão aberta e analisar o que não se pode realizar de acordo com a lei. Interpretar um texto não é somente lê-lo, é sim entender o que o autor desejou dizer, ou seja, mais explicitamente, não se pode fazer alguma coisa, porém libera a imaginação para a realização de outras que não foram impedidas. Essa é a parte mais difícil. Deixa de perceber muitas coisas por falta de visão sistêmica que segundo Senge (2000): “Deixamos de perceber muita coisa por não conhecer suas inter-relações sistêmicas”.

Segundo Hamel e Prahalad, apud Costa (2004) existem cinco grandes transformações que devem ser monitoradas e que podem impactar as empresas. O que na realidade são as verdadeiras ameaças e oportunidades são as intersecções de duas ou mais mudanças simultâneas.

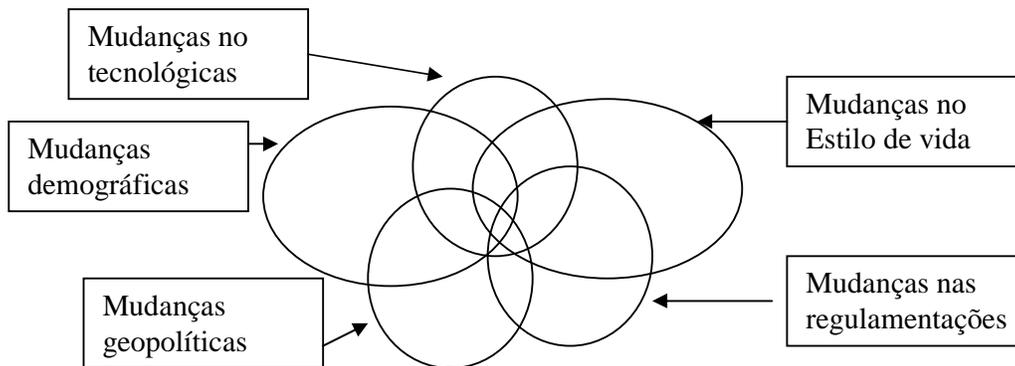


Figura 21: Grupos de Mudanças

Fonte: Costa (2004, p.23)

Existem outras mudanças que criam novos mercados e nichos como as mudanças nas faixas etárias, mudança da opinião pública, no papel da mulher e de minorias na sociedade, meio ambiente. Todos esses itens estão ligados no estudo de Nogueira (1999), já descritos em capítulos anteriores.

Outra resistência encontrada pelos estrategistas refere-se à Cultura Organizacional, principalmente se a empresa obteve sucesso em épocas passadas e não conseguem visualizar mudanças que os poderiam atingir. Essa visão tem-se demonstrado muito frágil, já que sucessos anteriores não garantem o mesmo sucesso no futuro, já que as alterações de mercado estão ocorrendo, prejudicando substancialmente a empresa.

Empresas extremamente burocrática podem induzir as pessoas a acreditarem que sabem exatamente o caminho a ser seguido, em oposição à busca de novos rumos para a organização.

Experiências malsucedidas anteriormente também possuem o poder de impelir a empresa a se concentrar nos atos bem sucedidos, criando os “traumas organizacionais”, Costa (2004). O risco de outras experiências infelizes, leva à empresa ao medo do novo, de arriscar, capital, processos, cargos, tornando-as incapazes de visualizar as oportunidades de mercado.

2.11 Segmentação do Portfólio

Identificar as áreas de atuação empresarial é de suma importância para que se realizem os Planejamento diferenciados.

Roteiriza-se, para melhor conhecimento das áreas, facilitando a compreensão e obtenção de melhores resultados, conforme tabela 32, inclusive indicando as perguntas que poderiam ser realizadas.

Quadro 24 – Fatores de Segmentação

Fatores diferenciadores de segmentação	Questões para identificação
Produtos ou serviços	Quais são os produtos ou serviços nos quais a empresa pode ou pretende atuar?
Tipos de Clientes	O cliente é pessoa física ou jurídica? Se for pessoa jurídica, é estatal, multinacional ou familiar? Se for pessoa física, quais são as faixas etárias típicas, classe socioeconômica ou outros fatores diferenciais?
Tipos de Uso	É para consumo direto? É usado para reposição? É insumo para outros processo produtivos? O produto ou serviço é usado como investimento?
Motivação para aquisição	Adquiri-se por necessidade, por prestígio, por imitação, por ostentação, por precaução ou por impluso? É fruto de uma decisão lógica, com base em fatos, ou informações objetivas?
Estágio na Curva de Maturidade	Em qual estágio da curva de maturidade (nascente, crescimento, estagnação ou declínio) está o produto ou serviço em questão?
Regiões geográficas	As várias regiões geográficas têm características diferenciadoras? Quais?
Ambientes Competitivos	As demais empresas concorrentes atuam diferentemente em cada segmento? Como? Quais são as principais vantagens competitivas de cada concorrente?
Tecnologias	As tecnologias usadas nos produtos ou serviços ou na sua utilização variam muito de segmento para segmento?
Fatores-chave de escolha	Os fatores que fazem as pessoas ou organizações decidirem pelo produto ou serviço em questão variam muito de segmento para segmento? Esses fatores são diferenciadores, para a elaboração da estratégia?
Especificações Técnicas	O produto ou serviço tem características e especificações técnicas muito distintas entre si?
Fatores de Ameaças ou Oportunidades	Os fatores e ameaças e oportunidades são muito diferenciados nos variados segmentos ou áreas de atuação? Quais?
Processos Produtivos	As formas de elaborar os produtos ou de prestar os serviços são muito diferenciadas, nos vários segmentos?
Práticas Comerciais ou Operacionais	Ocorre o fato de que cada segmento tem uma forma diferente de comprar, de vender, de operar, de embalar? Quais?
Canais de Distribuição	Ocorre o fato de que cada segmento tem canais distintos de distribuição? Quais?

Fonte: Adaptado de Costa (2004, p.127 e 128)

A tabela 24 ajuda na elaboração da tabela 12 – Análise das Oportunidades e Ameaças, desenvolvida por Nogueira (1999), facilitando seu entendimento e aplicabilidade. Trata-se de um *checklist*. Essas informações poderão ser modificadas atendendo melhor ao segmento analisado, gerando uma visão melhor na análise SWOT.

2.11.1 Preparação

A etapa de preparação para a implementação de uma gestão estratégica é de fundamental importância para o sucesso dos planos de ação. Define-se duas grandes atividades, segundo Costa (2004), a sensibilização e o diagnóstico.

A sensibilização: quando programas de sensibilização e motivação nos planos estratégicos e táticos são realizados, alertando para a necessidade do *workshop* e os benefícios que deles podem ser esperados; e para divulgar, internamente, os conceitos e a metodologia adotada. A motivação prossegue praticamente ao longo de todo o ciclo, com maior ênfase na preparação do *workshop*.

O Diagnóstico: para avaliação da situação estratégica, da mentalidade estratégica e da prontidão estratégica. Caso elas se mostrem insatisfatórias, deve-se considerar a hipótese de se adiar o projeto ou se fazer um encaminhamento mais demorado, até que se consigam as condições mínimas de sucesso do projeto.

2.11.2 Workshop

Durante um *workshop*, serão elaborados basicamente, os seguintes tópicos:

- Análises, durante as quais serão avaliados o ambiente externo, turbulências e vulnerabilidades, e o ambiente interno;
- Propósito da organização, quando serão formuladas a missão, visão, os princípios e valores e o posicionamento estratégico da empresa;
- Estratégias corporativas e competitivas, com a formulação das estratégias de rotação e balanceamento do portfólio;
- Análise da capacitação e formulação dos planos para superar as lacunas encontradas, em decorrência das estratégias escolhidas.

Costa (2004), enfatiza que:

“O *Workshop* de planejamento estratégico é um evento especial, que envolve a alta e a média direção da instituição, e tem por objetivo pensar e formular juntas, em equipes, um projeto para o futuro da organização e gerar as bases do plano estratégico desta.

Temos enfatizado, desde o início do livro, que é de fundamental importância a construção compartilhada do propósito da instituição: visão, missão, abrangência, princípios, valores e posicionamento estratégico. Também

as diretrizes estratégicas, os objetivos, as metas e desafios para a empresa ou entidade devem ser formulados em conjunto. Assim, o objetivo do *workshop* é fazer isso acontecer de forma estruturada e rápida, mas, na medida do possível, consensual.”

Algumas questões podem ser definidas. A primeira delas é a quantidade de pessoas que deverão participar dos *workshops* para que os mesmos sejam eficazes. De acordo com o autor, deve-se manter um número não acima de quarenta pessoas e com não menos de quinze.

Com menor quantidade o *workshop* pode se tornar fraco em experiências, não proporcionando a diversidade e variedade de idéias necessárias.

Como facilitador do processo, deve-se pensar em não menos que duas pessoas. O primeiro facilitador, percebe-se, que é mais eficaz que ele seja de fora da organização, garantindo uma posição imparcial quanto ao mérito das matérias discutidas. O outro facilitador é o encarregado de coordenar o evento, a montagem das equipes e trabalhos em grupo.

Torna-se importante que os dois facilitadores tenham pleno conhecimento do processo pra que dêem segurança ao grupo e consigam administrar o tempo e os resultados.

Ao se preparar um *workshop* de planejamento estratégico é importante que todas as etapas estejam bem definidas e obter o compromisso da alta administração. Esta, deve prestar todo o apoio político e material ao projeto.

Caso não se obtenha o apoio incondicional da alta administração, deve-se insistir em palestras, conversas, entrevistas, leituras, debates a fim de amadurecer a idéia e não implantar o *workshop*.

Outro fator importante é a escolha da data da realização do evento. Deve-se garantir a presença das pessoas-chave, do início ao fim. Segundo Costa(2004) a indicação dos meses de julho a outubro “costuma ser o período mais indicado para este tipo de evento, pois, quando as pessoas começam a se preocupar com o “próximo ano” é uma boa hora para repensar o futuro da organização.”

O local deve ser escolhido de forma parcimoniosa, evitando-se o próprio local de trabalho, já que traz uma forte conotação hierárquica. O clima do dia-a-dia cria bloqueios para o exercício da criatividade.

Ainda, por mais que regras sejam estabelecidas, as interferências acabam ocorrendo, prejudicando sobremaneira todo o processo.

As mesas devem ser arranjadas de forma a integrar as pessoas e todo o equipamento deve estar disponível, inclusive toda a equipe de apoio como secretaria e grupo de apoio.

2.12 Implementação e Acompanhamento

Cada projeto deve gerar relatórios, reuniões, gráficos com a finalidade de manter a alta administração informada do que está ocorrendo na implantação dos planos. As distorções de rota devem ser corrigidas, evitando-se a perda de foco no objetivo final. A figura 25 ilustra as responsabilidades dos níveis envolvidos na gestão estratégica.

Um dos elementos-chave para a implantação de um processo de gestão estratégica é a construção de cronograma macro, representando todas as macro atividades e processos envolvidos.

Apesar dos empresários desejarem resultados de curto, já que acreditam, segundo Costa (2004), que a gestão estratégica é apenas uma questão de métodos e procedimentos, a implantação de uma gestão estratégica é o resultante de uma cultura modificada, de habilidades específicas e até mesmo como visualizar oportunidades e ameaças.

Sendo assim, apesar de alguns resultados aparecem rapidamente, deve-se ter em mente que somente a persistência e determinação unânime da alta direção, ao longo do tempo, é que irão sinalizar efetivamente que as mudanças são reais e que é o novo fio condutor dos negócios da organização.

Costa (2004), sinaliza que um bom cronograma de implantação dos projetos de gestão estratégica precisa deixar claro o que vai ser feito, quem vai fazer, com datas e prazos, além dos resultados esperados.

O mesmo autor apresenta um cronograma-macro.

Utilizando-se o cronograma-macro fica fácil a leitura do que se deve realizar, em cada período de tempo, facilitando a implementação da Gestão Estratégica.

Tabela 13: Cronograma-macro de implantação

Cronograma-macro de implantação de gestão estratégica na organização																
Macroatividades	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	1 s	2 S														
Sensibilização Estratégica																
Diagnóstico Estratégico																
Workshop de planejamento estratégico																
Gestão da Estratégica Competitiva																
Gestão Estratégica do Portfólio																
Gestão da flexibilidade e da vulnerabilidade																
Gestão estratégica da capacitação																
Estratégias de Diversificação																
Estratégias de Alianças e Parcerias																
Sistemas de Informações Gerenciais para o acompanhamento estratégico																
Participação acionária, avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa																
Construção e acompanhamento dos gráficos-radar																
Organização por processos																
Trabalho em Equipe																
Elaboração e acompanhamento de cenários																
Sistema de vigilância estratégica																
Orçamento Estratégico																
Estruturação do Processo de sucessão																

Fonte: Costa (2004, p.228)

Legenda:

	Atividade não implantada ou inoperante no período
	Implantação simplificada e pedagógica
	Implantação plena
	Manutenção
	Repetição com aprofundamento do processo

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas e de campo, quantitativa e qualitativa. Utilizou-se formulário, em Empresas de Pequeno Porte (EPP) do ramo de transporte de carga do município de Barra Mansa, RJ., de acordo com as normas da Receita Federal e pelas fontes bibliográficas pesquisadas.

Analisou-se métodos e ferramentas estratégicas, análise *Swot*, desenvolvimento de cenários, matriz BCG, matriz Dlitlle, matriz McKinsey, desenvolvimento de missão e visão entre outras, em uma gestão empresarial.

Após as análises descritas acima, tendo como instrumento os dados coletados em pesquisa em empresas de pequeno porte de transporte de carga de Barra Mansa - RJ, desejou-se verificar se estas empresas utilizam algumas dessas ferramentas estratégicas em seu dia-a-dia e quais são as suas maiores dificuldades estratégicas ou não.

A metodologia adotada, a qual se inclui pesquisa exploratória e descritiva se justifica em função do problema que norteou a pesquisa “falta de conhecimento de técnicas de planejamento estratégico” tendo como hipótese a ausência de fundamentação teórica por parte dos gestores das empresas, objeto do estudo de caso.

Tornou-se relevante conhecer a vida das empresas para identificar se existem ferramentas estratégicas para a questão de planejamento.

Segundo AAKER, KUMAR e DAY (2001, p.92), a identificação do tipo de pesquisa irá determinar como as informações serão obtidas.

GIL (1994, p.42), define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

De acordo com o citado autor (p.46) :

“O Estudo de Caso, é uma subdivisão da Pesquisa Descritiva e é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento mediante os outros delineamentos considerados. Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. O Estudo de Caso envolve um exame profundo sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou organização por um pesquisador, para examinar aspectos variados de sua vida, além de se caracterizar pela capacidade de lidar com

uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.”

De acordo com Tachizawa e Mendes (1999):

“A monografia representativa de um estudo e caso deve ser desenvolvida a partir de uma determinada organização. Essa é a situação mais comum, embora uma monografia desse tipo possa ser desenvolvida em qualquer outro contexto que retrate a situação encontrada e proponha uma solução/mudança no contexto analisado.”

Segundo LAMENDORF (2004, p.29), a principal vantagem do Estudo de Caso é que os pesquisadores podem se envolver diretamente com o assunto (pessoa, grupo ou organização) com relativa rapidez e, obter uma “sensação” do que está acontecendo.

Segundo YIN (2005, p.19), o Estudo de Caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “*como*” e “*por que*”.

O autor ressalta que, utiliza-se o Estudo de Caso, como estratégia de pesquisa, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

YIN(2005) ressalta que :

“O Estudo de Caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. “ (p.26)

Sob o ponto de vista teórico pretendeu-se, nesta dissertação, observar, descrever, analisar formas de uma gestão estratégica. Procurou-se descobrir se o estado da prática coincide ou não com o estado da arte, a partir de levantamentos junto a EPP's de transporte de carga de Barra Mansa. Por isso, optou-se pelo Estudo de Caso além da pesquisa bibliográfica.

Segundo RICHARDSON (1989), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos.

Para o autor citado o método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto ao tratamento dessas através de técnicas de estatística. Este método representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação.

De acordo com OLIVEIRA (1997), o método quantitativo permite a aplicação de técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, regressão múltipla e a análise multivariada.

Segundo, AAKER, KUMAR e DAY (2001), quando o pesquisador não tem conhecimentos suficientes sobre um problema de pesquisa ou situação que o capacite a partir

diretamente para um estudo estruturado e que possa trazer resultados representativos e quantificáveis, faz-se a coleta de dados qualitativos. A intenção é obter um entendimento sensível do problema antes de realizar a parte mais analítica do estudo.

Para o estudo em questão optou-se pela pesquisa exploratória, onde o levantamento de dados será baseado em pesquisa na sede/matriz das próprias empresas, foco deste estudo de caso, coletados em forma de questionário, desenvolvido para buscar os conhecimentos básicos, sendo essencialmente informativa.

A amostra, segundo DENCKER e VIÁ (2002 p.115), tem como princípios: “as amostras representam o todo, a análise dos dados da amostra permite realizar generalidades referentes à população, é possível conhecer o todo a partir da análise reduzida de um conjunto de seus membros”.

Ainda, segundo os autores, existem vários tipos de formação de amostras: “Seleção ao acaso, Seleção intencional (proporcional, estratificada), Seleção intencional (método de seleção por cotas), Amostras mistas que combinam seleção ao acaso e seleção intencional.” (p.116)

Para o presente trabalho a amostragem utilizada será a seleção intencional – Método de Seleção por Cotas.

3.1 Limitações do Estudo

Um dos grandes problemas para a elaboração do presente trabalho, foi a escolha das empresas para a pesquisa já que não existe, na Prefeitura, nos Sindicatos, uma pesquisa sobre as Pequenas Empresas de Transporte de Carga de Barra Mansa - RJ. Desta forma, utilizar-se-á o conhecimento do autor de empresas de pequeno porte da cidade de Barra Mansa.

A principal empresa foi escolhida por já ter maior conhecimento da mesma e ter noção dos problemas internos.

A segunda empresa será sua maior concorrente, dando maiores subsídios para a análise final.

Na fundamentação teórica, por ser um tema ainda pouco abordado, a escassez de literatura de EPP's foi um fator limitador, analisando-se, em primeira etapa o levantamento teórico de gestão estratégica, sem foco específico em algum ramo ou empresa e a posteriori o Estudo de Caso de Transportadoras de Carga de Barra Mansa incluídas como EPP's.

Por se tratar de um Estudo de Caso de Empresas de Transporte de Carga de Barra Mansa - RJ, na categoria EPP, valeria uma investigação posterior mais sistemática e precisa inclusive em outras empresas com outros ramos de negócio.

3.2 Coleta de Dados

O estudo de caso proposto foi realizado com duas empresas de pequeno porte do ramo de transporte de carga da cidade de Barra Mansa-RJ.

As pesquisas foram realizadas por meio de formulário e entrevista pessoal nas empresas selecionadas, gerando maior credibilidade nas respostas. Estes formulários e entrevistas foram preenchidos e cedidos por seus proprietários que solicitaram de forma categórica que não fossem identificados sob nenhum aspecto, fato que será respeitado.

O formulário foi desenvolvido com 43 questões fechadas e abertas para que gerasse respostas mais precisas, preservando alguns dados sigilosos das organizações.

Vários pré-testes foram realizados antes de se chegar ao formato final do questionário.

Na elaboração das questões foram levadas em consideração as perguntas que deveriam ser respondidas no presente trabalho, de forma objetiva.

Um dado importante, quando da realização dos pré-testes do questionário, foi a detecção da falta de informação sobre a idade dos entrevistados, já que todas as pessoas utilizadas para a validação questionaram sobre este dado, informando que isso poderia ser vinculado ao nível de instrução do entrevistado e sua vontade ou necessidade de adquirir maiores conhecimentos.

Este dado foi inserido no questionário final e foi de suma importância para as análises finais do presente trabalho.

A coleta de dados, por meio de questionário, foi realizada entre os dias 20 e 22 de Junho de 2007 e as entrevistas foram realizadas no dia 25 de Junho de 2007.

Na abordagem inicial aos empresários, sentiu-se uma grande resistência pois as empresas não desejavam dar informações. O medo de que seus nomes fossem divulgados foi outro empecilho.

Algumas perguntas foram realizadas, nas entrevistas, na tentativa de conhecer um pouco melhor a realidade e cultura da empresa. Algumas respostas não foram, a pedido, incluídas nas análises, já que se tratava de aspectos pessoais de seus sócios, mas explicavam algumas informações que pareciam-nos incoerentes.

Após as entrevistas e informados das ferramentas que poderiam ser utilizadas por suas empresas, os empresários mostraram-se mais confiantes, demonstrando uma mudança de atitude bastante clara.

3.3 Qualificação das Empresas Pesquisadas

A primeira empresa, denominada como empresa “A”, é estabelecida na cidade de Barra Mansa – RJ, é considerada, de acordo com os parâmetros estabelecidos no início do trabalho, como empresa de pequeno porte do ramo de transporte de carga, mantém quatro

empregados, todos motoristas. Existe há menos de cinco anos, devidamente registrada, com um diretor que é seu proprietário. Não existe nenhum gerente em seu quadro de pessoal.

A segunda empresa, denominada como empresa “B”, é estabelecida na cidade de Barra Mansa – RJ, é considerada, de acordo com os parâmetros estabelecidos no início do trabalho, como empresa de pequeno porte do ramo de transporte de carga, mantém seis empregados, sendo um gerente, uma secretária e cinco motoristas. Existe há menos de cinco anos, devidamente registrada.

3.4 Cronograma

O presente trabalho foi realizado tendo em vista o cronograma definido no anexo F, gerando um planejamento das etapas dos processos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA PESQUISA

Esta dissertação foi desenvolvida com base na pesquisa de duas empresas de pequeno porte do ramo de transporte e carga da cidade de Barra Mansa-RJ. Estas pesquisas foram desenvolvidas em forma de questionário e entrevista pessoal.

As duas empresas, por dificuldades de todos os níveis, solicitaram que não fossem divulgadas nem os nomes, nem locais de suas sedes.

A primeira parte da pesquisa refere-se à qualificação das organizações pesquisadas, inclusive para confirmar se estão enquadradas realmente como empresas de pequeno porte, não desvirtuando o perfil da pesquisa.

A segunda parte, a partir da décima primeira questão é para que se tenha um perfil apurado de cada organização, inclusive para validar as questões anteriores.

A terceira parte, a partir da Décima Nona questão verifica-se com clareza a parte estratégica da empresa.

Vale ressaltar que algumas respostas foram classificadas como “prejudicada” por não existir resposta para o item.

Far-se-á uma análise comparativa entre as duas empresas, em todas as questões, através de tabela comparativa simples e gráficos de coluna.

1 – Qual a faixa de tempo de existência de sua empresa?



Gráfico 4: Tempo de existência das Empresas

Fonte: Autor

Na faixa de tempo da existência empresarial não existem diferenças significativas, que possam ser analisadas. Percebe-se que são empresas novas. A empresa “A” conta com dois anos de existência e a “B” com três anos.

2 – Quantos empregados existem em sua Empresa?



Gráfico 5: Empregados nas Empresas

Fonte: Autor

Percebe-se que a empresa “B” possui um número maior de empregados, sete e a empresa “A” conta com quatro empregados. Estes números demonstram o real tamanho das empresas e a pouca preocupação com a parte administrativa.

3 – Quantos Diretores existem em sua empresa?



Gráfico 6: Diretores nas Empresas

Fonte: Autor

As duas empresas só mantêm um diretor, que são seus proprietários, explicado pelo tamanho das mesmas.

4 – Quantos gerentes existem em sua empresa?

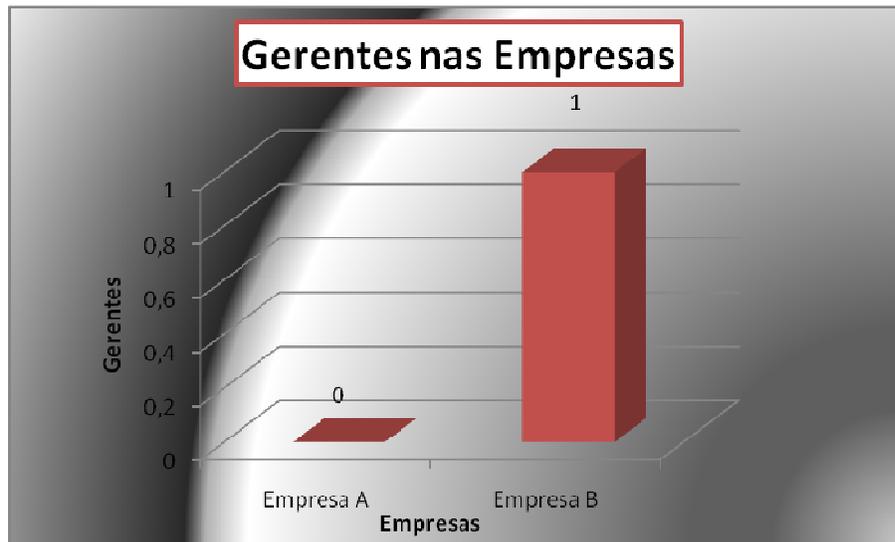


Gráfico 7: Gerentes nas Empresas

Fonte: Autor

A empresa “B” mantém um gerente que se responsabiliza por todas as operações administrativas e operacionais da empresa.

5 – Quantos empregados de nível operacional existem em sua empresa?



Gráfico 8: Empregados Operacionais nas Empresas

Fonte: Autor

A empresa “A” só mantém quatro empregados, principalmente na área operacional. Já a empresa “B” mantém um empregado para auxiliar o gerente e os outros cinco para a parte operacional.

6 – Qual a faixa etária do principal dirigente da empresa?



Gráfico 9: Idade dos Proprietários

Fonte: Autor

Percebe-se que o empresário da empresa “B” é um pouco mais velho do que o empresário da empresa “A”.

7 – Qual o grau de instrução do principal dirigente da organização?

Quadro 25: Grau de Instrução dos Proprietários

Empresa	Resposta
A	Segundo Grau incompleto
B	Segundo Grau incompleto

Fonte: Autor

Os dois empresários não completaram o segundo grau, prejudicando o conhecimento de técnicas administrativas, conforme comprovado nesta pesquisa.

8 – Você voltaria a estudar?

Quadro 26: Voltaria a Estudar

Empresa	Resposta
A	Não
B	Não

Fonte: Autor

Percebe-se uma resistência ao retorno aos bancos escolares nas duas empresas, com as duas respostas sendo negativas ao questionamento. Isso implicaria numa mudança de atitude o que leva a grande resistência, fato constatado por Júnior e Vivacqua (1999).

9 – Caso a resposta 8 seja NÃO, explique o porquê.

Quadro 27: Explicação da resposta 8

Empresa	Resposta
A	Já não tenho idade para voltar a estudar
B	Idade avançada

Fonte: Autor

A justificativa para o não retorno aos bancos escolares são as mesmas. A idade ainda é um grande empecilho, na visão dos empresários.

10 – Qual o grau de instrução do gerente da organização?

Quadro 28: Grau de Instrução do Gerente

Empresa	Resposta
A	Prejudicado
B	Segundo grau incompleto

Fonte: Autor

O gerente da empresa “B” tem o mesmo nível de instrução do proprietário, não gerando valor agregado à organização.

11 – Qual é a faixa de faturamento bruto anual?

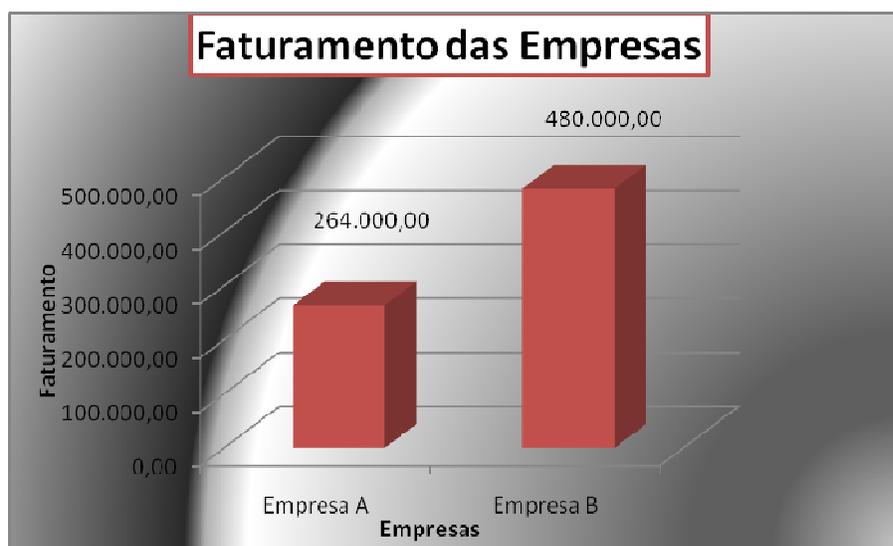


Gráfico 10: Faturamento das Empresas

Fonte: Autor

O nível de faturamento da empresa “B” é uma faixa acima da empresa “A”. A diferença real de faturamento, entre as duas empresas é de R\$ 200.000,00, aproximadamente, conforme informação dos dois dirigentes.

12 – Qual é o valor da folha de pagamento de sua empresa?

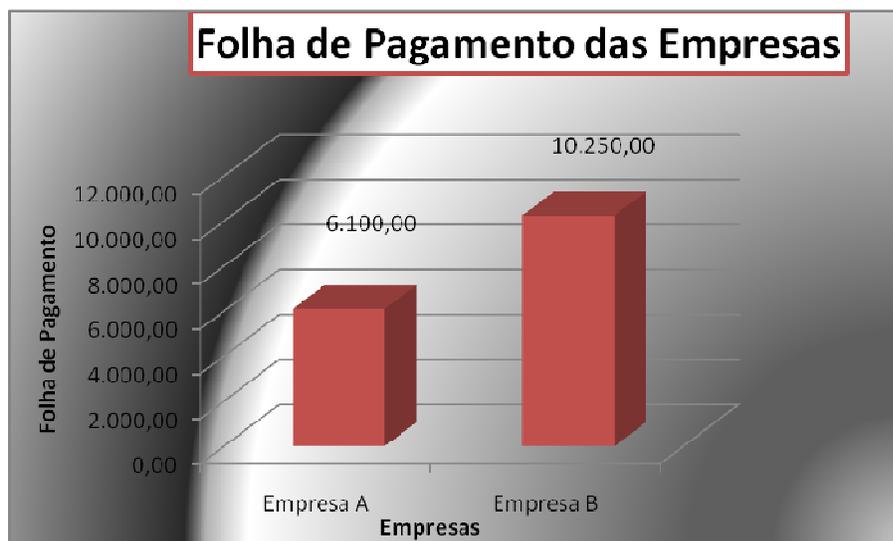


Gráfico 11: Folha de Pagamento das Empresas

Fonte: Autor

A folha de pagamento da empresa “A” é de R\$ 6.100,00 e da empresa “B” é de um pouco mais de R\$ 10.000,00.

13 – Qual é a faixa de gasto mensal, com combustível em sua empresa?

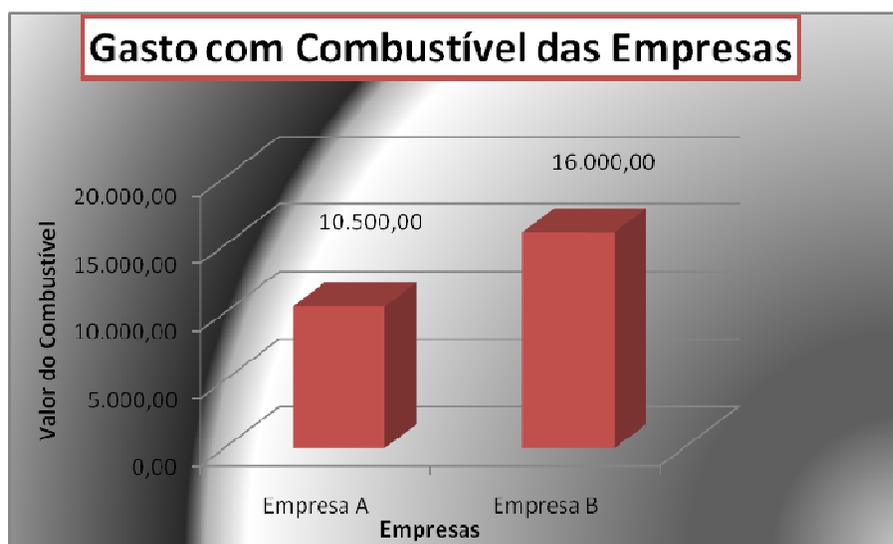


Gráfico 12: Gasto com combustível das Empresas

Fonte: Autor

A faixa de gasto mensal com combustível é menor na empresa “A”, com uma diferença aproximada de R\$ 6.000,00.

14 – Quantos veículos sua empresa possui?

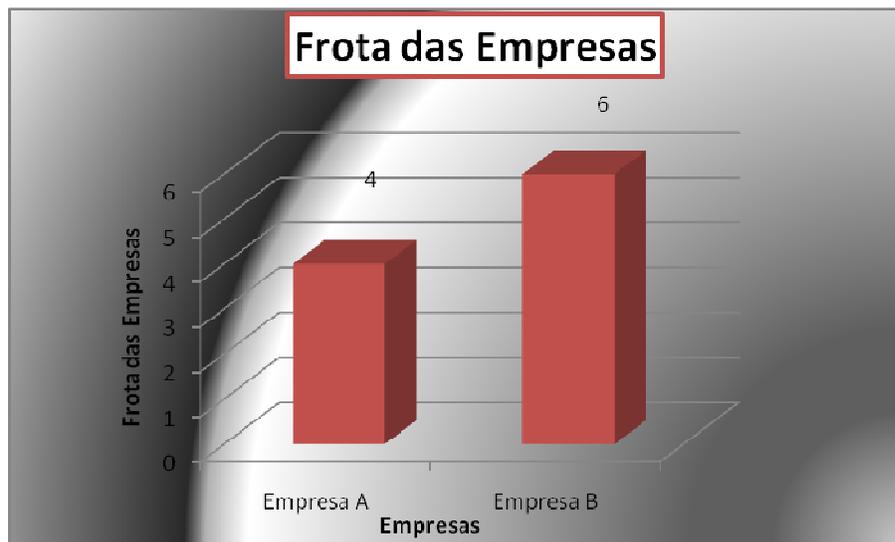


Gráfico 13: Frotas das Empresas

Fonte: Autor

Quadro 29: Frota das Empresas

Empresa	Resposta
A	Caminhão Baú – 01 Truck – 03
B	Caminhão baú – 02 Truck – 03 Sider – 01

Fonte: Autor

A frota da empresa “A” é composta de 04 veículos e da empresa “B” de 06 veículos, com configurações aproximadas.

15 – Todos os veículos estão pagos?

Quadro 30: Veículos Quitados

Empresa	Resposta
A	Não
B	Não

Fonte: Autor

As duas empresas mantêm financiamento de seus caminhões.

16 – Se a resposta anterior foi NÃO, qual o valor mensal das prestações?

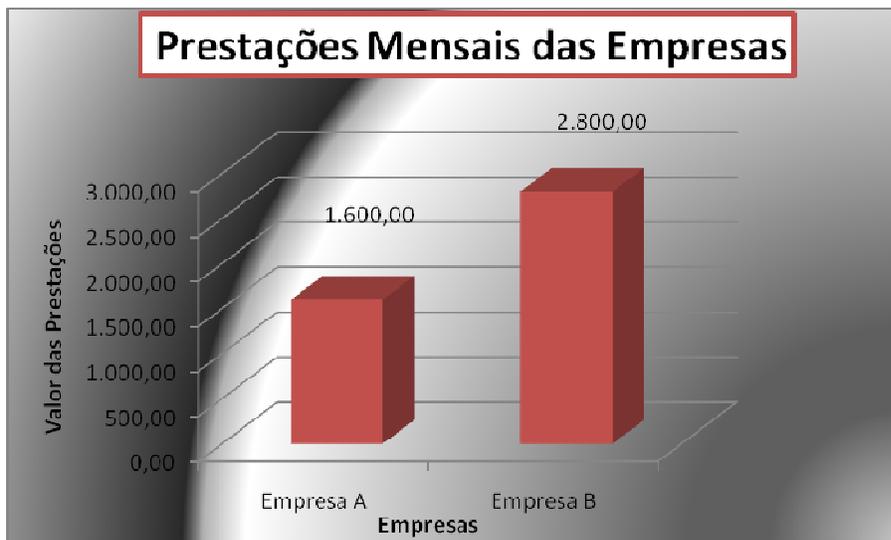


Gráfico 14: Prestações Mensais das Empresas

Fonte: Autor

O valor desembolsado mensalmente pela empresa “B” é superior à da empresa “A”. Isso se justifica pelo investimento realizado pela empresa “B” em caminhões mais novos, não sendo, porém, zero km.

17 – Quantos veículos estão alienados?

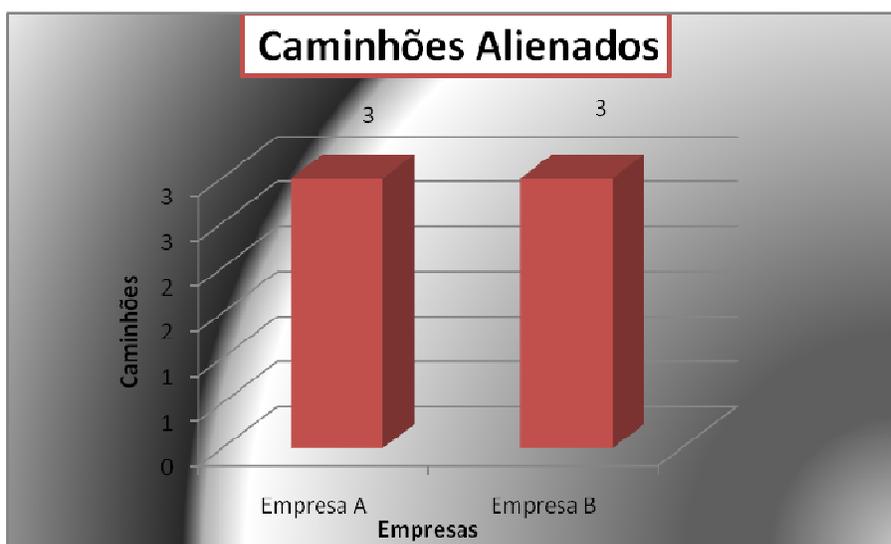


Gráfico 15: Caminhões Alienados

Fonte: Autor

As duas empresas mantêm três caminhões de suas frotas alienados, ou seja, quase a totalidade.

18 – Qual é o maior número de meses que faltam para a liquidação dos veículos acima?



Gráfico 16: Meses para Liquidação

Fonte: Autor

A empresa “A” deverá liquidar seus financiamentos mais rapidamente do que a empresa “B”. Ainda, segundo informação dos empresários, existe inadimplência de seus pagamentos, que giram entre 02 meses para a Empresa “A” e 03 meses para a Empresa “B”.

19 – A sua empresa fornece treinamento a seus funcionários?

Quadro 31: Treinamento

Empresa	Resposta
A	Não
B	Não

Fonte: Autor

Percebe-se que as empresas não fornecem treinamento para seu pessoal. De acordo com os estudos anteriores, o treinamento é de fundamental importância para o crescimento das empresas, gerando competências.

20 – Se fornece treinamento, qual a frequência do mesmo?

Quadro 32: Frequência do Treinamento

Empresa	Resposta
A	Prejudicado
B	Prejudicado

Fonte: Autor

21 – Como é realizada a contratação de novos empregados?

Quadro 33: Contratação

Empresa	Resposta
A	Por indicação
B	Por indicação

Fonte: Autor

As duas empresas contratam pessoas por indicação de amigos e pelo conhecimento pessoal. Em contraste com o estudo de Bohlander, Snell e Sherman (2003), não existe um processo estruturado de recrutamento e seleção, que poderia ser um alavancador empresarial.

22 – Quais são os principais problemas de pessoal em sua empresa?

Quadro 34: Problemas de Pessoal

Empresa	Resposta
A	Alto custo Alta Rotatividade Não conseguimos motivar o pessoal Faltas e atrasos do pessoal
B	Alto custo Não conseguimos motivar o pessoal

Fonte: Autor

Os problemas detectados nas pesquisas são praticamente os mesmos. A grande diferença está, segundo as informações, no *turn over* e absentismo da empresa “A”.

23 – Como você avalia seus empregados?

Quadro 35: Avaliação dos Empregados

Empresa	Resposta
A	Fazem o que lhe é mandado Só sabem criticar
B	Não se preocupam com a empresa Não se preocupam com a empresa

Fonte: Autor

Basicamente, os empregados “não se preocupam com a empresa”. Percebe-se que não existe uma preocupação da organização em avaliar sistematicamente seus empregados, de forma a sanar os pontos falhos dos empregados e nem alavancar os pontos positivos, para poder engrandecer toda a organização.

24 – Quais benefícios você concede a seus empregados?

Quadro 36: Benefícios

Empresa	Resposta
A	Vale transporte
B	Vale transporte

Fonte: Autor

O benefício concedido pelas empresas pesquisadas é apenas do Vale Transporte, que é de lei. Não existe nenhum outro tipo de benefício.

25 – Você tem, formalizado, a Missão (por que sua empresa existe) e Visão (onde sua empresa quer chegar) de sua Empresa?

Quadro 37: Missão e Visão

Empresa	Resposta
A	Não sei o que é isso
B	Não sei o que é isso

Fonte: Autor

Percebe-se que as empresas pesquisadas não são conscientes do que é Missão e Visão empresarial. Segundo Collins & Porras (1995) a Missão e Visão são fatores altamente agregadores, definindo a ideologia empresarial que está intimamente ligada às competências essenciais da organização e devem ser amplamente difundidas por todos os empregados.

26 – No seu entender, qual das opções abaixo é Gestão Estratégica?

Quadro 38: Gestão Estratégica

Empresa	Resposta
A	Estruturas adequadas de análise, compreensão e determinação de soluções e determinação de oportunidades determinadas no nível mais alto da organização.
B	Estruturas adequadas de análise, compreensão e determinação de soluções e determinação de oportunidades determinadas no nível mais alto da organização.

Fonte: Autor

Pelas análises posteriores da pesquisa, percebe-se que a resposta anterior foi explicitada pelos empresários por ser mais completa e não pelo conhecimento do que realmente é uma gestão estratégica.

27 – Em sua empresa, como são resolvidos os problemas administrativos e financeiros?

Quadro 39: Problemas Administrativos

Empresa	Resposta
A	Por meio de práticas anteriores que deram certo
B	A gente tenta resolver os problemas na medida em que ocorrem

Fonte: Autor

Diante das respostas acima, percebe-se que as empresas são reativas em seus processos, não havendo uma pesquisa estruturada das causas dos problemas. Poder-se-ia estruturar formas de análises destes problemas, procurando sempre conhecer suas causas e não apenas as conseqüências dos problemas, o que geraria melhor retorno para a empresa, com menor desgaste, conforme o estudado na presente dissertação. Uma das grandes ferramentas seria o Diagrama de Ishikawa.

28 – Como você trata os concorrentes?

Quadro 40: Concorrentes

Empresa	Resposta
A	A concorrência é desleal
B	A concorrência deve ser livre para trabalhar A concorrência é desleal

Fonte: Autor

As duas empresas julgam a concorrência como desleal e não percebem que pode haver alianças estratégicas para o alavancamento do sucesso. Ao contrário do presente estudo, onde os pesquisadores apontam que a concorrência deve ser analisada de forma sistêmica, o que ocorre é simples abandono de qualquer análise mais apurada.

29 – Como você conhece os seus fornecedores?

Quadro 41 - Fornecedores

Empresa	Resposta
A	São amigos Me concedem prazos para pagamento
B	São amigos

Fonte: Autor

Percebe-se que não existe processo de escolha de fornecedores. Os dois empresários informam que “em qualquer dificuldade, as empresas ajudam”. Da mesma forma que os concorrentes, os fornecedores não são plenamente estudados para que pudessem gerar competências organizacionais, prejudicando a parte financeira e técnica da empresa.

30 – Há quanto tempo seu cliente mais antigo trabalha com sua empresa?



Gráfico 17: Cliente mais Antigo

Fonte: Autor

Percebe-se que os clientes são novos, nas duas empresas. Isso é resultante, em primeira análise, de problemas com os clientes que já sustentaram as organizações estudadas. Em questionamento aos empresários, não puderam ser levantadas as causas de perdas dos clientes, pois houve muita relutância quanto a esta informação. O que se pode perceber é que, em uma das empresas, o empresário informou que o cliente era “muito exigente”.

31 – Por que esse cliente trabalha com sua empresa?

Quadro 42: Cliente

Empresa	Resposta
A	Somos amigos
B	O menor preço

Fonte: Autor

A empresa “A” acredita que seu cliente mais antigo trabalha com sua empresa por amizade enquanto a empresa “B” acredita que o menor preço é o que mantém seu cliente.

32 – Quais são os principais problemas financeiros de sua empresa?

Quadro 43: Problemas Financeiros

Empresa	Resposta
A	Frete Baixo Alto custo operacional Altas taxas de financiamento Falta de financiamento de máquinas e veículos
B	Frete Baixo Alto custo operacional Altas taxas de financiamento Falta de financiamento de máquinas e veículos

Fonte: Autor

As dificuldades financeiras, nas duas empresas, são idênticas. Por não existir uma análise estruturada das organizações pesquisadas, acredita-se que os problemas financeiros sejam causados mais por problemas administrativos que realmente financeiros. É necessário que se realizem pesquisas mais profundas para as verificações.

33 – Você utiliza ferramentas administrativas como “verificar o que outras empresas estão realizando e adaptar as soluções à sua empresa”, “cria cenários futuros” ou realiza uma análise de forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades de mercado?

Quadro 44: Ferramentas Administrativas

Empresa	Resposta
A	Não sei o que é isso
B	Não sei o que é isso

Fonte: Autor

Nenhuma das empresas analisadas tem conhecimento das ferramentas de *benchmarking*, cenários futuros ou de análise SWOT.

34 - Quais são os principais problemas administrativos de sua empresa?

Quadro 45: Problemas Administrativos

Empresa	Resposta
A	Falta de tempo Não conseguimos uma melhoria na produtividade Não existem controles Não existem processos formais
B	Não conseguimos uma melhoria na produtividade Não existem controles Não existem processos formais

Fonte: Autor

Percebe-se a inexistência, informada pelas duas empresas, de processos operacionais, táticos ou estratégicos. O estudo da gestão estratégica demonstra a necessidade de estruturas de análises formalizadas e que gerem informações para a correção de rumos e implementação de ações para que se possa agregar valor organizacional, fato que ocorre nas empresas pesquisadas.

35 – Existe uma Gestão Estratégica em sua organização?

Quadro 46: Gestão Estratégica

Empresa	Resposta
A	Não
B	Não

Fonte: Autor

As duas empresas informam que não existe uma gestão estratégica em suas empresas.

36 – Como você detecta novas oportunidades de negócios?

Quadro 47: Oportunidades de Negócios

Empresa	Resposta
A	Espero que me procurem Não tenho como aumentar meus negócios
B	Verifico o mercado

Fonte: Autor

A empresa “B” informa que procura saber da existência de cargas para transporte ligando para empresa amigas. A empresa “A” aguarda os acontecimentos. Abordou-se, neste trabalho, amplamente a necessidade de conhecimento empresarial e de mercado, através da

análise SWOT – uma das ferramentas estratégicas. Esta ferramenta oferece uma análise especial das ameaças e oportunidades de mercado. Infelizmente esta ferramenta não é utilizada pela organização, a não ser de forma empírica e desestruturada.

37 – Como a economia brasileira afeta seus negócios?

Quadro 48: Economia Brasileira

Empresa	Resposta
A	Negativamente
B	Negativamente

Fonte: Autor

As duas empresas julgam que a economia, apesar da estabilidade, atrapalha os negócios com taxas de financiamento elevadas. Nogueira nos remete há uma análise mais formal das oportunidades e ameaças de mercado, reconhecendo vários atores que influenciam nos setores empresariais. Quando se analisa a economia, com um pouco mais de profundidade percebe-se que algumas oportunidades são geradas e que passam despercebidas pelo empresário pesquisado.

38 – Se na questão 37 você respondeu POSITIVAMENTE, explique o por que.

Quadro 49: Economia Positiva

Empresa	Resposta
A	Prejudicado
B	Prejudicado

Fonte: Autor

39 – Se na questão 37 você respondeu NEGATIVAMENTE, explique o por que.

Quadro 50: Economia Negativa

Empresa	Resposta
A	Não existe auxílio do governo Estradas e ruas ruins Diesel caro
B	Estradas ruins Falta de ajuda por parte do governo Diesel caro

Fonte: Autor

A visão empresarial é bastante restrita, principalmente quando julgam que o governo deveria ajudar as empresas.

40 – Existem controles das operações de transporte?

Quadro 51: Controles de Operações

Empresa	Resposta
A	Sim
B	Sim

Fonte: Autor

As duas empresas informam que existem controles das operações de transporte.

41 – Se a resposta 40 foi SIM, identifique estes controles.

Quadro 52: Controles Positivos

Empresa	Resposta
A	Emissão de Conhecimento de transporte de carga
B	Conhecimento Controle de consumo de Diesel

Fonte: Autor

A empresa “B” controla o consumo de combustível de seus veículos.

42 – Se a resposta 40 foi SIM, estes dados são utilizados para a análise e melhoria dos processos?

Quadro 53: Análises dos Processos

Empresa	Resposta
A	Não
B	Sim

Fonte: Autor

A empresa “B” consegue reduzir seus custos com o controle de consumo de seus veículos.

43 – Quais são as principais dificuldades para se realizar uma gestão estratégica em sua empresa?

Quadro 54: Dificuldades da Aplicação de Gestão Estratégica

Empresa	Resposta
A	Conhecimento Pessoal Financeiro Tecnologia
B	Conhecimento Financeiro

Fonte: Autor

As dificuldades apontadas pelas duas empresas são falta de conhecimento e de recursos financeiros. A empresa “A” ainda apontou as dificuldades de pessoal e tecnológica.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1. Resultados e Discussões

Percebe-se, diante das pesquisas realizadas, que não existem procedimentos definidos, nas empresas analisadas, o que torna o questionamento do presente trabalho validado. A falta de conhecimento das técnicas utilizadas numa gestão estratégica, é o que indica o estado da prática, e nenhuma ferramenta, nem a mais básica é utilizada.

Percebe-se, também, que as teorias clássicas de administração, citadas brevemente neste trabalho, também não são aplicadas às empresas pesquisadas. Identificou-se a inexistência de fatores estruturais, setores determinados, estudo de tempos e movimentos, valorização de pessoas, seleção científica de pessoas, divisão clara das atividades, com determinação de autoridade e responsabilidade, muito menos os princípios determinados por Taylor ainda em 1900.

Os controles, da mesma forma, não existem, gerando uma lacuna empresarial importante.

Torna-se muito difícil analisar estrategicamente uma organização em que não existam as condições mínimas de organização de sua base.

Outro fato importante observado é de que não existem análises internas que levem a um incremento de receitas e/ou redução de despesas de modo a sustentabilizar a organização para os anos futuros.

Quanto aos fatores externos – fornecedores, concorrentes e clientes – da mesma forma, ficam prejudicados, já que não são realizadas pesquisas realísticas de suas potencialidades.

Uma das formas de se analisar os atores acima é o da comparação simples entre cada fornecedor, concorrente ou clientes. Isso se faz com pesquisa e bom senso, o que independe de dinheiro. Facilmente pode-se perceber, em tese, que a troca de fornecedor ou o simples conhecimento da concorrência poderia trazer um grande alavancamento empresarial.

Quanto aos clientes, uma pesquisa de suas necessidades e desejos, seria o bastante para adequar a empresa a estas necessidades e conseguir mantê-los em suas carteiras.

Nos anexos C, D e E encontram-se modelos de pesquisas de fornecedor, concorrência e clientes para o ramo de transporte de carga, que podem ser facilmente utilizados pelas empresas de pequeno porte, melhorando suas atuações no mercado.

Sugere-se a organização de sistemas básicos de administração como controle financeiro, uma gestão básica de transporte que se evite o desperdício ocorrido pela falta de roteirização da frota, de controles de estoque e administrativos. Na parte financeira, deve ser criada rotina de conciliação bancária, planilhas de custo, previsão de contas a pagar e receber,

evitando-se surpresas de última hora. Deve-se partir da criação de uma missão e visão consistentes de forma a se dar início a conceitos estruturais.

Outra ferramenta, de fácil utilização pelas empresas, após treinamento adequado, é o Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe” que ajuda na determinação dos reais problemas setoriais.

A conscientização dos empregados para o crescimento sustentado da empresa é fundamental, já que não existem padrões a serem utilizados e muito menos o conhecimento da posição atual da empresa no mercado e nem qual o rumo a ser tomado nas decisões. O treinamento é de fundamental importância.

A falta de recursos financeiros é uma das razões apontadas para os problemas estruturais das empresas analisadas. Isso não deveria justificar a falta de organização, já que com conhecimento de técnicas e ferramentas básicas e estratégicas, pode-se iniciar um processo de reestruturação com nenhum ou com pouquíssimos recursos financeiros, o que nos leva a um problema mais sério que é o grau de instrução dos dirigentes destas empresas. Nas duas empresas o grau de instrução do principal dirigente é o ensino médio não concluído. Isso impossibilita o conhecimento de técnicas de gestão, mesmo as mais básicas.

Percebe-se, ainda, que apesar dos dirigentes julgarem que possuem alto conhecimento operacional, não possuem os conhecimentos táticos nem estratégicos, gerando, eles próprios, problemas organizacionais de fácil solução, que entram o progresso das empresas.

Foi percebida, também, a alta resistência às mudanças, sendo a principal, o retorno aos bancos escolares, já que se consideram “velhos” para estudarem novamente, apesar da baixa faixa etária apontada na pesquisa. Da mesma forma, não incentivam a outras pessoas de sua equipe a se qualificarem.

Sugere-se, para minimizar o problema de resistência, a apresentação de resultados em outras empresas, com a utilização de ferramentas administrativas. Esta resistência, abordada no referencial teórico do presente trabalho, só será minimizada com o tempo e com a percepção dos empresários que precisam se atualizar se desejarem, pelo menos, a manutenção de seus mercados.

Outra ferramenta estratégica que pode ser aplicada a estas empresas, é a estruturação de um *benchmarking world class* ou mesmo entre concorrentes.

De todos esses fatos, resulta o alto fechamento de empresas de todos os tipos, com menos de cinco anos de existência, segundo estudos do SEBRAE.

As outras ferramentas de gestão estratégica descritas neste trabalho, nos casos estudados, ficam prejudicadas neste momento, pelos motivos expostos.

5.2. Conclusões Finais

As empresas analisadas demonstram uma baixa capacidade administrativa, altos níveis de endividamento, redução de receitas pelas perdas de clientes, elevados índices de

desperdícios, bem como, nenhuma utilização de ferramentas de gestão, pelo fato de não as conhecerem o que tem prejudicado a gestão destas empresas.

Naturalmente, não se pode balizar todo o mercado de Barra Mansa-RJ pelas pesquisas realizadas, necessitando de outras pesquisas mais abrangentes, inclusive operacionalizando as medidas sugeridas neste trabalho, para que se comprove ou não o crescimento das empresas depois de aplicar conceitos e ferramentas de forma sistêmica.

Apontou, porém, uma questão crucial que se considera preocupante. A falta de interesse pelo conhecimento de novas formas de gestão. Para os empresários pesquisados, apenas o conhecimento operacional é suficiente para a gestão empresarial.

Cabe, para o fortalecimento do setor de transporte de carga de Barra Mansa-RJ, uma nova visão, desvinculada de conceitos pré-determinados, com o incremento de modelos de gestão diferenciados e não tão onerosos. Várias das ferramentas apresentadas neste trabalho contemplam o baixo custo e o alto grau de retorno de informações para a tomada de decisões.

Percebe-se que o mercado de transporte rodoviário de carga cresce constantemente, em detrimento de outros modais. O transporte ferroviário tem uma tendência de crescimento mas ainda insipiente, apesar dos investimentos que estão sendo incrementados nesta área.

Dentro desse cenário e, sendo Barra Mansa-RJ um entroncamento rodoviário de grande importância nacional, existem grandes oportunidades para empresas de transporte de carga desde que estejam estruturadas e utilizando ferramentas de gestão que contribuam para a redução de despesas e para o incremento de receitas.

Como já discutido anteriormente, a cultura e o conhecimento de várias ferramentas gerenciais não são vistas pelos empresários como importantes, pois possuem uma visão muito restrita e consideram-se muito velhos para adquirirem estes conhecimentos em bancos escolares. O preconceito parte diretamente das pessoas que mais precisam de um apoio estruturado.

A gestão estratégica, com todos os elementos informacionais e decisórios torna-se importante para nossa realidade globalizada, como bem disse OLIVEIRA (1991):

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.”

Segundo KOTLER (2000), a gestão está se tornando, cada vez mais, orientada para os clientes e concorrentes e devem ser mais bem elaborados e realistas do que no passado, devendo ser, inclusive, um processo contínuo para atender um mercado em constante mutação e com grande velocidade.

Torna-se importante estas percepções, pelos empresários, para que o nível de conhecimento não fique mais nos conhecimentos adquiridos pelas práticas cotidianas e que se busquem novas técnicas e formas de conhecimento do mercado.

Várias ferramentas foram analisadas neste trabalho que, gradativamente implementadas, podem gerar soluções de grande valia e com sustentabilidade no mercado.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGELONI, Maria Terezinha (coord)., **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993
- BETHLEM, A. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil – texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BIDIGARAY, L.F.H. **Erros comuns das empresas nacionais**. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BRANDÃO, H.P. **Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na Indústria bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CLAVER, E; GONZALEZ R.; LLOPIS J. "An analysis of research in information systems (1981-1997) " *Information & Management* 37,pp. 181-195, 2000.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: saraiva, 2004.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, J. I. – **Feitas para durar**. São Paulo: Rocco, 1995.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, J. S. **Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DURAND, T. **Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change**. In: **Competence-based strategic management**. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 1994.
- FISCHER. R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP, 1998.

- FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GEUS, A. de **The living company.** HBS Press, 1997
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes.** Ed. Qualitymark, 1999.
- HALL, W. K. **Estratégias de sobrevivência num ambiente desfavorável.** São Paulo: Abril
- HICKS, H.G.; GULLETT, C. R. **The management of organizations.** New York: McGraw-hill, 1976
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson, 2002.
- HOLLAND, N. A. – **A internacionalização dos negócios.** Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, Nigel F. – **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- JÚNIOR, A. S.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1999
- KOTLER, P. – **Administração de marketing** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____ - **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 1988
- _____ - **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMENDORF, J.H. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira T. Learning, 2004.
- LAMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2003.
- LAND, G.; JARMAN, B. **Ponto de ruptura e transformação.** São Paulo: Cultrix, 1990.
- LE BOTERF, G. **De la compétence.** Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.
- LEVI-LEBOYER, C. **A crise das Motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NETO, L. A. **Gestão estratégica de r.h.** Rio de janeiro: Suma Econômica, 1992.
- NOGUEIRA, M.G.R. **Sistema de administração c.r.i.a.r.** Rio de Janeiro: 1999

- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico – conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 1991
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria – estratégica e operacional – conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003
- PASCALE, RICHARD, MILLEMANN, MARK e GIOJA, LINDA. **Changing the way we change.** HBR, November-December 1997 (p. 127-139)
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980
- PRAHALAD, CK; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v.68, no. 3, p. 79-91, May/june 1990.
- PRAHALAD, C.K. **A competência essencial.** H.S. management, São Paulo, n.1, p.6- 11, mar./abr. 1997.
- _____. **Reexame de competências.** H.S. management, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHERMERTHORN, Jr., JOHN, R. **Management for productivity.** Willey, 1992.
- SCOTT, C.D.; JAFFE, D.T. **Gerenciando a mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Qualimark, 1994.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2000.
- TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática.** Rio de Janeiro: FGV, 1999
- THOMPSON, Jr. A.; III STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico –elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.
- YIN, R. K., **Estudo de caso:Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel.** 1999.

ANEXOS

ANEXO A
AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, ocupando o cargo de _____ na Empresa _____, C.N.P.J. _____, sito à _____, nesta cidade de Barra Mansa – RJ, autorizo expressamente o Sr. José Claudio de Lima Ferreira, discente de mestrado devidamente matriculado na UFRRJ, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Negócios, a divulgação, estritamente acadêmica, dos dados por mim fornecidos em sua pesquisa escrita e entrevista pessoal, sobre as Pequenas Empresas de Transporte de Carga de Barra Mansa – RJ.

Atenciosamente,

ANEXO B

PESQUISA

Sr. Empresário,

Solicito sua ajuda no tocante ao preenchimento desta pesquisa que servirá de balizamento para o desenvolvimento de minha Dissertação de Mestrado, sobre o tema: **UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E O ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA DE BARRA MANSA, RJ**, para apresentação à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFFRJ.

Esta pesquisa tem o objetivo de determinar os principais problemas empresariais em Empresas de Pequeno Porte de Transporte de Carga da Cidade de Barra Mansa- RJ.

Em nenhuma hipótese o nome de sua organização será exposto e, por conseguinte, o sigilo será absoluto.

1 – Qual a faixa de tempo de existência de sua empresa?

R: _____

2 – Quantos empregados existem em sua Empresa:

R: _____

3 – Quantos Diretores existem em sua empresa?

R: _____

4 – Quantos gerentes existem em sua empresa?

R: _____

5 – Quantos empregados de nível operacional existem em sua empresa?

R: _____

6 – qual a faixa etária do principal dirigente de sua empresa?

R: _____

7 – Qual o Grau de Instrução do Principal Dirigente da Organização?

Segundo Grau

Segundo Grau incompleto

Terceiro grau em _____

Pós-Graduação

8 – Você voltaria a estudar?

Sim

Não

9 – Caso a resposta 8 seja NÃO, explique o por que.

R: _____

10 - Qual o Grau de Instrução do Gerente da Organização?

Segundo Grau Segundo Grau incompleto
 Terceiro grau em _____ Pós-Graduação

11 – Qual é a faixa de Faturamento Bruto Anual?

R: _____

12 – Qual é o valor da folha de pagamento de sua empresa? (com encargos).

R: _____

13 – Qual é a faixa de gasto mensal com combustível, em sua empresa?

R: _____

14 – Quantos veículos sua empresa possui?

Caminhão baú _____
Truck _____
Sider _____

15 – Todos os veículos estão pagos?

Sim Não
OBS:

16 – Se a resposta anterior foi NÃO, qual o valor mensal das prestações?

R: _____

17 – Quantos veículos estão alienados?

R: _____

18 – Qual é o maior número de meses que faltam para a liquidação dos veículos acima?

R: _____

19 - A sua empresa fornece treinamento a seus funcionários

Sim Nem sempre Não

20 - Se você fornece treinamento, qual a frequência do mesmo?

- Uma vez ao mês A cada dois meses A cada seis meses
 Uma vez ao ano Outros _____

21 – Como é realizada a contratação de novos empregados?

- Existe Seleção Especializada Por Indicação Análise de Currículo

22 – Quais são os principais problemas de pessoal em sua empresa?

- Falta de pessoal especializado Alto custo Alta rotatividade
 Não conseguimos motivar o pessoal Não tenho este problema Outro: _____
 Faltas e atrasos do pessoal

23 – Como você avalia seus empregados, de forma geral?

- Fazem o que lhes é mandado Têm iniciativa Não se preocupam com a empresa
 Participam com idéias positivas Só sabem criticar Outro: _____

24 – Quais benefícios você concede a seus empregados?

- Vale Transporte Vale Alimentação Seguro de Vida em Grupo
 Auxílio funeral Esportes Outro: _____

25 – Você tem, formalizado, a Missão (por que sua empresa existe) e Visão (onde sua empresa quer chegar) de sua Empresa?

- Sim Não Não sei o que é isso

26 – No seu entender, qual das opções abaixo é Gestão Estratégica?

- Nova forma de negociar Modismo de Técnicos
 Uma forma de se gastar dinheiro Treinamento
 Estruturas adequadas de análise, compreensão e determinação de soluções e determinação de oportunidades determinadas no nível mais alto da organização Como resolver problemas

27 – Em sua empresa, como são resolvidos os problemas administrativos e financeiros?

- Por meio de práticas anteriores que deram certo São tratadas as conseqüências
 Cada um resolve da forma que melhor lhe convier Não tenho idéia

Procuramos as causas e estas são tratadas não as conseqüências, de forma a não existirem mais

Outro: _____

28 – Como você trata os Concorrentes?

A concorrência é vista como possível alavancadora de mudanças

A concorrência é desleal

A concorrência deve ser livre para trabalhar

Outro: _____

29 – Como você conhece os seus fornecedores?

São amigos

Me concedem prazos para pagamento

Me procuram

Quando preciso, me ajudam dando flexibilidade nos pagamentos

Os preços não são os mais baixos, mas consigo prazo

30 – Há quanto tempo seu cliente mais antigo trabalha com sua empresa?

menos de 06 meses

Entre 6 meses e 12 meses

Entre 12 e 24 meses

Entre 24 e 36 meses

Acima de 36 meses

31 – Porque esse cliente trabalha com sua empresa?

Somos a melhor empresa

Somos pontuais

O menor preço

Somos amigos

Não sei dizer

32 – Quais são os principais problemas financeiros de sua empresa?

Frete baixo

Alto custo operacional

Falta de financiamento de máquinas e veículos

Altas taxas para financiamento

Não tenho este problema

Outro: _____

Falta de ferramentas de controle

Falta de previsão

Alto nível de endividamento

33 – Você utiliza ferramentas administrativas como “verificar o que outras empresas estão realizando e adaptar as soluções à sua empresa”, cria “cenários futuros” ou realiza uma análise de forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades de mercado?

Sim

Não

Não sei o que é isso

34 – Quais são os principais problemas administrativos de sua empresa?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de tempo | <input type="checkbox"/> Não conseguimos uma melhoria na produtividade | <input type="checkbox"/> Não existem controles |
| <input type="checkbox"/> Não existem processos formais | <input type="checkbox"/> Não tenho este problema | <input type="checkbox"/> Outro: _____
_____ |

35 – Existe uma Gestão Estratégica em sua organização?

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Não sei o que é isso |
|------------------------------|------------------------------|---|

36 – Como você detecta novas oportunidades de negócios?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Verifico o mercado | <input type="checkbox"/> Espero que me procurem | <input type="checkbox"/> Não tenho como aumentar meus negócios |
| <input type="checkbox"/> Divulgo ao mercado meus pontos fortes | <input type="checkbox"/> Ataco a concorrência | <input type="checkbox"/> Outro: _____
_____ |

37 – Como a economia brasileira afeta seus negócios?

- | | | |
|--|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Positivamente | <input type="checkbox"/> Negativamente | <input type="checkbox"/> Não sei |
|--|--|----------------------------------|

38 – Se na questão 37 você respondeu POSITIVAMENTE, explique o por que.

R:

39 – Se na questão 37 você respondeu NEGATIVAMENTE, explique o por que.

R:

40 – Existem controles das operações de transporte?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

41 – Se a resposta foi SIM, quais são estes processos?

R: _____

42 – Se a resposta 40 foi SIM, estes dados são utilizados para a análise e melhoria dos processos?

Sim Não

43 – Quais são as principais dificuldades para se realizar uma gestão estratégica em sua organização?

Conhecimento Financeiro
 Pessoal Tecnológico

ANEXO C

ANÁLISE DE FORNECEDOR

Empresa:		Data:	
Setor:		Item Pesquisado:	
Fornecedor Atual:		Outro Fornecedor:	

PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1	2	3	4	5

ITEM	SEU FORNECEDOR	OUTRO FORNECEDOR
Localização		
Facilidade de Acesso		
Qualidade do Produto		
Atendimento		
Pontualidade na Entrega		
Capacidade de Entrega		
Condições de Pagamento		
Garantia dos Produtos e/ou Serviços		

Obs.: Estes itens podem ser modificados, dependendo da necessidade da empresa.

ANEXO D

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Empresa:				Data:
PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1	2	3	4	5
ITEM	Sua Empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Localização				
Atendimento				
Atendimento Pós-Entrega				
Garantias				
Qualidade do Transporte				
Preço de frete				
Tempo de Mercado				
Reputação				
Pontualidade na Entrega				
Informações prestadas ao Cliente				

Obs.: Estes itens podem ser modificados, dependendo da necessidade da empresa.

ANEXO E
PESQUISA COM CLIENTES

Empresa:		Data:
ITEM	REPOSTA	
Por que você contrata os serviços de nossa empresa?		
De que empresas de transporte você costuma contratar fretes?		
Como você avalia nossa pontualidade?		
Como você avalia nossa entrega?		
Como você avalia nossos caminhões?		
Como você avalia a presteza de nossos motoristas?		
Como você avalia a presteza de nossos ajudantes?		
Como você avalia nosso setor de atendimento?		
Como você avalia nosso frete?		
Quais são os pontos altos de nossa empresa?		
Quais são os pontos que você julga que devemos melhorar?		
Em caso de problemas, como você avalia nosso retorno?		
Como você avalia nossas instalações?		

Obs.: Estes itens podem ser modificados, dependendo da necessidade da empresa.

ANEXO F
CRONOGRAMA

Item	2004	2005-1	2005-2	2006-1	2006-2	2007-1	2007-2
Desenvolvimento do Projeto	X						
Ajustes no Projeto		X					
Finalização do Projeto			X				
Pesquisa bibliográfica			X	X	X	X	
Desenvolvimento do formulário de pesquisa					X	X	
Pré-teste do formulário da pesquisa						X	
Discussões com o Orientador					X	X	
Qualificação					X		
Digitação e formatação					X	X	
Escolha das empresas para pesquisa					X		
Aplicação das pesquisas						X	
Encadernação							X
Defesa da Dissertação							X