

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL

SUZANA BEDIN

**Transporte Rodoviário de Cargas Fracionadas ou Completas?
A busca de uma decisão empresarial estratégica**

Trabalho de conclusão apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Administração.

Profa.Dra. Marisa Ignez S. Rhoden
Orientadora

Prof Antonio Domingos Padula
Coordenador do Curso

Porto Alegre, outubro de 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Reitor: Prof. José Carlos Ferraz Hennemann
Vice-Reitor: Prof Pedro Cezar Dutra Fonseca
Pró-Reitora Adjunta do Pós-Graduação: Profa. Valquíria L. Bassani
Diretor da Escola de Administração: Prof. João Luiz Becker
Coordenador do PPGA: Prof Antonio Domingos Padula
Bibliotecária-Chefe da Escola de Administração: Tânia Fraga

RESUMO

O presente trabalho de conclusão como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração: Transporte Rodoviário de Cargas Fracionadas (TRCF) ou Transporte de Cargas Completas (TRCC)? A busca de uma decisão empresarial estratégica - refere-se uma situação real, vivenciada pela Diretoria da TRANSPANEX, empresa familiar originada em Caxias do Sul – RS, relatada e analisada pela autora membro da Diretoria. Na década de '90, uma Consultoria externa sugeriu para saneamento dos problemas econômico-financeiros, a opção por um foco, no caso, a carga fracionada com exclusão da carga completa, em consequência. Sem a aceitação plena pela Diretoria, o dilema entre TRCF e TRCC é recorrente na agenda de discussões, sempre, em função das crises econômico-financeiras. À princípio, houve divisão de posicionamento entre os Diretores. Hoje, intuitivamente e pelos estudos infere-se que a decisão pela carga fracionada não se dará pela exclusão per-se mas por uma decisão fundamentada e projetada conforme o ciclo dinâmico interdependente entre processo de tomada de decisão, planejamento estratégico e plano de negócio. A tendência do mercado e da própria Empresa aponta para TRCF prioritariamente, agregando-se valores de diferenciação sem abandonar o TRCC desde que os estudos de estratégia assim apontarem. A decisão empresarial estratégica indicará os processos de redimensionamento e redirecionamento da Empresa. A decisão empresarial estratégica consequente para a TRANSPANEX depende do reconhecimento da estrutura, capacidades e possibilidades da Organização e do mercado. Depende também do acompanhamento sistêmico e avaliação sistemática de processos, desempenhos e serviços em relação a si mesma e ao mercado no segmento de transporte rodoviário de cargas. Três matrizes são apresentadas como possibilidades na realização da investigação e estudos na TRANSPANEX, neste momento focando:TRCF e TRCC. Sua aplicação pode favorecer o processo de tomada de decisão na perspectiva de estratégias deliberadas para o presente e futuro da Empresa, contrapondo às estratégias emergentes adotadas até então pela tradição. As matrizes são ferramentas de monitoramento e avaliação do negócio, com descrição quanti e qualitativa de processos e serviços, comparativamente entre o transporte rodoviário de cargas fracionadas e completas, utilizando referências dos métodos SWOT e ABC .

Palavras-Chave: decisão empresarial estratégica processo de decisão - planejamento estratégico - plano de negócio - matrizes de avaliação.

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	05
2 EMPRESA: TRANSPANEX	09
2.1 Histórico	09
2.2 Situação atual da gestão da <i>TRANSPANEX</i>	10
2.3 Evolução dos fatos: objeto do estudo, protagonismo da Diretoria ..	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
4 MATRIZES PARA AVALIAÇÃO	28
4.1 Referências teóricas para elaboração de matrizes	28
4.2 Referências para o uso das matrizes	30
4.3 Matrizes para avaliação de desempenho da <i>TRANSPANEX</i>	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	39
ANEXO 1- Dados de Cadastrais da <i>TRANSPANEX</i>	40
ANEXO 2- DIRETORIA DA <i>TRANSPANEX</i>	41

1 INTRODUÇÃO

O transporte caracteriza-se por ser um elemento importante em todo o processo logístico na movimentação de mercadorias. Pode ser realizado pelos modais: ferroviário, aéreo, hidroviário e rodoviário. A operação de transporte rodoviário de cargas engloba a coleta e locomoção de matéria prima da origem à indústria, a movimentação no seu interior e depois, na distribuição dos produtos ao comércio e certos nichos de cargas ao consumidor final.

Conforme dados da Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Carga – ANTC, o setor responde por 65,8% do total de cargas transportadas no país, compreende 12 mil empresas, sendo 95% destas de pequeno e médio porte. Fazem parte também, desse setor, 350.000 transportadores autônomos.(FERNANDES, OLIVA e COLENCI Jr.).

Os estudos em transportes, na perspectiva da gestão empresarial estratégica intensificaram-se na última década. Esses estudos reconhecem que o transporte é um segmento complexo e amplo. A logística em que o transporte é o principal componente, indica que sua estruturação requer uma redução de custo para que a circulação de mercadorias não eleve o preço ao consumidor final nem o valor / operação para as Empresas –cliente. Em transporte, a oferta de serviços com uso de tecnologia adequada e moderna repercute na capacidade e velocidade da prestação de serviços; a adesão aos requisitos institucionais na regulação de modelos, tipos e características dos veículos em trânsito e em relação às cargas e do comportamento empresarial, também otimiza o atendimento das demandas e a melhor e maior interação com o contexto e cenários do mercado em mudança.

Nos últimos anos, a mudança significativa, apresentada no setor de transporte rodoviário de cargas se deu pela retração financeiro-econômica. As compras de produtos deixaram de ser em larga escala, reduzindo-se a prática de estoques de produtos. Por esta razão,

intensificou-se a abertura desse segmento pela demanda crescente, pela relativa simplicidade da abertura e operação desse negócio, além disso, produziu e estendeu-se tanto para a indústria quanto para o comércio, a segmentação e diferenciação dos serviços, por exemplo, com a demanda de entregas fracionadas, rápidas com valor agregado maior, *corries*.

Há possibilidades das operações de logística com a distribuição dos produtos adquiridos através da rede de *e-commerce* (empresa fazendo comércio com consumidores via Internet) e o *e-business* (comércio com fornecedores de uma organização e os clientes comerciais, negócios-negócios por meio eletrônico) pela projeção crescente e intensificada e com expansão globalizada. Esse mercado do negócio-ao-consumidor, em rede pela Internet depende e dependerá de seu sucesso e permanência mais longo prazo, de alguma maneira para atendimento final ao cliente-consumidor, do suporte de transporte, provavelmente, do rodoviário. (HARRISON, HOEK, p.343).

O transporte rodoviário de carga apresenta-se os seguintes focos, segundo NOVAES:

- *serviço de lotação completa*: a carga é colocada nas instalações do embarcador; é transportada, no mesmo veículo, para o depósito do destinatário, sem passar pelo depósito da transportadora.
- *serviço de carga fracionada local*: a carga é coletada nas instalações do embarcador e deslocada até o depósito da transportadora. Aí é feita a triagem e o reembarque nos veículos de distribuição que fazem as entregas diretamente aos destinatários localizados em vários pontos da mesma cidade ou noutras localidades próximas;
- *serviços de cargas fracionadas de longa distância*: é semelhante ao anterior, mas ocorre mais uma operação de descarga/triagem/carregamento num depósito regional da transportadora. Essa operação intermediária adicional torna-se necessária para que as mercadorias sejam novamente separadas por rota de entrega e reembarcadas em veículos locais,
- *serviços de cargas fracionadas de longa distância com terminais intermediários de trânsito*: mesmo caso anterior, mas com a existência de terminais intermediários da transportados para reorganizar as remessas por corredor de transporte. (apud CAIXETA e MARTINS, p. 148-150)

A experiência da *TRANSPANEX* foi e está sendo construída, da fundação em 1956 à consolidação do negócio presentemente, nesse quadro de mudanças. Conta com know-how no segmento, tecnologia na atuação, com expressiva carteira de clientes, com 600 empregados, filiais nas grandes capitais do centro-sul do país, uma frota própria de veículos e terceirizados, que desenvolvem o plano de negócio per-si e com outras Empresas/clientes; tem certificada a filial de São Paulo e iniciou o processo de certificação na matriz em Caxias do Sul.

A cultura da Empresa nesses 55 anos tem sido de praticar todos os serviços de cargas explicitados anteriormente. Segmenta-se conforme a dimensão dos veículos entre o das cargas completas com até 27000kg e das cargas fracionadas entre 1kg a 4000kg, e conta com terminais em suas filiais.

No contexto macro econômico da década de '90, os sócios-diretores (ANEXO2) detectaram, empiricamente, algumas de suas dificuldades e decidiram contratar os serviços de uma consultoria externa. Na conclusão do diagnóstico e projeções, a Consultoria propôs como condição de viabilidade econômico-financeira para o futuro, a opção por uma das modalidades de transporte rodoviário de cargas. Na ocasião, diante do impacto do confronto com a tradição da Empresa pareceu impossível executar tal opção. O dilema, no entanto retorna nos momentos de crise com a demanda por uma decisão, sempre adiada.

No início do ano de 1999, por força de uma intensa crise financeira, a Direção decidiu agregar valor estratégico ao nicho do transporte rodoviário de cargas fracionadas, fazendo as transferências de forma rápida, expressa. Empreendeu-se, primeiro em regime experimental, como PROJETO RAPIDÃO, que bem avaliado, veio a constituir-se na *PANEXPRESS*.

O desempenho da Empresa, no início desta década, apesar da implementação do novo serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas expressas e com a paulatina redução do transporte rodoviário de cargas completas ainda experimentava dificuldades econômico-financeiras. A representação desta situação está nos GRÁFICOS 3 e 4 (p.20) Foi nessa ocasião que os sócios resolveram contratar um diretor para reorganização da área comercial.

O presente estudo *Transporte de carga fracionada ou completa? A busca de uma decisão empresarial estratégica* -- intenciona assim instrumentar e subsidiar decisões e acompanhamento do negócio da *TRANSPANEX*. Não há pretensão de que seja conclusivo. O objetivo foi e é identificar referências que respaldem o ciclo de interdependência entre processo de decisão, planejamento estratégico e o plano de negócio da Empresa entre proposição- execução-avaliação para que seja conduzida a outra cultura menos “doméstica”, mais intencional em seus propósitos administrativos, garantindo melhor qualidade em seus processos e produtos ou serviços, rentabilidade final, continuidade no mercado por uma visão e ação global da Empresa com sua missão e valores.

As referências teóricas enfocam essa problemática desafiadora às empresas. Oportunizam a melhor apreensão e compreensão da dimensão do dilema posto por excludência e seu redimensionamento do segmento-foco-nicho a serem adotados estrategicamente pela *TRANSPANEX*. Aliada às leituras, foram consideradas as anotações e atas de reuniões desse período, diálogos com colaboradores que vivenciaram e vivenciam essa demanda, o que possibilitou o cruzamento entre a teoria e prática e a sistematização que ora, se apresenta nesse estudo..

Sua apresentação está estruturada da seguinte forma: RESUMO. Síntese do estudo realizado; 1 INTRODUÇÃO. São apresentadas as informações gerais à respeito do setor de transporte, da *TRANSPANEX* e das intenções gerais (objetivos-objeto) deste estudo; 2 EMPRESA *TRANSPANEX*, Apresenta-se o histórico, a situação da gestão e a evolução dos fatos em relação ao objeto de estudo e ao protagonismo da Diretoria; 3 REFERENCIAL TEÓRICO. Estão sintetizadas as contribuições de especialistas em gestão empresarial estratégica, identificadas e selecionadas para a discussão da experiência vivenciada. 4 MATRIZES PARA AVALIAÇÃO. Inclui três matrizes para acompanhamento do processo de decisão-planejamento-plano de negócio, baseadas em referências teóricas; 5 CONSIDERAÇÕES GERAIS. A reflexão é retomada sinteticamente em vista o passado-presente e o presente-futuro da Empresa, mediada pelas referências teórico-práticas relacionadas ao então dilema da excludência, agora inserido no ciclo dinâmico da decisão empresarial estratégica pelos processos de decisão, planejamento estratégico e plano de negócio da Empresa.

2 A EMPRESA TRANSPANEX

2.1 HISTÓRICO

A Transportadora Panex é uma tradicional empresa com mais de cinquenta anos de atuação no setor de transporte rodoviário de cargas, maiormente interestadual .

Seus primórdios acontecem por volta de 1945, quando Raul Bedin, já sonhava em ser caminhoneiro, como agricultor na propriedade rural do seu pai, juntamente com seus quatorze irmãos, no interior de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

Neste período, com a aquisição, por seu pai, de um Chevrolet '45, com capacidade de 5.000 kg para transporte de vinho entre as cantinas da região, Raul Bedin foi feito motorista. Trabalhou com o pai por mais cinco anos até um capital suficiente para constituir seu próprio negócio de transporte.

Em 1950, Raul Bedin associou-se ao cunhado, Samuel Antoniazzi com apenas um caminhão. Com este recurso e árduo trabalho, os sócios foram progredindo, sempre com o objetivo de aumentar a capacidade operacional do transporte de cargas através da aquisição de novos caminhões. A eles se reuniram outros agricultores como caminhoneiros¹ para “puxar carga”.

Em 26 de julho de 1956 com a entrada de mais um sócio da família Bedin foi criada a Empresa Expresso Bedin Ltda. Esta Empresa passou a agenciar em Caxias do Sul uma empresa de transporte de São Paulo. As rotas foram ampliadas, passando a transportar para São Paulo e Rio de Janeiro, não apenas no estado do Rio Grande do Sul. Agora não só com caminhões próprios, mas contando com os de terceiros².

¹ Caminhoneiros eram profissionais motoristas contratados mediante de trabalho-salário, nem sempre eram proprietários dos veículos, algumas vezes, participaram dos rendimentos das viagens.

² Autônomos referem-se aqui, aos proprietários de caminhões, terceirizados, contratados pela Empresa.

Em meados de 1962, Raul Bedin deixa de ser motorista e passa a administrar a matriz da Empresa em Caxias do Sul. Em 15 de julho de 1963 a sociedade amplia seus negócios ao adquirir uma empresa de Porto Alegre, a Transportadora Panex e suas diversas filiais instaladas pelo país. A sociedade abre-se a novos sócios em 1966. O sócio fundador, Samuel Antoniazzi, em seguida, vende suas cotas. Raul Bedin, em 1974, transforma-se em sócio majoritário.

Na década de setenta, o Rodoviário Bedin consolida-se no negócio de transporte de cargas rodoviárias pela integração de todos os bens, processos e serviços oriundos dos esforços dos sócio-fundadores da Expresso Bedin, ao longo dos anos e da Transportadora Panex. Fecham-se as filiais do norte e nordeste e concentram-se os negócios no centro-sul do país.

A Empresa apresenta-se no mercado pelas seguintes marcas: Transporte Panex, Transpanex e Panexpress, respectivamente identificadas com o transporte .de carga completa, fracionada e fracionada expressa.

Desde o início a *TRANSPANEX* é caracteristicamente empresa de tipo familiar, sendo o proprietário-pai, o empregador efetivo dos seus quatro filhos, dividindo com o filho o poder de decisão maior quanto às estratégias do negócio e com as três filhas, a efetivação das ações administrativas nas áreas de finanças, de pessoal e contábil. Desde 1981, todos os herdeiros são diretores-sócios da Empresa.

2.2 SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DA TRANSPANEX

A Empresa tem hoje um faturamento médio/ano em torno de quarenta milhões de reais.

O sistema logístico da Empresa é simples e eficaz, informatizado, integrado e tem adequado dimensionamento de pessoal-colaborador.

Conta com quinhentos (500) colaboradores diretos e cem (100) indiretos, vinculados às empresas terceirizadas, distribuídos entre as atividades de manutenção, viagens, administração, coletas e entregas de mercadorias de maneira eficiente e competente,

contribuindo para que a TRANSPANEX siga reconhecida pela qualidade dos seus serviços de transporte de cargas.

A Empresa possui uma frota própria de 243 veículos de última geração e sede própria para a matriz em Caxias do Sul - RS e para as filiais em Porto Alegre - RS, Blumenau - SC, Joinville - SC, Curitiba - PR, São Paulo - SP, Rio de Janeiro - RJ e Belo Horizonte - MG.

A TRANSPANEX tem todas as suas filiais interligadas por linhas dedicadas 24hs, numa rede de computadores on line, para gerenciamento de todas informações sobre entregas, coletas e transferências das cargas transportadas. Toda a frota de coletas e entregas é equipada com sistema de rádio, celulares ou nextel para monitoramento o que permite a comunicação viva voz em tempo real entre o condutor e o auxiliar do veículo e a central de gerenciamento. A comunicação instantânea permite o total controle das coletas e entregas já efetuadas, a serem realizadas, além da solicitação, daquelas que se apresentam com urgência. O sistema permite informações imediatas e precisas para o cliente e para a Empresa, inclusive, permite a inclusão e execução de serviços extra-programação.

As transferências para cada rota seguem cronograma e programação pré-definidas pela equipe de logística tanto para o transporte de cargas completas quanto fracionadas.

A experiência acumulada na logística para as cargas fracionadas fez com que a TRANSPANEX implementasse a PANEXPRESS como um serviço de cargas e encomendas urgentes, com transferências entre rotas em tempo recorde, assegurando aos clientes uma melhor opção do mercado, pois oferece agilidade e rapidez fundamentais ao cliente.

2.3 EVOLUÇÃO DOS FATOS: OBJETO DO ESTUDO. PROTAGONISMO DA DIRETORIA

Em 1981, os descendentes de Raul Bedin começam a fazer parte da Diretoria da Empresa. Na década de '90, os sócio-diretores passam a perceber, ainda que

empiricamente, e a incomodarem-se com alguns dados em relação à administração da Empresa, tais como: fragilidade e/ou ausência de objetivos claros; pouca articulação entre as ações gerenciais e um planejamento geral; ausência de definição de meta, missão, produtos e relações ao mercado de transporte crescentemente competitivo. Desta forma foram desafiados a proporem novas metas, objetivos e procedimentos que permitissem o crescimento da Empresa e o redimensionamento do seu negócio.

A decisão pela contratação dos serviços de uma Consultoria externa, por volta de 1995 foi motivada por essas percepções. Estava constatada a necessidade de romper com a cultura da tradição, tipo: “sempre foi feito assim”... ou, “está bem feito e é rentável”, ou, “há feeling para o negócio...” presente em todos, na quase total informalidade na tomada de decisão. Fazia-se necessária a adoção da cultura do planejamento, da identificação, análises e opções dos por-quês, para-quês, como, com quem, o quê negociar e empresariar melhor, com mais rentabilidade e sustentabilidade, além de estabelecer uma política própria para *TRANSPANEX* no mercado de transporte rodoviário de cargas.

A Diretoria ratificou a decisão de contratação da referida Consultoria externa por um ano. Teriam os consultores como metas: realizar o diagnóstico institucional para referência básica ao planejamento estratégico em vista a melhoria dos processos e dos produtos de todos os setores da Empresa e reorganizar os procedimentos em relação à documentação dos processos operacionais e seus registros: da venda à execução e cobrança dos serviços realizados. As tarefas envolveriam a participação e presença de todos os sócios e abrangeriam as áreas de logística, custos, contabilidade e financeiro, com exceção, a de pessoal.

Os consultores no conjunto de sua proposta realizaram a tarefa solicitada e ao final apontaram um foco de mercado³ para a *TRANSPANEX*, no caso, o transporte rodoviário de cargas fracionadas em vista a redução de custos e maior lucratividade.

O referido Projeto indicava que os veículos fariam percursos de Porto Alegre - São Paulo - Porto Alegre e de Caxias do Sul - São Paulo - Caxias do Sul, em até vinte e quatro

³ Para Kotler (1996) “Foco de mercado consiste em abordar um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. A empresa deve conhecer as necessidades desses segmentos e obter liderança em custos ou encontrar uma forma de diferenciar-se dentro do segmento-alvo”. (p.87).

horas (hoje, alcançando o teto de 16 horas, sem contratemplos), a contratação de dezesseis motoristas, para atuação em revezamento entre dois. Previa-se ainda a disponibilização exclusiva de 8 cavalos mecânicos e 16 carretas da frota normal.

A Empresa se viu diante da "escolha" entre esses focos de transporte rodoviário de cargas. Isso causou grande impacto. Por 50 anos, a Empresa transportou predominantemente cargas completas. A experiência praticada era, sobre um lastro de 18000kg de um único fornecedor para um ou dois destinatários, completava-se com cargas fracionadas para diversos destinatários de 5000kg ou 6000kg. Essas transferências proporcionavam um bom retorno financeiro. Avaliava-se, inclusive, na ocasião, que a carga lastro pagava o custo. O restante era lucro. As cargas fracionadas não eram o forte, representavam ao redor de 30% das cargas transferidas.

A continuidade do transporte rodoviário de carga completa abrangia 65% do volume mensal até 1999, na grande maioria com transporte de arroz. Considerando a lucratividade em curva descendente, optou-se por procurar clientes com outras mercadorias. Atualmente, a carga completa abrange apenas 35% do total das transferências. Mesmo assim, a cultura do transporte rodoviário da carga completa está enraizada na Empresa. No entanto, a tendência em direção ao transporte rodoviário das cargas fracionadas ascende devido à política de pouco estoque e a migração dos empreendedores para este nicho.

A alteração do foco de mercado em processo exigiria da Empresa a decisão de desfazer de 50% de seus veículos em operação ou dividir-se em duas empresas, em que cada uma administraria uma das transferências de cargas, fracionadas ou completas. Hoje, a carga fracionada representa 65% do peso total transportado. A escolha deste foco de mercado resultaria numa redução no faturamento em 35% em relação às completas. Na cadeia lógica há indicações que a frota de veículos para transferência entre filiais também diminuiria nessa proporção e aumentaria a frota de coleta e entrega ou sua terceirização. Os custos aumentariam.

A Empresa passou por grandes dificuldades na adequação e reformulação dos processos tradicionais ainda em vigor para as orientações propostas pela Consultoria. A proposta geral foi assumida apenas em parte, pela Diretoria. Várias medidas, não todas, foram

implementadas, concorrendo para o redimensionamento logístico e operacional da Empresa, sem decisão pela exclusão de um dos tipos de transferência, isto é, manteve-se o transporte rodoviário de cargas, *mix*. Os sócios, mesmo constatando que o lucro com as completas estava aquém do esperado, optam pela manutenção desse tipo de transporte rodoviário de cargas.

Das medidas implementadas destacam-se a busca de qualificação acadêmica pela maioria dos sócio-diretores. Dois participaram do Programa de Formação e Desenvolvimento Profissional em Comercialização no TRC, ministrado pela UFRGS/CEPA/SETCERGS e outro, do curso de Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. A sócia responsável pela área financeira liderou a execução de informatização de toda a movimentação bancária da Empresa. A programação dos serviços também mereceu atenção formal, sistemática, informatizada, qualificando-se os processos. Reorganizou-se o fluxo de processos e organograma, e outro fluxo de caixa foi introduzido a partir de outra consultoria externa e vem sendo aprimorado.

Ainda que a Empresa prossiga praticando o *mix*, com as duas modalidades, o dilema entre o foco do transporte rodoviário de cargas completas ou de cargas fracionadas, está instalado. Volta e meia, é retomado e debatido como uma das soluções aos problemas econômico-financeiros da Empresa. A decisão em atender as sugestões feitas pela Consultoria se concentrou apenas nos processos das operações de transferências de cargas. A opção final por uma das modalidades do transporte de cargas foi postergada. Era e é evidente a motivação em relação ao transporte rodoviário de cargas fracionárias pelos resultados concretos crescentes, decorrente da atenção estratégica que diferenciava-o, operacional e logisticamente em comparação ao transporte rodoviário de cargas completas.

Essa evidência foi constituída pela criação em 1999, do PROJETO RAPIDÃO, implementando o transporte rodoviário de cargas fracionadas, rápidas. Com o sucesso do PROJETO RAPIDÃO, as rotas foram ampliadas, qualificadas e dinamizadas por outros serviços e produtos. De alguma maneira essas diferenciações foram estendidas também às completas, resguardadas as especificidades, pois, ocasionalmente, transferia-se também cargas completas e semi-completas por demanda de urgência. Após dois anos de implementação, as dificuldades foram sendo solucionadas com acompanhamento

sistemático e avaliação em reuniões periódicas da Diretoria e colaboradores envolvidos. Consolidado o PROJETO RAPIDÃO, criou-se a PANEXPRESS. O RAPIDÃO–PANEXPRESS sob os cuidados da logística, passou a ser um dos produtos mais conceituados da Empresa no mercado.

A PANEXPRESS se estruturou, então, com algumas características básicas que hoje se aperfeiçoam pela demanda, tais como:

- seleção de motoristas para trabalhar em dupla, com revezamento, em viagens de duração de 24 horas, hoje feita em até 16 horas, atendendo requisitos de segurança dos mesmos e da carga transportada, rompendo também, com a cultura de trabalho solitário, desarticulado de uma gerência, sem controle de horário e sem fiscalização;
- elaboração de uma planilha com a escala de trabalho dos motoristas, determinação dos horários, das rotas e caminhões disponibilizados;
- utilização de equipamentos de comunicação entre os veículos e a base a fim de resolver atrasos provocados pelas condições do tempo, da estrada e possíveis acidentes nas mesmas, mudança de rota , quebra e roubo etc;
- inclusão de TI;
- readequação das docas nos armazéns das filiais para melhor fluxo de transferências das cargas;
- utilização de caminhões apropriados ao transporte de cargas de 8 cavalos mecânicos, (hoje, com 28) e 16 carretas-baú (hoje, 70 entre baús e graneleiras);
- aquisição de veículos médios, próprios para coletas e entregas das cargas fracionadas
- separação das cargas fracionadas, preferenciais para esta modalidade em até 600 quilos, e-ou opção por clientes;
- acompanhamento da execução do planejado pelo gerente de frota e dois sócios.

Ao longo desses anos, a Empresa foi gerenciada pelo “tino”, intuição administrativa de seus fundadores, aliados ao aconselhamento informal e a prática de profissionais específicos dos sócios e-ou dos colaboradores, mas sempre mantendo a linha tradicional da Empresa. Da prática predominante do transporte rodoviário de cargas completas dos anos iniciais da Empresa aos negócios diferenciados da PANEXPRESS, a Diretoria revela amadurecimento em relação à demanda por processos estratégicos de conjunto, uma política empresarial com estratégias deliberadas, intencionais, explícitas, não

focadas na excludência per-si ou na continuidade do negócio em forma mix como estratégia emergente.⁴

Em novembro de 2005, a Diretoria reuniu os gerentes da filial de Porto Alegre, de Caxias do Sul, da frota de veículos, de compras, de RH e contador para analisar, definir e desenvolver um plano de negócio. Voltou-se então a tratar não só da opção por um foco no transporte rodoviário de cargas, mas, em consequência, uma possível divisão da Empresa em duas. Uma delas atenderia somente a carga completa ficando com a marca *TRANSPORTES PANEX* e a outra, a *PANEXPRESS* atenderia a carga fracionada. O dilema ou impasse, antes considerado pontualmente, emerge agora em forma mais do pensar-administar o negócio como um conjunto complexo do fazer transporte rodoviário hoje no mercado e do ser *TRANSPANEX e PANEXPRESS*, em particular, à médio e longo prazos, com decisão empresarial estratégica.

.

A Diretoria diante desse quadro propôs a seguinte pauta para debates e decisão:

- 1a- suspender a venda do transporte rodoviário de cargas completas ou
- 1b- continuar a atuar de forma mix no transporte rodoviário de cargas, desde que, às cargas completas, se agregasse valor;;
- 2- incrementar as vendas do transporte rodoviário de cargas fracionadas por ser segmento mais rentável que a cargas completas.
- 3- estabelecer como “*prioridade 0*”, pesquisas e estudos aprofundados que respaldassem a opção pela excludência ou não de um ou outro tipo de transporte e-ou a constituição de duas Empresas que respondessem, cada qual, por um foco de transporte rodoviário de cargas.

Na ocasião prevaleceram os itens 1b e 2. Ficou clara que a intenção era a busca do crescimento com reorganização do negócio com vantagens no faturamento, com seu reaquecimento pela adequação no atendimento às demandas, subentendendo as decisões relacionadas ou dependentes à visão empresarial estratégica sistêmica do negócio, ao acompanhamento sistemático dos processos e produtos com estudos, pesquisas e aconselhamento técnico especializado e profissionais específicos por área.

⁴ HARRISSON, J.(2005) afirma que “estratégia deliberada significa (...) seguir um curso estratégico pré definido (...) Estratégia emergente significa que a estratégia existente não é necessariamente planejada ou intencional, e sim, resultado do aprendizado por meio de um processo de tentativa e erro. (p.29)

O movimento de demanda do transporte rodoviário entre as cargas completas e as fracionadas, à princípio é equilibrado, para em seguida, haver um crescimento das fracionadas sem que as completas se alterem significativamente. Não houve lacuna nas operações. Inverteu-se, apenas. Pela representação gráfica a seguir observa-se claramente, uma demanda inversamente crescente-decrescente entre as cargas completas e fracionadas, nos período de 2001-2006.

Conforme resumos analíticos da logística da Empresa, consta que o carregamento das cargas completas no mês de outubro de 1999 eram em torno de 7.910.577 toneladas enquanto que as cargas fracionadas eram de 6.819.861 toneladas. No mês de outubro de 2005, o movimento inverte esta realidade. As cargas fracionadas sobem para 11.568.488 toneladas enquanto as completas permanecem ao redor do verificado anteriormente, alcançando o total de 7.431.512 toneladas. Em síntese, em 1999, as cargas completas correspondiam do total transferido ao redor de 54% e as fracionadas, 46 %. Em 2005, as completas alcançam ao redor de 40% e as fracionadas, 60%. Os GRÁFICOS 1 e 2 (p.19) representam esses movimentos em percentuais e em toneladas.

O GRÁFICO 3 (p. 20) representa a situação de lucros e prejuízos, no período de 2001 - 2006, do transporte rodoviário mix da *TRANSPANEX*. É um registro ainda agrupado. Ressalta-se que, pela ausência de registros dessas operações em separado, em seus detalhamentos e especificações, com mapas de custos próprios, não foi possível à época da proposta de opção decidir estrategicamente com base em dados fidedignos por um dos focos de transporte, e mesmo justificar a adoção do mix.

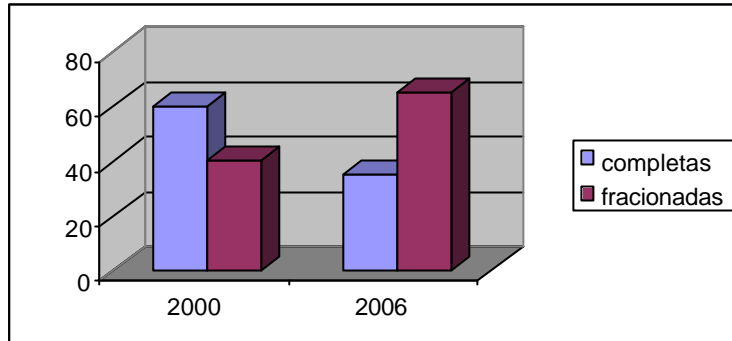
O GRÁFICO 4 (p.20) representa o movimento da receita líquida x despesas, no período de 2001 - 2006. As observações feitas anteriormente, em relação aos registros agrupados dos lucros e prejuízos do transporte rodoviário mix da *TRANSPANEX* são as mesmas. Mesmo que a estratégia de vendas incluísse ambos os focos de transporte, não havia registro separado de custos, como ainda não há, em relação a cada um dos tipos, se fracionadas ou completas.

Com este estudo abre-se a possibilidade de concretizar o que a Diretoria se propôs em 2005, estabelecendo como “*prioridade 0*”, pesquisas e estudos que respaldem a qualificação da administração estratégica da *TRANSPANEX*.

Na reflexão da questão-dilema posta *Transporte rodoviário de cargas fracionadas ou completas? A busca de uma decisão empresarial estratégica* – emergiram várias outras questões subjacentes ou interdependentes, mais amplas e processuais que a excludência per-si. entre focos Os recortes teóricos selecionados contribuem para análises mais consequentes.

GRÁFICO 1 -

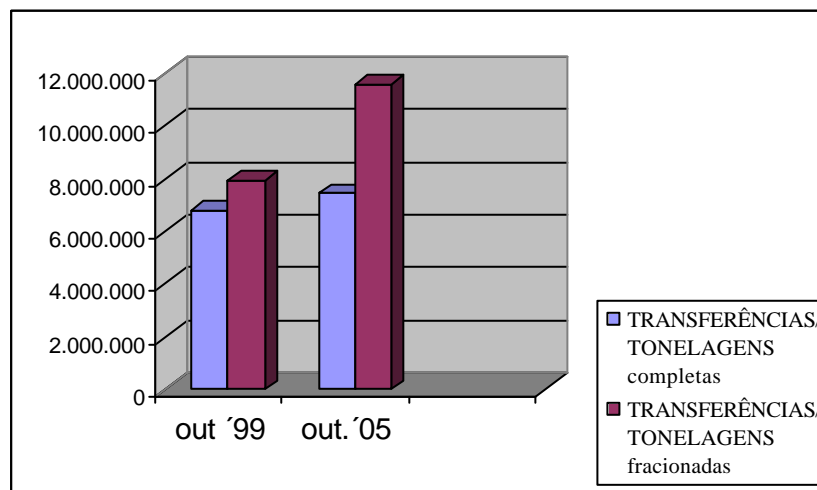
Comparativo do Transporte de Cargas da *TRANSPANEX*
2000 à 2006 (em percentuais)



Dados: *TRANSPANEX* – 2006

GRÁFICO 2 -

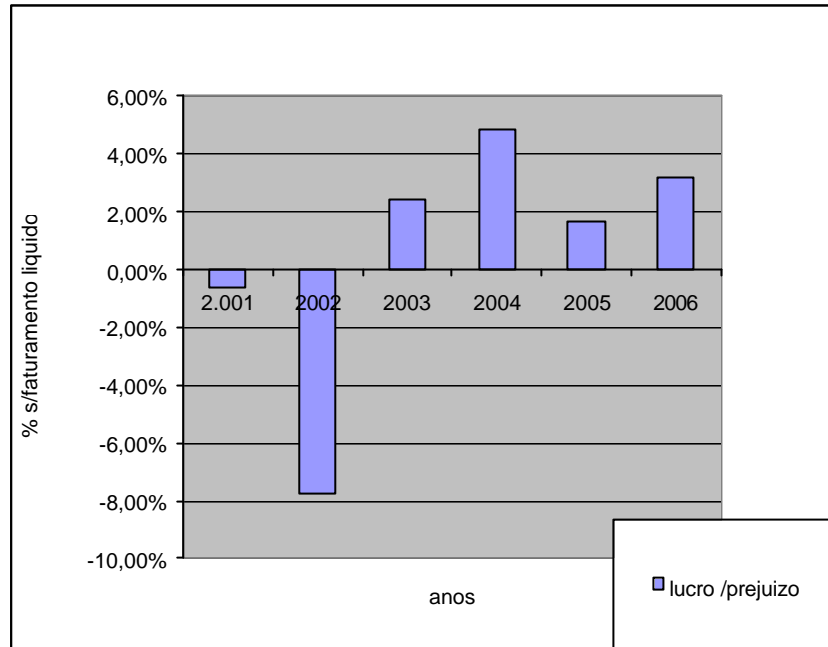
Comparativo do Transporte de Cargas Completas e Fracionadas
1999 à 2006(em toneladas)



Dados: *TRANSPANEX* – 2006

GRÁFICO 3

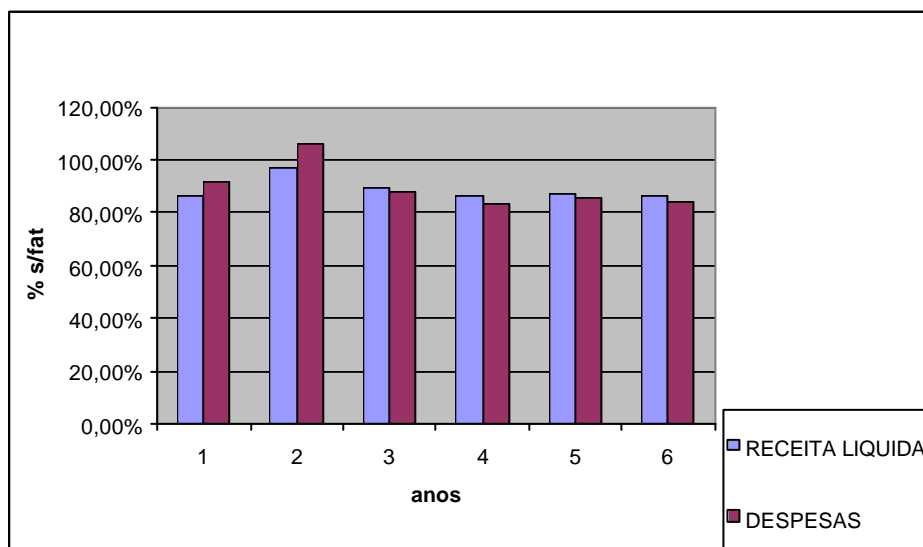
Lucro- Prejuízo de Transporte de Cargas Completas e Fracionadas
2001 à 2006



Dados: *TRANSPANEX* – 2006

GRÁFICO 4

Receita Líquida x Despesas
2001 – 2006



Dados: *TRANSPANEX* – 2006

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Se pareço sempre preparado é porque, antes de me lançar em um empreendimento, medito muito e prevejo o que pode acontecer. Não é a inspiração de um gênio que me revela de repente e em segredo o que devo fazer em circunstâncias inesperadas para outras pessoas; é o pensamento e a reflexão. – Napoleão Bonaparte.

Quando tratam dos fundamentos da administração estratégica, FERNANDES e BERTON (2005) sintetizam que a *estratégia empresarial* é o

“conjunto de grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e pelos recursos da organização”.(p.7).

O que para HARRISON J.(2005) “reúne ética e pensamento estratégico sobre uma organização; é a melhor razão possível para que a organização justifique suas ações”. (p.120)

A diferença entre essas percepções orienta o entendimento da situação das Empresas, segundo WALCOFF (2005) pois o mesmo identifica que as empresas podem 1- ter uma idéia para um negócio, mas precisa de alguma orientação sobre como dar a partida; ou, 2- não estar crescendo e precisam adquirir foco e implementar uma estratégia que as coloquem no caminho do crescimento e, ou, 3- estar crescendo, mas carecem de foco, de direção ou de uma estratégia para um crescimento contínuo e controlado. Nesses casos, todas estão em falta de certa maneira com a adoção uma *estratégia empresarial* ainda que cada uma das situações apresentem quesitos de ambas as concepções.

Para a situação 3 das Empresas, apontada por WALCOFF, anteriormente, o planejamento estratégico vem então, explicitar o plano de negócio dentre alternativas, no mercado, focar esforços em objetivos previstos, prever a otimização e funcionamento econômico de recursos, favorecer o acompanhamento e controle dos serviços. O planejamento estratégico é a descrição prévia dos processos de negócio mediante a

análise e opção dentre alternativas de efetiva relevância na amplitude do contexto e cenários do mercado e da própria organização.

Nesse sentido, a administração estratégica de uma Empresa supõe considerar seu planejamento com os processo de decisão, execução, acompanhamento e avaliação, englobando os processos de suas ações de marketing, operação, finanças e pessoal. Esses processos conferem qualidade e diferenciação na implementação do serviços finais. Esses estudos e pesquisas prévios de viabilidade e com força intencional agregam “*fator estratégico*” ao direcionar-se a um segmento, assumir foco(s) e em consequência, definir-se por um nicho ou vários no mercado e neles diferenciar-se das concorrentes. Esta diferenciação se dá pela agregação de valor tempo, e-ou armazenagem, e-ou rastreamento para segurança e informação aos clientes e outros conforme movimentos do mercado com demandas sistemáticas.

Para KOTLER (1996) a opção por um ou vários nichos demanda da Empresa a identificação do seu poder fazer mais e melhor e da demanda do mercado, do seu potencial de crescimento; da existência ou não do interesse dos concorrentes pelo(s) mesmo(s), de suas habilidades e recursos para atendê-lo(s) com diferenciação e apresentar-se com reputação imbatível junto a novos concorrentes pelos produtos ou serviços apresentados. (p. 352)

Ao definir-se por um segmento-foco-nicho, a Empresa reafirma ou reconstrói sua identidade no macro sistema do mercado. Constitui-se a si mesma subsistema com seu negócio definido. Essa identidade determinada com explicitação clara é o ponto de partida, questão central na decisão empresarial estratégica. Passa a ser a referência para o planejamento e a projeção do plano de negócio e sua avaliação continuada em vista as mudanças desejadas, necessárias e as pressionadas para a realização da Empresa no mercado.

Neste estudo adota-se o conceito de negócio HARRISSON J (2005) como “a descrição das atividades de uma empresa com base em seus produtos e serviços, mercados, função e processo de conversão de recursos”. (p.114)

A indicação dos especialistas é de que a Empresa tem que reconhecer o mercado sistêmico, complexo com interfaces de subsistemas em relações amplas e diversificadas e reconhecer-se a si própria parte e participante desse sistema como um desses subsistemas. Assim dar-se conta do seu perfil empresarial e de sua capacidade interativa com o sistema maior é também, um modo de ver-se a si mesma. Por ações de monitoramento, há de avaliar as possibilidades de atender a esse mercado com todos os consumidores em suas demandas numerosas, dispersas e diversificadas e com todos os concorrentes em posição de atender segmentos específicos de consumidores.

Com essa avaliação, a Empresa, reconhece-se competente para definir seu negócio, identifica o segmento mais atraente de modo que possa atender eficaz e eficientemente determinado(s) nicho(s) como oportunidade de diferenciação de serviços, com maior competitividade e retornos. Saber-se parte da totalidade do mercado ajuda a própria Empresa fazer-se parte estratégica do mesmo e a fazer-se competente em seu segmento, foco, nicho.

Cabe referir-se ainda, que, também é possível, na lógica sistêmica do mercado com relações de interdependência, de interações ativas e veladas, reconhecer que um negócio com seus processos e serviços não tem uma só oferta, “mas um sistema de produtos complementares que, juntos, têm potencial de deixar cada produto único (e a rede como um todo) mais valioso, segundo PAIVA (2004). Nesse sentido, a cooperação passa a ser tão importante quanto a competição, defende o autor.

Em sua exposição sobre os desafios da nova economia à gestão de operações, PAIVA apoiado em outros estudiosos, afirma que

a área de produção e operações não se encontra mais confinada à gestão da produção e entrega de um só produto ou serviço através de uma série de passos dentro de um único empreendimento. Em vez disso, a idéia se expande para facilitar e estimular a produção e entrega de produtos compatíveis e até mesmo fortalecedores através de um extra-empreendimento (extraprise) de parcerias e alianças com um grupo em mutação de “complementadores” e “*coopetidores*”.(p.177)

Ratificando essa lógica, HARRISON J(2005) afirma que

As estratégias em nível empresarial devem ser formuladas com base nos recursos e aptidões existentes ou potenciais na organização . Porém devem ser selecionadas com base na forma como se espera que os produtos e serviços resultantes sejam recebidos no mercado.(p.139)

A identificação de estratégias em vista o planejamento se faz dentre as denominadas estratégias empresariais genéricas compreendidas entre: *liderança de baixo custo*, *diferenciação e de melhor valor* tanto para um mercado amplo quanto restrito. Todas se referem aos *custos* e oferta-procura dos serviços. Distinguem-se no entanto, ora pelo emprego de economias de escala e-ou do avanço tecnológico, terceirização e-ou efeito de aprendizado, segundo HARRISON J (2005) ora pela oferta de produtos ou serviços exclusivos e afinal, pelo melhor valor que representa numa combinação de diferença e custos. (p.138-9)

O quadro comparativo abaixo sintetiza tipos e características de estratégias⁵, diferentes, em parte das referidas por HARRISSON J. apontados anteriormente.

Estratégias	Tipos de Empresas	Custos	Produtos	Demanda	Riscos / Vantagens
nichos -custos baixo	menor	baixos	sem sofisticação	elástica	intensa competição de preços; resultados sem sofisticação e obsolescência tecnológica.
nicho-diferenciação	menor	altos	diferenciados e satisfazem as necessidades específicas	pequeno grupo de clientes ou nichos de mercado constante	concorrentes com redução dos custos, com oferta de produtos semelhantes a preços ameaçadores.
<i>nicho - custo baixo - diferenciação</i>	<i>menor</i>	<i>baixos.</i>	<i>altamente diferenciados necessidade específicas</i>	<i>seleto grupo de clientes de nichos de mercado</i>	<i>qualidade, inovação de processos e de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais.</i>
custos baixos	maior	menos curto possível	sem sofisticação	para todo o setor, para um mercado grande com demanda relativamente elástica.	obsolescência tecnológica
diferenciação	maior	não citado	diferenciados	todo o setor a um mercado grande constante	não citado
custo baixo-diferenciação	maior	custos baixo	diferenciados	todo o setor a um mercado grande constante	não citado
<i>múltiplas</i>	<i>maior</i>	<i>utilização simultânea de várias estratégias</i>			

⁵ A partir de FERNANDES e BERTON, 2005, p. 135-136

Subentende-se como características das estratégias empresariais: vantagem competitiva através de custo de produção eficiente; diferenciação de produtos com base em atributos como qualidade mais alta; mais características inovadoras; melhor seleção; melhor serviço pós-venda ou mais propaganda pela Empresa enquanto organização em si. Também podem ser incluídas quanto à organização do negócio por alianças estratégicas em cooperação na modalidade extra-empresarial (*extraprise*). Fundamental mesmo é que as estratégias identifiquem a maneira da organização concorrer-cooperar no mercado em segmento, foco(s), nicho(s) escolhidos.

Sobre a segmentação de mercado KOTLER (1996) afirma que

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e prática de compra. Quaisquer dessas variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado. (p.235)

Mesmo que seja uma tendência atual essa fragmentação em segmento-foco-nicho tendo vista maior produtividade das Empresas, os especialistas advertem que os riscos da opção por uma estratégia empresarial depende de como a estratégia é adotada. Há muitas possibilidades do “desfocar-se do foco” dada a realidade do mercado e das organizações em constante movimento de alteração com esgotamento por obsolescência e inovação de produtos e serviços (HARRISSON J, 2005), acrescenta-se novas concorrências, novas demandas, no modo de competir, por modelos de abordagem de foco. (p. 139)

Para tanto o planejamento estratégico já considera, que a tomada de decisão não é um produto, nem é resultado. É um processo cujos momentos não são estáticos em si mesmos, mas articulados entre si, e que pressionam movimentos de alterações ou rupturas durante a gestão empresarial.

O planejamento estratégico supõe processo de tomada de decisão. Os Autores concordam que há movimentos recorrentes, com características próprias e articulados, no planejamento estratégico que se considerados, qualificam o próprio processo e dão consistência ao mesmo e ao plano de negócio. Esses movimentos são identificados pelos tempos de:

- a- *alerta, crise, conflito, desestabilização*. Aparecem à Empresa sinalizações de mudanças, pressões externas referentes ao mercado ou à cultura e práticas da própria organização;
- b- *instrumentação, informação ou instrução*. Decorrente do movimento anterior são promovidas as consultorias externas; elaboração de diagnóstico; sistematização de referenciais comparativos do desempenho da Empresa com ela mesma e com outras; análise de dados quanti e qualitativos do mercado, do segmento-foco-nicho e da própria organização;
- c- *compreensão ou discernimento em relação aos fatos concretos*. A Empresa identifica e reconhece a realidade macro-micro do negócio e da organização e suas relações de interdependência ou sistêmica com o mercado;
- d- *tomada de decisão* propriamente dito. Seleção efetiva dentre alternativas, escolha de foco e em decorrência, planejamento das ações do negócio;
- e- *execução ou implementação da decisão e seu acompanhamento e avaliação* de modo sistêmico e sistemáticos.

A identificação do negócio de transporte, segundo MANHEIN compreende:

o processo em que recursos são consumidos para produzir serviços de transporte em um particular ambiente, caracterizando por uma *função desempenho* relacionado com os serviços produzidos e com os recursos utilizados. (...) É dependente (pois) dos recursos, dos serviços, do volume de demanda. (...) Inclui também, a satisfação do cliente. (apud CAIXETA e MARTINS, p. 115)

São considerados como fatores que conformam a operação de transporte rodoviário, dentre outros: a distância percorrida, custos operacionais, custos administrativos, possibilidade de carga de retorno, carga e descarga, sazonalidade da demanda, especificidade da carga transportada e do veículo utilizado, perdas e avarias, pedágios e fiscalização, condições das vias e modalidades utilizadas, prazo de entrega, aspectos geográficos, frota própria ou contratada. (CAIXETA e MARTINS, p. 92)

A avaliação é uma das práticas que sustenta o processo de tomada de decisão e em decorrência, o planejamento em toda sua dimensão (decisão, execução, acompanhamento e avaliação). Ao afirmar que “não se administra o que não se mede”, Peter Duncker reforça o papel da avaliação nas organizações. Entende-se, hodiernamente, que se considera na avaliação, não apenas a mensuração por meio dos dados quantitativos, mas

também dados ou informações de caráter descritivos, identificados como qualitativos. Todos contribuem para o mapeamento da realidade da Empresa e do mercado. Todos fundamentam e subsidiam as ações para o planejamento estratégico.

É possível e salutar que as análises e avaliações desses dados, 1- acompanhem o comportamento da Empresa, mediante auto e hetero comparações em relação a referências ou metas pré-estabelecidas pelo mercado e por si mesma; 2- identifiquem e implementem ações para mudanças da cultura com influência nos processos, procedimentos e conseqüentemente, nos produtos e serviços.

4 MATRIZES PARA AVALIAÇÃO

4.1 Referências teóricas à estruturação de matrizes para avaliação

Em vista a decisão empresarial estratégica é necessário que a Empresa desencadeie o processo de tomada de decisão, o planejamento estratégico e o plano de negócio. Nesse sentido é fundamental que consolide processos mensuráveis e descritivos de acompanhamento e avaliação do seu desempenho. Uma matriz representa um mapa descritivo-explicativo com informações e dados quanti-qualitativos de sua realidade e realizações para dentro e para fora.

Dentre os métodos de obtenção e agrupamento de dados ou informações fundamentais às avaliações de desempenho da Empresa em sua globalidade e –ou em algumas de suas dimensões destacam-se:

1- *Balanced Scorecard* (*BSC*). Esta ferramenta procura traduzir a visão da Empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho(...) traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira , do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (...) A adoção do BSC supõe uma gestão descentralizada, matricial ou por processos. (apud FERNANDES e BERTON, p.184) ;

2- *Economic Value Added* (*EVA*) e *Market Value Added* (*MVA*). São instrumentos indicadores de valor. Em seu nível mais básico, o EVA(*valor econômico agregado*), é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria dos demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro e pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza. O MVA por representar as expectativas do mercado sobre os resultados da empresa, está ligado ao futuro, sofre a influência entre outros fatores das comunicações levadas ao mercado pela empresa, podendo ser o EVA uma das mais significativas. Já o EVA, mais

voltado para a avaliação de desempenho da gestão e comunicação dos resultados alcançados, relaciona-se com o passado.(FERNANDES e BERTON, p. 194)

3- POTTER desenvolveu um modelo para diagnóstico e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor. Nele relaciona o desempenho de uma empresa a dois fatores: desempenho estrutural e o posicionamento da empresa nesse setor. Amplia o conceito de concorrência, considerando as seguintes forças: ameaças de novos concorrentes; rivalidade em relação aos concorrentes existentes; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de compra dos clientes; poder de negociação dos fornecedores. Nesta análise quanto maior a força, menor a rentabilidade do setor (apud FERNANDES e BERTON p. 69)

4- SWOT. São análises de avaliação da Empresa considerando suas maiores forças e fraquezas internas (strengths and weakness) e as oportunidades e ameaças do ambiente externo (opportunities and threats). O mapeamento das observações se dá pelos registros dos sinais (+) ou (-), indicando a presença ou não e sua intensidade, com repetição dos mesmos (+++) ou (---). A aplicação desse métodos favorece a elaboração de um plano de negócio definido ou em definição ao apropriar-se e aperfeiçoar suas positivities e livrar-se ou corrigir suas negatividades.

5- *Custo baseado em atividades* (Activity Based Costing) – ABC. Este método procura compreender os fatores que geram os custos e como os custos são incorridos pelos processos logísticos que permeiam a organização e a cadeia de suprimento como um todo. (HARRISON e HOEK, p.99-101); foca os custos associados às atividades que os geram, evitando assim, subsídios cruzados; relaciona os custos dos recursos (pessoal, equipamento e instalações) com atividades, processos e produtos para entendimento das causas e dos resultados do desempenho global da Empresa. O ABC numa gestão baseada em atividades, possibilita que a estrutura de custos de um negócio seja examinada sob uma nova perspectiva, permitindo que as anomalias sejam resolvidas e as fontes de desperdícios ressaltadas. Esse tipo de análise também ajuda na gestão, a determinar melhor o alvo das decisões de investimento (HARRISON e HOEK, p. 99-100).

Novaes (apud CAIXETA e MARTINS, p.169-181) aplica o método ao negócio de transporte de carga rodoviária, subdividindo-o em Setor A correspondendo às cargas

completas e Setor Atividade B às cargas fracionadas. Refere-se às atividades-chave, formatando matriz de análise, conforme 4.2.3 deste Estudo.

4.2 Referências para o uso das matrizes

As informações e os dados obtidos e agrupados, de forma sistemática, continuada, cumulativa e fidedigna conformam a matriz, pretendem mensurar e descrever a organização da *TRANSPANEX* no mercado. Relacionam-se aos objetivos da Empresa e aos processos estratégicos e táticos, aprimoram o aprendizado sobre o mercado, sobre a Empresa mesma e sobre os públicos interessados (PIs) em seu negócio e oportunizam a adoção de estratégias deliberadas, intencionalmente, em contrapartida ao modo usual da prática de tentativas por acertos e erros com estratégias emergentes.

A seleção das variáveis e seus indicadores descritivos ou quantificados na matriz trazem de alguma forma elementos de subjetividade, dada as escolhas feitas e organizadas. A matriz nesse sentido não é o retrato da Empresa. É uma aproximação do concreto e real. Como instrumento, no conjunto de outros procedimentos de acompanhamento e avaliação possibilita o levantamento de questões sobre a situação da Empresa em si, da empresa no mercado e do mercado.

É importante frisar então, que não há “*a matriz*”, aquela que esgota a totalidade e complexidade do fazer empresarial estratégico. Na prática, a própria matriz submete-se a avaliações como ferramenta e sua aplicação. As relatividades ficam minimizadas com o uso de procedimentos complementares, tais como: estudos estatísticos, projeções visuais em gráficos e tabelas, cálculos de projeções; estudos e debates da equipe, além da análise sistemática dos tradicionais documentos legais: balanços, balancetes, fluxos de caixa, operacionais, etc.

As matrizes elaboradas têm seu enfoque e finalidade. A primeira propõe o comparativo entre resultados quanti-qualitativos do transporte rodoviário de cargas fracionadas e completas para análise de desempenho geral. A segunda trata a mesma seleção de variáveis da *matriz* 4.2.1 seg. o método SWOT. A terceira (4.3.3.) refere-se aos custos do transporte de cargas completas e fracionadas segundo método ABC como uma simulação de modelo de negócio com maior rentabilidade.

4.3 Matrizes para avaliação de desempenho da *TRANSPANEX*

4.3.1 Matriz para avaliação do desempenho geral comparativo quanti-qualitativo entre dados do TRCC e TRCF . *TRANSPANEX*.

Variáveis / Indicadores	Quantificadores e Qualificadores	Transporte de cargas	
		Fracionada s	Completas
1.NEGÓCIO			
1.1- atividade principal	%		
1.2- segmentação independente	sim / não		
2 AMBIENTE EXTERNO			
2.1.concorrência qto à carga	muita média pouca		
2.2 concorrência qto ao tempo da operação	muita média pouca		
2.3 situação mercado	favorável restritiva em expansão		
2.4 atratividade	em expansão estável		
2.5 valor agregado	ótimo bom razoável ruim		
2.5.1 imagem			
2.5.2 produto			
2.5.3 serviços			
2.5.4 parcerias			
2.5 TECNOLOGIA			
2.5.1capacidade	tonelada		
2.5.2 TI	totalmente parcialmente não aplicado		
2.5.3rastreamento	sim / não		
2.5.4 equipamentos			
3 DESEMPENHO			
3.1 lucratividade	%		
3.2 eficácia	sim / não		
3.3 eficiência	sim / não		
3.4 qualidade	sim / não		
3.5 produtividade	%		
3.6 inovação	sim / são		
3.7 liderança	sim / não		
4 CUSTOS			
4.1 frete primeirizado	R\$		
4.2 frete terceirizado	R\$		
4.3 operacionais	R\$		
4.4 administrativos	R\$		
5 RENTABILIDADE			
5.1 até 2000	R\$		
5.2 de 2001 a 2006	R\$		
5.3 projeção para mais 5 anos	R\$		

4.3.2 Matriz comparativa entre TRCC e TRCF, segundo Método SWOT.
TRANSPANEX .

Variáveis e Indicadores	Transporte de cargas fracionárias				Transporte de cargas completas			
	FÇ	FZ	OP	AÇ	FÇ	FZ	OP	AÇ (1)
1. NEGÓCIO								
1.1 – atividade principal								
1.2- segmentação independente								
2. AMBIENTE								
2.1.concorrência qto carga								
2.2. “ qto tempo de operação								
2.3 situação mercado								
2.4 atratividade								
2.5 valor agregado								
2.5.1 imagem								
2.5.2 produto								
2.5.3 serviços								
2.5.4 parcerias								
3 TECNOLOGIA								
3.1 capacidade								
2.5.2 TI								
2.5.3 equipamento								
2.5.4 rastreamento								
3. DESEMPENHO								
3.1 lucratividade								
3.2 eficácia								
3.3 eficiência								
3.4 qualidade								
3.5 produtividade								
3.6 inovação								
3.7 liderança								
4.CUSTOS								
4.1 frete primeirizado								
4.2 frete terceirizado								
4.3 operacionais								
4.4 administrativos								
5. RENTABILIDADE								
5.1 até 2000								
5.2 de 2201- 2006								
5.3 projeção para mais 5 anos								

(1)Código: FÇ = forças; FZ = fraquezas; OP = oportunidades; AC = ameaças.

(2)Sinalizações: excelentes (+ +), boas (+) razoáveis (+/-) negativas ou ausentes (-)

4.3.3 Matriz de custos do TRCC e TRCF segundo Método ABC⁶. *TRANSPANEX* .

Serviço: CARGAS COMPLETAS						
ATIVIDADES: CARGA E DESCARGA ,TRANSFERÊNCIA, VENDA E ADMINISTRATIVA						
Serviço = CARGAS FRACIONADAS						
ATIVIDADES: COLETA, TRIAGEM, CARREGAMENTO, TRANSFERÊNCIA, DESCARGA, TRIAGEM, CARREGAMENTO, ENTREGA, VENDA E ADMINISTRATIVA						
erviço	Setor	Atividade	Direcionador	Quantidade	Custo unitário (R\$)	Custo (R\$)
A	operacional	transferência	verba			
		carga e descarga	horas			
	administrativo	vendas	X clientes			
		adm. rotina	x conhecimentos			
	sub-total					
B	operacional	operações	X conexões			
	depósito	carga e cescarga	toneladas			
		triagem / movim.	toneladas			
		armazenagem	toneladas			
		documentos	x conhecimentos			
	administrativo	vendas	x clientes			
		adm. rotinas	x conhecimentos			
	sub Total					
	total					
Serviços	Custo mensal	Movimentação (tc custo unitário R\$ / t)		Frete(R\$ / t)	Lucro / Prejuízo (%)	
A						
B						

⁶ Simulação de modelo de negócio com maior rentabilidade, cf descrição e cálculos de NOVAES in CAIXETA, MARTINS, p. 169-181.

5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Para responder à questão do dilema objeto da vivência relatada e analisada em: **Transporte rodoviário de cargas fracionadas ou transporte de cargas completas? a busca de uma decisão empresarial estratégica** - percebeu-se que não basta a prática de habilidades empreendedoras na Empresa conforme se reconhece que, da origem nos anos cinquenta à década de noventa, a TRANSPANEX foi consolidada. Mesmo que se considere essas habilidades como práticas positivas pois indicam realizações pautadas na busca de oportunidades, no enfrentamento de riscos calculados, de respostas ao mercado com iniciativa particular, um diferencial próprio de serviço (por exemplo: custos e informação ao cliente) aliado à persistência e comprometimento com ações significativas, é preciso ir além.

Estas práticas anteriores, no contexto e cenários para decisão empresarial estratégica são reconhecidas como estratégias emergentes diferentemente do que se demanda para a TRANSPANEX. Hoje, as expectativas e demandas são por estratégias deliberadas, intencionalmente predefinidas, (cf. HARRISON J, 2005, p..29). pelas quais se estabelecerá metas plausíveis, a partir de um conjunto de informações obtidas junto à própria empresa, clientes, fornecedores, concorrentes, experts, por monitoramento sistemático, com registro de custos e outras percepções mensuráveis ou não, para a Empresa, a médio e longo prazos, numa visão global e particular da *TRANSPANEX*, inserida num mercado global e particular, o do transporte rodoviário de cargas.

Em seu estudo, Panorama e tendências para o setor de logística e transporte (parte II) o consultor Marco Antonio Oliveira NEVES afirma que “o correto posicionamento entre 2006 - 2012 permitirá à (...) empresa reviver os bons momentos testemunhados nas décadas de ´70 e ´80 e usufruir do crescimento econômico que deveremos viver nos anos seguintes”. Acrescenta ainda, que “o mercado de logística e transportes continuará

crescendo bem acima do PIB brasileiro(...) registraremos aumentos de vendas ao redor de 20% a 30% ao ano”.

Conforme foi apresentado anteriormente, antecipando-se às análises da consultoria externa contratada para tarefas junto a *TRANSPANEX*, em 1995, a Diretoria percebeu a ausência ou insipiência do planejamento da Empresa ainda que desde seus primórdios revelasse empreendedorismo. Faltava o plano formal de negócio que lhe desse segurança e referenciais consistentes para tomada de decisão. Hoje, depois de implementadas uma série de processos e procedimentos, o tempo-movimento é propício para firmar práticas em busca da estabilidade, rentabilidade e modernização da Empresa, através do processo de tomada de decisão, planejamento estratégico e plano de negócios.

A busca dessas metas de resultados plausíveis do processo de tomada de decisão, planejamento estratégico e plano de negócios articulados assumem decisão empresarial estratégica como

um conjunto de princípios orientadores de forças impulsionadoras e de atitudes arraigadas que ajudam a comunicar metas, planos e políticas a todos os funcionários que são reforçadas por meio do comportamento consciente e inconsciente em todos os níveis da cadeia de suprimentos. Suas características são: o horizonte de tempo longo prazo e não curto prazo; - padrão de decisão: com o passar do tempo, as decisões condizem entre si; - o impacto: as mudanças são significativas em vez de em pequena escala; - concentração de esforços: o foco deve ser em capacidades selecionadas e definidas em vez de “amplas e mal definidas”; - abrangência: todos os processos da cadeia de suprimento são coordenados (HARRISON e HOEK a, p. 46)

Assim, a proposta circunscrita à exclusão de um dos tipos de cargas transportadas, as completas é considerada alternativa pontual e caracteriza-se maniqueica ou dicotômica, tipo “ou isto ou aquilo” e fora dos parâmetros do que se vem considerando pelas análises neste trabalho. A Empresa já atuava e atua na modalidade mix, com os dois tipos de transporte rodoviário, com *valor tempo* agregado às transferências de cargas fracionadas, mais recentemente também agregado às completas, por demandas. O dilema é e será relevante para a *TRANSPANEX*, se apresentado para a decisão empresarial estratégica na perspectiva do quê e como se vem tratando nesta reflexão.

Na literatura analisada desde a perspectiva da administração estratégica fica exposto como central, que o processo da decisão empresarial estratégica, em particular para a *TRANSPANEX*, tem que ser dado em e para contextos e cenários complexos e sistêmicos

em relação à produção e comercialização de mercadorias, do transporte, do transporte rodoviário, do transporte rodoviário de cargas, do transporte rodoviário com serviços de lotação completa, serviços de carga fracionada local, serviços de cargas fracionadas de longa distância e serviços de cargas fracionadas de longa distância com terminais intermediários⁷, com outras múltiplas especificações de focos-nichos, por exemplo: secas ou líquidas, tempo convencional ou expresso ou urgente, e, outras ainda, com referência aos contextos e cenários da própria Organização e mercado de transporte rodoviário de cargas.

Quando a consultoria externa, realizada na década de '90, apontou para a decisão pela escolha da carga fracionada a ser transportada, o que geraria a exclusão das cargas completas, a Diretoria da TRANSPANEX. optou pela continuidade da prática de serviços de transporte mix que realizava. Ao mesmo tempo, às cargas fracionadas, agregou valor de “ *qualidade, inovação de processos e de produtos e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais*”, constituindo a PANEXPRESS para entregas rápidas. Hoje estendida também às cargas completas conforme solicitação.

Para a Diretoria, naquela ocasião, apesar da indicação de lucratividade, não era decisão estratégica a exclusividade por um dos focos de cargas. A insegurança da exclusão, à época, se dava em função do temor da “*desfocagem do foco*”, (neste estudo p.25) pela falta de estudos conclusivos em relação tanto à retração das cargas completas, quanto à tendência ascendente e continuada das cargas fracionárias.⁸

Segundo especialistas, no sentido estratégico, quando se fala em transporte rodoviário de cargas deve-se discutir o desempenho da organização principalmente, nos processos que agregam valor-tempo-espço à produção-comercialização, pois, transportar cargas é - garantir o deslocamento de bens dentro de algumas condições, tais como: tempo (convencional, expresso, urgente), acondicionamento especiais para manter a forma íntegra da mercadoria, armazenagem, rastreamento para segurança e acompanhamento

⁷ Neste estudo, a diferenciação p. 6.

⁸ Segundo NEVES “o mercado de cargas fracionárias continuará crescendo e atraindo a atenção e a cobiça das empresas especializadas em carga fechadas, que aos poucos se arriscarão nesse segmento”(…) Na perspectiva da lucratividade, a carga fracionada especializada cobrará ao redor de 40% ou mais, conforme a praça, produto ou dificuldade de entrega para atendimento da demanda crescente do varejista e que o mercado para as transportadoras de cargas completas seguirá em curva descendente, reduzindo-se.

pela organização e clientes; e, - considerar quanto é atingido os principais objetivos do sistema de prestação do serviço no conjunto das operações utilizadas-realizadas no mercado e em particular, pela Organização.

O período entre a decisão empírica, emergente por tentativas de acertos e erros no passado e o atual momento favorável aos estudos e pesquisas para decisão empresarial estratégica, deliberada revelam a disponibilidade da *TRANSPANEX* para ousar a mudança de cultura.

Numa perspectiva de conjunto, atualmente, a Diretoria da *TRANSPANEX* se percebe na condição 3 de WALCOFF⁹ e nas características distinguidas em itálico no quadro síntese¹⁰, indicando disposição para desenvolver o processo de tomada de decisão, planejamento estratégico e o plano de negócio com estratégias e táticas de execução que fomentem o crescimento da Empresa por processos para levarem a adiante organização em seus objetivos e metas.

As crises de rentabilidade ou lucratividade estarão sempre presentes, demandando readequações estratégicas. No segmento de transporte rodoviário de cargas, as opções terão como referências não apenas o foco de cargas, se fracionadas ou completas. Daí a excludência per-si não mais caber. O estratégico poderá vir a ser no futuro, mediante estudos mensurados, por meio de Matrizes, o da especialização no segmento de transporte rodoviário, nos serviços dos focos/nichos dependendo da avaliação da Empresa quanto aos seus recursos estratégicos, concorrentes e a demanda para atendimento. A experiência do negócio em *‘extraprise’*, de forma mix, fracionadas e completas poderá abranger alternativas de transferências locais e à distância; com mais ou menos intermediações no processo descarga-triagem-carregamento; constituir-se a si própria como logística, ou ser logística para terceiros e incluir-se em interações logísticas com os demais modais, dentre outras alternativas.

Nesta direção é que as matrizes de acompanhamento dos processos, com registro de dados e informações sobre as operações, em seus custos e descrições do atendimento, e

⁹ (...)estar crescendo, mas carece de foco, de direção ou de uma estratégia para um crescimento contínuo e controlado.p. 21.

¹⁰ (...)qualidade, inovação de processos e de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais .p. 24 .

podem instrumentalizar, subsidiar o processo de tomada de decisão, o planejamento estratégico e o plano de negócio para que a Empresa seja conduzida para outra cultura, “menos“doméstica” e mais intencional em seus processos, garantindo melhor qualidade em seus serviços, rentabilidade final e continuidade no mercado tanto pela diferenciação quanto pela compatibilidade de interfaces no mercado. Sua consideração induz e qualifica adoção ou rejeição de opções.

O dilema posto à *TRANSPANEX* no passado, opondo TRCC e TRCF, ainda que não esteja definido por decisão empresarial estratégica como um plano de negócio único insere-se no mercado, hoje, pela tendência à TRCF, justaposta a diferentes alternativas indicadas anteriormente.

A intenção de estruturar essas matrizes, considerando uma amostra de seis variáveis (negócio, ambiente externo, tecnologia, desempenho, custos e rentabilidade) com indicadores referentes ao negócio de transporte rodoviário de cargas fracionadas e completas, descritas e-ou mensuradas, comparativas, quanti e qualitativamente, é um esforço intencional de contribuir para o acompanhamento do desempenho ou comportamento, dos resultados alcançados e para projeção do futuro *da TRANSPANEX*.

Pressupõe, por outro lado, por parte da Empresa, o compromisso com a consistência dos nos registros de suas operações, de forma regular e continuada para que sirvam fidedignamente às análises para decisões para médio e longo prazos. As matrizes são apresentadas aqui, como proposta de instrumentos para acompanhamento por comparação de referências e identificação de desempenhos para manutenção ou alteração das operações e projeções em função da rentabilidade, qualidade de serviços oferecidos e continuidade no mercado do setor.

Ao finalizar este estudo, reconhece-se que a Empresa amadureceu para uma decisão empresarial estratégica conseqüente em relação à visão para fora, isto é, em conexão com o mercado amplo, complexo e competitivo do transporte rodoviário, com os focos tradicionais e novos nichos, e , em relação a si mesma pela valorização do processo de tomada de decisão que garanta a continuidade das atividades com rentabilidade, sustentabilidade e diferenciação pela qualidade, com melhores níveis de serviço, constante atualização tecnológica e custos competitivos.

REFERÊNCIAS

- CAIXETA Fo, José Vicente. MARTINS Ricardo S.(org.). **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001
- FERNANDES, Bruno H. R. BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005
- FERNANDES, D. OLIVA, F.A e COLENCI JR. **Análise e tendências do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil**. Consulta: Google.
- HARRISON, Alan. HOEK, Remko. **Estratégias e gerenciamento de logística**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2003
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamento**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005 p. 138
- KOTLER, Philip(a). **Administração de marketing. Análise, planejamento e implementação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão 4ª ed. São Paulo: Atlas 1996.
- NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Panorama e tendências para o setor de logística e transporte. 2005-2025**. Parte II (I- IV). Correio eletrônico. 05 / 09 / 2005. Artigo.
- NEVES, Marco Antonio Oliveira. **O que há por detrás da decisão da venda da divisão de logística da TNT?** Correio eletrônico 08 / 09 / 2006. Estudo de Caso.
- PAIVA, E. CARVALHO Jr. J.M. FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de produção e operações. Conceitos. Melhores práticas. Visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- WALCOFF, Philip. **Planejamento de negócios para o crescimento**. Consulta: Submarino. 17/11/2005. Artigo.

ANEXO 1

DADOS CADASTRAIS DA *TRANSPANEX*

Razão Social: Rodoviário Bedin Ltda

Nome Fantasia: Transportadora Panex

Data de Fundação: 30/09/1950

Filiais: Porto Alegre, Blumenau, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, Joinvile Belo Horizonte.

Matriz: Caxias do Sul

Endereço: RS 122 Km 1,5 s/ nº

Bairro: Pioneiro

CEP: 95042-550

CNPJ: 43.025.774.0001/80

Capital Social: R\$ 2.614.980,00

Descrição da Atividade Econômica Principal: Transporte Rodoviário de Cargas Secas e Fracionadas

Home Page: www.transpanex.com.br

ANEXO 2

DIRETORIA DA TRANSPANEX (protagonista do foco da vivência relatada)

HERDEIROS (desde 1981)

Paulo Luis Bedin

Diretor Operacional

Bacharel em Administração de Empresas- UCS - Caxias do Sul – RS

Programa de Formação e Desenvolvimento em Comercialização no TRC –
UFRGS / CEPA/ CETRGS.

Suzana Bedin

Diretora de Patrimônio e Terceirização

Licenciada em Matemática pela UCS- Caxias do Sul

Programa de Formação e Desenvolvimento em Comercialização no TRC –
UFRGS / CEPA/ CETRGS

Concluinte do Pós Graduação em Gestão Empresarial da UFRGS

Sueli Bedin

Diretora Administrativa

Bacharel em Ciências Contábeis – UCS – Caxias do Sul – RS

Pós-graduação em Gestão Empresarial – FVG – Caxias do Sul - RS

Suzete Bedin

Diretora Financeira

Licenciada em Biologia UCS – Caxias do Sul – RS

CONTRATADO (a partir de 2002)

José Carlos Steiner

Diretor Comercial

Bacharel em Direito

Pós-graduação em Gestão Empresarial – FVG – São Paulo - SP