

# FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM PARA O TRANSPORTE DE CARGAS

**Leticia Dexheimer**

**Cláudio Müller**

**Luis Antônio Lindau**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Transportes

## RESUMO

A sustentabilidade corporativa trata do compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável. Em organizações sustentáveis o cuidado com o meio ambiente e o bem estar das partes interessadas devem fazer parte da estratégia básica de negócios da empresa de modo a proporcionar a constante melhoria da sua própria reputação. No caso da atividade de transporte de cargas problemas como poluição do ar, poluição sonora, congestionamentos e acidentes causam impactos negativos na vida das pessoas. Este artigo tem como principal objetivo propor diretrizes para a formulação de estratégias sustentáveis para empresas de transporte rodoviário de cargas, e assim, reduzir os impactos negativos dessa atividade na qualidade de vida e garantir a permanência do negócio a longo prazo. Foi realizada uma revisão teórica sobre a formulação de estratégias nas empresas e a busca pela sustentabilidade corporativa. Baseado nessa revisão, é apresentada uma proposta de como conduzir a empresa de forma sustentável.

## ABSTRACT

Corporate sustainability is related to company's engagement with sustainable development. In sustainable organizations, the basic business strategies must include environment concerns and stakeholders well-being. This will provide a continuous improvement of the company's reputation. In the freight transportation case, problems related to fuel emissions and sound pollution, traffic jam and accidents can cause negative impact on the people's life. This paper aims to propose guidelines for the formulation of sustainable strategies of road freight transportation companies, in order to reduce the negative impacts of this type of activity on the quality of life and to ensure long-term business. This paper presents a literature review about company strategy formulation and corporate sustainability. Based on this review, a proposal to manage the company using a sustainable view is presented.

## 1. INTRODUÇÃO

Bernardes e Ferreira (2003) lembram que durante o século XIX se achava que a natureza seria uma fonte ilimitada de recursos à disposição do homem. Com base nesta concepção, desenvolveram-se práticas de exploração intensa dos recursos naturais, com efeitos danosos para a natureza e para os homens. Achava-se que o crescimento econômico não teria limites e que o desenvolvimento significaria dominar a natureza e os homens. Durante as décadas de 50 e 60 do século passado o termo desenvolvimento foi associado com crescimento econômico e industrialização, mas ainda nesta época não eram considerados os danos ambientais deles advindos (Fogliatti *et al*, 2004).

A fragilidade e vulnerabilidade dos ecossistemas foram percebidas pelos países desenvolvidos diante de grandes acidentes ambientais que marcaram as décadas seguintes como o da Baía de Minamata no Japão, o acidente do Bhopal na Índia e o acidente na Usina Nuclear de Chernobyl, na extinta União Soviética, o vazamento de petróleo da EXXon Valdez no Alasca, entre outros (Fogliatti *et al*, 2004; Jappur, 2004). Estes fatos provocaram significativas mudanças nas visões de empresas e pessoas e iniciaram um processo de conscientização de que as questões ambientais eram importantes no processo de desenvolvimento e que o planeta não suportaria os impactos ambientais gerados pela velocidade com que isso acontecia podendo levar à exaustão dos recursos naturais.

Sentiu-se então a necessidade de buscar caminhos alternativos para o crescimento. Esta busca foi marcada por grandes eventos com a participação de representantes de diversos países os quais firmaram o compromisso de promover o desenvolvimento sustentável, cujo principal objetivo é garantir a qualidade de vida para as gerações futuras, sem a destruição do meio ambiente, com crescimento econômico e equidade social. Inicialmente, estes princípios eram vistos, por grande parte dos empresários, como conflitantes perante a busca por resultados financeiros imediatos, aumento de fatias de mercado e competitividade.

Porém, da década de 90 até os dias de hoje, esta realidade mudou, a preocupação dos investidores, dos governantes e dos consumidores com questões relativas à sustentabilidade aumentou consideravelmente. As empresas começaram a perceber que uma organização faz parte de um todo e que deve ser sustentável para poder evoluir. Os consumidores, por sua vez, estão cada vez mais cientes do seu poder de transformação social e começam a demandar mais responsabilidade das empresas no que se refere às questões sociais e ambientais. Assim, surge a sustentabilidade corporativa que trata do compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável, ou seja, uma forma de conduzir as atividades empresariais pensando ‘nas pessoas, nos lucros e no planeta’ (SustainAbility, IFC, Instituto Ethos, 2003).

Muitas empresas, de diversos setores da economia, estão atentas às novas tendências do mercado e buscando meios de alcançar a sustentabilidade. Sendo a atividade de transporte de cargas fundamental para o desenvolvimento econômico de uma região, as empresas deste setor também devem se preparar para esta nova realidade. O transporte de cargas vem crescendo ao longo dos anos devido ao aumento do volume e da variedade de bens produzidos e consumidos pela sociedade. A atividade de transporte está diretamente ligada ao crescimento econômico dos centros urbanos. Entretanto, é realizada por caminhões, movidos a diesel, cuja queima, segundo Kahn Ribeiro *et al* (2007), provoca boa parte das emissões de derivados do carbono lançadas na atmosfera produzindo altos níveis de poluição do ar, muito prejudiciais à saúde humana. Por serem grandes e lentos, eles ainda favorecem os congestionamentos, provocam um aumento no nível de ruídos e favorecem acidentes com veículos menores (VTPI, 2007).

Além do impacto na qualidade de vida da população diretamente afetada, altos níveis de emissões contribuem para um problema maior que é o aquecimento global. No final dos anos 60, alguns pesquisadores começaram a perceber uma intensificação do efeito estufa. Eles alertaram para o fato de que as enormes emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), além de outros gases, estavam contribuindo para o aumento da camada natural de gases na atmosfera impedindo que o calor se dissipasse. Como a concentração dos gases vem aumentando nessa camada, a quantidade de calor que fica retida também cresce, o que acarreta a elevação da temperatura do planeta.

As mudanças climáticas decorrentes deste processo são hoje uma preocupação de todos, sociedade, governo e empresas que estão em busca de soluções alternativas para o desenvolvimento da sociedade sem a exaustão dos recursos naturais.

Este artigo tem como principal objetivo propor diretrizes para a formulação de estratégias sustentáveis para empresas de transporte rodoviário de cargas. Com isso pretende-se contribuir para que o conceito de sustentabilidade corporativa seja inserido no núcleo

estratégico das empresas de transporte rodoviário de cargas de modo reduzir os impactos negativos desta atividade na qualidade de vida das pessoas e garantir a permanência do negócio a partir de práticas sustentáveis.

Na seqüência, é realizada uma revisão sobre sustentabilidade corporativa e o processo de formulação de estratégias justificando sua importância na busca por maior competitividade pelas empresas. O artigo é concluído com uma abordagem teórica sobre o tema aplicada a empresas de transporte de cargas.

## **2. SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

A sustentabilidade corporativa trata do compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável. Ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável, ou seja, encontrar um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social (SustainAbility, IFC, Instituto Ethos, 2003). Em uma organização sustentável o cuidado com o meio ambiente e o bem estar das partes interessadas devem fazer parte da estratégia básica de negócios da empresa de modo a proporcionar a constante melhoria da sua própria reputação.

O conceito prevê que a empresa contribua para fins sociais e ambientais enquanto investimento estratégico, no núcleo da estratégia do negócio, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. Uma tarefa difícil já que as empresas têm dificuldades em criar valor a partir de temas que não estejam diretamente ligado à sua operação, e gerando segundo Greyson e Hodges (2004) apud Boechat e Paro (2007) uma proliferação de iniciativas e projetos que representem um desvio do propósito primordial da empresa, ações periféricas que geram custo e acabam se tornando um “entrave ao desempenho”. Assim, a sustentabilidade e a estratégia corporativa raramente convergem.

Segundo Boechat e Paro, 2007 o conjunto de responsabilidades de uma empresa constitui-se nas relações que ela estabelece com sistema ao qual ela pertence e interage constantemente e, para promover a sustentabilidade, essas responsabilidades exigem uma visão de longo prazo alinhadas às visões e expectativas dos *stakeholders* (ou partes interessadas, setor público, sociedade civil, etc). A inexistência desta articulação mantém as iniciativas empresariais com caráter predominantemente periférico.

Empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável têm maior acesso ao capital. O BNDES por exemplo, considera formalmente a variável ambiental em seus procedimentos de análise e concessão de crédito. Além disso, investidores, em nível mundial, têm procurado empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (“SRI”), consideram que empresas com estas características geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Estes fatos têm proporcionado a algumas empresas a identificação de novas de oportunidades de negócios com ênfase na transformação real do seu papel na sociedade.

Para estabelecer uma relação das empresas com as melhores práticas de desenvolvimento sustentável e estimular a competitividade foi lançado, em 1999, na bolsa de valores de Nova

Iorque o Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Esta relação incentiva outras empresas a modificarem os seus sistemas produtivos de modo a alcançar um desempenho superior. Esse modelo influenciou a criação de índices de sustentabilidade nas bolsas de valores de Londres, Johannesburgo e São Paulo. Este último é chamado de ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, teve início em 2004 na BOVESPA e passou a ser referência para as empresas brasileiras. O objetivo do índice é criar uma cultura de boas práticas a partir da comparação, pois fazer parte deste grupo causa um impacto positivo perante a comunidade e aumenta a reputação da empresa sobre os concorrentes.

A busca pela sustentabilidade corporativa apresenta para as empresas uma nova forma de encontrar uma vantagem competitiva sustentável, aumentando a competitividade e agregando valor à organização a partir da melhoria de sua imagem, sendo transparentes com os *stakeholders* e investindo em projetos sociais e ambientais (Campos *et al*, 2007).

A legislação ambiental influencia diretamente a competitividade, pois a adequação empresarial à regulamentação ambiental inicialmente agregava custos que podem ser minimizados ou eliminados de acordo com inovações que forneçam benefícios competitivos para a empresa, de modo que a organização se utilize de matérias-primas, materiais e, energia de forma mais eficiente.

Prevenir a poluição significa benefício à empresa em termos de produtividade, pois uma menor quantidade de recursos será desperdiçada, aumentando a produtividade e diminuindo custos, oferecendo uma vantagem competitiva. Assim, as melhorias ambientais caracterizam uma estratégia empresarial que aumenta a competitividade (Porter e Linde, 1995 apud Campos *et al*, 2007).

Além das melhorias socioambientais trazerem benefícios para a empresa com a redução de custos, proporcionam melhorias para os trabalhadores que exercem suas atividades com maior segurança e para a população do entorno do empreendimento que passa a ter uma melhor qualidade de vida (Lemos e Nascimento, 1998 apud Campos *et al*, 2007) o que naturalmente promove a competitividade empresarial.

Diferentes razões levam as empresas a se envolver cada vez mais com a problemática da sustentabilidade seja mantendo a competitividade empresarial ou contribuindo para os objetivos do desenvolvimento sustentável. Ambos podem levar a empresa a um só caminho, no qual seriam convergentes, a busca de metas ambientais e competitivas. No entanto, algumas empresas encontram dificuldades quanto ao entendimento e as metas do que seria realmente relevante e central para a promoção da sustentabilidade. Além disso, fatores como posição competitiva da empresa em seu setor e cadeia produtiva, relacionamento com governo e sociedade, capacidade interna de inovação e formação dos quadros profissionais, dentre outros, impactam decisivamente o sentido e os resultados da sustentabilidade alcançados pela empresa.

### **3. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996) apud Orssatto (2002) observando o papel da gerência criaram o conceito de ajuste estratégico, no qual o modelo de gerenciamento ao mesmo tempo em que busca alinhar estratégias, sistemas e processos para alcançar o alto desempenho, também deve desafiar a organização continuamente para que ela adquira novas competências

e se prepare deste modo para o futuro. Os autores apresentam também a seguinte questão: como processar as escolhas estratégicas para manter a sobrevivência da organização?

Este conceito vem ao encontro com o ponto principal da sustentabilidade corporativa que é a manutenção do negócio a longo prazo incorporando as preocupações sociais, econômicas e ambientais no núcleo estratégico das empresas.

### **3.1. O processo de elaboração de estratégias**

Segundo Porter (1997) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. Na maioria dos casos de estratégias bem sucedidas procura-se demonstrar como a estratégia adotada seguiu determinados procedimentos que levaram a empresa a um ajuste fino com o seu ambiente, levando a um desempenho superior.

Segundo Tiffany e Peterson (1998) apud Muller (2003) uma estratégia atua da seguinte forma:

- Descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa;
- Leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa;
- Orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros;
- Cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Segundo Oliveira (1999), estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. Certo e Peter (1993) a definem como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Mintzberg *et al* (2000) apresentam cinco definições que se complementam e se inter-relacionam.

- Estratégia como Plano: conjunto de ações planejadas para atingir resultados consistentes com o objetivo da organização;
- Estratégia como padrão: conjunto de ações baseadas em um conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia como um truque (manobra): manobras para manter ou expandir o mercado e enganar os concorrentes;
- Estratégia como posição: definir uma posição dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida.
- Estratégia como perspectiva: determinada a partir da perspectiva dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo.

Percebe-se que as estratégias são tanto planos para o futuro quanto padrões do passado. Dentro desta visão deve ser enfatizado que a empresa tenha uma cultura baseada nos valores pessoais de seus membros, que ela precisa se posicionar dentro de um ambiente com vários intervenientes (clientes, concorrentes, instituições políticas, econômicas e sociais) e que deve pensar sempre nos movimentos dos concorrentes a cada nova tomada de decisão.

Com relação ao processo de formulação de estratégias Mintzberg (2000) afirma que existem dois tipos “puros”: os deliberados e os emergentes. A formulação da estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual à estratégia pretendida. No entanto, para que isso ocorra é necessário que esteja definido com precisão os desejos e intenções da empresa com a devida repartição dos mesmos por todos os membros da

organização. Por fim, a organização deve ter um grau significativo de controle sobre o ambiente. Já uma estratégia puramente emergente caracteriza-se por uma ausência total de intenção (nem do alto escalão, nem de qualquer membro da organização).

Ainda segundo o mesmo autor, o grande desafio do processo de elaboração de estratégias, é perceber as alterações e descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. É preciso construir estruturas flexíveis, combinar pessoas criativas e definir estratégias do tipo guarda-chuva, onde os subsistemas estratégicos contribuem para a formulação da estratégia organizacional e na sua implantação podem ser admitidos padrões emergentes.

Segundo Orssatto (2002) o entendimento do que seja estratégia está intimamente ligado às questões do meio ambiente externo no qual atua a empresa e mesmo a questões de ordem interna. Essas percepções são decorrentes de como a empresa encara o meio ambiente em que atua. Dependendo dos referenciais que ela utiliza, podem mudar os resultados deste processo.

### **3.2. Os Stakeholders no processo de elaboração de estratégias**

Além dos vários interessados internos à empresa, existem outros externos, ligados direta e indiretamente, que compõem os grupos de interesse. Estes grupos chamados de *stakeholders* irão pressionar por resultados, ou mesmo, irão pressionar no sentido de influenciar nos resultados.

Freeman & Reed (1983) apud Orssatto (2002) afirmam que existem pelo menos duas maneiras pelas quais se pode definir grupos de relação. De uma maneira mais restrita, como sendo aqueles que são identificáveis e dos quais a organização depende para continuar a sobreviver. De maneira mais ampla, os autores definem grupos de relação como sendo aqueles que são identificáveis e que podem afetar e serem afetados pelas atividades da empresa.

Considerando que a escolha estratégica é, em parte, influenciada pelos fatores externos, o impacto das políticas organizacionais nos grupos de relação vai afetar o processo de elaboração das estratégias. O que deve ser ponderado pela empresa é que algumas forças têm maior peso sobre as decisões da empresa do que outras.

Orssatto (2002) coloca que o processo estratégico deve satisfazer as partes interessadas diretamente na organização - clientes, funcionários e acionistas - e os influenciadores externos - como a sociedade, governo e meio ambiente, por exemplo. Um dos grandes problemas refere-se ao fato de como, adequar a formulação de estratégias e a previsão de resultados para todos estes interessados.

Entretanto, se os três primeiros não forem satisfeitos, não há como satisfazer os demais. Contudo, não se pode direcionar a organização apenas para o cliente, funcionário ou acionista. É preciso encontrar o ponto de equilíbrio entre os "*stakeholders*". O cliente é meio de uma organização atingir seus objetivos e que ele, o cliente, mais do que ninguém possui poder de veto, recusando-se a continuar comprando um produto/serviço que não o satisfaz.

## **4. O TRANSPORTE DE CARGAS**

O transporte de cargas é fundamental para o desenvolvimento econômico de um país. Ele faz a ligação entre as atividades que formam a cadeia produtiva e, em alguns casos, pode representar até 60% dos custos logísticos totais. Em 2006, os custos logísticos representaram

11,7% do PIB Brasil, sendo que destes, 6,9% referem-se a custos com transporte (CEL/COPPEAD, 2008).

De toda a carga movimentada no Brasil, 58% é realizada pelo modo rodoviário (CEL/COPPEAD, 2008). Uma boa parte destas circula pelos centros urbanos atendendo às demandas crescentes da população tanto em quantidade quanto em variedade de produtos para consumo. Alguns outros fatores como a redução dos estoques no comércio e a popularização do *e-commerce* também contribuíram para o aumento do número de veículos de carga nos centros urbanos. Isso tem provocado um grande número de problemas como restrições de tráfego e o aumento do risco sobre os demais veículos e sobre os pedestres; obstruções ao trânsito com conseqüente redução da velocidade; congestionamentos, que por sua vez acarretam maior consumo de combustível, maiores tempos de viagem, incremento na poluição sonora, atmosférica e visual, vibrações, doenças, mortes e acidentes; perda de espaços verdes e espaços abertos reduzindo a qualidade de vida das pessoas e o aumentando o custo do serviço de transporte de carga propriamente dito, com o conseqüente aumento no custo final dos produtos (Sinay *et al*, 2004 e VTPI, 2007).

Assim, a operação do transporte de carga deve encontrar soluções alternativas de modo a reduzir os impactos negativos intrínsecas a esta atividade na qualidade de vida das pessoas e garantir a permanência do negócio a partir de práticas sustentáveis.

#### **4.1. Empresas de Transporte de Cargas**

Para Telles (2004), o transporte rodoviário de cargas é praticado por três categorias de operadores. As empresas profissionais, formadas por transportadoras de grande, médio e pequeno porte, onde o transporte remunerado a base do frete é a sua principal atividade, as empresas de carga própria, com foco voltado para a movimentação de produtos próprios não na carga de mercado e a última categoria seria os denominados caminhoneiros, que são profissionais autônomos. De acordo com uma pesquisa citada pelo mesmo autor, 50,8% do total de caminhões, pertencem à categoria dos autônomos, 28,7%, pertencem a Empresas de Transportes de Carga (ETC) e os outros 20,5% são das Transportadoras de Cargas Próprias (TCP).

Segundo o presidente da Associação Nacional de Transportes de Cargas citado por Telles (2004) “O frete rodoviário que se pratica no Brasil é um dos mais baratos do mundo, para quem o paga; mas o custo final do transporte acaba sendo caríssimo para a sociedade”. O valor médio pago pelos fretes rodoviários é muito baixo em comparação com os custos incorridos. As principais alternativas utilizadas pelo transportador rodoviário de carga para lidar com as distorções entre custo e preço são: redução da manutenção do veículo, jornada excessiva de trabalho, carregamento acima do peso máximo, inadimplência fiscal, entre outros. E os impactos destas atitudes são grandes, por exemplo, o excesso de carga desgasta as vias, que conseqüentemente reduz a vida útil dos veículos e aumenta o consumo de combustível, diminui a eficiência dos freios, aumentando os riscos de dirigibilidade o que colabora com o incremento dos índices de acidentes. Isso acaba comprometendo a saúde do setor, promovendo uma degradação gradual e lenta de toda a infra-estrutura, impedindo o crescimento de outros modais e gerando externalidades negativas para a sociedade, ou seja, um custo financeiro e social muito alto.

#### **4.2. A empresa e suas relações**

A essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. As forças externas são importantes uma vez que afetam todas as empresas de um mesmo setor e o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (Porter, 1997).

Objetivando propor diretrizes para a formulação de estratégias sustentáveis para empresas de transporte de cargas, é apresentada primeiramente uma análise dos principais *stakeholders* desta indústria. Uma empresa de transporte de carga é composta por seus sócios/acionistas e funcionários, os quais dependem totalmente da rentabilidade da mesma. Os principais influenciadores das atividades da empresa são os clientes, fornecedores, concorrentes, governo. Os clientes de empresas de transporte de cargas são: as indústrias, que precisam levar os seus produtos ao mercado, os atacadistas, que compram em grandes quantidades e repassam a varejistas, os varejistas, que podem receber os produtos dos atacadistas ou diretamente das indústrias, e por fim, empresas de todos os ramos de atuação que utilizam insumos para a produção de serviços e a sociedade como um todo que demanda os bens e serviços que precisam ser disponibilizados no mercado.

Porter (1997) ao analisar as forças competitivas da indústria entende que os clientes tendem a forçar os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros. Porém o que se observa no caso de serviço de transporte é que o mesmo participa com alto percentual do valor do produto e pode afetar não só a qualidade do produto, mas também o nível de serviço do produtor, propiciando a perda de vendas por falta de disponibilidade ou de qualidade. Assim, nos dias de hoje, em que aumentar a competitividade é fator determinante para sobrevivência das empresas, há uma tendência dos clientes de serem menos sensíveis aos preços para não deixar a qualidade ser afetada.

Para a realização da operação de transporte, além dos recursos humanos, as empresas utilizam diversos insumos como, por exemplo, caminhões, peças para manutenção dos veículos, combustíveis, lubrificantes, pneus, equipamentos de movimentação e armazenagem, pallets, peças para manutenção dos equipamentos, softwares e hardwares específicos ao serviço e equipamentos de escritório. Cada um destes componentes tem um fornecedor próprio com o qual a empresa deve se relacionar para manter sua operação. No caso de transportadoras, além dos insumos, é muito comum o uso do serviço de autônomos, ou seja, um fornecedor de serviço especializado que está diretamente relacionado ao serviço oferecido pela empresa.

Os fornecedores podem exercer um poder de negociação sobre a empresa, principalmente quando o produto que está sendo fornecido é fundamental para o seu negócio. Para empresas de transporte embora o caminhão, as peças para manutenção, os pneus, os combustíveis e lubrificantes sejam fundamentais para o negócio, há de se considerar que estes insumos são comprados em grande quantidade e constantemente, diminuindo o poder do fornecedor frente à empresa. O fornecedor a se olhar com mais cuidado é o autônomo, pois apesar de serem em número muito grande, a falta dele por uma greve, ou o atendimento à safra de um produto agrícola, por exemplo, poderia prejudicar o nível de serviço da empresa que dele depende.

Além de um fornecedor de serviço, o autônomo também é um concorrente deste tipo de empresa. São em grande número e apresentam total ameaça na medida que, na integração para frente, venham a se constituir em uma empresa concorrente. Eles não são os únicos

concorrentes, existe um número muito grande de empresas neste mercado, porém elas são muito diferentes entre si. As ramificações podem ocorrer em função da carga que transportam (carga geral, contêiner, frigorífica, produtos químicos, etc.), em função dos serviços que oferecem (armazenagem, armazenagem dedicada, transporte dedicado, consolidação/desconsolidação, etc.) ou em função dos seus interesses estratégicos, uma forte necessidade de estabelecer posição no mercado e até mesmo se promover globalmente.

O mercado de transporte de carga não apresenta nenhuma barreira de entrada. É muito fácil tornar-se um transportador. Uma empresa constituída pode utilizar o serviço de autônomos ou mesmo de cooperativas para entrar no mercado e para os autônomos basta possuir uma carteira de habilitação profissional, ao mesmo tempo para este último há uma barreira de saída importante, pois a maioria dos motoristas tem um grau de alfabetização muito baixo, tendo uma certa dificuldade de serem realocados em outras funções.

O governo tem o papel de regulamentar as atividades, considerando as necessidades dos vários envolvidos no processo buscando melhorar a qualidade de vida da população e contribuindo para a sustentabilidade da região. Assim, exigências de controle da poluição atmosférica, sonora e visual e limites de acesso em determinadas áreas da cidade, por exemplo, são políticas comuns nos dias de hoje, afetando diretamente as empresas de transporte, e as que não estiverem preparadas para enfrentar estas mudanças estarão correndo o risco de extintas do mercado.

O transporte de carga é essencial para o funcionamento econômico dos centros urbanos, mas também causa vários impactos que ameaçam a sustentabilidade ambiental das cidades. Já o governo deveria atuar incentivando o emprego de melhores práticas ao setor.

#### **4.3. Formulação de Estratégias Sustentáveis**

Coral, E. *et al.* (2003) apresenta algumas pesquisas que demonstram a relação positiva entre a adoção de estratégias ambientais pró-ativas e o aumento da competitividade da empresa como consequência desta prática. Cita uma pesquisa empírica realizada com 196 executivos de meio ambiente nos Estados Unidos, que conclui que existe uma relação positiva entre a incorporação das questões de meio ambiente natural no planejamento estratégico e o desempenho financeiro das empresas, melhorando também a desempenho ambiental e os recursos disponibilizados para novos desenvolvimentos nesta área.

Assim, considerando que a atividade de transporte é importante na cadeia produtiva em que está inserida e a sustentabilidade das indústrias que dela dependem está diretamente relacionada às suas operações, empresas de transporte de carga devem buscar diferenciar-se pelos serviços que oferecem tentando obter uma vantagem sustentável em relação à confiabilidade, disponibilidade e qualidade, bem como estabelecer estratégias econômicas, ambientais e sociais visando a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Para formular as suas estratégias, as empresas devem começar identificando os seus principais *stakeholders* e criando um plano de comunicação com os mesmos de modo a identificar questões-chave que deverão ser contempladas nas estratégias. Este processo deverá ser continuado e as técnicas, métodos e abordagens utilizadas deverão ser adaptados aos vários tipos de interessados que estão sendo consultados.

As estratégias sustentáveis devem contemplar:

1º) Na operação de transporte:

- Plano para renovação da frota;
- Controle de emissões de poluentes atmosféricos;
- Controle de ruídos;
- Redução do consumo de combustível;
- Controle de acidentes;
- Controle de acidentes com produtos perigosos;
- Plano de atendimento emergencial;
- Plano de descarte dos pneus;
- Plano de descarte de fluidos (combustíveis, óleo do motor e freios, fluido do radiador e filtro de óleo)
- Plano de descarte de baterias automotivas;

2º) Nas operações de Armazenagem e Escritórios:

- Construção do galpão com tecnologia sustentável (utilização de material de demolição, ecotelha, ecopiso, explorar a ventilação e a iluminação natural, entre outras);
- Redução do consumo de energia;
- Redução do consumo de água;
- Utilização de equipamentos com controle de poluentes atmosféricos e de ruídos;
- Manutenção dos equipamentos;
- Utilização de embalagens recicláveis/reutilizáveis;
- Plano de descarte de baterias e lâmpadas fluorescentes;
- Plano de descarte de equipamentos de informática e comunicação;
- Plano de descarte de resíduos de lavagem;

3º) No tratamento aos funcionários:

- Plano de conscientização de todos os funcionários;
- Plano de coleta de lixo;
- Treinamento de motoristas;
- Treinamento de operadores de equipamentos de movimentação;
- Programa de saúde dos motoristas (com acompanhamento médico, psicológico, estudo do sono);
- Utilização de equipamentos de proteção (quando necessário);
- Plano de carreira;

4º) No atendimento aos requisitos legais:

- Obtenção de Certificações (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, SA 8000);
- Atendimento à legislação das esferas em que está inserida (municipal, estadual, federal);

5º) No atendimento às questões sociais:

- Parceiras com ONGs para fomentar o transporte sustentável;

- Parcerias com escolas técnicas para formação de jovens e adultos;
- Programa de saúde da família;
- Programas sociais para a comunidade em que a empresa está inserida.

## 5. CONCLUSÕES

O transporte de cargas é parte importante de uma cadeia produtiva; ele é central para o desenvolvimento econômico e para a qualidade de vida das pessoas. O grande problema é que boa parte dos modos de transporte se move a partir da queima de combustíveis fósseis como a gasolina e o óleo diesel, lançando grandes quantidades de gases tóxicos na atmosfera sendo hoje, portanto, a principal causa da poluição do ar na maioria das cidades do mundo. Estratégias inapropriadas para este setor resultam em serviços que agravam as condições de pobreza, de saúde e prejudicam o meio ambiente. Sendo assim, merece destaque na formulação de estratégias para melhorar sua eficiência, sua aceitabilidade e sua sustentabilidade.

O tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas, poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios como redução dos custos pela melhor utilização dos recursos naturais, redução do custo de faltas e demissões pelo bom tratamento aos funcionários, aumento de receita por diferenciação de serviço, redução de riscos por meio do envolvimento com as partes interessadas e pelo favorecimento da economia local, melhoria da imagem da empresa, facilidades de crédito, entre outras.

Neste trabalho buscou-se, através de uma revisão de literatura, identificar a importância da formulação de estratégias sustentáveis para a sobrevivência das empresas a longo prazo. Fazendo-se uma análise das empresas de transporte de cargas, obteve-se, como resultado, uma sugestão de itens que devem ser inseridos a estratégia das empresas de modo a alcançarem a sustentabilidade.

É importante a contribuição para que empresas de transporte de carga tenham planos que lhes permitam obter vantagens competitivas e retorno econômico incluindo benefício ambiental e social no pensamento estratégico oferecendo funcionalidades que sejam percebidas pelos clientes como valor agregado. Da mesma forma, novas contribuições devem ser feitas no sentido de propor novas estratégias para a gestão do transporte de cargas de modo que contemplem a utilização de recursos de forma eficiente e ambientalmente correta, contribuindo para o desenvolvimento econômico e cujos benefícios atinjam várias camadas da sociedade.

### **Agradecimentos**

Os autores agradecem a CAPES e ao CNPq pelo apoio financeiro para esta pesquisa.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barin, L.C. (2007) *O Processo de Formação de Estratégias de Desenvolvimento Sustentável de Grupos Multinacionais*. Tese de Doutorado. Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, RS.
- Bernardes, J.A. e Ferreira, F.P.M. (2003) *Sociedade e Natureza*. In: Cunha, S.B. e Guerra, A.J.T. (Orgs). *A questão Ambiental: Diferentes Abordagens*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, p17-41.

- Boechat, C.B. e Paro, R.M. (2007) *Desafios para a Sustentabilidade e o Planejamento Estratégico das Empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa, Fundação Dom Cabral, MG, Brasil.
- CEL/ COPPEAD (2008) Panorama Logístico: *Custos Logísticos no Brasil 2008/2006*. Relatório de Pesquisa. Informações disponíveis em: <http://www.centrodelogistica.org/new/fs-panoramas.htm>. Acesso em 10 Junho de 2008.
- Campos, E.M., Silva, E.C., Gómez, C.R.P., (2007) Influência da Sustentabilidade na Competitividade Empresarial: Um Modelo da Relação Através da Utilização de Indicadores. *Anais do IX – ENGEMA*, Curitiba, PR, Brasil, 2007.
- Certo, S.C., Peter, J.P. (1993) *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*. São Paulo: Makron Books, SP.
- Coral, E., Rosseto, C.R., Selig, P.M. (2003) O Planejamento Estratégico e a Formulação de Estratégias Econômicas, Sociais e Ambientais: Uma Proposta em Busca da Sustentabilidade Empresarial. *Iberoamerican Academy of Management Proceedings*, Third International Conference, São Paulo, Brazil. Disponível em: [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306\\_Artigo%20Iberoamerican%20-20PEPSE.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_Artigo%20Iberoamerican%20-20PEPSE.pdf) Acesso em: 17 Março de 2008.
- Fogliatti, M.C., Filippo, S., Goudard, B. (2004) *Avaliação de Impactos Ambientais: aplicação aos Sistemas de Transporte*. Rio de Janeiro. Interciência.
- Jappur, R. F. (2004) *A Sustentabilidade Corporativa Frente às Diversas Formações de Cadeias Produtivas Segundo a Percepção de Especialistas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Kahn Ribeiro, S., S. Kobayashi, M. Beuthe, J. Gasca, D. Greene, D. S. Lee, Y. Muromachi, P. J. Newton, S. Plotkin, D. Sperling, R. Wit, P. J. Zhou (2007) *Transport and its Infrastructure In Climate Change 2007: Mitigation*. Contribution of Working Group III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [B. Metz, O.R. Davidson, P.R. Bosch, R. Dave, L.A. Meyer (eds)], Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, 2007.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000) *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre:Bookman.
- Muller, C. (2003) *Modelo de Gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, indicadores e avaliações)*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Porter, M. (1997) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. 7a ed., Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Oliveira, D.P.R. (1999) *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 4. ed. Ver. São Paulo: Atlas.
- Orssatto, C.H. (2002) *A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.
- Sinay, M.C.F., Campos, V.B.G., Dexheimer, L., Novaes, A.G. (2004) Distribuição de Carga Urbana: Componentes, Restrições e Tendências. *Anais do II Rio de Transportes (meio eletrônico)*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Sustainability, IFC, Instituto Ethos (2003) *Developing Value..* Disponível em: [http://www.sustainability.com/compass/download\\_file.asp?articleid=13](http://www.sustainability.com/compass/download_file.asp?articleid=13) Acesso em: 13 Setembro 2007
- Telles, R. (2004) *De Transportadora Tradicional a Operador Logístico: estudo de caso na empresa Avilan Logística Ltda*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- VTPI – Victoria Transport Institut. (2007) *Online TDM - Transportation Demand Management – Encyclopedia*. Disponível em:< <http://www.vtppi.org/tdm/index.php> > Acesso em: 10 dezembro 2007.