

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DE
TRANSPORTES FAMILIAR

Milene Isabel Fernandes Simões

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Mestre José Cruz Filipe, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio 2012

RESUMO

Esta dissertação está focada na análise estratégica de uma empresa de transportes familiar.

Primeiro, são apresentadas as empresas que compõem o grupo.

De seguida é feita uma revisão da literatura onde são mostrados quais os conceitos, métodos e ferramentas utilizadas no estudo.

O terceiro capítulo incide sobre o diagnóstico estratégico e começa com a análise externa empregando como ferramentas a análise PEST, as 5 forças de Porter e os Factores Críticos de Sucesso. Estes métodos permitem conhecer a indústria, como esta funciona actualmente e quais os seus principais actores.

Seguidamente é feita uma análise interna, onde a empresa, os seus serviços, resultados, facturação e estrutura de custos são apresentados e avaliados. São usadas as seguintes ferramentas: a cadeia de valor, a análise SWOT, a análise SWOT dinâmica e a matriz Mckinsey/GE.

Finalmente, no último capítulo, todas as análises são revistas surgindo, assim, estratégias para o futuro da empresa. Estas estratégias são vistas como as melhores opções de desenvolvimento para o futuro e como são mutualmente exclusivas podem ser implementadas em conjunto.

ABSTRACT

This dissertation is focused on the strategic analysis of a family-owned transportation company.

First, the group of companies is presented and its structure explained.

After a literature review covering the concepts, the methods and the tools used in the study, the third chapter addresses the strategic diagnosis beginning with an external analysis (using the following tools: PEST analysis, Porter's five forces and Critical Success Factors) allowing an insight on the industry, on how it works nowadays and on who are the main players.

Next, an internal analysis is also made, describing the company, its services, its evolution and making a global evaluation. Tools such as the value chain, the SWOT analysis, the dynamic SWOT analysis and the GE McKinsey Matrix are used.

Finally the last chapter embraces all the analysis made and suggests some future strategies that the company GTFS may choose. These strategies are seen as the best choices to the development of the company, that can be implemented each one by itself or as a whole set, since they are not mutually exclusive.

AGRADECIMENTOS

Queria começar por agradecer ao meu orientador de tese, o Professor José Cruz Filipe, primeiro por ter aceite fazer esta “viagem” comigo e depois por toda a paciência e pelos cuidados que teve comigo, demonstrando ser muito humano e sensível aos problemas que enfrentei.

De seguida quero agradecer aos meus pais e pedir-lhes desculpa pelos sustos que lhes preguei durante a realização da tese, mas sem eles nada disto tinha sido possível. Tudo é graças a vocês, tudo o que sou e tudo o que consigo.

Não posso esquecer a minha irmã que foi a única que verdadeiramente percebeu a minha necessidade de fazer a tese agora e por sempre me apoiar a todos os níveis. Aproveito para deixar um agradecimento à minha prima Sandra pelo incessante interesse que mostrou pelo meu trabalho e pela sua última revisão.

Às minhas afilhadas que são uma inspiração para mim.

Aos meus colegas de trabalho que me substituíram e sempre me apoiaram, o meu sincero obrigado!

À administração do GTFS e ao Nelson Lopes pela ajuda, sem a qual nada disto tinha sido possível.

Ao meu grande amigo Tiago Rocha Silva, sem o qual não teria tido forças sequer para acabar a licenciatura.

E, por fim, àquele que dedico esta tese, o meu namorado e companheiro João Costa, por ter suportado os stresses, os meses confusos, os choros e por ter acreditado em mim desde o primeiro minuto, sendo o grande impulsionador deste trabalho. O meu OBRIGADO!

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Conceito de Diagnóstico Estratégico.....	4
2.1.1 Escolas do pensamento estratégico.....	4
2.1.2 O processo de gestão estratégica	8
2.1.3 Análise externa	9
2.1.4 Análise Interna.....	10
2.1.5 Análise SWOT.....	11
2.1.6 Matriz GE/McKinsey.....	11
CAPITULO 3 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	13
3.1 Análise Externa.....	13
3.1.1. Análise PEST.....	13
3.1.1.1 Político/Legal	13
3.1.1.2 Económica.....	15
3.1.1.3 Sociocultural.....	17
3.1.1.4 Tecnológica	21
3.1.2 As 5 forças de Porter.....	24
3.1.2.1 Barreiras à entrada.....	24
3.1.2.2. Rivalidade na indústria.....	26
3.1.2.3 Poder negocial dos clientes	28
3.1.2.4 Poder negocial dos fornecedores.....	29
3.1.2.5 Serviços Substitutos	31
3.1.2.6 Caracterização estratégica e análise da concorrência.....	32
3.1.2.7 Factores Críticos de Sucesso	33
3.2. Análise Interna.....	36

3.2.1. Descrição da empresa	36
3.2.1.1 Evolução.....	38
3.2.1.2 Indicadores	40
3.2.1.3 Clientes.....	41
3.2.1.4 Cadeia de Valor.....	43
3.2.1.5 Dificuldades Actuais	44
3.3 Análise SWOT.....	45
3.3.1 Forças.....	45
3.3.2 Fraquezas	46
3.3.3 Oportunidades.....	46
3.3.4 Ameaças.....	46
3.4 SWOT Dinâmica	47
3.4.1 Desafios/Apostas	47
3.4.2 Avisos	47
3.4.3 Riscos.....	48
3.4.4 Restrições.....	48
3.5 Matriz McKinsey/General Electric.....	48
CAPÍTULO 4 – REVISÃO À ESTRATÉGIA.....	50
4.1 Visão, Missão e Valores	50
4.1.1. Actuais	50
4.1.2. Sugestões	52
4.2. Grandes Objectivos	52
4.3. Estratégia	54
4.4 Vantagens Competitivas do GTFS	55
4.5 Cenários futuros.....	57
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	60

BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1 - Dados Empresa TFS	1
Fig.2 - Dados Empresa ZAS.....	2
Fig.3 - Dados Empresa Auto-Reparadora do Vale Casal, Lda.....	2
Fig.4 - Fases do processo de gestão estratégica.....	8
Fig.5 - A facturação das 20 maiores empresas de Transporte Rodoviário em Portugal	27
Fig.6 – Atractividade da Indústria	32
Fig.7 - Posicionamento dos grupos estratégicos.....	32
Fig.8 - Caracterização dos Grupos Estratégicos.....	33
Fig.9 - Evolução das Vendas do GTFS	38
Fig.10 - Evolução dos Resultados Líquidos da ZAS e TFS	39
Fig.11 - Quadro da evolução dos custos com o pessoal	39
Fig.12 - Quadro evolução dos custos FSE.....	39
Fig.13 - Indicadores Financeiros do GTFS	40
Fig.14 - Facturação das 20 maiores empresas de transporte rodoviário de mercadorias	41
Fig.15 - Matriz McKinsey/GE do GTFS	48
Fig.16 - Análise da atractividade da Industria e Força do Negócio – Posicionamento GTFS	49
Fig.17 - Tipos de estratégia	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais Nacionalidades de Imigrantes em Portugal	19
Gráfico 2 – Nacionalidade dos Imigrantes funcionários do GTFS	20
Gráfico 3 - Facturação TFS 2011	42

SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS

GTFS – Grupo Transportes Florêncio e Silva, S.A.

CS – Capital Social.

ZAS – ZAS Transportes e Logística, S.A.

TFS – Transportes Florêncio e Silva, S.A.

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

GE – General Eletric.

SBU's – Strategic Business Untis.

CEE – Comunidade Económica Europeia.

DGTT - Direcção Geral dos Transportes Terrestres.

IMTT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres.

ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos

ANTRAM - Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias

FMI – Fundo Monetário Internacional

PIB – Produto Interno Bruto

BdP – Banco de Portugal

INE – Instituto Nacional de Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

GPS - Sistema de posicionamento global

TJA – Transportes J. Amaral

FM – Fundo de Maneio

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O tema escolhido para esta tese teve por base a empresa Grupo Florêncio & Silva e como, através de uma análise estratégica, poderá melhorar o seu desempenho.

O Grupo Transportes Florêncio & Silva (GTFS) é composto por 3 empresas; Transportes Florêncio & Silva, S.A., ZAS-Transportes, Logística, S.A., Auto Reparadora do Vale Casal, LDA, que serão apresentadas de modo distinto.

A Transportes Florêncio & Silva, S.A. é a principal empresa do grupo e a detentora do património imóvel constituído por Armazéns de Modivas (Zona Norte), possuindo actualmente um Capital Social de 1.000.000 euros.

Fig.1 - Dados Empresa TFS

Designação social: Transportes Florêncio & Silva, S.A.
Número de identificação fiscal: 500 288 666
Actividade principal: 49410 - Transportes rodoviários de mercadorias
Morada (sede): Rua Vale Casal, 42 – Edifício Florêncio e Silva
Localidade: Vale Casal
Código Postal: 2665-376 Milharado
Concelho: Mafra
Distrito: Lisboa



A ZAS-Transportes e Logística, S.A., com capital social de 1.500.000 euros, é a empresa mais recente do grupo e a única com participação social exterior ao Grupo.

O Grupo Jerónimo Martins, na figura jurídica Jerónimo Martins Retalho, detém 10% do seu CS. A ZAS trabalha exclusivamente com este e em forma de open book.

Fig.2 - Dados Empresa ZAS

Designação social: ZAS – Transportes e Logística, S.A.	
Número de identificação fiscal: 506 840 174	
Actividade principal: 49410 - Transportes rodoviários de mercadorias	
Morada (sede): Rua Vale Casal, 42 – Edifício Florêncio e Silva	
Localidade: Vale Casal	
Código Postal: 2665-376 Milharado	
Concelho: Mafra	
Distrito: Lisboa	

A Auto Reparadora do Vale Casal, LDA, é a empresa que tem a seu cargo toda a Gestão da Manutenção e Assistência da frota, cabendo-lhe a responsabilidade de manter todas as viaturas operacionais, inspeccionadas e em perfeito estado de funcionamento e apresentação. O seu Capital Social é de € 14.963,94 e possui os seguintes elementos:

Fig.3 - Dados Empresa Auto-Reparadora do Vale Casal, Lda.

Designação social: Auto Reparadora do Vale Casal, Lda.	
Número de identificação fiscal: 501767339	
Actividade principal: 50200-Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis	
Morada: Rua Vale Casal, 11	
Localidade: Vale Casal	
Código Postal: 2665-379 Milharado	
Concelho: Mafra	
Distrito: Lisboa	

O Grupo Transportes Florêncio & Silva tem no transporte rodoviário de mercadorias a sua principal actividade, actuando essencialmente em território nacional e para grandes superfícies.

Nesta tese não vai ser analisada a Auto Reparadora do Vale Casal, por se tratar de outro segmento de mercado (oficinas). (GTFS, 2012)

A análise estratégica do GTFS iniciar-se-á com um diagnóstico estratégico (análise externa, seguida de uma análise interna, análise SWOT e matriz GE) e terminará com uma revisão da estratégia do grupo.

A estrutura da dissertação é a seguinte:

Revisão da literatura (Conceito de Diagnóstico Estratégico), Diagnóstico estratégico (Análise Externa e Análise Interna) e, por fim, Revisão da estratégia.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Diagnóstico Estratégico

Segundo Michael Porter o diagnóstico estratégico de uma organização é o primeiro passo para que esta consiga as informações que irão definir o seu movimento estratégico, caso contrário corre o risco de andar atrás das vontades e ideias da concorrência. (Porter, 1985)

Este diagnóstico visa identificar e monitorizar permanentemente as vantagens competitivas que afectam a sua performance. É com base neste diagnóstico que a organização se irá antecipar às mudanças e preparar para agir nos seus ambientes quer internos quer externos. (Porter, 1996)

2.1.1 Escolas do pensamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel conseguiram sistematizar estudos estratégicos em dez escolas de pensamento.

As escolas da formação estratégica podem ser segmentadas em dois grandes grupos: as escolas prescritivas e as escolas descritivas. Cada um desses grupos enfoca o processo estratégico de maneira diferente. As escolas prescritivas preocupam-se quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação das estratégias empresariais. As escolas descritivas direccionam sua análise para o modo como as estratégias são formuladas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar as estratégias empresariais.

As escolas prescritivas:

- 1) A escola de design entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas do seu ambiente. Para essa escola a formação da estratégia é realizada pela gerência num processo deliberado de pensamento

consciente e não formalmente analítico nem informalmente intuitivo, de forma a que todos possam implementar a estratégia. Dentro dessa escola, a formulação da estratégia seria definida como um processo de concepção, ou seja, o gerente cria mentalmente estratégias deliberadas.

- 2) A escola de planeamento, iniciado por H. Igor Ansoff e Andrews, reflecte a maior parte das idéias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais. A estratégia e sua formação nessa escola são definidas como um processo formal. Nessa escola está incluída a técnica de planeamento estratégico.
- 3) Escola de posicionamento, principalmente impulsionada por Michael Porter, que adopta a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas seleccionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa.

As escolas descritivas:

- 4) A escola empreendedora, embora contenha alguns traços de prescrição, como centrar o processo estratégico no presidente da empresa, contrariou as escolas anteriores ao basear o processo nos mistérios da intuição. Assim, a estratégia e sua formulação passam de projectos, planos e posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas. Nessa concepção estratégica, o líder mantém o controlo sobre a implementação da sua visão formulada, sendo o detentor de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia estaria resumida a um processo visionário do líder.

- 5) A escola cognitiva procura a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia. Outra corrente dessa escola estratégica direcciona a sua pesquisa para o modo como a cognição é usada para construir estratégias por intermédio de interpretações e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objectiva e distorcida. A presente escola pretende desvendar o processo mental de criação das estratégias ao analisar a sua formação na cabeça do estratega.

- 6) A próxima doutrina descritiva chama-se escola do conhecimento por entender a estratégia como um processo emergente que se origina em toda a organização através dos seus membros individualmente ou colectivamente. Assim, as estratégias surgiriam dos padrões comportamentais praticados pela organização, inexistindo a cisão entre formulação e implementação da estratégia. As estratégias seriam a aprendizagem da organização que emerge por intermédio do fluxo das acções organizacionais.

- 7) Outra corrente de pensamento estratégico-descritivo é a escola de poder que focaliza a formação da estratégia como um processo de negociação, que é dividido em duas dimensões. A primeira chama-se de micropoder e vê o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenómeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve negociação, persuasão e confrontação entre os actores que dividem o poder na empresa. A segunda divisão dessa escola é designada de macropoder que visualiza a organização como uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e sobre os seus parceiros de alianças, realizando parcerias e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "colectivas" do seu interesse.

- 8) Em posição antagónica à escola de poder, observa-se a escola cultural que entende a estratégia como um processo social baseado em cultura. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização. A cultura organizacional está ligada à ideia de cognição coletiva caracterizada pela "mente da organização" expressada em crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos e nas manifestações mais tangíveis relacionadas à história, aos símbolos e até mesmo aos edifícios e produtos da empresa. Assim, a cultura seria responsável pela formação da estratégia e uma desencorajadora das mudanças estratégicas.
 - 9) Outra corrente descritiva é a escola ambiental que coloca a estratégia como um processo reactivo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida. O ambiente determinaria as estratégias em função do seu grau de estabilidade ou instabilidade, além de estabelecer as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela empresa.
 - 10) A última visão estratégica a ser apontada é a da escola da configuração que entende estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica. Além disso, cada uma das configurações descritas por esta escola suportaria um modo diferente de estratégia a ser seguida, portanto o entendimento da configuração organizacional seria o ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa.
- Uma avaliação crítica das dez escolas estratégicas leva à conclusão de que qualquer processo de formulação estratégica numa organização poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico.

Assim, as estratégias empresariais existentes no mundo são formuladas por meio da combinação do conhecimento das várias escolas estratégicas, tornando a formação da estratégia uma entidade híbrida que poderá ser dotada tanto de processos cognitivos conscientes, deliberados e analítico-formais, como inconscientes, não deliberados e intuitivo-informais. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000)

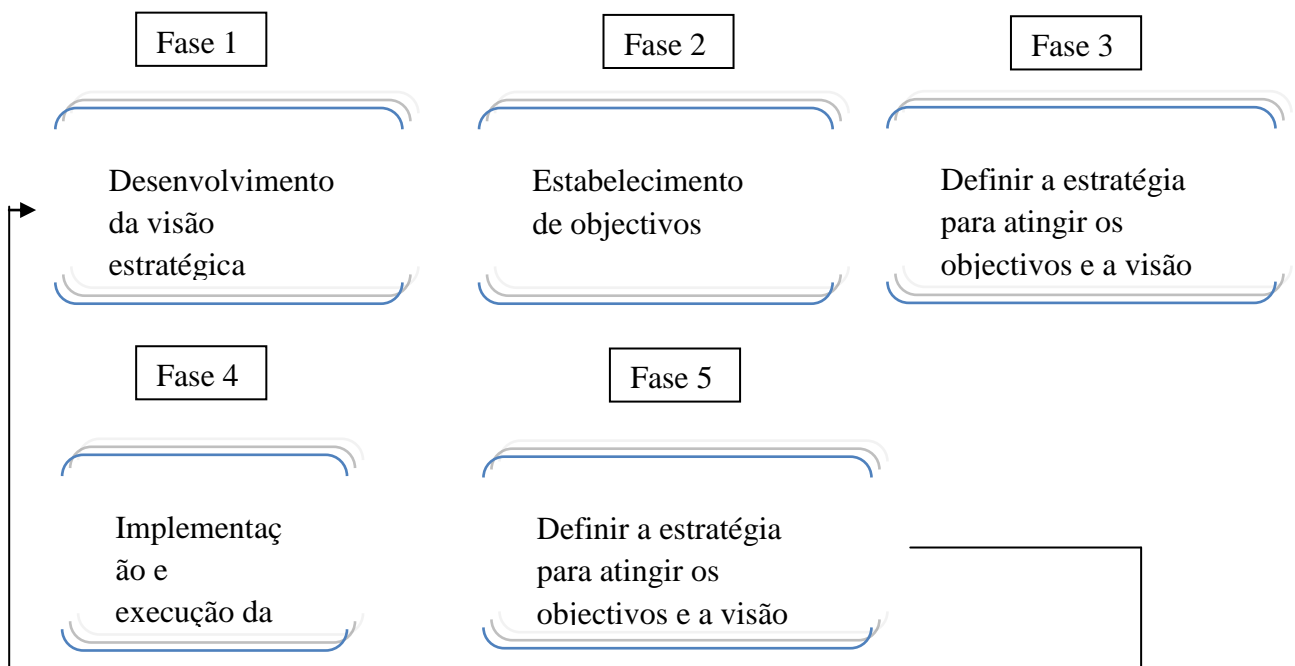
2.1.2 O processo de gestão estratégica

O processo de gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento actual, bem como o seu sucesso no futuro.

Este processo inclui 5 fases distintas: (i) - Desenvolvimento da visão estratégica, (ii) – Estabelecimento de objectivos, (iii) – Definir a estratégia para atingir os objectivos e a visão, (iv) – Implementação e execução da estratégia, (v) Monitorização dos desenvolvimentos, avaliação da performance e acções correctivas e ajustamentos. (Thompson, Strickland, Gamble, 2008)

Na etapa de desenvolvimento da visão estratégica está incluído o diagnóstico estratégico.

Fig.4 - Fases do processo de gestão estratégica



2.1.3 Análise externa

Qualquer organização está em constante interação com o meio ambiente. Para sobreviver, as organizações precisam de inputs (recursos humanos, recursos financeiros e materiais), que serão transformados em bens e serviços, os quais são colocados no mercado, visando o atendimento de uma determinada necessidade que irá, em contrapartida, trazer-lhes benefícios.

Assim, a relação com o meio envolvente constitui um factor-chave da própria existência das organizações.

O ambiente organizacional pode ser dividido em dois grandes grupos: o macro ambiente ou ambiente geral e o micro ambiente, ou Indústria.

O ambiente geral pode ser caracterizado como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes indústrias que actuam num determinado país. Entende-se por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos têm os mesmos atributos e portanto competem pelos mesmos compradores (Thompson e Strickland, 1999).

Uma das ferramentas utilizadas na análise de meio ambiente é a análise PEST que se foca na envolvente alargada ou contextual. Como ponto de partida, é importante ter em conta quais as influências ambientais que foram importantes no passado e qual a extensão em que ocorrem alterações que podem, no futuro, tornar estas influências mais ou menos significativas para as empresas e seus concorrentes. Analisa 4 factores do meio ambiente que influenciam o negócio: Política/Legal, Económico, Social/Cultural e Tecnológico. (Johnson & Scholes, 2006)

Com a evolução dos tempos surge também o factor ecológico e espera-se que mais surjam.

Outra forma de análise do meio envolvente é o Modelo das 5 forças de Porter.

Apesar das diferenças existentes de uma indústria para outra, Porter (2008) focado na envolvente próxima ou transaccional sustenta que a rentabilidade média de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas:

- a rivalidade na indústria, que é determinada, entre outros factores, pelo número de concorrentes, seu tamanho e as condições de competição existentes;

- os produtos substitutos que advêm das tentativas que as empresas de outras indústrias fazem no mercado para conquistar os clientes. Os produtos substitutos podem ser considerados todos aqueles de outras indústrias que atendem a mesma necessidade;
- o potencial de entrada de novos concorrentes, que é determinado pela quantidade e intensidade das barreiras à entrada existentes no mercado, assim como pela reacção dos concorrentes existentes;
- o poder de negociação dos fornecedores, que é definido, dentre outros factores, pelo tamanho do fornecedor, a importância da sua oferta e as vantagens que ele oferece para a empresa cliente;
- o poder de negociação dos clientes é definido por diversos factores tais como as opções de compra dos clientes e possibilidade de trocar de marcas, sem maiores custos.

2.1.4 Análise Interna

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para conduzir o processo de planeamento, pois é a partir dessa análise que se vão saber quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Como instrumentos pode-se recorrer à cadeia de valor (Porter, 1985), à análise da matriz Mckinsey/GE (General Eletric, 1970) e a outros, bem como à definição da visão/missão e dos valores da empresa.

Primeiramente, o gestor deve definir bem e claramente a cadeia de valor da empresa, analisando cada uma das suas actividades, assim como a interface entre elas. Cada função na cadeia de valor da empresa é uma geradora de custos e é fundamental que as empresas procurem uma competitividade global, optimizando o desempenho de todas as suas áreas, sejam elas meio ou fim. (Porter, 1990)

Após realizada a análise interna, o gestor está apto a identificar com clareza as suas principais vantagens competitivas, assim como os seus pontos fracos.

É importante nesta fase que se procure compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. (Carvalho, 2004)

2.1.5 Análise SWOT

Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, actualmente são vários os factores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração económica são só alguns exemplos. É, assim, essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente. Basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo.

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). (Andrews, K. R., 1980)

Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente) a síntese das análises externa e interna.

A junção das Forças com as Oportunidades criam Desafios, das Forças com as Ameaças criam Avisos, das Fraquezas com as Oportunidades criam Riscos e das Fraquezas com as Ameaças criam Restrições.

A estas junções dá-se o conceito de SWOT Dinâmica. (Carvalho e Cruz Filipe, 2008)

2.1.6 Matriz GE/McKinsey

A Matriz GE foi desenvolvida na década de 70 pela *General Electric*, com o auxílio de *McKinsey and Company*, uma empresa de consultoria. Essa matriz utiliza duas dimensões: a atractividade do sector (baixo, médio e alto) e a outra representa o poder da empresa (fraca, média ou forte), classificando dessa forma, as unidades de negócios em todos esses níveis, conhecidas como SBU's. (Carvalho e Cruz Filipe, 2008)

Contudo, os melhores modelos de negócios existentes são aqueles que melhor se encaixam aos pontos fortes da empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento e que, dessa forma, ajuda a empresa a explorar os mercados mais atractivos.

Esta análise de portfólio de negócios serve para a empresa ser capaz de decidir qual a unidade de negócios que deve receber mais investimentos ou qual deve receber menos investimento, dependendo do mercado que mostrar mais lucros e mais vendas. Um outro objectivo desta matriz é de desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio. Arelado a todas essas análises é com base na Matriz GE que uma empresa poderá decidir que produtos ou negócios ainda poderão existir e farão parte do desenvolvimento de lucro da empresa ou devem ser eliminados.

CAPITULO 3 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Análise Externa

3.1.1. Análise PEST

3.1.1.1 Politico/Legal¹

Em Portugal, a evolução do enquadramento legislativo da actividade de transporte rodoviário por conta de outrem ocorreu nas seguintes etapas:

- a) Na 1ª metade dos anos 80, a liberalização total dos transportes num raio de 50 km e a abertura concedida à frota a trabalhar por conta de outrem para operar no longo curso conduziu à concentração dos operadores de transportes neste tipo de tráfego;
- b) Na 2ª metade dos anos 80, não se verificou a concessão de aumentos no raio de acção aos transportadores, nem entradas nos segmentos de longo curso (i.e.>50km). O transporte em frotas privadas fazia-se sem restrições, e, sendo o aproveitamento de retornos menor, estes desenvolvimentos legislativos conduziram a um decréscimo da taxa de utilização da frota global;

Em 1986 dá-se a adesão de Portugal na CEE.

- c) Durante os anos 90, as licenças nacionais e internacionais passaram a ser concedidas com base na experiência e/ou dimensão da frota. Enquanto o mercado nacional estava acessível à maioria dos transportadores, a quem era solicitado mais de 3 anos de experiência no âmbito regional e posse de um Capital Social mínimo equivalente ao valor de dois camiões ligeiros, já o acesso ao mercado internacional encontrava-se limitado às empresas com mais de 3 anos de experiência a nível nacional e uma frota cujo somatório do peso bruto dos veículos com mais de 22 toneladas totalizasse pelo menos 220 toneladas;

Esta internacionalização ganhou outros contornos em 1995 com o acordo de Schengen que acaba com o controlo das fronteiras internas da Europa.

¹ A informação da análise Politico/Legal foi retirada de documentos da ANTRAM

d) Em 1999, o transporte privado e o transporte realizado exclusivamente em veículos ligeiros não se submetiam a qualquer legislação. Para o transporte por conta de outrem em veículos pesados, o enquadramento legal estava consubstanciado no Dec. Lei n.º 38/99, sendo as licenças nacionais e internacionais concedidas a partir do cumprimento de três requisitos, designados por condições de acesso à profissão: Idoneidade, Capacidade Profissional e Capacidade Financeira. Verificadas estas condições, o acesso ao mercado fazia-se através de viaturas devidamente identificadas e licenciadas para o transporte público, após registo junto a entidade competente (DGTT).

Actualmente o acesso ao mercado está regulado pelo Decreto-Lei n.º 257/2007, de 16 de Julho que possui como requisitos idoneidade, capacidade profissional, capacidade técnica e capacidade financeira e é regulado pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I. P. (IMTT).

O tacógrafo digital passou a ser obrigatório nas viaturas com peso superior a 3500 kg e com matrícula posterior a 1 de Maio de 2006, sendo uma ferramenta fundamental no controlo dos horários dos motoristas.

As leis laborais específicas para motoristas profissionais estão cada vez mais exigentes (regulamento CE 561/2006) e as suas penalizações cada vez mais pesadas (Lei n.º 27/2010).

Esta situação aliada a um mercado fortemente concorrencial e ao aumento desmedido do valor do combustível nos últimos anos (desde 2005 o valor aumentou 50% e teve os seus picos em 2008, 1,52€ e 2011, 1,50€) tem vindo a provocar um mau estar generalizado no sector sendo a sua expressão máxima as paralisações de 2008 e 2011.

A ANTRAM, Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias, é a maior associação patronal do sector mas o facto de muitos patrões não se reverem na associação fez nascer após a paralisação em 2008 a ANTP, Associação Nacional das Transportadoras Portuguesas.

As associações têm vindo sucessivamente a apelar a uma redução do imposto sobre produtos petrolíferos (ISP), algo a que o governo ainda não cedeu.

Relativamente aos incentivos, existem vários programas que o sector pode aproveitar, tais como o SIMIAT, o PRIME, o SIME e o SIPIE.

3.1.1.2 Económica²

EUROPA

Em relação a dados de conjuntura, as terceiras estimativas do PIB da UE e da zona do euro no terceiro trimestre de 2011 mostraram uma revisão em baixa do crescimento homólogo em volume para 1.2% na zona do euro (menos 0.2 pontos percentuais, p.p., face às anteriores estimativas) e 1.3% (menos 0.1 p.p.) na UE, após 1.6% e 1.8% no segundo trimestre, respectivamente. A variação em cadeia foi revista em baixa para 0.1% na zona do euro (menos 0.1 p.p.), mantendo-se em 0.3% na UE. Dados mais recentes mostraram uma deterioração significativa do andamento homólogo das vendas a retalho e da produção industrial da UE em Novembro de 2011 (variações reais de -1.3% e -0.2%, respectivamente, após -0.1% e 1% em Outubro), sugerindo que a actividade económica poderá entrar em contracção no quarto trimestre. Isso mesmo é apontado por estimativas preliminares do PIB da Alemanha no quarto trimestre (quebra real de 0.25%, não impedindo uma subida estimada de 3% no conjunto de 2011), a maior economia europeia.

Em termos de indicadores prospectivos, merece destaque o novo recuo dos índices de sentimento económico da zona do euro e da UE em Dezembro (dados da Comissão Europeia), ainda que com menor intensidade. Os dois índices situaram-se abaixo da média desde 1990 pelo quinto mês consecutivo, numa trajectória de descida consistente com um quadro recessivo nos próximos meses.

Segundo dados revistos, a taxa de desemprego manteve-se em 10.3% na UE e em 9.8% na zona euro em Novembro, após vários meses de subida.

A inflação homóloga medida pelo IHPC (Índice Harmonizado de Preços no Consumidor) recuou significativamente na zona euro e na UE em Dezembro de 2011 (para 3% e 2.7%, respectivamente, após 3.4% e 2.7% em Novembro). Em média anual, a inflação registada em 2011 foi de 3.1% na UE e de 2.7% na zona euro (valores iguais aos de Novembro), traduzindo máximos de 3 anos.

² Todos os dados da análise económica provêm do Banco de Portugal

PORTUGAL

Em relação a dados de conjuntura, salienta-se a quebra agravada e muito significativa do indicador coincidente do BdP no quarto trimestre de 2011 (variação homóloga de -3.2%, após -2% no trimestre anterior), apontando para um andamento semelhante do PIB. O indicador coincidente do consumo registou uma quebra ainda mais elevada (4.3%, após uma descida de 3.4% no terceiro trimestre).

No que se refere à informação avançada, o indicador de clima económico do INE registou uma nova queda em Dezembro (renovando o mínimo da série, iniciada em Janeiro de 1989), o que aponta para um declínio reforçado da actividade económica nos próximos meses. Por componentes, a descida mais acentuada verificou-se no indicador de confiança da indústria transformadora (o único ainda acima do mínimo da série), seguido dos indicadores dos serviços, do comércio, da construção e dos consumidores.

Quanto à actividade industrial, salienta-se, em Novembro de 2011 (dados revistos):

A variação homóloga de -2.3% da produção industrial (0.2% em Outubro; dados ajustados de efeitos de calendário) e de 1.4% do volume de negócios, que se distribuiu entre 15.7% no mercado externo e -7% no nacional (2.6%, 14% e -4% em Outubro, respectivamente, em termos nominais); as variações em média anual situaram-se em -0.8% no índice de produção e 6.2% no volume de negócios (1.5% no mercado nacional e 14.4% no mercado externo);

A variação homóloga de -8.7% das novas encomendas industriais no trimestre até Novembro de 2011 (4.7% no trimestre até Outubro), incluindo variações de -7.2% no mercado nacional (-3.8%) e de -9.8% no mercado externo (12.9%). O INE alerta que a quebra das encomendas decorre, pelo menos em parte, de um efeito de base (ocorrido principalmente no agrupamento de bens intermédios), dado o elevado crescimento verificado no trimestre até Novembro de 2010. Com efeito, as variações mensais (mais voláteis) das encomendas em Novembro foram positivas, especialmente no caso do mercado externo (9.8%, face a 5.8% no mercado nacional), que se espera continue a suportar a actividade industrial num futuro próximo, apesar de alguma perda de dinamismo associada ao abrandamento da procura externa relevante;

(iii) as variações homólogas de -1.9% no índice de emprego industrial, de -2.4% no índice de horas trabalhadas e de -2.2% no índice de remunerações (-1.6%, -1.9% e -

0.6% em Outubro, respectivamente, com ajustamento de calendário); em média anual, as variações foram de -1.2%, -1% e 0.6%.

Em Novembro, a taxa de desemprego portuguesa estimada pelo Eurostat aumentou para um novo máximo de 13.2% (após 13% em Outubro; valores corrigidos de sazonalidade, numa série iniciada em 1983), distanciando-se ainda mais da média da zona do euro, que se manteve em 10.3%.

A taxa de inflação homóloga aferida pelo IPC diminuiu pelo segundo mês consecutivo em Dezembro, para 3.6% (4% em Novembro). Excluindo as componentes de energia e alimentação, a taxa de inflação homóloga desceu para 2.3% (2.1% em Novembro). A variação média anual do IPC em 2011 foi de 3.7% (1.4% em 2010), um máximo de 10 anos. O IHPC registou uma evolução semelhante à do IPC (variação homóloga de 3.5% e média anual de 3.6%, o 5º valor mais elevado na Zona do euro).

3.1.1.3 Sociocultural³

A nível sócio cultural, e de forma a caracterizar demograficamente o país, verifica-se que a população portuguesa no final do ano de 2011 totalizava 10.561.614 pessoas, das quais 48% são do sexo masculino e 52% do sexo feminino.

“Em termos regionais, o Alentejo volta a perder população na última década (-2,5%) e a região Centro regista igualmente uma ligeira redução (-1%). O Algarve e a Região Autónoma da Madeira registam acréscimos de população bastante expressivos, face a 2001, respectivamente +14,1% e +9,3%. Na região Norte a população estabilizou e a Região Autónoma dos Açores apresenta um ligeiro acréscimo de 2%.

O país acentuou o padrão de litoralização da década anterior e reforçou o movimento de concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. A maior parte dos municípios do interior perdeu população. Em 2011, são 198 os municípios que registam decréscimos populacionais face a 171 municípios em 2001.” (INE, 2012)

³ Os dados da análise sociocultural foram retirados de diversos documentos da INE

O fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, agravou-se na última década. Os resultados dos Censos 2011 indicam que 15% da população residente em Portugal se encontra no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% pertence ao grupo dos mais idosos, com 65 ou mais anos de idade. O índice de envelhecimento da população é de 129%, o que significa que por cada 100 jovens há hoje 129 idosos. Em 2001 este índice era de 102%. As Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira apresentam os índices de envelhecimento mais baixos do país, respectivamente, 74% e 91%. Em contrapartida, as regiões do Alentejo e Centro são as que apresentam os valores mais elevados, respectivamente 179% e 164%.

Na última década, verificou-se igualmente o agravamento do índice de dependência total que passou de 48 para 52. Em 2011 este índice é de 52, o que significa que, por cada 100 pessoas em idade activa existem 52 dependentes. O agravamento do índice de dependência total é resultado do aumento do índice de dependência de idosos, que subiu de 24 em 2001 para 29 em 2011. O índice de dependência de jovens teve, no mesmo período, um comportamento contrário, assinalando uma diminuição de 24 para 23.

O nível de instrução atingido pela população em Portugal progrediu de forma muito expressiva na última década. A população que hoje possui o ensino superior completo quase duplicou, face a 2001, passando de 674 094 pessoas com curso superior para 1 262 449, ou seja, cerca de 12% da população.

Nos restantes níveis de ensino, os Censos 2011 indicam que 13% da população possui o ensino secundário completo, 16% o 3º ciclo e 13% o 2º ciclo. O ensino básico 1º ciclo corresponde ao nível mais elevado e concluído por 25% da população. A população sem qualquer nível de ensino representa ainda 19%.

Quanto à imigração, tem sido crescente e mantém a tendência sendo as nacionalidades de estrangeiros residentes mais representativas em Portugal, o Brasil (26,81%), Ucrânia (11,12%), Cabo Verde (9,88%), Roménia (8,27%) e Angola (5,28%). Esta situação é bem visível nos quadros de pessoal da GTFS uma vez que a profissão de motorista e ajudante de motorista exigem poucas qualificações, muitos destes imigrantes acabam por exercer essas actividades em Portugal.

De referir que a Guiné-Bissau (4,45%), Reino Unido (3,86%), China (3,53%), Moldávia (3,51%) e São Tomé e Príncipe (2,36%) constituem igualmente comunidades de dimensão assinalável a residir em território nacional. Este grupo de dez nacionalidades totaliza 79,78% da população estrangeira com permanência regular em Portugal (362.343 indivíduos).

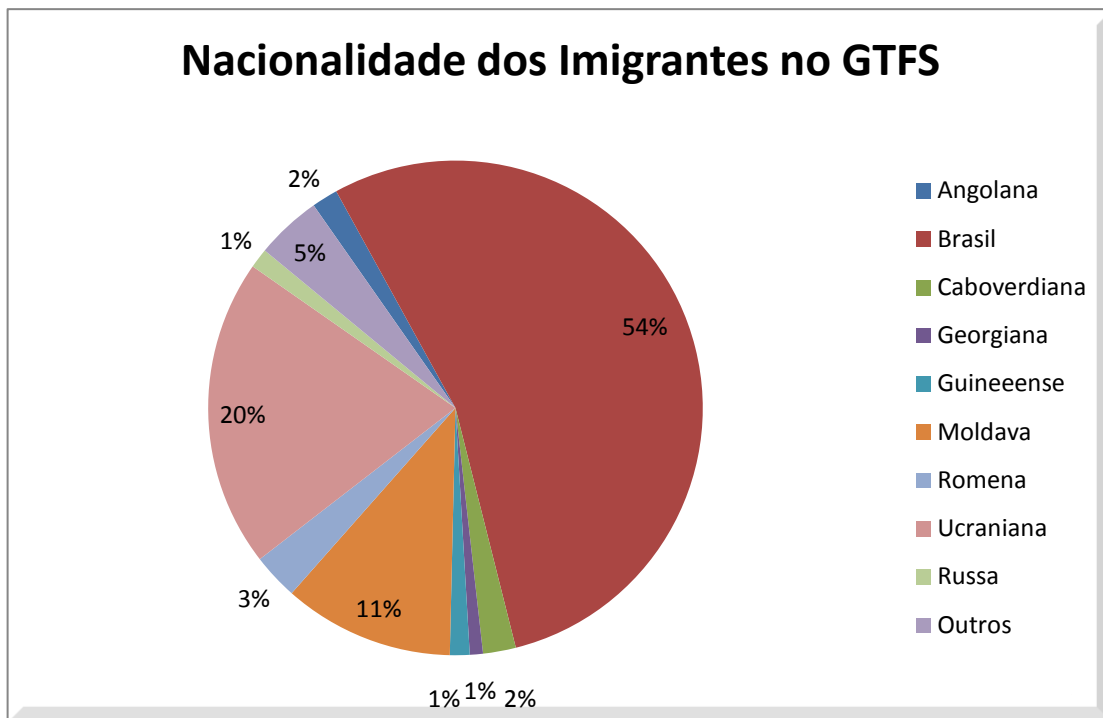
No GTFS também é visível esta crescente imigração uma vez que os colaboradores imigrantes já perfazem neste momento 18% dos colaboradores totais.

Trazem mais-valias uma vez que dão muito valor ao trabalho mas também trazem a barreira da língua (problema que quase não existe com os brasileiros) e a barreira dos costumes.

Gráfico 1 – Principais Nacionalidades de Imigrantes em Portugal



Gráfico 2 – Nacionalidade dos Imigrantes funcionários do GTFS



Ao analisar os comportamentos e estilos de vida da população nacional, tendo em conta os que possam influenciar o sector dos transportes rodoviários, é pertinente salientar a elevada sinistralidade rodoviária nacional que se encontra bastante acima da média europeia, assim como, o desenvolvimento da sociedade de consumo que recorre com mais frequência às grandes superfícies comerciais no sentido de satisfazer as suas necessidades.

Estes elevados índices de sinistralidade devem-se essencialmente à pouca prevenção adoptada pelos condutores nacionais que não praticam uma condução defensiva. Por outro lado, a vulgarização do consumo de álcool na sociedade portuguesa leva a que muitos condutores ultrapassem o valor estabelecido por lei (0,5 g/l) quando conduzem. Desta forma é necessário implementar um conjunto de medidas em vários domínios que sensibilizem os condutores para os perigos das suas acções, assim como desenvolver medidas de cariz legal e de fiscalização mais rigorosas.

Os veículos pesados de transporte de mercadorias normalmente não se envolvem em acidentes, sendo que em 2004 apenas 4.8% dos acidentes com feridos foram provocados por pesados de mercadorias e em 2008 representavam apenas 4.1% .

Esta situação, que se repete frequentemente nas estradas portuguesas, constitui um perigo para o desenvolvimento da actividade pois condiciona a rapidez, fluidez e prazos de entrega das mercadorias.

Por outro lado, e como referido anteriormente, a transformação ocorrida nas práticas de comércio ao consumo tem acabado com o padrão tradicional de vendas a retalho para dar lugar às grandes superfícies comerciais. Em 2004 existiam 59 Hipermercados em Portugal.

A população sente necessidade de minimizar o tempo de deslocação e de encontrar todos os produtos que procura num único sítio. Desta forma, e apesar do aumento das grandes superfícies ter desacelerado nos últimos anos, a actividade desenvolvida pela empresa encontra-se numa posição de vanguarda, na medida em que as grandes superfícies recorrem frequentemente a serviços de transporte especializados para transportar as suas mercadorias. Assim, o sector de transporte de mercadorias tem necessidade de crescer para acompanhar o desenvolvimento da sociedade de consumo.

É ainda importante realçar que o desenvolvimento a nível das grandes superfícies se tem expandido para as zonas do interior evitando a concentração excessiva no litoral. Desta forma as empresas de transportes de mercadorias têm de ter capacidade para desenvolver o seu serviço de maneira a abranger todo o país.

3.1.1.4 Tecnológica⁴

Num mundo empresarial onde cada vez mais é decisiva a I&D e conseqüentemente as inovações tecnológicas para uma redução de custos e subida de produtividade, o sector do transporte rodoviário de mercadorias não é excepção. No que toca a inovações tecnológicas, é relevante referir quatro vectores chave de desenvolvimento: Segurança, Comunicação, Logística e Ambiente. Destes quatro pontos destaco principalmente os referentes aos veículos de transporte de mercadorias – camião – onde se verificam os maiores avanços, procurando-se investigar e desenvolver motores cada vez mais resistentes e económicos, cumprindo ainda as rígidas normas anti-ruído e baixa poluição impostas pela União Europeia. Antes da abordagem a estes quatro pontos, é de referir

⁴ A análise tecnológica foi conseguida após conversa com os Administradores da GTFS

que todo o tipo de pesquisa e criação de inovação tecnológica desenvolvida pelas empresas apenas será possível caso existia um real apoio por parte do Estado Português e União Europeia, quer ao nível subsídios quer ao nível de programas comunitários.

Segurança

Sendo considerado o vector mais importante para as empresas de transporte rodoviário de mercadorias visto tratar-se em última instância da integridade e bem-estar dos seus colaboradores, nomeadamente os motoristas, importantes medidas têm vindo a ser tomadas e desenvolvidas com o intuito de garantir o fabrico de veículos que apresentem comportamentos fiáveis na estrada e que garantam a segurança dos condutores dos respectivos, assim como a segurança dos condutores alheios. Assim é disso exemplo a instalação de meios automáticos de controlo e dispositivos a bordo de auxílio à condução, tais como a caixa negra (permitindo, tal como acontece em outros meios de transporte, em caso de acidente apurar as razões e causas de um acidente rodoviário, facilitando o processo de investigação e procurando evitar situações futuras similares).

Outros dois exemplos são por um lado a aprovação por parte da Comissão Europeia, em 2001, da obrigatoriedade da instalação de limitadores de velocidade em todos os veículos que com mais de 3,5 toneladas de peso ou que tenham mais de 9 lugares; mas também a introdução da carta de condução electrónica que irá permitir um acesso mais rápido aos dados e troca de informações, identificando de forma mais rápida e eficaz os infractores.

Relativamente a inovações ainda em fase de estudo, de referir um acordo que está a ser elaborado um programa que visa garantir a presença de sistemas de segurança activa (sistemas de controlo de distância dos veículos, prevenção de colisões, controlo do estado de físico dos condutores e progressos relativamente ao tipo/composição dos pneus), menor projecção de água, maior aderência ao piso e alerta da perda de pressão dos pneus.

Comunicação

Os avanços ao nível das comunicações são igualmente importantes em empresas deste sector de actividade, possibilitando o acompanhamento à distância da frota automóvel e sua recuperação em caso de roubo, mas também o controlo de consumos e distâncias. Um exemplo é a instalação de sistemas GPS nos veículos, possibilitando assim uma

melhor gestão de rotas e tráfego automóvel, tentando-se assim evitar potenciais zonas de maior congestionamento, minimizando o perigo de acidentes e sinistros, permitindo também a redução do consumo de combustível. Outro caso é o uso de telemóveis GSM, usufruindo das funcionalidades que este tipo de dispositivos oferece, nomeadamente o contacto permanente entre a base/sede e as viaturas, evitando eventuais percursos desnecessários e conseqüente desperdício de energia, combustível, desgaste de viaturas e motoristas, permitindo ainda uma melhor assistência e controlo do serviço prestado, evitando ou minimizando potenciais atrasos nas entregas.

Logística

Associado ao transporte, está toda a logística pela qual passam as mercadorias, desde o seu local de fabrico, passando pela carga, transporte e descarga, até à disposição no ponto de venda. A Internet e restantes meios informáticos de suporte são cada vez mais utilizados, procurando-se fazer a integração dos sistemas de comunicação entre as empresas responsáveis pelo transporte/logística e o cliente final, existindo assim uma permanente monitorização e controlo dos stocks, eliminando-se os excedentes dos armazéns das empresas distribuidoras.

Torna-se cada mais frequente nas empresas transportadoras, numa tentativa de superar a concorrência, a inclusão nos serviços prestados, da componente da logística, verificando-se assim um processo de integração vertical, eliminando-se um dos intermediários da actividade de transporte de mercadorias, reduzindo-se custos e garantindo a qualidade do serviço. Assim, é oferecida uma solução integrada de transporte e distribuição de mercadorias, funcionando como vantagem competitiva relativamente à concorrência

De referir ainda, que actualmente existem soluções robotizadas ao nível da logística, possibilitando o transporte de mercadorias, por exemplo do interior dos semi-reboques para o armazém, sendo ainda calculado o modo óptimo de alocação de cada tipo de mercadoria, reduzindo-se assim os desperdícios de espaço.

Ambiente

Numa sociedade onde a preocupação ambiental está cada vez mais na ordem do dia, e sendo as empresas de transporte rodoviário de mercadorias responsáveis por uma quota parte significativa da poluição atmosférica e sonora (ao nível das emissões de gases de efeito de estufa, partículas e resíduos poluentes, derrame e perda de produtos

transportados e ainda ruído e vibrações causados) é importante a investigação e inovação tecnológica que permita minimizar as consequências e impacto ambiental decorrente da actividade das empresas deste sector.

Aliado a esta preocupação por parte das empresas, temos a actuação da União Europeia e Estado Português, que através de medidas como a implementação das Normas Euro (I, II, III, IV e V) procura a redução da poluição causada pelo deslocamento dos camiões, ou ainda medidas para incentivar a poupança ao nível do consumo de energia eléctrica, água, produção e desperdício de resíduos e ainda a implementação de uma efectiva política de reciclagem.

Aliado à inovação, poupança e preocupação com o ambiente começam a surgir os veículos Híbridos. O GTFS foi a primeira empresa a comprar camiões híbridos (2) impulsionada pelo desejo do cliente Grupo Jerónimo Martins.

Até ver as vantagens não têm sido notórias mas muito se deve à falta de formação e informação que ainda persiste no mercado e nas próprias marcas que vendem os veículos híbridos.

3.1.2 As 5 forças de Porter

3.1.2.1 Barreiras à entrada⁵

A Indústria em estudo é de transporte rodoviário de mercadorias genéricas em Portugal.

Exigência de Capital – A entrada neste sector pressupõe um investimento inicial elevado se o objectivo for constituir uma empresa de média ou elevada dimensão, dado que exige uma frota numerosa.

Se ambicionar concorrer com as empresas já instaladas no sector terá ainda de investir em infra-estruturas de suporte.

Por outro lado, se a empresa pretender entrar, também, no sector da logística, o investimento inicial é agravado, uma vez que são necessários armazéns e infra-estruturas de controlo e gestão de stocks.

⁵ Dados retirados de conversas telefónicas com a Antram e com a administração do GTFS

Para pequenas empresas, a concorrência muito forte pelo preço vai dificultar o retorno do capital investido.

Diferenciação de serviços – A diferenciação do serviço de transporte de mercadorias é muito reduzida sendo que os clientes dão, assim, grande importância aos preços o que pode constituir uma barreira à entrada de novos concorrentes, uma vez que novas empresas para entrar no mercado apesar de não terem grande preocupação com o serviço a oferecer, têm de propor um preço semelhante ou mais baixo do que as empresas do sector já instaladas.

Política Governamental – No que respeita à política governamental, a sua influência sobre as novas entradas no sector é relativa, ou seja, se por um lado não existe qualquer regulamentação que limite a entrada de empresas, por outro, existe um conjunto de leis relacionadas com o ambiente e segurança que afectam directamente o funcionamento das empresas no sector.

Acesso a tecnologias e equipamentos – O acesso a tecnologias e equipamentos neste sector não é uma barreira à entrada no mesmo uma vez que existe um livre acesso dado que os fornecedores dos veículos e equipamentos necessários não são pertença de nenhuma transportadora, surgindo como empresas independentes.

Curvas de Aprendizagem – As curvas de aprendizagem surgem como uma barreira à entrada neste sector, nomeadamente para empresas de grande dimensão uma vez que o seu objectivo passa, essencialmente, pela rentabilização do serviço prestado, ou seja, fazer o maior número de viagens com a maior carga possível, diminuindo o número de viagens com pouca carga. Para isso é importante maximizar a eficácia dos recursos disponíveis, facto que só é possível com a experiência adquirida. Assim, apresenta-se como entrave à entrada, uma vez que as novas empresas não possuem essa experiência.

Preços de entrada – Os preços praticados no sector podem constituir uma elevada barreira à entrada, uma vez que, devido à elevada concorrência na indústria, estes são reduzidos, esmagando as margens das transportadoras. Assim, as novas empresas têm dificuldade em competir com os preços praticados no mercado, pois necessitam de recuperar o investimento efectuado.

Como conclusão, as barreiras à entrada são elevadas por existirem grandes necessidades de capital inicial e porque a concorrência é efectuada essencialmente pelo baixo preço.

3.1.2.2. Rivalidade na indústria⁶

Crescimento da Indústria – O sector dos transportes rodoviários de mercadorias nacional por conta de outrem verificou um crescimento de volume de negócios entre 2002 e 2005 de 21%, ou seja em média assistiu a um crescimento de 5% ao ano.

Contudo, nos últimos anos, e após o pico de 2005, o número de empresas tem vindo a diminuir. Desde 2005 até 2010 assistiu-se a uma queda de 13%, sendo o número de empresas no sector em 2010 de 8757.

Relativamente à procura o sector da distribuição, na maioria dos países da EU, é cada vez mais dominado por um número reduzido de cadeias de supermercados.

O esmagamento da margem imposta pelos clientes tem efeitos negativos na qualidade do emprego e na protecção do ambiente.

O crescimento da indústria está limitado pela evolução do negócio dos segmentos dos clientes mais relevantes.

Existiam em Portugal, em 2006, 139.074 lojas tradicionais, 3.242 supermercados e 518 hipermercados. (Roland Berger, 2006)

Custos Fixos ou de estacionamento – Os custos fixos são elevados, o que provoca uma pressão sobre as empresas para optimizarem a sua gestão de tráfego, de modo a utilizarem em pleno a sua capacidade disponível, diminuindo assim o efeito dos custos fixos.

Contudo, é de referir o facto de existirem muitas pequenas empresas no mercado (62% das empresas do sector possui 4 ou menos veículos), de cariz familiar, e com gestão débil, dado que não têm um correcto e permanente conhecimento da análise de custos operacionais, de forma a rentabilizarem do melhor modo a sua capacidade.

⁶ Dados retirados da ANTRAM, IMTT e Rolan Berger, 2006

Como corolário, existe uma maior rivalidade entre os concorrentes, “sobrevivendo” aquelas que tenham maior capacidade de eliminar o efeito dos custos fixos através de uma gestão eficiente.

Concentração e equilíbrio – Este sector é caracterizado por ser muito fragmentado, ou seja, é composto por um elevado número de empresas, a maior parte delas de pequena dimensão, havendo apenas uma reduzida percentagem de empresas considerada de grande dimensão.

As 20 maiores empresas a operar em Portugal (IMTT, 2010):

Fig.5 - A facturação das 20 maiores empresas de Transporte Rodoviário em Portugal

Empresa	Fact. 2007 (€)	Fact. 2008 (€)	Fact. 2009 (€)
Grupo Transportes Florêncio e Silva	51.191.322,12	60.963.595,42	61.278.202,40
TJA	38.562.611,80	40.742.873,56	36.424.624,65
Patinter	119.405.612,84	107.916.725,02	90.597.113,76
Transportes António Frade	26.887.194,23	28.882.894,05	28.166.548,08
Tracar	21.040.613,04	21.410.338,61	20.184.510,75
Transpotes Mbrites	18.932.511,39	18.028.044,04	15.403.521,44
Transportes Costa e Baleia	9.727.545,16	8.664.229,55	9.219.246,54
Luis Simões	81.683.015,66	81.198.643,98	72.947.822,13
Tranportes Frigorificos Salvaterra	8.034.100,84	8.469.585,92	6.414.546,82
Transportes Figueiredo	26.500.000,00	28.500.000,00	29.000.000,00
Transportes Sardão	8.842.554,11	9.168.342,07	8.291.310,65
Transportes Paulo Duarte	22.490.745,26	26.429.988,83	29.299.330,95
Transpotes Central Pombalense	25.365.648,77	24.788.196,18	22.303.902,29
Transportes António Silva	15.251.907,53	15.360.469,68	13.202.279,99
Torrestir	32.821.181,53	35.927.365,25	33.922.040,84
TIEL	12.858.295,78	14.509.252,69	15.042.253,25
Rodo Cargo	35.999.267,09	39.308.043,65	40.869.836,39
Laso	29.124.811,23	52.303.617,74	53.970.108,99
Transporta	21.823.502,14	21.366.714,71	19.607.732,66
Transporte Broliveira	28.446.906,92	30.652.427,55	25.665.677,90

Diversidade de concorrentes – Dentro de cada grupo estratégico estão presentes diversas empresas concorrentes com um peso bem definido. Deste modo, apesar do grande número de empresas presentes no sector, nem todas são concorrentes directas umas das outras. Existem ainda segmentos diferentes e objectivos diferentes o que confere grande diversidade ao sector.

Acções estratégicas – Neste sector não são visíveis fortes acções estratégicas pois o mercado não é dominado por nenhuma transportadora (a empresa líder é difícil de identificar pois possui uma quota de mercado reduzida).

As empresas dentro de cada grupo estratégico assumem uma estratégia reactiva, tentando acompanhar o mercado e as suas concorrentes mais directas.

Barreiras à saída – Uma das principais barreiras à saída deste sector são os elevados custos fixos. No entanto, uma vez que o maior investimento das empresas transportadoras é os seus veículos, a sua alienação facilita a saída do sector.

Outro dos possíveis entraves à saída do sector são os custos com indemnizações de pessoal, principalmente nas grandes empresas.

As empresas que se dedicam a transporte especial encontram como entrave a dificuldade na venda dos seus activos que são mais específicos, logo menos líquidos.

A coexistência em vários negócios pela mesma empresa pode dificultar a saída do sector uma vez que podem existir dependências entre os negócios.

É possível concluir que a rivalidade na indústria é média elevada dado o elevado número de empresas no sector, aumentando, assim, a competitividade.

Contudo, estas empresas mais pequenas encontram-se em grandes dificuldades para acompanhar as empresas maiores pois não têm a mesma capacidade de negociação com os fornecedores.

3.1.2.3 Poder negocial dos clientes⁷

Diferenciação do serviço – Tem-se assistido a uma especialização do serviço prestado por parte das transportadoras uma vez que os seus clientes exigem serviços personalizados que respondam eficazmente às suas necessidades.

Custos de Mudança – Os custos de mudança de transportadora para clientes que utilizam serviços de carga geral são baixos pois existem muitas empresas a oferecer este tipo de serviço.

⁷ Dados retirados de conversas com a Administração do GTFS

Os custos de transferência são mais elevados para as actividades que necessitam de um tipo de transporte especial ou mais personalizado como por exemplo os sectores petroquímico e de materiais de construção.

Integração a montante – A possibilidade de haver uma integração a montante pelos clientes não é um cenário previsível uma vez que a tendência é a profissionalização do transporte apesar de Portugal apresentar um parque composto, maioritariamente, por conta própria.

Informação do Cliente – Visto estarmos perante um mercado muito fragmentado, a informação é dispersa, logo o cliente não consegue obter a informação desejada, em tempo útil, de forma a analisar a melhor escolha possível.

É possível concluir que o poder negocial dos clientes é médio elevado uma vez que são essencialmente empresas de grande dimensão, o que, aliado ao grande número de empresas transportadoras e de logística lhes dá um elevado poder negocial. No entanto, por outro lado, o serviço prestado pelas empresas transportadoras e de logística tende a ser cada vez mais especializado.

3.1.2.4 Poder negocial dos fornecedores⁸

Concentração – Os fornecedores de pneus e auto-peças estão dispersos, havendo um elevado número de empresas que oferecem estes equipamentos, existindo apenas algumas marcas de renome que poderão ter um maior poder junto das transportadoras devido à qualidade que representam para os mesmos.

A grande dimensão dos fornecedores de combustíveis leva a que estes tenham um elevado poder negocial perante os operadores, não havendo grande margem de negociação.

Paralelamente, existe uma elevada concentração dos fabricantes e distribuidores de veículos pesados, o que dificulta a discussão de preço sobretudo das empresas mais pequenas.

⁸ Dados retirados de conversas com a Administração do GTFS

As seguradoras e as empresas que fornecem equipamento informático estão pouco concentradas o que se traduz num menor poder negocial para as mesmas.

Produtos Substitutos – No que respeita à ameaça aos fornecedores, relativamente à existência de produtos substitutos, o risco é bastante reduzido, uma vez que não existem produtos substitutos aos veículos pesados, auto-peças, pneus e seguros. Neste sentido, os fornecedores têm um enorme poder negocial uma vez que as empresas transportadoras não têm hipóteses de escolha. Por fim, será importante referir que apesar de não existirem produtos substitutos aos combustíveis, começam a surgir produtos complementares como o biodiesel, que poderão vir a ameaçar o poder negocial dos fornecedores de combustíveis.

Importância do volume – Os elevados volumes de vendas neste sector são essenciais para os fornecedores de veículos pesados uma vez que os seus clientes directos são os transportadores.

No que respeita aos fornecedores tanto de pneus e auto-peças como de seguros e combustíveis, o poder já é mais elevado porque os seus clientes não se baseiam nas empresas transportadoras, ou seja, estes fornecedores não dependem directamente das empresas transportadoras.

Custos de mudança relativos – Os custos de mudança são reduzidos uma vez que as características entre fornecedores são semelhantes.

Diferenciações de Serviços – No que respeita à diferenciação, existem 2 pólos opostos. Os fornecedores de equipamento informático, seguradoras e combustíveis têm sentido bastante dificuldade em diferenciar os seus produtos/serviços o que lhes confere pouco poder negocial. Estes fornecedores tentam diferenciar-se pela própria marca, dando-lhe força e prestígio no mercado.

No outro pólo, surgem os fornecedores de veículos pesados e pneus, que diferenciam fortemente os seus produtos detendo, assim, um poder negocial mais elevado pela customização dos seus produtos, adequando-os às necessidades e exigências dos clientes.

Ameaças de Integração vertical – Os fornecedores de auto-peças não têm capacidade financeira para passarem a fazer transporte com viaturas próprias, sendo muito baixo o risco de integração a jusante.

Os fornecedores de pneus, veículos pesados e combustíveis são empresas de grande dimensão que poderão ter capacidade financeira para realizar uma integração a jusante.

É possível concluir que os fornecedores têm um poder negocial médio, uma vez que existem grandes oscilações de acordo com a análise feita. Se por exemplo nos fornecedores menos especializados o poder negocial é reduzido, nos fornecedores especializados e com maior peso nas empresas esse poder é elevado, sendo que um dos exemplos mais significativos é o poder das petrolíferas.

3.1.2.5 Serviços Substitutos

Como serviços substitutos do transporte rodoviário de mercadorias, surge a operação logística total que consiste no alargamento dos serviços oferecidos, o que pode ser visto como uma mais-valia para os clientes ameaçando que estes passem a adoptar este tipo de serviço.

A ameaça de serviços substitutos ao transporte rodoviário é baixa uma vez que pode ser apenas suprida por um serviço mais alargado mas também de maior risco.

Síntese da análise das 5 forças

- **A Força de novos competidores** é média baixa devido à elevada necessidade de capital no investimento desta indústria e pelos efeitos da experiência e know how dos players já existentes na indústria.
- **A Rivalidade entre as empresas da indústria** é média alta por existirem muitos concorrentes, a diferenciação do produto ser pelo preço e as barreiras à saída serem elevadas (grandes compromissos impedem saída da indústria).
- **A ameaça de produtos substitutos** é baixa pois os produtos substitutos não conseguem fazer o serviço de entrega que só os veículos do mercado conseguem.
- **O poder dos fornecedores** é médio dado que, se por um lado, alguns fornecedores são facilmente substituídos e podem ser renegociados, outros como o caso do combustível, têm um elevado poder no mercado, falta de substitutos e dificuldade de negociação.

- O poder dos clientes é alto uma vez que existem muitas opções no mercado e a diferenciação do serviço é feita pelo preço.

Fig.6 – Atractividade da Indústria

Atractividade da Indústria			
	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à entrada	X		
Rivalidade entre os concorrentes	X		
Poder dos Clientes		X	
Poder dos Fornecedores		X	
Disponibilidade dos Substitutos	X		

Conclui-se que a atractividade da indústria é média/baixa.

3.1.2.6 Caracterização estratégica e análise da concorrência

Os grupos estratégicos são conjuntos de empresas, de um dado sector de actividade que adoptam as mesmas ou semelhantes estratégias para se dirigirem ao mercado. No mercado dos transportes rodoviários de mercadorias a nível de empresas nacionais, onde a TFS se insere, identificam-se quatro grupos estratégicos de acordo com as variáveis consideradas:

Para a definição dos grupos estratégicos consideraram-se as variáveis que, em entrevistas com os principais clientes da TFS foram tidos como relevantes na escolha do distribuidor, o tipo de mercadoria transportada, o tipo de frota, a dimensão e a complexidade organizacional e tecnológica. As variáveis escolhidas foram as seguintes:

Serviços Oferecidos;

Volume de Negócios;

Fig.7 - Posicionamento dos grupos estratégicos

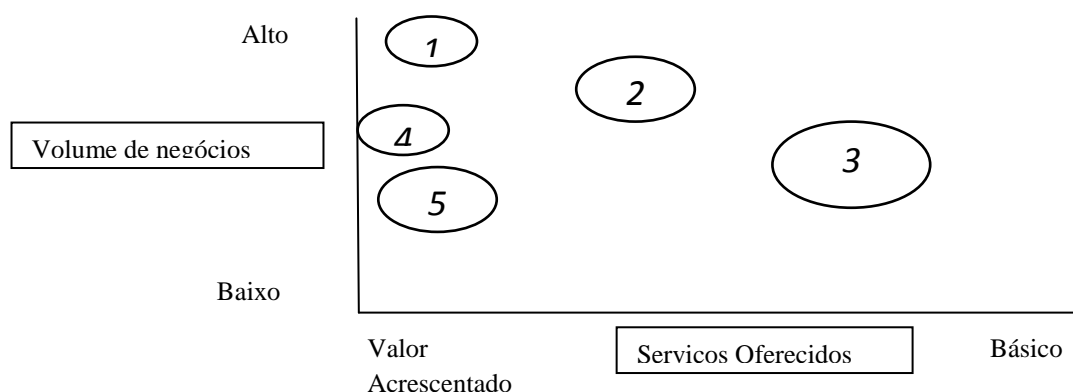


Fig.8 - Caracterização dos Grupos Estratégicos

Grupo	Caracterização dos Grupos Estratégicos					Exemplos
		Básico	Médio	Valor Acrescentado	Tipo de Serviço	
1	Serviço prestado			X		Patinter Transportes Luís Simões
		Baixo	Médio	Alto	Genérico	
	Volume de Negócios			X		
2		Básico	Médio	Valor Acrescentado		GTFS TJA Transportes António Frade Transportes Paulo Duarte
	Serviço prestado		X			
		Baixo	Médio	Alto	Genérico	
3		Básico	Médio	Valor Acrescentado		Transportes Machado e Brites Transportes Costa e Baleia Transportes Edgar e Prieto
	Serviço prestado	X				
		Baixo	Médio	Alto	Genérico	
4		Básico	Médio	Valor Acrescentado		TIEL LASO
	Serviço prestado			X		
		Baixo	Médio	Alto	Cargas Perigosas	
5		Básico	Médio	Valor Acrescentado	Tipo de Serviço	Rodo Cargo Transporta
	Serviço prestado			X		
		Baixo	Médio	Alto	Porta-a-Porta	
5	Volume de Negócios		X			

3.1.2.7 Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso de um determinado sector surgem da conciliação dos factores chave de compra e dos factores de competição, segundo *Michael Porter*. Com a identificação destes dois conjuntos de factores será possível identificar os aspectos mais relevantes para o sucesso das empresas de transporte rodoviário de mercadorias.

No sector dos transportes rodoviários de mercadorias realçam-se os seguintes aspectos:

Factores Chave da Compra:

- ⇒ Rapidez de Entrega
- ⇒ Qualidade do Serviço
- ⇒ Preço

A **Rapidez de Entrega** é um factor importante na medida em que os principais clientes das empresas transportadoras, nomeadamente as grandes empresas distribuidoras, necessitam que os seus produtos estejam a ‘tempo e horas’ nas suas lojas, com o risco de terem quebras de stocks.

Para além da rapidez de entrega, a **qualidade do serviço** é igualmente bastante importante no processo de compra. A qualidade do serviço inclui a própria qualidade do serviço prestado, assim como a garantia de segurança dos seus produtos e ainda, a confiança na própria empresa. Os clientes escolhem a empresa apenas se confiarem nos seus serviços.

Por fim, o **preço** dos serviços prestados influencia também o preço praticado pela empresa.

Factores de Competição

- ⇒ Notoriedade / Imagem de marca
- ⇒ Serviços oferecidos
- ⇒ Qualidade do Serviço
- ⇒ Dimensão
- ⇒ Know-How

A **notoriedade** e **imagem de marca** das empresas de transporte rodoviário de mercadorias é um factor de competição bastante forte na medida em que essa notoriedade/imagem é percebida pelos clientes e influencia a escolha por uma ou outra empresa.

Outro dos aspectos diferenciadores das empresas será os próprios **serviços oferecidos** pela empresa, no sentido em que se a empresa oferecer um serviço de transporte acompanhado do serviço de logística, o cliente não sentirá necessidade de encontrar outra empresa que lhe satisfaça a necessidade de logística, contratando a mesma empresa para ambos os serviços. Existe assim uma oferta completa de serviços que poderá ser um factor diferenciador da empresa.

Mais uma vez, a **qualidade** surge como factor bastante importante para as empresas do sector em estudo. Neste momento é importante realçar não só a qualidade do serviço prestado, como do material circulante, no que respeita à qualidade tecnológica mas também à elevada preocupação com o aspecto e limpeza dos veículos. Aquando do

processo de distribuição é necessário ter em atenção a qualidade dos sistemas de informação, nomeadamente na comunicação existente entre as empresas prestadoras e os seus clientes.

Por outro lado, a **dimensão** diferencia as empresas no que respeita à capacidade de resposta. Uma empresa com uma frota maior terá maior capacidade de resposta a um cliente com necessidades de transporte elevadas.

Por último, o **know-how** das empresas, tanto ao nível dos trabalhadores, como da tecnologia utilizada e, principalmente, no que respeita ao conhecimento do mercado decorrente da experiência adquirida ao longo dos anos a operar neste sector.

Após a identificação dos principais factores chave de compra e dos factores de competição, é possível identificar os factores críticos de sucesso das empresas de transporte rodoviário de mercadorias. Neste sentido, os **factores críticos de sucesso** são:

- ⇒ Notoriedade
- ⇒ Qualidade
- ⇒ Dimensão
- ⇒ Know-How

Como já foi referido, a **notoriedade** de uma empresa é essencial para o seu sucesso. Uma empresa com notoriedade reconhecida no mercado terá melhores resultados junto dos clientes de maior dimensão, nomeadamente os principais grupos de distribuição, como o Grupo Jerónimo Martins. Estes grupos escolhem a empresa transportadora pelo reconhecimento percebido e pela imagem de qualidade que é transmitida para o mercado.

Aliado à notoriedade e imagem de marca, surge a **qualidade**. Se uma empresa não presta um serviço com qualidade a sua notoriedade no mercado é prejudicada. Para além disso, se os clientes se apercebem da falta de qualidade no serviço prestado, a empresa facilmente entra num ciclo vicioso de perda de clientes e volume de negócio, uma vez que os seus clientes começam a recorrer a outras empresas concorrentes.

A **dimensão** é, como foi referido anteriormente, essencial se o objectivo da empresa é ter capacidade de resposta aos grandes clientes, que necessitam de uma elevada flexibilidade da empresa para responder de forma rápida a pedidos que implicam a

utilização de um maior número de veículos. Para tal, a empresa transportadora necessita ter uma frota numerosa que responda a estas necessidades.

Por fim, o **know-how** da empresa torna-se essencial para a obtenção de sucesso na medida em que perante situações adversas a empresa possui um conhecimento acumulado que resulta dos anos de experiência no sector, facilitando assim a escolha das alternativas estratégicas mais adequadas mediante cada situação. Desta forma, a empresa encontra-se prevenida face a incertezas do mercado, garantindo sempre a satisfação dos clientes.

3.2. Análise Interna⁹

3.2.1. Descrição da empresa

O início da actividade desta empresa remonta aos longínquos anos 40, quando Florêncio Luís Simões transportava os produtos hortícolas e frutícolas produzidos na região da Malveira (Mafra), numa galera puxada por três animais (mulas) para a Praça da Figueira em Lisboa, onde eram comercializados.

A 30 de Janeiro de 1968, foi constituída a empresa “ Transportes Florêncio & Silva, Lda.”, cujos sócios seriam na altura: Florêncio Luís Simões e Zeferino Manuel da Silva Simões.

Na década de 70 Florêncio Luís Simões foi substituído por António Luís da Silva Simões, no lugar de sócio gerente.

Como consequência da evolução do mercado, surgiu a necessidade de crescimento através da aquisição e criação de novas empresas de modo a que a Transportes Florêncio & Silva, Lda. pudessem acompanhar a envolvente, surgiram então a “Transportes Ideal de Caselas, Lda.”, a “ Transportes Ideal do Alto da Vinha, Lda.” e a “Auto Reparadora do Vale Casal, Lda.”.

Através de um processo de fusão entre a Transportes Ideal de Caselas, Lda. e a Transportes Florêncio & Silva, Lda., e mais tarde entre Transportes Florêncio & Silva,

⁹ Todos os dados da análise interna foram fornecidos pelo GTFS

S.A e Transportes Ideal do Alto da Vinha, Lda estas últimas passaram a sociedade anónima, denominando-se Transportes Florêncio & Silva, S.A.

Recentemente, e tendo em conta uma parceria de sucesso e de longa data com um cliente, a Jerónimo Martins Retalho, foi-lhes proposta a criação de uma empresa em regime de exclusividade, a qual foi aceite, surgindo assim, a 1 de Setembro de 2005, a ZAS, Transportes e Logística, S.A

O GTFS é, assim, composto pela TFS e a ZAS.

Os serviços que a empresa presta são os seguintes:

Transportes Exclusivos dedicados – Este serviço consiste na afectação de viaturas ao serviço do cliente, com motorista e ajudante, em regime de exclusividade e por períodos pré-determinados. Nestas circunstâncias, é possível a identificação do cliente ou produto através da aplicação de publicidade colocada nos painéis laterais das caixas de carga da viatura.

Em certos casos, é ainda possível a disponibilidade, em regime exclusivo, de um ou mais gestores de tráfego, que poderá permanecer nas instalações do cliente de modo a apoiar a gestão do serviço.

Transportes Regulares ou Esporádicos – Outro serviço disponibilizado consiste na colocação de uma ou mais viaturas com motorista, para transporte ou distribuição de mercadorias depois de analisada a característica do trabalho, com extensão a todo o país. Trata-se de um serviço cuja resposta é imediata e eficaz, atendendo às estruturas que o grupo possui quer no sul quer no norte.

Outros Transportes – O GTFS dispõe também de transporte de carga geral: contentores, cereais e produtos a granel, com o apoio dos escritórios da sua associada Transportes Nobre & Cia., Lda.

Possui ainda serviços ao domicílio de electrodomésticos, artigos de escritório, ou quaisquer outros equipamentos, através de viaturas especialmente adaptadas para o efeito e de pessoal especializado nas modalidades de regime exclusivo ou esporádico, consoante o interesse ou a necessidade do cliente.

Armazenagens com Distribuição – Modernos entrepostos, equipados com estanteria, racks, porta-paletes eléctricos, empilhadores, máquinas de filmar paletes, entre outros

meios logísticos que se encontram à disposição dos seus clientes nas unidades Vale Casal (Malveira) e Modivas (Vila do Conde).

Cross – Docking com Distribuição – Em cada um dos entrepostos, dispõe de espaços próprios, plataformas concebidas para todo o tipo de movimentação: recepção, conferência, separação das cargas e distribuição. Todo este movimento é apoiado quer pelo sistema informático quer por uma frota própria para a respectiva distribuição.

O grupo tinha a 31/12/2011 na sua equipa de trabalho um conjunto de 1266 profissionais (TFS com 719, ZAS com 538 e ARVC com 9), não só habilitados como também em permanente formação, o que contribui para a sua boa operacionalidade. Os funcionários estão repartidos pelas seguintes categorias: administradores/gerentes, coordenadores de gestão de frota, coordenadores administrativos, chefes de frota, coordenadores de logística, administrativos (escritórios e armazéns), motorista de pesados, motorista de ligeiros, ajudante de motorista, operacional de armazém, oficina (Mecânicos, Montagem de pneus...) e outros (Segurança, Limpeza).

O GTFS tem ao seu dispor um total de 1123 viaturas das quais 350 são galeras.

A Quota de Mercado do GTFS entre as 20 maiores empresas portuguesas de transportes de mercadorias era em 2009 de 10%.

3.2.1.1 Evolução

O GTFS tem crescido na sua actividade nos últimos 5 anos, sendo que o maior crescimento foi em 2007 e o menor em 2011.

Fig.9 - Evolução das Vendas do GTFS

Ano	Vendas	Evolução de actividade
2007	51.191.322,12 €	22,28%
2008	59.963.595,40 €	17,14%
2009	61.278.202,40 €	2,19%
2010	66.750.414,80 €	8,93%
2011	71.447.739,70 €	7,04%

Como nos últimos anos o GTFS tem mantido a carteira de clientes, este crescimento constante deve-se ao crescimento dos seus próprios clientes, o qual tenta acompanhar.

Fig.10 - Evolução dos Resultados Líquidos da ZAS e TFS

Ano	Resultado Líquido TFS	Resultado Líquido ZAS
2007	1.023.816,57 €	136.857,59 €
2008	719.145,34 €	162.082,84 €
Ano	Resultado Líquido TFS	Resultado Líquido ZAS
2009	2.115.936,28 €	653.146,53 €
2010	733.534,08 €	1.396.516,72 €
2011	(1.774.760,27 €)	967.810,43 €

Relativamente a resultados, estes têm sido positivos quer na TFS quer na ZAS, excepto em 2011 em que foi positivo apenas na ZAS. Nos restantes quatro anos em estudo, apesar de inconstantes, manteve-se positivo.

Fig.11 - Quadro da evolução dos custos com o pessoal

	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Custos com pessoal</i>	14.492.477,24 €	16.825.843,71 €	18.178.577,16 €	19.424.268,50 €	20.380.012,08 €
<i>Custos totais</i>	50.500.597,41 €	62.248.710,18 €	61.609.787,96 €	67.324.808,47 €	76.423.361,20 €

Os custos com o pessoal mantinham uma percentagem perto dos 30% dos custos totais. À medida que o número de funcionários crescia (logo o custo com pessoal aumentava) também os outros custos subiam, reflexo do gradual aumento de trabalho. Em 2011 a percentagem desceu para os 26%, não pela redução dos custos com pessoal mas porque o peso da rubrica Combustíveis subiu, bem como a de Juros e Rendimentos suportados (5.859.275,66€).

Fig.12 - Quadro evolução dos custos FSE

FSE	2007 (€)	%	2008 (€)	%	2009 (€)	%	2010 (€)	%	2011 (€)	%
<i>Subcontratos</i>	688.301,57	3	416.281,27	1	446.245,94	1	355.302,35	1	174.496,34	1
<i>Combustíveis</i>	16.286.432,52	60	22.056.124,84	64	18.848.347,94	61	23.368.016,67	66	28.088.563,44	71
<i>Rendas e alugueres</i>	1.387.400,90	5	1.027.349,78	3	888.018,00	3	606.978,36	2	509.405,52	1
<i>Seguros</i>	1.875.647,22	7	2.221.217,32	6	2.194.792,46	7	2.089.137,83	6	2.289.565,33	6
<i>Portagens</i>	1.640.927,50	6	2.129.943,44	6	2.269.528,23	7	2.502.451,36	7	2.492.765,68	6
<i>Pneus</i>	778.454,00	3	1.118.514,99	3	922.868,68	3	1.180.968,57	3	777.451,21	2
<i>Conservação e reparação</i>	3.448.947,73	13	4.599.748,53	13	4.512.678,09	15	4.470.654,05	13	4.551.263,91	12
Total	26.920.590,81	100	34.584.804,32	100	31.014.325,57	100	35.534.231,55	100	39.712.595,58	100

Pela análise dos custos de FSE é fácil concluir que o peso dos Combustíveis continua a ser muito elevado atingindo o pico em 2011, em que representa 71% dos FSE e 36% dos custos totais (76.423.361,20 €). Esta situação demonstra bem a importância dos combustíveis neste sector e como é dramático estar dependente de uma matéria-prima instável e em constante subida.

3.2.1.2 Indicadores

Fig.13 - Indicadores Financeiros do GTFS

INDICADORES	Resultado TFS	Resultado ZAS
1. Imobilização de Capitais Permanentes = Capitais Permanentes/Imobilizado Líquido	0,289	0,317
2. Fundo de Maneio = Resultado Líquido + Amortizações + Provisões	3.240.553,72 €	3.363.905,18 €
3. Fundo de Maneio Líquido = Capitais Permanentes – Imobilizações Líquidas	-12.525.584,62 €	-8.226.957,30 €
4. Capacidade de Endividamento = Capitais Próprios/Capitais Permanentes	1	1
5. Autonomia Financeira = Capitais Próprios/Activo Líquido	0,152	0,126
6. Solvabilidade = Activo Líquido/Passivo	0,974	1,049
7. Liquidez Geral = Activo Circulante/Passivo Circulante	0,357	0,502
8. Liquidez Imediata = Disponível/Passivo Curto Prazo	0,019	0,233
9. Prazo Médio de Recebimentos = (SaldoClientes + Saques)/Vendas do ano	73,27 dias	113,45 dias
10. VAB = Vendas + Proveitos Suplementares + Trabalhos Própria Empresa – CMVMC – FSE – Outros Custos Operacionais	19.983.632,03 €	13.329.853,44 €
11. EBITDA = Resultados Operacionais antes dos gastos de financiamento	8.688.390,90 €	1.789.837,04 €

Conclusões: O FM é positivo quer na TFS quer na ZAS, sendo que o fundo de maneio é a parte dos capitais permanentes que não é absorvida no financiamento do imobilizado líquido e que vai cobrir (total ou parcialmente) as necessidades de financiamento do ciclo de exploração, é importante que seja positivo e elevado, o problema é que o fundo de maneio líquido é negativo nas duas firmas o que significa que o FM não é suficiente

para fazer face às necessidades de financiamento destas, gerando, assim, problemas de liquidez.

A autonomia financeira é reduzida em ambas as empresas (TFS e ZAS), ou seja, apenas uma parte reduzida dos activos das mesmas são financiados com capitais próprios.

Quanto à solvabilidade é possível verificar que a grande parte dos activos das empresas são financiados por capitais alheios.

A TFS e a ZAS têm uma liquidez imediata muito reduzida mostrando fraca capacidade de fazer face imediata às responsabilidades de curto prazo.

Os prazos médios de recebimentos são superiores aos prazos médios de pagamentos em ambas as empresas, o que dificulta a gestão financeira e liquidez de ambas.

O resultado final da actividade produtiva no decurso do ano é positivo e elevado em ambas as empresas.

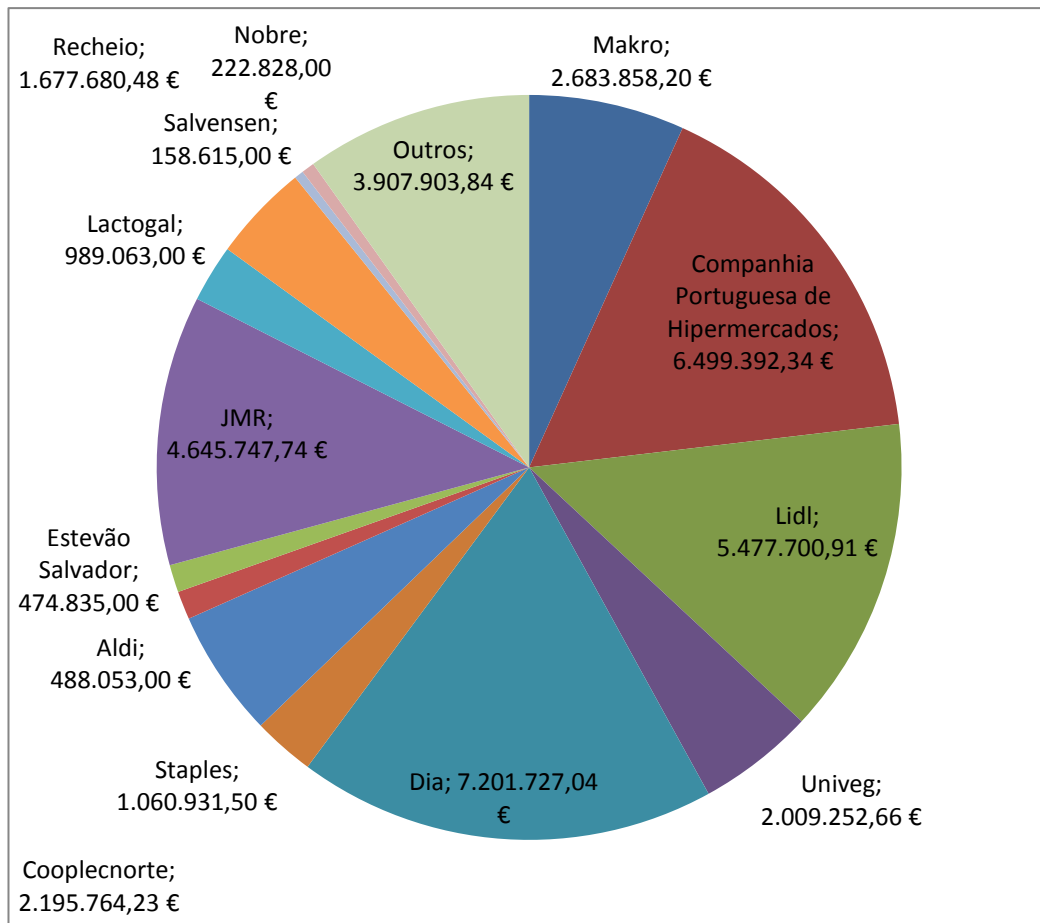
Os resultados operacionais antes de gastos de financiamento também foram positivos nas duas firmas.

3.2.1.3 Clientes

Fig.14 - Facturação das 20 maiores empresas de transporte rodoviário de mercadorias

Cliente	Facturação	%
Makro	2.683.858,20 €	6,76
Companhia Portuguesa de Hipermercados	6.499.392,34 €	16,37
Lidl	5.477.700,91 €	13,80
Univeg	2.009.252,66 €	5,06
Dia	7.201.727,04 €	18,14
Staples	1.060.931,50 €	2,67
Cooplenorte	2.195.764,23 €	5,53
Aldi	488.053,00 €	1,23
Estevão Salvador	474.835,00 €	1,20
JMR	4.645.747,74 €	11,70
Lactogal	989.063,00 €	2,49
Recheio	1.677.680,48 €	4,23
Salvensen	158.615,00 €	0,40
Nobre	222.828,00 €	0,56
Total	35.785.449,10 €	90,15
Outros	3.907.903,84 €	9,75
Facturação Total	39.693.352,94 €	100,00

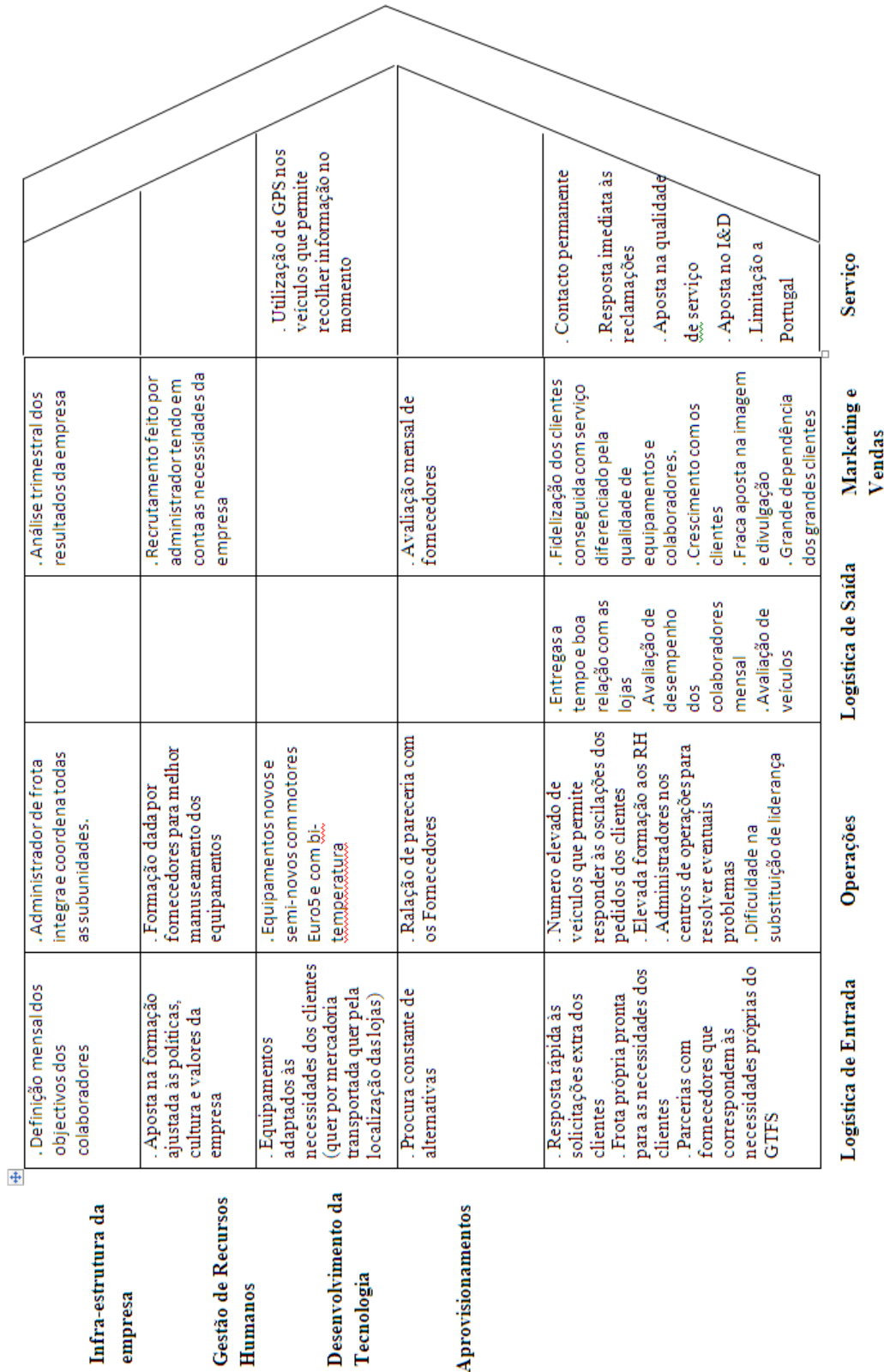
Gráfico 3 - Facturação TFS 2011



Relativamente aos clientes, como já foi referido, a ZAS só trabalha com a JMR, sendo este o maior cliente do GTFS com 31.754.386,76 € de faturação pela ZAS e ainda 4.645.747,74 € de faturação pela TFS, num total de 39.693.352,94 € (56% da faturação total do GTFS que é de 71.447.739,70 €).

Quanto aos restantes clientes do TFS, destaque para o Dia, Companhia Portuguesa de Hipermercados e Lidl que juntos representam 48,31% da faturação desta.

3.2.1.4 Cadeia de Valor



3.2.1.5 Dificuldades Actuais

- **Linguagem estratégica não está adequada** – a nível estratégico a linguagem utilizada é pouco clara e inadequada ao GTFS. Quer os colaboradores quer a administração não se revêm nela.

- **Estrutura** – existem problemas de estrutura, o organograma não é adequado e as hierarquias e processos pouco definidos.

Existem trabalhos feitos sem necessidade (ou por repetição ou por falta de valor acrescentado).

- **Excessivo peso do combustível nos custos totais** – o combustível é a principal matéria-prima utilizada pelo grupo, que não tem poder de negociação com as petrolíferas ao mesmo tempo que não consegue sensibilizar o cliente para alteração de preços de modo a suportar as constantes subidas de combustível.

- **Exigências dos clientes não têm em conta a legislação em vigor** – o cliente exige cada vez mais das transportadoras como forma de redução dos seus próprios custos, o que leva as transportadoras a não conseguirem ou a ter muitas dificuldades no cumprimento das leis do sector.

Esta situação é problemática porque origina muitas coimas que estão com um preço muito elevado, levando a uma situação insustentável.

Uma empresa quer tenha 3 veículos ou 3000 se for apanhada duas vezes com a mesma infracção é considerada reincidente e considerado dolo.

- **Elevada tecnologia com elevados custos desaproveitada** – o GTFS tem apostado nas novas tecnologias mas negociou mal dado só ter visto uma empresa de GPS, por exemplo.

Outro dos problemas é que a empresa apenas utiliza as tecnologias de forma reactiva, ou seja, em vez de aproveitar estas ferramentas de forma proactiva apenas as utiliza de forma reactiva, quando o problema já existe.

- **Poucos profissionais qualificados quer nos cargos administrativos quer nos de chefia** – na parte administrativa esta situação provoca elevada dependência das empresas subcontratadas (contabilidade e advocacia), repetição de processos, logo, aumento dos custos.

Na parte de chefia de tráfego origina alguns problemas de coordenação e de satisfação do cliente (o que também origina custos desnecessários).

- **Dificuldade na substituição dos líderes carismáticos** – os actuais administradores são muito respeitados seja pelos colaboradores, fornecedores, entidades bancárias mas principalmente pelos clientes.

De uma forma geral todos sabem como estes trabalham e já sabem o que esperar deles. Sucede que os actuais administradores estão a chegar a uma idade em que é preciso pensar na sua substituição.

Como empresa familiar que é, as quatro filhas dos administradores/donos estão na linha da frente para essa substituição.

Acontece que logo o género sexual da nova geração cria suspeitas nos colaboradores que presumem que estas não percebem do negócio. Depois a fraca presença destas nos entrepostos dos clientes é mais um motivo de desconfiança por parte dos mesmos uma vez que estão habituados à presença dos administradores nestes locais.

Quanto aos fornecedores e entidades bancárias, estes já começam a conhecer a geração seguinte e a criar laços (mas será sempre uma incógnita uma vez que os actuais administradores criaram este grupo enquanto a nova geração já está a apanhar o grupo numa fase de amadurecimento tal como o próprio sector).

Os clientes, o elemento mais importante, continua muito céptico em relação à nova geração pois das quatro ainda ninguém dá garantias nem assume a liderança e responsabilidades. Existe muito pouco contacto entre ambas as partes.

3.3 Análise SWOT

3.3.1 Forças

- a - Formação interna e formação pelas marcas fornecedoras aos Recursos Humanos;
- b - Relação de equipa entre trabalhadores e dirigentes;
- c - Presença forte dos administradores juntos dos colaboradores e seus problemas;
- d - Avaliação de colaboradores e veículos mensal;
- e - Políticas de qualidade, ambiente e segurança;
- f - Elevada dimensão do grupo
- g - Frota própria e actualizada;
- h - Fidelidade/Parceria com clientes e fornecedores;

- i - Grande experiência no sector;
- j- Imagem favorável junto das instituições de crédito;
- k - Forte inovação tecnológica no sector Logístico;
- l - Sistema de open book com cliente

3.3.2 Fraquezas

- m - Fraca aposta na divulgação da empresa;
- n - Limitação de actuação ao mercado nacional;
- o - Apesar de algumas inovações a nível tecnológico ainda não está a tirar proveito das mesmas;
- p - Grande dependência relativamente aos maiores clientes, por exemplo, o Grupo Jerónimo Martins;
- q - Dificuldade na substituição dos actuais líderes, eles são a empresa, e os clientes, os fornecedores e funcionários ainda não se revêm na nova geração;

3.3.3 Oportunidades

- r - Expansão de mercado fazendo o acompanhamento de actuais clientes (quando um cliente investe noutra país o GTFS podia seguir com o cliente pois sabe como satisfazer as necessidades deste);
- s - Angariação de novos clientes dado que muitas empresas do sector estão, neste momento, a entrar em insolvência;
- t - Renegociar contratos com alguns fornecedores uma vez que o mercado se encontra em crise;

3.3.4 Ameaças

- u - Flutuações no preço do petróleo que, na maioria das vezes, não é reflectida no preço que o cliente paga;

- v - Excessiva regulamentação do sector com normas europeias que, cada vez mais, se fazem cumprir em Portugal;
- x - Possível dificuldade de financiamento nos montantes necessários para a empresa acompanhar os seus clientes;
- y - Mercado contraído pode afectar vendas dos clientes do grupo;
- z - Clientes que deixam de investir em Portugal por já não ser interessante.

3.4 SWOT Dinâmica

3.4.1 Desafios/Apostas

- a ↔ r - Apostar cada vez mais na formação aos colaboradores por forma a deixar os clientes satisfeitos e a manterem pareceria com o grupo.
- h ↔ t - Tentativa de renegociação de preços com fornecedores que não quererão perder a pareceria com o grupo.
- i ↔ s - Aproveitar a elevada experiência no sector para angariação de novos clientes.
- g ↔ r - Qualidade da frota e elevada experiência para manter clientes e acompanhar possíveis crescimentos.

3.4.2 Avisos

- l ↔ u - Maior utilização do sistema de open book com clientes de forma às flutuações do combustível ficarem automaticamente reflectidas na facturação do serviço, sem necessidade de constantes renegociações de preço com o cliente.
- f ↔ x - Elevada necessidade de capital, por se tratar de um grande grupo, dificultada pela fraca capacidade de financiamento das entidades financeiras actualmente.
- k ↔ z - Forte inovação na logística pode não ser aproveitada devido à saída de clientes do país.

3.4.3 Riscos

n ↔ u - A limitação ao território nacional impede o acesso a diferentes preços de combustível, muitas vezes inferiores aos de Portugal.

p ↔ y - Situação de crise nacional pode ser geradora de percas para os clientes do grupo que aliada à excessiva dependência do mesmo a estes pode resultar numa diminuição de facturação do próprio grupo.

n ↔ z - Fuga de alguns clientes para outros países leva à perda desses mesmos clientes uma vez que o grupo só opera em Portugal.

3.4.4 Restrições

m ↔ s - A fraca aposta na divulgação do grupo vai dificultar a angariação de novos clientes que surgem nas alturas de crise por, muitas vezes, perderem os antigos prestadores de serviços.

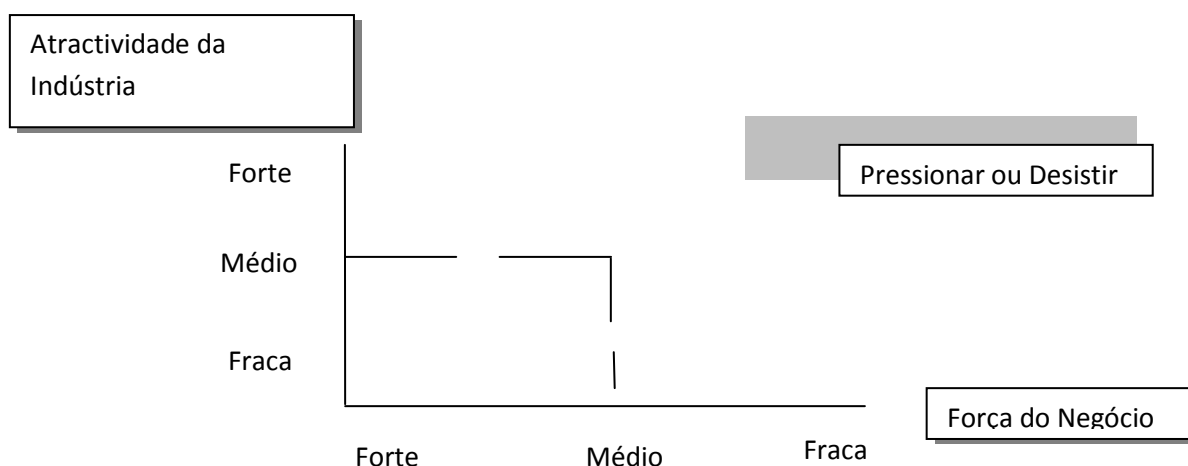
q ↔ r - O acompanhamento do possível crescimento de alguns clientes pode ficar comprometido pela desconfiança que estes ainda têm da nova geração de liderança do grupo.

3.5 Matriz McKinsey/General Electric

Fig.15 - Matriz McKinsey/GE do GTFS

Força do Negócio			
Critérios	Coefficiente de ponderação	Valorização	Nota Ponderada
Quota de Mercado Relativa	20%	2	0,4
Preço de custo face à concorrência	20%	1	0,2
Adequação do aparelho produtivo	10%	3	0,3
Qualidade da distribuição	25%	3	0,75
Cobertura geográfica	5%	3	0,15
Imagem	15%	3	0,45
Total	100%		2,25

Fig.16 - Análise da atractividade da Indústria e Força do Negócio – Posicionamento GTFS



Após esta análise a empresa deve optar pelas seguintes acções:

- Manter a posição Global – Se a empresa já é líder de mercado ou de algum segmento de mercado deve juntar forças para não perder essa posição.
- Procurar Cash-Flows – Analisar internamente onde pode encontrar ou incrementar Cash-Flows
- Investir em níveis de manutenção – investir nos actuais níveis de manutenção de forma a não perder qualidade
- Administrar os ganhos anuais – A forma de aplicação dos ganhos anuais deve ser vista de forma cuidada e consciente para que a empresa não perca força no negócio.
- Proteger forças – É fundamental, nesta posição, manter as forças do negócio para não entrar num ciclo de minimização do investimento ou mesmo de desinvestimento.

CAPÍTULO 4 – REVISÃO À ESTRATÉGIA

4.1 Visão, Missão e Valores

Começa-se por analisar a situação actual e, seguidamente, propõem-se formulações alternativas.

4.1.1. Actuais

Visão

- Ser uma empresa de qualidade;
- Melhorar continuamente o serviço prestado, potenciando o negócio dos clientes de forma a ter uma orientação voltada para o “Zero Defeitos”;
- Desenvolver um sistema de qualidade (cumprindo os prazos de entrega com rapidez, eficácia e flexibilidade), de forma a prestar um serviço de alta qualidade, no momento certo;
- Prosperar no negócio, de forma a obter os resultados necessários ao desenvolvimento do grupo e que satisfaça os seus colaboradores e os seus investidores;
- Possuir uma boa carteira de clientes, tentando fidelizá-los.

Missão

Transportar mercadorias e prestar um serviço de Logística da Distribuição, seguindo uma política de parceria com os nossos clientes, prestando-lhes a, satisfazendo as suas necessidades e excedendo as suas expectativas, gerando deste modo a preferência pelos nossos serviços.

Valores

Todos os colaboradores do Grupo Transportes Florêncio & Silva assumem livremente a responsabilidade de divulgar, implementar e praticar em todos os momentos os seguintes princípios de conduta:

Da Qualidade

O Cliente é a razão de ser da nossa Organização. A satisfação das necessidades do Cliente é o nosso alvo. A Qualidade do nosso desempenho é a nossa obrigação. A imagem dos nossos serviços é potenciada pelo nosso desempenho.

Cumprimos com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis à nossa actividade.

Optimizar o valor dos nossos serviços é o nosso objectivo.

A melhoria contínua do nosso serviço é uma preocupação fundamental.

Da Responsabilidade

Com vista a garantir o futuro: como indivíduos, assumimos inteira responsabilidade pela nossa postura; como colaboradores da organização, partilhamos livre e activamente das responsabilidades comuns.

Da Partilha

Um sucesso conseguido é um sucesso partilhado. Um sucesso partilhado é sempre profícuo e gerador de mais sucessos.

Temos para com os nossos parceiros de negócio, relações de trabalho consolidadas e de desenvolvimento.

4.1.2. Sugestões

Visão

Ser um grupo de distribuição integrado na sociedade e ser reconhecido pela excelência, qualidade de serviço e marca, proporcionando aos colaboradores elevados níveis de motivação e orgulho e aos clientes total confiança.

Missão

Prestar um serviço de qualidade, ágil e eficiente, visando soluções vantajosas que atendam às necessidades dos nossos clientes e contribuam para o desenvolvimento individual e colectivo de todos os que integram a nossa equipa.

Valores

- Satisfação do cliente
- Melhoria continua
- Transparência
- Qualidade
- Rigor
- Fiabilidade
- Responsabilidade Social
- Disciplina
- Responsabilidade Ambiental

4.2. Grandes Objectivos

- Logística

Obter um índice de satisfação > 90%

Obter um tempo médio de encerramento de reclamações < 6 dias

Obter uma taxa de cobranças > 96%

Obter uma taxa de unidades entregues > 99,5%

Obter uma taxa de integridade > 99,8%

Obter uma taxa de quebras < 0,06%

Obter taxa de pontualidade (Horas) > 95%

Obter taxa de pontualidade (Dias) > 99%

- Transporte

Taxa de Frequência de Sinistralidade < 5%

Taxa de Infracções < 5%

Taxa de Discos Recebidos > 97%

Taxa de Viaturas com Talões de Gasóleo em Atraso < 1%

Taxa de Cumprimento das verificações aos motores de frio > 97%

Índice de satisfação do cliente (Transportes) > 90%

Tempo Médio de Encerramento de Reclamações (Transportes) < 06 Dias

Taxa de Cobranças > 96% (TFS)

Taxa de Cobranças = 100% (ZAS)

Taxa de Quebras \leq 0,06%

- Recursos Humanos

Taxa de eficácia da formação > 95%

Índice de satisfação interna > 85%

Taxa de Cumprimento do Plano de Formação > 97%

Taxa de Cumprimento de Consultas Médicas = 100%

Taxa de Acidentes de Trabalho \leq 1%

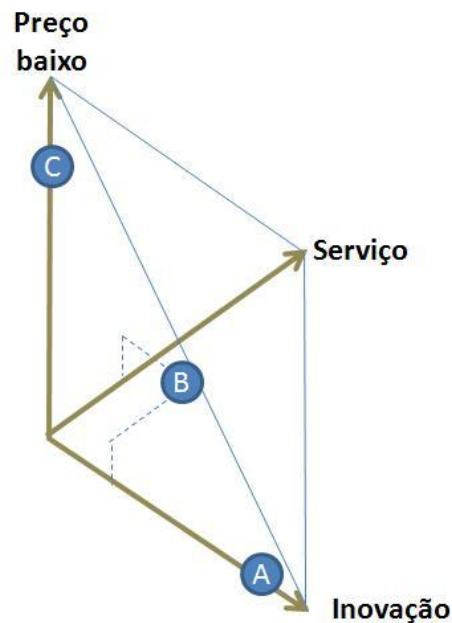
4.3. Estratégia

Porter destacou a ideia de que apenas uma estratégia, de entre as três estratégias genéricas (Estratégia pela Liderança dos Custos, Estratégias de Diferenciação de Produtos/Serviços e Estratégia de Foco), deverá ser adoptada por uma empresa e não fazê-lo resultará em ficarem “presos no meio” (Porter, 1980)

No entanto, uma única estratégia genérica nem sempre é a melhor resposta, tanto mais que os clientes de um produto frequentemente procuram nele vários aspectos, por exemplo, uma mistura de qualidade, estilo, utilidade e preço.

Um produtor de alta qualidade que siga uma estratégia única pode ser afectado pela entrada no Mercado de uma nova empresa com um produto de menor qualidade mas que atende melhor as necessidades globais dos clientes. Além disso, há evidências contemporâneas (Proff, 2000) de que as empresas que praticam uma “estratégia híbrida” (estratégia de baixo custo e de diferenciação) com sucesso, têm ainda maior sucesso do que as que adoptam uma estratégia genérica, resultando em vantagem competitiva sustentável. Estratégias múltiplas de negócio são essenciais para responder com sucesso a qualquer condição ambiental (Parnell, 2006): Em meados dos anos 80 (século XX), quando os ambientes de negócios eram bastante estáveis, a flexibilidade não era tão crucial nas estratégias de negócio. Contudo, a sobrevivência nos actuais contextos do mercado, com mudanças rápidas e extrema volatilidade, exige flexibilidade. Se uma estratégia de negócios da empresa não consegue lidar com as mudanças ambientais e de mercado, torna-se difícil a sobrevivência a longo prazo. Diversificando a estratégia, aproveitando ao máximo as oportunidades e evitando as ameaças criadas pelas condições de mercado, é uma abordagem pragmática para qualquer empresa. Desta forma, Porter reviu a sua primeira perspectiva e aceitou que as estratégias de negócio híbridas poderiam existir (Porter, 1991, p.101).

Fig.17 - Tipos de estratégia



Empresas com estratégias puras (A e C) e empresa com estratégia mista ou híbrida (B).

No caso do GTFS a estratégia a seguir é a estratégia híbrida uma vez que a empresa tem de manter baixos preços para continuar no mercado mas também necessita ter um serviço diferenciado que acompanhe as necessidades dos clientes.

Apesar de ser uma estratégia arriscada (o próprio Porter inicialmente duvidou do sucesso das estratégias híbridas) é a que melhor serve os interesses do grupo dada a conjuntura actual.

4.4 Vantagens Competitivas do GTFS

- Frota com elevado número de veículos, diferenciados, que permitem fazer face à sazonalidade do negócio dos clientes.
- Frota especializada para as necessidades do cliente.

- Grande notoriedade em Portugal, uma vez que tem uma grande frota a operar em todo o país.
- Imagem de marca positiva, não só pelo esforço de qualidade, mas também pelas parcerias com empresas de renome em Portugal.
- Crescente aposta na qualidade dos serviços, quer com novos veículos, quer na formação dos colaboradores.
- Avaliação mensal dos colaboradores e viaturas.
- Grande experiência no sector.
- Utilização de tecnologia de localização e feita à medida das necessidades do grupo.
- Rápida resposta aos clientes.
- Cumprimento das janelas horárias estabelecidas pelos clientes.
- Empresa certificada pela ISO 9001:2000, apostando sempre na melhoria contínua e conformidade de operações.
- Existência de processos de auditoria interna e de melhoria contínua focados no aumento da qualidade e na redução dos custos operacionais.
- Foco em clientes de grande dimensão (cadeias de grande consumo).
- Relação continuada e estável de muitos anos com os principais clientes.
- Acompanhamento próximo das necessidades dos clientes com a inserção de colaboradores do grupo nos centros operacionais dos mesmos.

Para que estas vantagens competitivas se mantenham a médio/longo prazo é necessário garantir o nível e qualidade do serviço, actualizar a frota com a mesma periodicidade que o grupo tem vindo a fazer, continuar a apostar na qualidade e melhoria continua com auditorias internas, fazer esforços para manter as parecerias actuais, aumentar o nível e quantidade de formação dada aos colaboradores e permanecer com o focus no cliente e nas suas necessidades.

4.5 Cenários futuros

O desenvolvimento estratégico do GTFS deverá passar por algum dos cenários a seguir descritos ou por uma combinação deles.

a) Consultoria na Colômbia para apoio ao cliente JMR

Ao longo da dissertação foi possível reconhecer a importância do cliente JMR no GTFS e como esta continuidade de parceria é fundamental para a subsistência do grupo.

A JMR anunciou há alguns meses que pretende expandir a sua actividade para a Colômbia.

O GTFS poderá então propor à JMR consultoria para a implementação do sistema de distribuição neste país, uma vez que é a ZAS que em Portugal está encarregue desse serviço na JMR.

Este apoio permitiria à JMR uma mais rápida e fácil adaptação ao novo país dado que muitos dos sistemas operacionais seriam idênticos ao que a empresa pratica em Portugal.

Por não ser ambição do GTFS a expansão territorial e pelo risco que seria acompanhar a JMR para a Colômbia, o serviço deste seria apenas de consultoria, podendo ajudar na selecção de fornecedores e prestadores de serviços, mostrando sempre a maior disponibilidade possível quer para esclarecimentos aos colaboradores da JMR que vão operar na Colômbia quer para os seus parceiros naquele país.

Esta opção exigiria da GTFS a disponibilização do chefe de operações da ZAS que, muito provavelmente, teria que se deslocar até à Colômbia por um tempo previamente acordado para prestar um serviço de consultoria mais eficiente.

A ausência do chefe de operações da ZAS de Portugal seria sustentada pela substituição dos seus serviços pelo Administrador António Luís Simões que contaria também com o apoio dos chefes de tráfego que trabalham no entreposto da JMR em Portugal (todos eles colaboradores da ZAS).

b) Presença da nova geração junto do cliente

Como referido anteriormente, os clientes estão habituados e confiam no trabalho dos actuais administradores. Alguns clientes têm muitos anos de parceria pela tal confiança que têm na pessoa dos Administradores Zeferino Simões e António Luís Simões. Mas começa a chegar a altura de pensar na substituição, ou melhor, na continuação do GTFS sem estes elementos.

O Senhor António Luís Simões, que é quem contacta mais de perto com os clientes, tem 54 anos, e está em plenas funções sendo o principal candidato a substituir o presidente (Senhor Zeferino Simões que conta já com 63 anos de idade) quando este se reformar.

Existem depois quatro filhas, herdeiras da empresa, que estão na linha da frente para suceder aos pais na administração do grupo.

Uma é Directora da Qualidade, a segunda está a trabalhar no departamento financeiro, a terceira encarrega-se do sistema operacional e é formadora interna da empresa e a mais nova está a dar os primeiros passos na empresa trabalhando na facturação.

Nestes quatro elementos reside a responsabilidade de gerir futuramente o GTFS.

De momento, nenhum cliente tem contacto directo com nenhuma das quatro, pois nem sequer participam em quaisquer reuniões com eles.

Este distanciamento cria desconfiança por parte do cliente, incorrendo o GTFS no risco de perder alguns clientes no futuro. Para evitar esta situação a nova geração deve começar a estar mais presente nos entrepostos dos clientes, a conhecer a sua forma de trabalhar e pensar, mostrando que o futuro do grupo não está em risco pois há quem queira seguir com o projecto.

As sucessoras devem também ser chamadas às reuniões com os clientes para perceber como funciona a cooperação e negociação com os mesmos.

Apesar de serem novas e do género feminino, esta geração tem de mostrar que também tem armas, diferentes da actual administração, mas que também são válidas para proporcionar uma continuidade de sucesso do GTFS no futuro.

c) Apostar na divulgação da marca para angariar novos clientes

Até aos dias de hoje o GTFS andou sempre “atrás” dos clientes que já tinha e os novos que se têm aliado, fizeram-no por iniciativa própria, solicitando valores e aceitando as propostas apresentadas.

Até 2008 o GTFS cresceu sempre, em percentagem, dois algarismos, preocupando-se somente em dar resposta aos clientes que tinha e que iam crescendo de forma exponencial.

Para acompanhar esse crescimento, a própria empresa via-se obrigada a crescer e, assim, crescia sem angariar novos clientes.

Esta situação aconteceu desde o início da empresa e mantém-se até aos dias de hoje.

O problema é que a economia está a recuar e os próprios clientes não só já não crescem da mesma forma, como inclusivé, entram no processo inverso (como por exemplo a Makro).

Esta nova realidade coloca o grupo numa situação de risco, uma vez que é incomportável ter veículos em parqueamento.

Um dos caminhos possíveis a seguir (e, provavelmente inevitável) é a empresa divulgar-se mais de forma a despertar o interesse de novos clientes.

Se até agora eram eles que vinham ter com o GTFS, agora vai ser o grupo a visitar e apresentar-se a possíveis novos clientes.

Com a crise instalada nesta indústria o GTFS tem de aproveitar serviços que deixaram de estar disponíveis nos potenciais clientes (na sua maioria por falência da empresa servidora) e agarrar as oportunidades que forem surgindo.

Resumindo, a empresa vai ter de deixar de olhar só para dentro, e passar a olhar também para fora, para o mercado e as suas novas regras, para não comprometer o seu crescimento e viabilidade do funcionamento.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O diagnóstico estratégico de uma empresa permite uma mais correcta observação do seu posicionamento na indústria, da realidade actual da mesma, dos pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados, das oportunidades e ameaças que surgem e das estratégias e caminho a adoptar.

A utilização das ferramentas adequadas permite uma fundamentação objectiva das propostas de desenvolvimento estratégico, bem como a indicação dos modos de implementação mais eficazes.

A análise SWOT e a SWOT dinâmica permitiram o cruzamento de informações externas com informações internas importantes para a definição de estratégias futuras. Igualmente importante é perceber quais as Vantagens Competitivas da empresa e como poderá mantê-las.

Cada empresa é diferente, assim como cada indústria funciona também de maneira distinta.

No caso do GTFS era fundamental a realização de um diagnóstico estratégico pois trata-se de um grupo de grande dimensão mas que anda um pouco “ao sabor do vento”. Não aposta em análises, nem definição de estratégias futuras, sendo uma organização muito mais reactiva do que proactiva.

O GTFS tem sido um grupo de sucesso a nível empresarial mas não pode ignorar a mudança dos tempos e deve, cada vez mais, reflectir sobre quais os passos a seguir e o que fazer se algo correr mal.

Deve definir também uma linguagem estratégica mais adequada e perder um pouco o estigma de empresa familiar e apostar para o futuro no profissionalismo e qualificação dos quadros.

Definir objectivos e estratégias requer um diagnóstico estratégico correcto e adequado, para que os dados sejam da maior fiabilidade e relevância possíveis.

Os cenários de desenvolvimento estratégico propostos resultam naturalmente das conclusões do diagnóstico efectuado.

BIBLIOGRAFIA

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, JOSEPH. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J.; *Strategic Management*, McGraw-Hill Companies; 11th edition (March 22, 1999)

ANSOFF, H. IGOR (1965). *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy*. McGraw-Hill, N.Y.

CHANDLER, ALFRED D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge, Mass.

CYERT; RICHARD M.; MARCH, JAMES G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

DRUCKER, PETER (1946). *Concept of the Corporation*. John Day, N.Y.

DRUCKER, PETER (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, N.Y.

EDEN, COLIN; FRAN ACKERMAN (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage, Thousand Oaks, CA.

HAMEL, GARY; PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.

HANNAN MICHAEL; FREEMAN, JOHN (1977). «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*. Vol. 82: 929-964.

LORANGE, PETER (1980). *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. PrenticeHall, Englewood Cliffs, N.J.

MCKIERNAN, PETER (ed.) (1996). *Historical Evolution of Strategic Management*, Aldershot, Dartmouth.

MILES, RAYMOND E.; SNOW, CHARLES C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, N.Y.

MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management*. The Free Press, N.Y.

MINTZBERG, H. (1992). *Structure in Fives*. Prentice Hall, N.Y.

MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, N.Y.

PORTER, MICHAEL E. (1980). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free press, N.Y.

QUINN, JAMES BRIAN (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin, III.

ROSA, ÁLVARO; TEIXEIRA, ANTÓNIO F. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Ad Litteram, Lisboa.

SENGE, PETER M. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of Learning Organization*. DoubleDay Currency. N.Y.

BRANDENBURGER, ADAM M.; NALEBUFF, BARRY J. (1997). *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Currency.

DESS, GREGORY; MILLER, ALEX (1993). *Strategic Management*. McGraw-Hill International Student Edition.

HAX, ARNOLDO C.; MAJLUF, NICHOLAS S. (1991). *The Strategy Concept & Process – A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall International Inc.

PORTER, MICHAEL E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press. NY.

PORTER, MICHAEL E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. NY.

CARVALHO, CRUZ FILIPE (2008). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições Sílabo. Lisboa.

www.imtt.pt

www.tfs.pt

www.antram.pt

www.antp.pt

www.ine.pt

www.bportugal.pt

ANEXOS

5 Forças de Porter

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores							
Economias de escala	Altas			X		Baixas	
Diferenciação do produto	Alta				X	Baixa	
Identificação da marca	Alta				X	Baixa	
Outras desvantagens de custos	Altas	X				Baixas	
Necessidades de capital	Altas	X				Baixas	
Custos de mudança para os clientes	Altos			X		Baixos	
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta				X	Baixa	
Políticas proteccionistas	Altas				X	Baixas	
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta			X		Baixa	
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta	X				Baixa	
Efeitos de experiência	Altos		X			Baixos	
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		X			Baixa	
	Valor global da força	Baixa		X		Alta	
Rivalidade entre as empresas da indústria							
Nº de empresas concorrentes	Baixo				X	Alto	
Grau de concentração do mercado	Alto				X	Baixo	
Crescimento do mercado	Alto			X		Baixo	
Custos fixos	Baixos				X	Altos	
Custos de posse de stock	Baixos			X		Altos	
Grau de diferenciação do produto	Alto				X	Baixo	
Custos de mudança para os clientes	Altos				X	Baixos	
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa	X				Alta	
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta	X				Baixa	
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa	X				Alta	
Barreiras à saída							
Grau de especialização dos activos	Baixo			X		Alto	
Custo concentrado da saída	Baixo			X		Alto	
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos			X		Altos	
Barreiras emocionais	Baixas			X		Altas	
Restrições legais e sociais	Baixas			X		Altas	
	(Valor global das barreiras à saída)			X			
	Valor global da força	Baixa		X		Alta	
		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter

	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Ameaça de produtos substitutos					
Disponibilidade de substitutos	Baixa	X			Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto	X			Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		X		Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	X			Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa	X			Alta
Valor global da força	Baixa	X			Alta
Poder dos fornecedores					
Nº de fornecedores da indústria	Alto	X			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo	X			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta		X		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	X			Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		X		Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X	Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa			X	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa		X		Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta			X	Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa			X	Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	X			Baixa
Valor global da força	Baixa		X		Alta
Poder dos clientes					
Nº de clientes da indústria	Alto	X			Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X	Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto			X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X	Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo		X		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa			X	Alta
Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria	Alto	X			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa			X	Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	X			Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa		X		Alta
Valor global da força	Baixa		x		Alta

Ameaça de entrada de novos competidores:

$$(3*1 + 2*1 + 3*2 + 1*3 + 3*3)/12 = 1,92$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 1,92 = 1,08$$

Rivalidade entre as empresas da indústria:

$$(3*1 + 7*3 + 5*3)/15 = 2,6$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 2,6 = 0,4$$

Barreiras à saída:

$$(5*3)/5 = 3$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 3 = 0$$

Ameaça dos produtos substitutos:

$$(4*1 + 1*2)/5 = 0,88$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 0,88 = 2,12$$

Poder dos fornecedores:

$$(5*1 + 3*2 + 1*3 + 3*3) / 12 = 1,92$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 1,92 = 1,08$$

Poder dos Clientes:

$$(3*1 + 3*2 + 5*3)/11 = 2,18$$

$$\text{Atractividade} = 3 - 2,18 = 0,82$$

Matriz Mckinzey/GE

$$\text{QMR} = 0,2*2 = 0,4$$

$$\text{Preço de Custo} = 0,2*1 = 0,2$$

$$\text{Adequação do aparelho produtivo} = 0,1*3 = 0,3$$

$$\text{Qualidade da distribuição} = 0,25*3 = 0,75$$

$$\text{Cobertura geográfica} = 0,05*3 = 0,15$$

$$\text{Imagem} = 0,15*3 = 0,45$$

$$\text{Total} = 0,4+0,2+0,3+0,75+0,15+0,45 = 2,25$$

Grupos Estratégicos

Grupo 1

Conjunto de empresas que se aproximam umas das outras pelo tipo de serviço prestado e oferecido (disponibilizam serviços diversificados mas dentro do seu core work, nomeadamente, transportes e logística), tipo de mercadoria transportada, dimensão de frota elevada e diversificada, e gestão de frota bastante eficiente, apresentando também, uma oferta alargada e bastante flexível.

Apostam no alcance ou consolidação da posição de liderança do mercado dos transportes a nível nacional e expansão agressiva para o mercado internacional (dentro do qual se destaca a península ibérica), no sentido de se tornarem competitivas num mercado cada vez mais global.

Aliada à sua grande dimensão quer em termos de volume de negócios quer em termos de frota, apostam num maior grau de desenvolvimento tecnológico e organizacional do sector.

Incluem-se neste grupo a Transportes Luís Simões e a Patinter.

Grupo 2

Conjunto de empresas que apresentam uma dimensão média mas expressiva no segmento de mercado onde actuam e um volume de negócio significativo, prestando serviços essencialmente a nível nacional.

Para além do seu âmbito de negócio prestam alguns serviços de logística em conformidade com as necessidades dos clientes, mas de menor variedade relativamente ao grupo estratégico 1. Podem igualmente oferecer serviços a nível internacional quando solicitado, sobretudo a nível ibérico.

Apresentam uma complexidade organizacional e tecnológica moderada já que a dimensão da sua frota também não é tão elevada quanto a do grupo estratégico 1.

Se a ascensão ao grupo estratégico 1 for o objectivo de uma empresa deste grupo, esta deverá aumentar a sua dimensão e capacidade instalada, bem como desenvolver a sua estrutura organizacional, entre outros, o tipo de serviço prestado (por exemplo a logística ou a gestão de frota) e incrementar os seus equipamentos a nível dos sistemas de informação e novas tecnologias no sentido de acompanhar o crescimento da empresa e as exigências dos clientes.

Incluem-se neste grupo a Transportes Florêncio e Silva, a Transportes J. Amaral, a Transportes António Frade e a Transportes Figueiredo.

Grupo 3

Este grupo representa uma larga fatia do sector, sendo constituído por empresas de menor dimensão relativo ao grupo estratégico 2 e com volumes de negócio relativamente mais baixos, mas que concorrem no mesmo segmento de mercado daquele grupo, trabalhando com o mesmo tipo de clientes. Oferecem serviços de âmbito nacional começando a alargar as suas funções a nível ibérico.

Estas empresas adoptam uma estratégia reactiva relativamente ao grupo estratégico 2, mas apresentam uma mobilidade mais reduzida devido à saturação do mercado, o que dificulta a afirmação no mesmo.

A principal diferença relativa ao grupo estratégico 2 baseia-se na dimensão da frota e consequências que daí advêm.

Incluem-se neste grupo a Machado e Brites, a Transportes Paulo Duarte, a Edgar e Prieto e a Transportes Magalhães e Bruno.

Grupo 4

Conjunto de empresas que oferecem serviços especiais aliados ao transporte de matérias consideradas perigosas, pelo que apresentam uma frota de veículos com características específicas.

Incluem-se neste grupo a TIEL e a LASO.

Grupo 5

Conjunto de empresas que optam pela grande diversificação de serviços (exemplo: transporte de carros, porta a porta, mudanças, contentores, logística, entre outros) como forma de aumentar presença no mercado.

Incluem-se neste grupo a Rodo Cargo e a Transporta.