UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO

WEMERSON MARTINS MEDEIROS

RELAÇÃO ENTRE MISSÃO E INOVAÇÃO EM PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: UM ESTUDO MULTICASOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE GRANÉIS SÓLIDOS

GOIÂNIA
2014

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS (TEDE) NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **[x] Dissertação** **[ ] Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Autor (a):	Wemerson Martins Medeiros				
E-mail:	wm.medeiros@uol.com.br				
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página? [x]Sim [ ] Não					
Vínculo empregatício do autor	Servidor Público Federal – Professor IFGoiás Campus Anápolis				
Agência de fomento:				Sigla:	
País:		UF:		CNPJ:	
Título:	Relação entre missão e inovação em prestadores de serviços logísticos: Um estudo multicasos no transporte rodoviário de granéis sólidos.				
Palavras-chave:	Missão. Inovação. Transporte. Agroindústria. Logística.				
Título em outra língua:	Relationship between mission and innovation in logistics services providers: A multicase study on carriage of solid bulk.				
Palavras-chave em outra língua:	Mission. Innovation. Transportation. Agribusiness. Logistics.				
Área de concentração:	Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais.				
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	20/08/2014				
Programa de Pós-Graduação:	Agronegócio				
Orientador (a):	Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza – PPAgro / UFG				
E-mail:	maurocaetano1912@gmail.com				
Co-orientador (a):*					
E-mail:					

*Necessita do CPF quando não constar no SisPG

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [x] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF ou DOC da tese ou dissertação.

O sistema da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações garante aos autores, que os arquivos contendo eletronicamente as teses e ou dissertações, antes de sua disponibilização, receberão procedimentos de segurança, criptografia (para não permitir cópia e extração de conteúdo, permitindo apenas impressão fraca) usando o padrão do Acrobat.

Wemerson Martins Medeiros

Assinatura do (a) autor (a)

Data: 20 / 08 / 2014

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

WEMERSON MARTINS MEDEIROS

RELAÇÃO ENTRE MISSÃO E INOVAÇÃO EM PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: UM ESTUDO MULTICASOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE GRANÉIS SÓLIDOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio – PPAGRO, da Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Mestre em Agronegócio.

Área de concentração: Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza.

GOIANIA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação na (CIP)
GPT/BC/UFG

M488r

Medeiros, Wemerson Martins.
Relação entre missão e inovação em prestadores de serviços logísticos [manuscrito]: Um estudo multicasos no transporte rodoviário de granéis sólidos / Wemerson Martins Medeiros - 2014.
59 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Caetano
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, 2014.
Bibliografia.
Inclui lista de quadros, gráficos, figuras, abreviaturas, siglas e tabelas.
Anexos.
1. Cargas agroindustriais – Transporte – Rio Verde (GO) 2. Transporte rodoviário – Inovação 3. Transporte rodoviário – Missão 4. Empresas goianas – Logística I. Título.

CDU: 656.1(817.3)

UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO – PPAGRO

Dissertação de Mestrado

"RELAÇÃO ENTRE MISSÃO E INOVAÇÃO EM PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS: UM ESTUDO MULTICASOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE GRANÉIS SÓLIDOS"

WEMERSON MARTINS MEDEIROS

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio.

Aprovada por:

Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza
Orientador/Presidente/PPAGRO/UFG

Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza
Membro Interno/PPAGRO/UFG

Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi
Membro Externo/FACE/UFG

Goiânia, 11 de agosto de 2014.

DEDICATÓRIA

Em especial aos meus pais Marlene Martins e Carlos Roberto.

Aos meus filhos Guilherme Martins e Heitor Martins.

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao Divino Pai Eterno, por me permitir chegar até aqui.

A meus irmãos, Wanderson e Fernanda, muito obrigado. Sei que sempre poderei contar com vocês.

A todos os meus familiares que sempre torceram por mim, em especial meu tio José Arruda e minha prima Vera Peixoto.

Aos companheiros do mestrado, Weber Tavares (grande companheiro e orientador), Elsie, Fernando, Grasiele, Frankcione (grande apoiadora), Sheila e Hamilcar, obrigado pelo apoio.

A minha amiga Kennia Machado, muito obrigado pelo companheirismo.

Aos servidores técnicos administrativos da UFG em especial ao Sr. Visconde.

Aos membros da banca, Professora Dra. Eliane Moreira e Professor Dr. Ricardo Rossi, serei sempre grato pelas valiosas contribuições.

Aos Professores Dr. Alcido Wander, Dr. Sérgio Henrique Barroca (FACE), Dra. Sônia Milagres, Dr. Odilon José de Oliveira e Dr. Cleyzer Adrian.

A meu orientador Professor Dr. Mauro Caetano de Souza, pelo esforço, paciência e comprometimento com a pesquisa. Meus sinceros agradecimentos pelas valiosas orientações e principalmente pelo companheirismo e amizade.

RESUMO

A literatura considera as estratégias como fonte de diferenciação competitiva, pois possibilita à organização posicionar-se no mercado de maneira diferenciada dos seus concorrentes. A diferenciação competitiva também pode ser alcançada com a inovação, incentivada por meio da utilização de estratégias de inovação. Uma ferramenta que se tornou poderosa na formulação e implementação de estratégias foi a missão. As relações entre missão e inovação nas organizações do transporte rodoviário de cargas agroindustriais são pouco discutidas na literatura, ocasionando uma lacuna teórica sobre essa relação, apesar de a literatura considerar a inovação como fonte de diferenciação competitiva. O objetivo da pesquisa consiste em verificar a relação entre a missão e a inovação, utilizando como metodologia estudos de casos múltiplos em empresas de transportes de cargas agroindustriais sediadas no município de Rio Verde em Goiás. Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura em obras sobre as áreas temáticas de missão e de inovação, com o objetivo de evidenciar os principais conceitos e aplicabilidades das áreas temáticas. Uma pesquisa de campo foi realizada junto a empresas com *core competence* no transporte de cargas agroindustriais, no sentido de evidenciar os dados coletados na literatura. Como contribuição teórica, o estudo aproximou as temáticas de missão e de inovação no sentido de demonstrar os componentes do conteúdo de missão das melhores práticas gerenciais nessa relação. Como relevância prática, o estudo identificou as principais implicações da missão na inovação em empresas goianas relacionadas à logística, porém, não foi possível, com a metodologia utilizada, afirmar se os componentes do conteúdo de missão influenciam ou influenciaram a inovação nos PSLs.

Palavras chave: Missão. Inovação. Transporte. Agroindústria. Logística.

ABSTRACT

Literature on strategic planning considers that strategies are sources of competitive differentiation for organizations involved in strategic planning, as it allows the organization to place itself in the market in a differentiated way from its competitors. Competitive differentiation can also be achieved through innovation, and encouraged through the use of innovation strategies. The mission is a tool that became powerful in the formulation and implementation of strategies. The relationships between mission and innovation, in the transport of cargo agribusiness organizations, are seldom discussed in the literature, resulting in a theoretical gap on this relationship, although literature considers innovation as a source of competitive differentiation. The research objective relies on verifying the relationship between mission and innovation, using as its methodology the multiple case studies on agribusiness load transport companies headquartered in the city of Rio Verde, in the state of Goias. Initially, a literature review was conducted on paper works and covered the thematic areas of mission and innovation, aiming to highlight the key concepts and the applicability of the thematic areas. A survey was conducted among companies with core competence in the transport of agro-industrial loads, in order to reveal the data collected in the literature. A survey was conducted among companies with core competence in agribusiness cargo transport, in order to reveal the data collected in the literature. As a theoretical contribution, the study approached the themes of mission and innovation in order to show the mission content components of the best management practices in this regard. As a practical relevance, the study identified the main implications of the mission in the innovation related to logistics companies in the state of Goiás, but it was not possible, with the methodology used, to assert whether the mission content influences or has influenced innovation in PSLs.

Keywords: Mission. Innovation. Transport. Agribusiness. Logistics.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de estratégias de Mintzberg 17

Quadro 2: Etapas do planejamento estratégico formal e seus elementos 19

Quadro 3: Conceitos de missão 21

Quadro 4: Elementos relacionados à missão 22

Quadro 5: Razões da declaração de missão nas organizações 23

Quadro 6: Componentes comuns da declaração de missão 25

Quadro 7: Motivos internos e externos exigentes ou impulsionadores de inovação 28

Quadro 8: Perfil organizacional da Empresa A 36

Quadro 9: Perfil organizacional da Empresa B 36

Quadro 10: Perfil organizacional da Empresa C 37

Quadro 11: Perfil organizacional da Empresa D 37

Quadro 12: Perfil organizacional da Empresa E 38

Quadro 13: Perfil organizacional da Empresa F 38

Quadro 14: Perfil organizacional da Empresa G 39

Quadro 15: Perfil organizacional da Empresa H 40

Quadro 16: Perfil organizacional da Empresa I 40

Quadro 17: Perfil organizacional da Empresa J 41

Quadro 18: Quadro síntese da análise de resultados. 46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação das organizações pesquisadas quanto ao porte. 35

Figura 2: Quantidade de caminhões das organizações pesquisadas. 35

Figura 3: Síntese de inovação nos PSLs. 42

LISTA DE ABREVIATURA

ABML - Associação Brasileira de Movimentação e Logística.

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres.

ASLOG - Associação Brasileira de Logística.

CAI-Soja - Complexo Agroindustrial – Soja.

FGV - Fundação Getulio Vargas.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geográfica e Estatística.

MOPP - Movimentação Operacional de Produtos Perigosos.

PIB - Produto Interno Bruto.

PSLs - Prestadores de Serviços Logísticos.

RH - Recursos Humanos.

SASSMAQ - Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade.

SETCESG - Sindicato das Empresas Transportadoras de Cargas e Encomendas do Sudoeste Goiano.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

1.1. Problemas de pesquisa 12

1.2. Objetivos 13

1.2.1. Objetivo Geral 13

1.2.2. Objetivos Específicos 13

1.3. Justificativa 13

1.4. Estrutura do trabalho 14

2. REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1. Caracterização dos Prestadores de Serviços Logísticos 15

2.2. Estratégia organizacional 16

2.3. Missão 20

2.4. Inovação em logística 26

3. METODOLOGIA 30

3.1. Universo empírico 31

3.2. Instrumentos de coleta de dados 31

3.3. Protocolo de procedimentos metodológicos 32

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 34

4.1. Perfil organizacional dos PSLs 34

4.2. Análise de inovação 41

4.3. Análise do conteúdo de missão 45

4.4. Principais resultados 47

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 50

REFERÊNCIAS 52

APÊNDICE A 56

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência de muitas organizações está relacionada à sua capacidade de formular estratégias e de implementar inovações (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006; CHAE, 2012). Estratégias adequadas proporcionam condições às organizações de se posicionarem de maneira mais competitiva no mercado e maior competitividade pode ser alcançada com a inovação (produto/serviço ou processo) (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006; OCDE, 2006).

Assim, um dos requisitos para se conseguir maior competitividade é formular estratégias adequadas. A formulação de estratégias é realizada por meio do processo de planejamento estratégico que integra missão e objetivos da organização em uma sequência de ações coerentes em seu contexto, com a finalidade de se antecipar às mudanças ambientais e aumentar a competitividade (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006).

No que se refere a inovação, estudos propõem a necessidade de considerar ou alinhar o processo de inovação com as estratégias organizacionais (CAETANO; AMARAL, 2013; LAVARDA, 2009). Por conseguinte, essas duas áreas temáticas são elementares para as organizações que buscam diferenciação competitiva, inclusive os Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs) do transporte rodoviário de cargas.

Para Bart, Bontis e Taggar (2001), um dos elementos do processo de planejamento estratégico que contribui para conseguir alinhar estratégia e inovação é a missão e esse alinhamento pode ser atingido por meio da escolha e da especificidade dos componentes do conteúdo da missão.

De acordo com Sidhu (2003), a missão é uma ferramenta potencialmente valiosa no planejamento estratégico, pois orienta a formulação e implementação das estratégias proporcionando melhor desempenho para a organização.

Assim, considerando que os PSLs do transporte rodoviário de cargas precisam melhorar seu desempenho, e que sua capacidade ou incapacidade de inovação compromete a competitividade do produto transportado em termos de custo e qualidade, virtude de sua posição central na cadeia de abastecimento

(BUSSE; WALLENBURG, 2011), os PSLs com *core competence* no transporte rodoviário de cargas agroindustriais do CAI-Soja (Complexo Agroindustrial – Soja, sediadas no município de Rio Verde - Goiás - universo empírico) se constituem como objeto desta pesquisa.

A área plantada de soja em Goiás, entre 1996 e 2011, cresceu vigorosamente, com um aumento médio de aproximadamente 12% ao ano no mesmo período, índice de 1,70% superior à média nacional, e em 2013, o aumento foi de 9,2% em relação à safra 2011/12 (SEGPLAN, 2013). Já o crescimento médio da produtividade no período de 2002 a 2011 foi de aproximadamente 16,6%, sendo que na safra 2012/13, o estado de Goiás foi considerado o quarto maior produtor de soja em grãos do país, responsável por 26,5% do total das exportações (SEGPLAN, 2013; CONAB-GO, 2013).

O modal rodoviário é responsável em média por 50% do volume total de soja em grãos transportada de Goiás até os portos de exportação (WORLD BANK, 2012) e possui a melhor infraestrutura disponível para escoamento de Goiás até os portos de exportações quando comparado com outros modais disponíveis (ferroviário e hidroviário) (NAVES, 2007). O município de Rio Verde possui cerca de noventa empresas do transporte rodoviário de cargas, conforme identificado no Registro Nacional dos Transportadores Rodoviário de Cargas da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT, 2013).

A preferência por esta cadeia se dá por dois motivos: (i) devido aos expressivos aumentos de área plantada, produtividade e participação do estado de Goiás nas exportações brasileiras; (ii) em função do modal rodoviário ser o principal meio de escoamento de granéis sólidos no estado de Goiás.

1.1. Problemas de pesquisa

O problema de pesquisa, norteador deste estudo, pode ser definido a partir da seguinte questão: os componentes do conteúdo da missão organizacional influenciam a inovação em PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre os componentes do conteúdo da missão organizacional e a inovação em PSLs do transporte rodoviário de cargas.

1.2.2. Objetivos Específicos

i. Identificar os componentes do conteúdo da declaração de missão dos PSLs do transporte agroindustrial do município de Rio Verde-GO;

ii. Identificar e apresentar os componentes indicadores de inovação presentes no conteúdo da declaração de missão dos PSLs do transporte agroindustrial do município de Rio Verde-GO.

1.3. Justificativa

A competitividade organizacional está relacionada com sua capacidade estratégica e de inovação (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006, CHAE, 2012). Nesse sentido, a missão se tornou uma das ferramentas indispensáveis na formulação e implementação das estratégias (SIDHU, 2003), podendo ser usada para promover o alinhamento entre estratégia e inovação por meio da escolha e da especificidade dos componentes do conteúdo da missão (BART; BONTIS; TAGGAR, 2001).

As atividades de inovação e desempenho dos PSLs são significativamente diferentes de outras organizações e/ou prestadores de serviços em virtude de sua posição central na cadeia de abastecimento, exigindo estudos específicos nos PSLs (BUSSE; WALLENBURG, 2011). Logo, alinhar estratégias e inovação por meio da missão em PSLs do transporte rodoviário de cargas se torna necessário.

Bart (1998) apresenta um estudo que tenta aproximar os temas missão e inovação, porém, o autor trata apenas das razões e dos elementos que compõem a missão em empresas classificadas como inovadoras a partir do faturamento com novos produtos e da visão de seus gestores em relação à inovação. No entanto, ele

não esclarece quais são os componentes do conteúdo de missão que promovem a inovação.

Bart (2000), Kemp e Dwyer (2003) também tentam aproximar missão e inovação em PSLs do transporte aéreo, porém, identificam apenas as razões de declaração de missão e os componentes existentes no conteúdo da missão. Contudo, mais uma vez, os autores não apresentam relação entre os componentes da missão e a inovação que possam ser generalizados para os PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais.

As justificativas apresentadas anteriormente ilustram a lacuna teórica desta pesquisa, se configurando como indícios da necessidade de identificar e verificar se os componentes do conteúdo da missão organizacional influenciam a inovação em PSLs do transporte rodoviário de cargas. Tal afirmação se dá em razão de a inovação e as estratégias serem fatores que favorecem a competitividade da organização e dos produtos na cadeia de suprimentos.

1.4. Estrutura do trabalho

A pesquisa está organizada em cinco capítulos. O capítulo 1 contextualiza o problema e os objetivos de investigação. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando as áreas temáticas de missão e inovação. O capítulo 3 apresenta o método científico e o protocolo de execução da pesquisa. No capítulo 4 são apresentados os resultados das análises dos dados. E, por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico faz uma breve contextualização dos Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs), apresenta alguns estudos de estratégias organizacionais e missão, além dos conceitos de inovação e suas características relacionadas aos PSLs.

O objetivo do referencial teórico é apresentar o estado da arte em estudos de planejamento estratégico, missão e inovação, além da evolução das discussões, conceitos e características que contribuem para que as organizações se beneficiem de forma efetiva das estratégias e da inovação.

2.1. Caracterização dos Prestadores de Serviços Logísticos

Normalmente, os termos utilizados para denominar Prestadores de Serviços Logísticos, encontrados na literatura internacional, variam de PSLs terceirizados (*third-party logistics providers* ou 3PL), provedores de logística integrada (*integrated logistics providers*), empresas de logística contratada (*contract logistics companies*) e operadores logísticos (*logistics operators).* Já no Brasil, há uma tendência a se utilizar o termo Operador Logístico para denominar os Prestadores de Serviços Logísticos (FIGUEIREDO; MORA, 2009).

Porém, com o objetivo de evitar o uso indevido do termo Operador Logístico no Brasil, a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) em parceria com a Associação Brasileira de Logística (ASLOG) e Fundação Getulio Vargas (FGV) definem operador logístico como sendo um fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes. Dessa forma, espera-se que o operador logístico possa agregar valor aos produtos de seus clientes, e tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (ABML, 1999).

Diante dessa definição, os transportadores rodoviários de cargas agroindustriais, objeto deste estudo, não se caracterizam como operador logístico,

sendo tratado nesta pesquisa como prestador de serviço logístico (PSLs) do transporte rodoviário de cargas.

De acordo com dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a participação do transporte rodoviário no Produto Interno Bruto brasileiro (PIB) foi de 162 bilhões de Reais, representando uma participação de 5,6%, sendo o faturamento das transportadoras de 42 bilhões de Reais (ANTT, 2013).

Percebe-se que as expressivas participações do transporte rodoviário na economia brasileira podem estimular as organizações do transporte rodoviário a se especializarem em seus processos e gestão para contribuírem com o desenvolvimento da economia. Essa especialização pode acontecer principalmente por meio do planejamento de estratégias e da inovação nas organizações, cujos conceitos e características serão apresentados a seguir.

2.2. Estratégia organizacional

A estratégia se refere ao planejamento realizado pela administração para alcançar resultados consistentes com a missão, obtidos por meio de um processo contínuo de monitoramento das alterações ocorridas no ambiente organizacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). Exposto isso, nota-se que a missão serve de guia no processo de planejamento das estratégias organizacionais para estabelecer metas e objetivos almejados pela organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estabeleceram uma ideia ampla do conceito de estratégia por meio de um conjunto de definições agrupadas em cinco conceitos: estratégia como plano – que serve de direção, guia ou curso de ação para o futuro; estratégia como padrão – que determina coerência do comportamento organizacional ao longo do tempo, ou seja, algo que já vem sendo feito pela organização com resultados positivos; estratégia como posição – que define a posição da organização em relação a seus produtos, clientes ou mercados; estratégia como perspectiva – que considera a organização como estilo elementar de fazer as coisas trata-se de sua visão, como a organização se percebe internamente por intermédio da cultura e ideologia; estratégia como truque ou manobra – como forma específica de enganar a concorrência ou adversários. Tais

características sobre os conceitos relacionados à estratégia podem ser identificados no Quadro 1.

Quadro 1 - Perspectivas de estratégias de Mintzberg.

Estratégia	Perspectivas	Característica
Plano	Ação ou curso	Ações previamente preparadas, de desenvolvimento consciente e deliberativo
Padrão	Coerência comportamental da organização	Ação intencional padrão. O plano implícito sustenta o plano padrão
Posição	Posição em relação a uma referência	Referência: concorrência, ambiente e mercado. Posicionamento da organização (olhar para fora)
Perspectiva	Visualização interna do conceito organizacional	Compartilhamento das perspectivas da organização (olhar para dentro)
Truque ou manobra	Manobra específica	Objetivo específico de 'manobrar' a concorrência.

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

No Quadro 1 pode ser constatado que a estratégia como plano é adotada como um conjunto de ações previamente preparadas, de forma consciente e deliberativa para estabelecer ações e diretrizes da organização. A estratégia, enquanto padrão, é estabelecida com coerência comportamental da organização por meio de ação intencional. Enquanto posição, o conceito de estratégia é adotado como posição da organização em relação à concorrência, ao ambiente e ao mercado, já a estratégia como perspectiva é definida com visualização interna do conceito organizacional para o compartilhamento das perspectivas. E, finalmente, a estratégia como truque ou manobra é adotada especificamente para superar a concorrência.

De acordo com os conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias resultam da necessidade de a organização atuar de maneira diferenciada em seu ambiente. Assim, segundo Nag, Hambrick e Chen (2007) e French (2009), como o conceito de estratégia ainda é amplo, é necessário que a organização defina seu campo de atuação e as orientações de crescimento. Desta forma, Ansoff (1977) ainda destaca que para obter crescimento ordenado e lucro é necessário estabelecer um conjunto de regras e decisões adicionais para orientar a organização de acordo com suas necessidades.

Diante da amplitude conceitual estabelecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no Quadro 1, e da necessidade de se definir apenas um conceito de estratégia, este estudo adotará o conceito de estratégia como plano, por ser um conjunto de ações previamente preparadas, conscientes e deliberativas para estabelecer ações e diretrizes, cujo objetivo é servir de direção, guia ou curso de ação para o futuro da organização.

Após definido o conceito de estratégia para este estudo, é necessário identificar na literatura os modelos de planejamento estratégico e os elementos necessários para a formalização das estratégias e verificar se a missão faz parte dos modelos identificados. De acordo com Coral (2002), os modelos de planejamento estratégico disponíveis na literatura foram sendo melhorados e adaptados de acordo com as necessidades dos estrategistas e do ambiente de atuação das organizações. Desta forma, é necessário que os gestores de planejamento estratégico conheçam os modelos e identifique o que melhor se adeque às necessidades e realidades da organização para a formalização do planejamento estratégico.

Segundo French (2009), oito elementos são comuns nos principais modelos de planejamento estratégico e servem de referência ao processo de planejamento estratégico apresentados como visão e missão, definição de objetivos, monitoramento do ambiente interno e externo, formulação da estratégia, seleção da estratégia, implementação e controle.

Esses oito elementos ainda podem ser agrupados em quatro etapas conforme apresentadas no Quadro 2, descritas como análise do ambiente (monitoramento do ambiente interno e externo), definição das diretrizes (visão, missão e objetivos), formulação e seleção das estratégias, implementação e execução do plano estratégico e avaliação e controle estratégico (TERENCE, 2002; CORAL, 2002; FRENCH, 2009).

Os modelos de planejamento estratégico, que citam alguns dos elementos identificados por French (2009), podem ser agrupados nas quatro etapas citadas e fazem referência à missão, sendo identificados na literatura e apresentados no Quadro 2. O objetivo de apresentá-los dessa forma é ilustrar que a missão integra o processo de planejamento estratégico e em qual etapa a missão é declarada.

Quadro 2 - Etapas do planejamento estratégico formal e seus elementos.

Etapas e elementos do Processo de Planejamento Estratégico				
Modelos/ Autores	**Análise do ambiente e definição de diretrizes**	**Formulação e seleção**	**Implementação e execução do plano**	**Avaliação e Controle**
Ginter et al. (1985)	Monitoramento do ambiente (Interno e Externo) Definir Missão, visão e objetivos	Alternativas estratégicas (elaboração da estratégia) e seleção da estratégia	Implementação	Controle
Oliveira (1991, 1998)	Sustentação Estratégica (Diagnóstico Estratégico; Missão; Cenários estratégicos e Definição de objetivos)	Formulação e seleção de estratégias alternativas	Implementação das Estratégias	Controle e Avaliação das Estratégias
Certo e Peter (1993)	Análise do ambiente Estabelecer diretrizes (Missão e objetivos)	Formulação da estratégia	Implementação das Estratégias	Controle estratégico
Bethlen (1998)	Estabelecer diretrizes (Missão e objetivos)	Estabelecimento das estratégias Elaboração do plano estratégico	Execução e implementação de ações necessárias	Não considerado
Thompson; Strickland (2000)	Estabelecer missão e visão estratégica Estabelecer objetivos	Elaboração da Estratégia	Implementação e Execução das estratégias	Avaliação, revisões e correções

Fonte: adaptado de Terence (2002), Coral (2002) e French (2009).

De acordo com o Quadro 2, pode ser observado que a missão faz parte da primeira etapa do processo de planejamento estratégico. Essa etapa é definida como análise do ambiente e definição das diretrizes, onde é realizado o diagnóstico do ambiente (interno e externo) e são estabelecidas as diretrizes (visão, missão e objetivos) que servirão como elementos norteadores para a formulação das estratégias. Essas constatações reforçam o entendimento de Wright, Kroll e Parnell

(2007) e Sidhu (2003) de que a missão é uma ferramenta potencialmente valiosa e um dos principais elementos norteador das estratégias.

Essas constatações deixam evidente a importância da missão no processo de planejamento estratégico, pois as etapas seguintes (formulação, implementação e controle) serão orientadas pelo conteúdo da missão. Sendo assim, a missão foi um dos principais objetos a ser analisado nesse estudo.

2.3. Missão

De acordo com Kemp e Dwyer (2003), a missão é uma expressão geral do propósito primordial de uma organização que, idealmente, está em consonância com os valores e expectativas dos gestores. Corroborando com esse entendimento, Bart (1998) esclarece que a missão é um documento formal com a intenção de capturar o propósito e as práticas únicas de uma organização, é a pedra angular no processo de planejamento estratégico, por ser fundamental na construção de qualquer organização, a missão reflete o que os gestores, diretores e proprietários acreditam e qual a sua visão de futuro, a missão ainda é considerada como elemento norteador para a tomada de decisões.

Na concepção de Kemp e Dwyer (2003) e Bart (1998), a missão reflete as crenças, valores e visão de futuro dos gestores da organização, podendo ser considerado um guia no processo decisório e no planejamento estratégico.

De acordo com Sidhu (2003), a missão se tornou uma ferramenta valiosa no planejamento estratégico, pois orienta a formulação e implementação das estratégias proporcionando um melhor desempenho para a organização em termos de faturamento, crescimento e sobrevivência. Corroborando com esse entendimento, Gharleghi, Nikbakht e Bahar (2011) relatam que o desempenho organizacional possui correlação positiva e significativa com a declaração de missão nos aspectos de clareza da missão, integralidade, praticidade, realidade, consciência do gerente da declaração de missão, aceitação da declaração de missão pelos *stakeholders*, flexibilidade da declaração de missão e caráter distintivo da missão em relação a outras empresas.

Complementando os entendimentos de Kemp e Dwyer (2003) e Bart (1998), o Quadro 3 apresenta os principais conceitos de missão identificados na literatura. O objetivo do Quadro 3 é mostrar que, apesar das variações conceituais e o uso de termos específicos, alguns elementos são comuns na maioria das definições dos diversos autores.

Quadro 3 - Conceitos de missão.

Autores (ano)	Conceitos de missão
Hax e Majluf (1984)	É o ponto de partida para a formulação da estratégia de negócios, centrada em detectar as mudanças a serem realizadas no âmbito de negócio e nas competências essenciais.
David (1989)	A missão revela a visão de longo prazo de uma organização em termos do que quer ser e quem quer servir.
Campbell e Yeung (1991)	A missão representa o propósito das estratégias em termos de negócio que irá competir, a competência, os valores compartilhados e as normas de comportamento da organização.
Pearce e Robinson (1991)	É a declaração dos objetivos fundamentais que define e diferencia uma empresa das outras, identificando o escopo de suas operações em termos de produto e mercado.
Viljoen (1994)	A missão é o propósito fundamental e o caráter da organização
Piercy e Morgan (1994)	A missão expressa objetivo e valores centrais ou filosofia da organização, os fatores críticos de sucesso e define o negócio ou domínio de produto-mercado que a organização está operando.
Davies e Glaister (1997)	Oferece a oportunidade para qualquer organização definir claramente o seu negócio, sua finalidade e indicar sua competência única.
Hill e Jones (1997)	É o primeiro componente no processo de gestão estratégica, é a missão que define os principais objetivos da organização. Também define por que a organização existe e o que deve fazer.
Thompson e Strickland (1999)	É a gestão da visão do que a organização procura fazer e tornar-se, estabelecendo o curso futuro da organização, descrevendo "o que somos, o que fazemos e para onde vamos", demarcando uma posição particular de negócios.
O'Hallaron e O'Hallaron (2000)	É um documento que descreve os objetivos fundamentais do negócio.
Abrahams (2007)	É a fórmula da empresa para o sucesso, quando comunicada aos *stakeholders* promove uma vantagem competitiva para o alcance de suas metas.

Fonte: adaptado de Sidhu (2003).

De acordo com as definições mostradas no Quadro 3, os conceitos idealizados pelos autores são uma expressão multidimensional. No entanto, Sidhu (2003) relata que é possível identificar aspectos comuns nas definições de missão, como visão, domínio do negócio, competências e valores. A visão revela o desejo de

futuro almejado pela organização, por sua vez, o domínio do negócio representa o cenário competitivo que a organização está inserida, enquanto as competências representam os pontos fortes da organização os quais devem ser explorados e os valores representam os princípios fundamentais que devem guiar e sustentar a organização (SIDHU, 2003).

Estudos sobre missão organizacional relacionam esse instrumento a diferentes itens de desempenho, como lucratividade, rotatividade de empregados, lucro, comportamental e financeiro, entre outros que são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Elementos relacionados à missão.

Autores	Elementos relacionados à missão
Klemm et al. (1991)	Desempenho organizacional (rotatividade de empregados e lucros).
Coats et al. (1991)	Desempenho financeiro (lucros antes de impostos).
Bart (1996)	Práticas de gestão da inovação
Bart e Baetz (1998)	Medidas de desempenho (retorno sobre vendas, retorno sobre ativos, variação percentual de vendas e variação percentual nos lucros).
O'Gorman e Doran (1999)	Desempenho organizacional.
Bart e Tabone (1999)	Desempenho comportamental e financeiro.
Bart, Bontis, Taggar (2001)	Dimensões da missão suas contribuições para o sucesso / fracasso da organização.
Analoui e Karami (2002)	Abrangência da declaração de missão em empresas de alto desempenho e baixo desempenho.
Sufi e Lyons (2003)	Volume de negócios, margem de lucro líquido e retorno sobre o patrimônio líquido.
Mcdonald (2007)	Inovação em empresas sem fins lucrativos

Fonte: adaptado de Bart, Bontis e Taggar (2001), Mcdonald (2007) e Gharleghi, Nikbakht e Bahar (2011).

O Quadro 4 apresentou algumas pesquisas relacionadas à missão, analisando os resultados alcançados com as pesquisas, nota-se que não foram identificadas relações positivas entre o desempenho organizacional e a missão medidos a partir dos seguintes elementos: rotatividade de funcionários e lucro, lucro antes do imposto de renda, filosofia, autoconceito ou imagem pública, abrangência de conteúdos, e margem de lucro líquido ou retorno sobre o patrimônio líquido (BART; BONTIS; TAGGAR, 2001; GHARLEGHI; NIKBAKHT; BAHAR, 2011).

As relações positivas identificadas nos resultados das pesquisas foram identificadas entre missão e o desempenho organizacional a partir dos elementos: retorno sobre vendas, ativos, variação percentual de vendas e lucros, comportamental e financeiro, práticas de gestão da inovação, e desenvolvimento de inovações em instituições sem fins lucrativos (BART; BONTIS; TAGGAR, 2001; GHARLEGHI; NIKBAKHT; BAHAR, 2011).

Nas análises dos resultados das pesquisas apresentadas no Quadro 4, nota-se que nem todos os elementos pesquisados estavam relacionados positivamente com a missão, ou seja, os resultados mostraram que alguns elementos foram influenciados positivamente e outros não foram influenciados pelos componentes do conteúdo da missão. Assim, o Quadro 5 apresenta as principais razões identificadas na literatura que levaram as organizações à declararem suas missões.

Quadro 5 - Razões da declaração de missão nas organizações.

Autores	Razões de declaração da missão
Gharleghi; Nikbakht; Bahar (2011)	Ferramenta de comunicação; Importante ferramenta de direcionamento na formulação e implementação do planejamento estratégico; Serve como guia ou estilo de liderança; É utilizada para atrair novos clientes; Compartilha pontos de vista na organização.
Bart (1998)	Fornece objetivos comuns; Cria valores compartilhados; Enfatiza interesses das partes; Inspira os funcionários.
Bart (2000)	Define o escopo do negócio; Ajuda os funcionários a se identificarem com a empresa; Cria valores compartilhados; Inspira os funcionários.

Fonte: adaptado de Bart (1998), Bart (2000), Gharleghi; Nikbakht e Bahar (2011).

As razões pelas quais as empresas declaram sua missão, identificadas na literatura e apresentadas no Quadro 5, mostram que tal declaração é formulada por ser uma ferramenta de comunicação e direcionamento no desenvolvimento e implementação de estratégias, que deixa claro objetivos, escopo do negócio e serve para compartilhar os pontos de vista. Essa ferramenta serve também como um guia para atrair novos clientes, motivar e ajudar os funcionários a se identificarem com a organização.

As constatações do Quadro 5, que apresentam as razoes pelas quais as organizações declaram suas missões mostram que a missão é substancialmente relevante para a organização. No entanto, é necessário que em seu conteúdo os componentes contemplem a visão de futuro dos gestores, pois é por meio da escolha e da especificidade dos componentes da missão que se torna possível alinhar a missão com os objetivos da organização (BART; BONTIS; TAGGAR, 2001). De acordo com Sidhu (2003), a missão deve ser regularmente revisada e atualizada para refletir as realidades atuais da organização. Tal realidade deve ser expressa por meio da especificidade dos componentes do conteúdo da missão para refletir a realidade atual da organização.

Corroborando com esse entendimento Pearce e David (1987), destaca que componentes como clientes, produtos/serviços, localização/mercados, tecnologia, preocupação com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade, filosofia, autoconceito, preocupação com a imagem pública, preocupação com os funcionários servem como um quadro prático para avaliar e escrever as declarações de missão.

Bart (1998) destaca outros componentes que também devem ser contemplados na missão, como: estratégia competitiva, padrão comportamental, metas, objetivos financeiros e não-financeiros específicos, tecnologia, sobrevivência organizacional, preocupação com funcionários e acionistas, e declaração de visão.

Os principais componentes que fazem parte do conteúdo de missão identificados na literatura foram sintetizados no Quadro 6, representa os componentes comuns identificados nas declarações de missão das organizações pesquisadas pelos autores citados.

Quadro 6 - Componentes comuns da declaração de missão.

Autores	Componentes comuns da declaração de missão
Pearce e David (1987); Bart (1998); Bart (2000); Kemp e Dwyer (2003); Mussoi; Lunkes, Da Silva (2011).	1. Declaração de valores / filosofia / visão; 2. Imagem pública desejada; 3. Objetivos financeiros e não-financeiros (sobrevivência); 4. Padrões comportamentais; 5. Posição competitiva desejada; 6. Preocupação com funcionários; 7. Preocupação com acionistas; 8. Preocupação com clientes; 9. Preocupação com fornecedores 10. Mercados e produtos específicos oferecidos; 11. Tecnologia; 12. Benefício social; 13. Competência distintiva; 14. Definição de sucesso; 15. Domínio geográfico; 16. Destino compartilhado; 17. Excelência; 18. Menção à sociedade;

Fonte: adaptado de Pearce e David (1987), Bart (1998), Bart (2000), Kemp e Dwyer (2003), Mussoi, Lunkes, Da Silva (2011).

As características conceituais, apresentadas no Quadro 6, representam as crenças, prioridades filosóficas e a postura ética da organização em relação à comunidade (elementos sociais e sustentabilidade ambiental), e também os principais objetivos da organização (lucro, participação de mercado, taxa de retorno, lançamento de produtos), bem como o comportamento esperado dos funcionários. A posição competitiva desejada representa as estratégias definidas na missão para que a organização possa competir com a concorrência, por meio da definição de critérios claros e objetivos, que valorizam e motivam os funcionários, demonstram respeito e transparência com acionistas e o relacionamento entre empresa, cliente e fornecedores, para se antecipar, criar e satisfazer necessidades e desejos dos clientes por produtos e serviços (PEARCE; DAVID, 1987; BART, 1998; BART, 2000; KEMP; DWYER, 2003).

Para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, a organização deve definir previamente mercados, produtos e/ou serviços específicos, diferenciados dos concorrentes, utilizando as tecnologias que podem afetar significativamente a organização e sua posição competitiva.

2.4. Inovação em logística

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), a inovação ocorre pela implementação de um produto/serviço, processo novo ou significativamente melhorado, um novo método de marketing, um novo método nas práticas de negócios (produto, processo, marketing e organizacional), que contemplam as várias atividades da empresa. Todas as inovações devem conter algum grau de novidade, podendo estar relacionado com o que é novo para a empresa, novo para o mercado ou novo para o mundo. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que seja novo ou significativamente melhorado para a empresa (OCDE, 2006).

O conceito de inovação mostra os diversos métodos e formas de inovar. Por essa razão, a inovação deve ser vista como um processo e não como um evento isolado como afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Assim, a organização deve elaborar um plano de gestão da inovação, pois as influências advindas do processo de planejamento de inovação podem ser gerenciadas para que a organização possa obter melhores resultados no processo de inovação. Portanto, é necessário integrar e coordenar as funções organizacionais relacionadas ao desenvolvimento da inovação, uma vez que essas atividades não são rotineiras e exigem incentivo, planejamento e gestão (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Downey (2007), Brem e Voigt (2009) descrevem que uma das formas de gestão da inovação consiste no planejamento sistemático e controle, que inclui todas as atividades para desenvolver e introduzir novos produtos e/ou processos em uma organização. A sistematização dessas atividades é dividida nas etapas de geração da ideia, aceitação da ideia e na realização da ideia e podem surgir dentro ou fora da organização.

Podem ser consideradas atividades de inovação, etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem ou visam conduzir à implementação de inovações. Algumas dessas atividades são, em si, inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias ao processo de inovação, como o investimento em conhecimento e aquisição de bens de capital (terras e edificações, máquinas, instrumentos, equipamentos e softwares), tanto os que apresentam quanto os que não apresentam um melhor desempenho

tecnológico, mas que são necessários na implementação de produtos/serviços e de processos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2006).

Dessa forma, a inovação é entendida como um processo evolutivo com o objetivo de combinar e recombinar diversos elementos para atender às necessidades do cliente de forma dinâmica, com visão clara de início e fim, que deve ser acompanhada de um bom planejamento, controle gerencial e suporte organizacional (CHAE, 2012).

De acordo com Apilo (2010), esse processo é uma competência organizacional que demonstra a capacidade da organização em integrar, construir ou se remodelar com base em recursos e capacidades disponíveis, competindo e respondendo às alterações que ocorrem no ambiente operacional.

A inovação em logística, de acordo com Flint et al. (2005), pode acontecer com a implementação de qualquer serviço logístico novo e útil para determinado cliente, podendo estar relacionado com as operações internas e/ou externas que podem melhorar a eficiência organizacional e atender a demanda do cliente.

De acordo com Busse (2010), as inovações em PSLs não se limitam apenas às operações logísticas, ocorrem também em outras partes da organização e, para isso, é necessário considerar que suas atividades e seu desempenho sejam significativamente diferentes de outras organizações e/ou prestadores de serviços.

Tais diferenças se referem ao ambiente operacional dos PSLs, que é caracterizado pela terceirização dos serviços de logística, fazendo com que muitos PSLs entrem em contato com o fluxo de materiais de seus clientes, como também com os clientes de seus clientes e fornecedores. Essas características colocam os PSLs em uma posição central na cadeia de abastecimento de modo que a capacidade ou incapacidade de inovação poderá afetar outras partes envolvidas na cadeia de abastecimento (BUSSE; WALLENBURG, 2011).

De acordo com Soosay e Hyland (2004), Busse e Wallenburg (2011), a capacidade de inovação dos PSLs está relacionada a sete componentes. Esses sete componentes são classificados como sendo motivos internos e externos à

organização, e ainda por meio de fatores que exigem inovação ou que impulsionam a inovação.

Os sete componentes de capacidade de inovação são apresentados no Quadro 7 de forma detalhada, distribuídos por motivos e fatores que estão relacionadas à capacidade de inovação em PSLs.

Quadro 7 - Motivos internos e externos exigentes ou impulsionadores de inovação.

Motivos	Fatores	Componentes
Internos	Exigem inovação	1. Orientação aos acionistas
		2. Razões Financeiras
		3. Desempenho operacional
		4. Buscar vantagem competitiva no setor
	Impulsionam a inovação	5. Orientação de funcionários
Externos	Exigem inovação	6. Orientação ao cliente
	Impulsionam a inovação	7. Concorrência

Fonte: adaptado de Soosay, Hyland (2004), Busse, Wallenburg (2011).

No Quadro 7, nota-se que alguns componentes exigem inovação, outros impulsionam a inovação e são motivados por fatores internos e externos à organização.

De acordo com Soosay e Hyland (2004), Busse e Wallenburg (2011), esses componentes estão classificados dessa forma, pois as organizações precisam oferecer melhores retornos para seus investidores, por meio de diferentes condutas, a saber: ações de inovação que proporcionam condições para reduzir custos e/ou aumentar lucros (produtividade / lucratividade), para se tornar líder, obter maior participação de mercado e melhorar o desempenho organizacional, motivando e incentivando a criatividade dos funcionários, com foco na fidelização dos clientes, para entender, atender e superar suas expectativas e manter a vantagem competitiva da organização.

A partir do Quadro 7 também se verifica que os componentes indicadores de inovação, por motivos internos e externos que exigem inovação ou que impulsionam a inovação em PSLs, se aproximam em suas descrições dos componentes identificados no conteúdo da declaração de missão, apresentados no Quadro 6. Esse entendimento pode ser observado nos estudos específicos em PSLs do transporte aéreo, apresentados por Bart (2000), Kemp e Dwyer (2003). Segundo os

autores, as razões de declaração de missão nos PSLs do transporte aéreo estão relacionadas à definição do escopo do negócio com a finalidade de ajudar os funcionários a se identificarem com a empresa, a criar valores compartilhados e a inspirar os funcionários. No que tange ao conteúdo da missão, os componentes identificadores foram autoconceito, filosofia, clientes, tecnologia, preocupação com os empregados e preocupação com a imagem pública (KEMP; DWYER, 2003), declaração de valores/filosofia, posição competitiva desejada, estratégia competitiva, padrões comportamentais, produtos específicos oferecidos, imagem pública desejada e preocupação com fornecedores (BART, 2000).

Percebe-se que Bart (2000), Kemp e Dwyer (2003) apresentam estudos que tentam aproximar missão e inovação no transporte. Porém, tratam apenas das razões e componentes da missão e não especificamente da relação entre missão e inovação no transporte.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar as estratégias metodológicas e os instrumentos de coleta e tratamento dos dados utilizados, além de detalhar os procedimentos por meio do protocolo para atingir os objetivos propostos no estudo.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória de cunho qualitativo, pois procura explorar uma situação (problema) que ainda não tem um conjunto claro ou único de resultados, com objetivo de ampliar o conhecimento sobre o problema (NOOR, 2008) e qualitativo porque irá coletar dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar a questão problema da pesquisa (BAXTER; JACK, 2008).

No que se refere aos métodos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de casos múltiplos. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo definir as fontes para a realização de leituras (artigos científicos e livros), organização lógica dos assuntos e redação do texto (GIL, 2010). A pesquisa foi realizada em quatro etapas distintas.

Na primeira etapa foi realizada uma revisão da literatura para criar os parâmetros da pesquisa bibliográfica, a partir das temáticas de planejamento estratégico, missão, logística, transportes e inovação.

Na segunda etapa foi realizada a revisão bibliográfica aleatória para a seleção dos artigos, sendo que as publicações deveriam estar nas subáreas relacionadas à gestão organizacional, estratégia, inovação e logística ou transporte. O acesso às publicações se deu pelo banco de dados *Scopus* e/ou *Google scholar* definidos intencionalmente. Em função deste estudo, utilizar como metodologias estudo de caso e revisão bibliográfica, não foram definidas revistas específicas para não se correr o risco de enviesar ou excluir artigos relevantes para a pesquisa.

Na terceira etapa, e após a qualificação, foi realizado os estudos de casos múltiplos. Esse método permite a investigação de fenômenos, preservando as características holísticas e significativas de eventos reais. Seu objetivo é buscar dados relevantes e convenientes por meio de um processo lógico de planejamento, coleta e análise de dados para investigar, descrever e explicar o fenômeno no contexto da pesquisa (YIN, 2005).

Na quarta etapa foi feito o tratamento (tabulação) e análise dos dados, utilizando o método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma análise das comunicações (apresentada como discurso), que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, para obter indicadores qualitativos, os quais permitem a inferência de conhecimentos (ideia) relativos às variáveis inferidas nas mensagens (TRIVINÕS, 1987).

Este estudo não tem a intenção de generalizar os resultados, porém poderá ser ponto de partida para o desenvolvimento de novas teorias (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) relacionadas à declaração de missão e inovação em empresas do transporte rodoviário de cargas agroindustriais. Em virtude desse fato, a pesquisa ainda pode ser caracterizada como correlacionada, pois tem o objetivo de avaliar a existência ou não da relação entre dois conceitos (missão e inovação), com viés exploratório-descritivo (SAMPIERI, 2006).

3.1. Universo empírico

O município de Rio Verde/GO foi definido como universo empírico nesse estudo em função de ser o terceiro maior produtor de milho e o décimo maior produtor de soja do Brasil (IBGE, 2011). Além disso, o município possui cerca de noventa empresas do transporte rodoviário de cargas (matriz ou filial), conforme identificado no Registro Nacional dos Transportadores Rodoviário de Cargas da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT, 2013). De acordo com informações do Sindicato das Empresas Transportadoras de Cargas e Encomendas do Sudoeste Goiano (SETCESG), onze empresas são especializadas no transporte de granéis sólidos, e foram eleitas como objeto de análise por acreditar que sua estrutura permite a existência de declaração de missão. Tal amostra foi definida por conveniência. Para essa identificação foram consideradas as empresas que possuíssem em sua razão social os termos transportes e/ou logística.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

O Manual de Oslo (2006) propõe duas diferentes abordagens para a coleta de dados sobre inovação. A "abordagem pelo sujeito” parte do comportamento inovador e das atividades inovadoras da empresa como um todo. Já a “abordagem pelo

objeto” concentra-se no número e nas características dos resultados das inovações individuais (OCDE, 2006). Por estar relacionado ao comportamento inovador na empresa, o presente estudo irá considerar a abordagem pelo sujeito para identificar o perfil inovador da organização.

Foi solicitada uma cópia da declaração de missão e/ou a sua transcrição, durante a fase de coleta de dados, com a finalidade de identificar os elementos que compõem a declaração de missão. O formulário de coleta também abordou outros fatores que foram considerados relevantes a partir do referencial teórico.

Os dados foram coletados por meio de visitas *in loco* com os principais gestores de média e/ou alta gerência, que conhecem e/ou participaram do processo de planejamento estratégico, especificamente da definição de missão, e que também possam responder aos questionamentos sobre as inovações ocorridas na organização nos últimos três anos. Para a coleta dos dados foi utilizado como instrumento o questionário semiaberto e semiestruturado.

3.3. Protocolo de procedimentos metodológicos

Para a execução desse protocolo foram realizadas seis etapas diferentes.

Etapa 1: localizar o endereço e telefone das onze transportadoras de cargas agroindustriais sediadas no município de Rio Verde a serem estudadas.

Etapa 2: contactar por telefone e/ou e-mail as empresas selecionadas para solicitar a participação na pesquisa, além de esclarecer a proposta e os objetivos do estudo. Diante da aceitação, foi indicado um ou mais gestores de média e/ou alta gerência com conhecimento nas áreas a serem abordadas pela pesquisa, ou seja, declaração de missão e inovação.

Etapa 3: com a indicação do gestor, foi feito o agendamento da visita para esclarecimento dos objetivos do estudo e apresentação do questionário para se familiarizar e entender a pesquisa.

Etapa 4: realização da visita *in loco* nos meses de maio e junho de 2014, para proceder a coleta dos dados e esclarecimentos de dúvidas eventuais.

Etapa 5: de posse dos instrumentos de coleta preenchidos, conduziu-se o tratamento dos dados na seguinte ordem:

1º passo: transcrição dos componentes identificados no referencial teórico (Quadro 6) e da missão das empresas (individualmente);

2º passo: transcrição dos componentes identificados no referencial teórico (Quadro 7) e dos componentes identificados como influenciadores de inovação (individualmente);

Os passos 1 e 2 foram de efeito comparativo, com o objetivo de verificar se os componentes identificados nos estudos de casos são compatíveis com os componentes identificados na literatura.

3º passo: tabulação dos dados coletados que se referem às abordagens de inovação, verificar e classificar o perfil inovador da organização (inovadora ou não-inovadora). O critério para caracterizar o perfil inovador da organização foi com base no Manual de Oslo (2006), cujo recorte temporal recomendado para mensurar a inovação nas organizações deve ser maior que um e menor que três anos. Sendo considerada organização inovadora aquela que implementar algum tipo de inovação (produto/serviço, processo, marketing e organizacional) ou que incentive a inovação por meio de atividades de busca por conhecimento ou aquisições que possam influenciar no processo de inovação.

Etapa 6: A análise dos resultados foi realizada em duas etapas. A primeira etapa foi feita individualmente, comparando os componentes identificados na missão das empresas com perfil inovador para verificar se existe relação entre os componentes do conteúdo da missão com o perfil inovador da organização. Na segunda foi feita uma análise com todas as empresas a partir dos resultados da primeira etapa. Assim, foi possível fazer o cruzamento dos dados de forma descritiva para responder à questão problema de pesquisa e atingir o objetivo proposto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Perfil organizacional dos PSLs

Todas as empresas pesquisadas são prestadoras de serviços do transporte rodoviário de cargas, com matrizes ou filiais no município de Rio Verde/GO.

A análise foi realizada com o objetivo de identificar os componentes do conteúdo de missão que podem ser considerados como influenciadores nas principais atividades de inovação.

A abordagem utilizada foi a "abordagem pelo sujeito" que tem como objetivo verificar o comportamento inovador e/ou atividades inovadoras da empresa como um todo. As inovações devem conter algum grau de novidade, podendo estar relacionado com o que é novo para a empresa, novo para o mercado ou novo para o mundo. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que seja novo ou significativamente melhorado para a empresa (OCDE, 2006).

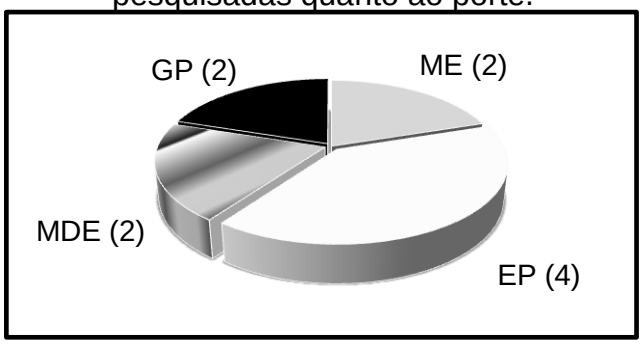
As atividades consideradas de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem ou visam conduzir à implementação de inovações. Algumas dessas atividades são, em si, inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias ao processo de inovação, como o investimento em conhecimento e aquisição de bens de capital (terras e edificações, máquinas, instrumentos, equipamentos e softwares), tanto os que apresentam quanto os que não apresentam um melhor desempenho tecnológico, mas que são necessários na implementação de produtos/serviços e de processos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2006).

Com o objetivo de classificar as organizações quanto ao porte, foi utilizado como critério o número de empregados, de acordo com a metodologia adotada pelo IBGE.

De acordo com os critérios do IBGE, dos dez (10) PSLs estudados, dois (2) foram classificados como microempresas (ME), quatro (4) como empresas de pequeno porte (EPP), dois (2) como empresas de médio porte (MDE) e dois (2) como empresas de grande porte (GE), conforme apresentado na Figura 1.

Na classificação, duas empresas foram definidas como microempresa no ano 2011, porém as duas aumentaram o porte e foram reclassificadas como empresa de pequeno porte no período de análise (2011 - 2013), sendo uma no ano de 2012 e outra no ano de 2013. Já na classificação de médio e grande porte, apenas uma empresa teve sua categoria alterada, deixando de ser classificada como média, passando a ser considerada como de grande porte no ano de 2012. As demais empresas permaneceram na mesma classificação.

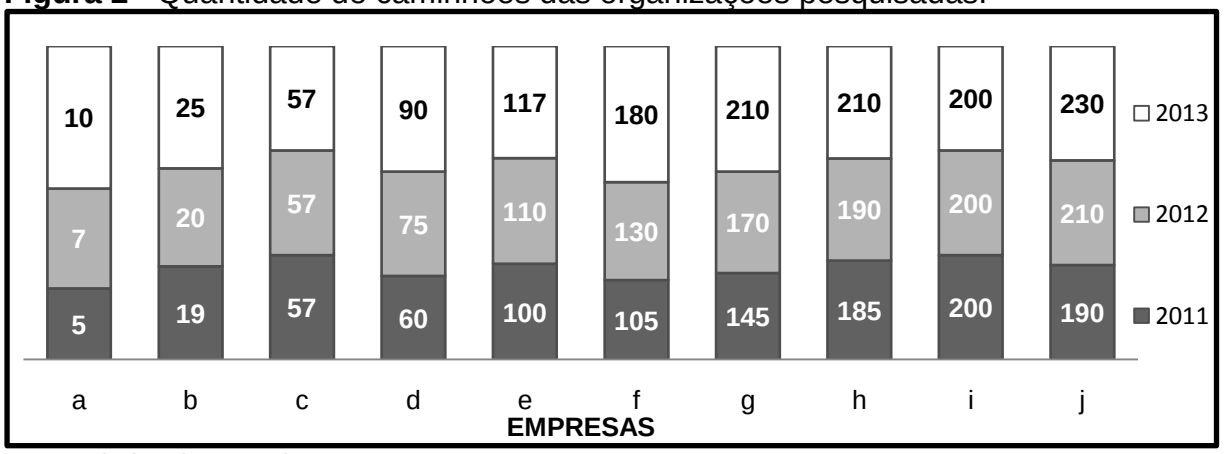
Figura 1 - Classificação das organizações pesquisadas quanto ao porte.



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à quantidade de caminhões, nove (9) PSLs aumentaram suas frotas no período de análise e apenas duas (2) das empresas pesquisadas permaneceram com a mesma quantidade, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Quantidade de caminhões das organizações pesquisadas.



Fonte: dados da pesquisa.

Na Figura 2, observa-se que oito (8) PSLs aumentaram a frota de caminhões, dois (2) mantiveram a mesma quantidade de caminhões e nenhum PSL diminuiu a quantidade de caminhões durante o período de análise. Quatro (4) declararam que a frota é totalmente própria, e seis (6) possuem agregados (caminhões terceirizados).

Os componentes do conteúdo de missão e as atividades de inovação foram diagnosticados de forma individual e padronizada nos estudos de casos, como mostra o Quadro 8. Será considerada organização inovadora aquela que implementou ou incentivou algum tipo de inovação (produto/serviço, processo, marketing e organizacional), no período considerado (2011 - 2013).

Quadro 8 - Perfil organizacional da Empresa A

Empresa	**A**	Porte	**Micro**	Tempo de Atuação	**7** anos
Missão					
*Primar pela **agilidade** e **eficiência**, e se tornar consolidada no mercado, possuindo clientes fidelizados e satisfeitos com os serviços prestados, em um mercado amplo e oportuno de transporte no estado de Goiás*.					
Principais atividades de inovação					
1. Reservas de Recursos financeiros para inovação; 2. Instalação de tanques e bombas de abastecimento de combustível (diesel).					
Adicionais					
A empresa foi reclassificada em 2013 como de pequeno porte. As reservas de recursos totalizaram 20% do faturamento no ano de 2012, reinvestidos em 2013 em modernização e aumento de frota, proporcionando maior flexibilidade e menor ciclo de prestação de serviços.					

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa A, apresentada no Quadro 8, pode ser caracterizada como inovadora, e os principais componentes da missão que podem ser considerados como influenciadores das atividades de inovação são *agilidade e eficiência*. Esses componentes podem ter influenciado as reservas de recursos financeiros para investimento em inovação e a instalação de tanques e bombas de combustível, pois podem dar mais agilidade ao processo de atendimento ao cliente.

Quadro 9 - Perfil organizacional da Empresa B

Empresa	**B**	Porte	**Micro**	Tempo de Atuação	**8** anos
Missão					
*Ofertar serviços de transporte com **garantia** e **segurança** com prontidão no atendimento, maior **confiança**, **tranquilidade** aos seus clientes, transportando a riqueza do Brasil.*					
Principais atividades de inovação					
1. Reservas de recursos financeiros para inovação; 2. Certificação SASSMAQ (2011).					
Adicionais					
A empresa foi reclassificada em 2012 como de pequeno porte. As reservas de recursos foram de 15% do faturamento no período considerado.					

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o que foi mostrado no Quadro 9, no período considerado, a empresa B, pode ser caracterizada como inovadora, e os principais componentes do conteúdo de missão que podem ser considerados como influenciadores das atividades de inovação foram, *garantia, segurança, confiança e tranquilidade*, visto que a certificação SASSMAQ é um diferencial, pois comprova que o PSL oferece serviços qualificados nas operações de logística.

Quadro 10 - Perfil organizacional da Empresa C

Empresa	**C**	Porte	**Pequeno**	Tempo de Atuação	**15** anos
Missão					
*Prover as **necessidades de transporte** de todos os clientes de forma **rápida** e íntegra ao **menor custo**, promovendo a fidelização dos clientes.*					
Principais atividades de inovação					
1. Reserva de recursos financeiros para inovação; 2. Sistema de gestão integrado (ERP); 3. Aquisição de novos modelos de caminhões (2013).					
Adicionais					
As reservas de recursos foram de 15% sobre o faturamento.					

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 10, que apresenta a empresa C, mostra que a empresa pode ser caracterizada como inovadora, e os principais componentes considerados como influenciadores de inovação são descritos como: *prover as necessidades de transporte, de forma rápida e íntegra ao menor custo, e fidelização dos clientes*. Observa-se, então, que a aquisição de novos caminhões com maior capacidade visa prover as necessidades de transporte de forma mais rápida com menor custos.

Quadro 11 - Perfil organizacional da Empresa D

Empresa	**D**	Porte	**Grande**	Tempo de Atuação	**7** Anos
Missão					
*Prestar serviços de qualidade reconhecida, respeitando a vida e o meio ambiente em todas as operações logísticas e de transporte de cargas, sob nossa responsabilidade. Manter a confiança, o grau de **satisfação** e, se possível, **superar as expectativas** de nossos clientes a cada serviço prestado.*					
Principais atividades de inovação					
1. Reserva de recursos financeiros para inovação; 2. Certificação SASSMAQ (2012); 3. Aquisições de novos caminhões (maior capacidade); 4. Instalação de tanques e bombas de combustíveis.					
Adicionais					
Classificada como de médio porte em 2011 e reclassificada em 2012; As reservas de recursos foram de 15% no período considerado; Substituição de caminhões com maior capacidade de carga.					

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa D, apresentada no Quadro 11, no período considerado implementou certificação SASSMAQ (2012), obtida no mesmo ano em que a empresa alterou seu porte. A empresa pode ser caracterizada como inovadora. Os principais componentes que podem ser considerados como influenciadores de inovação foram: *satisfazer e superar as expectativas dos clientes.*

Quadro 12 - Perfil organizacional da Empresa E

Empresa	**E**	Porte	**Médio**	Tempo de Atuação	**6** Anos
Missão					
Buscar a qualidade, segurança, saúde no trabalho e preservação do meio ambiente, prestando serviços de qualidade reconhecida em todas as operações logísticas e de transporte de cargas, mantendo a ***confiança****,* ***satisfação*** *e* ***expectativas dos clientes****.*					
Principais atividades de inovação					
1. Obtenção de certificação SASSMAQ (08/2013); 2. Adoção de novas formas de ouvir os clientes (reuniões); 3. Obtenção de caminhões com maior capacidade de carga (2012).					
Adicionais					
A empresa não fez reserva de recursos para investimento em inovação, a quantidade de caminhões e funcionários permaneceu inalterada.					

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 12, que apresenta a empresa E, nota-se que a empresa foi caracterizada como inovadora, pois implementou certificação que comprova a qualificação nas operações logística, investiu em nova frota para aumento da capacidade de carga dos veículos e implementou uma nova forma de ouvir os clientes por meio de realização de reuniões com o objetivo de verificar suas necessidades. Os principais componentes do conteúdo de missão que podem ser considerados como influenciadores das inovações foram: *qualidade, confiança, satisfação e expectativas dos clientes.*

Quadro 13 - Perfil organizacional da Empresa F

Empresa	**F**	Porte	**Pequeno**	Tempo de Atuação	**6** Anos
Missão					
Superar as expectativas de nossos clientes*, através do* ***melhor serviço de transporte*** *de cargas, contribuindo para o desenvolvimento do nosso país.*					
Principais atividades de inovação					
1. Sistematização de estratégia de inovação realizada pelo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (Matriz).					
Adicionais					
A principal alteração foi a aquisição de caminhões com maior capacidade de carga.					

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o que foi mostrado no Quadro 13, a empresa F possui estratégia de inovação sistematizada, a cargo do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, responsável pelo desenvolvimento de inovações. A empresa pode ser caracterizada como inovadora. Os principais componentes da missão, que podem ser considerados como influenciadores de inovação ao departamento de pesquisa e desenvolvimento, são buscar *superar as expectativas de clientes e prover melhores serviços de transporte.* As principais atividades de inovação foram a aquisição de caminhões com maior capacidade de carga, o que pode estar relacionado com a busca por melhores serviços e transporte e superação das expectativas dos clientes.

Quadro 14 - Perfil organizacional da Empresa G

Empresa	**G**	Porte	**Grande**	Tempo de Atuação	**34** Anos
Missão					
Prestar serviços de transporte de carga com ***credibilidade****,* ***competitividade****,* ***solidez*** *e* ***pontualidade****, com a visão de buscar a* ***satisfação dos clientes e colaboradores****,* ***agregando valor ao negócio, crescimento de mercado, compromisso e*** *reconhecimento dos serviços prestados.*					
Principais atividades de inovação					
1. Certificação SASSMAQ (2012); 2. Estratégia de inovação sistematizada (Planejamento Estratégico); 3. Implementação em 2011 de um novo sistema de gerenciamento de frota e motoristas; 4. Troca de ERP e implementação de avaliação de desempenho de pessoal.					
Adicionais					
Qualificação de mão de obra realizada na empresa.					

Fonte: Dados da pesquisa

A empresa G, mostrada no Quadro 14, possui estratégias de inovação sistematizada. As principais implementações de inovação no período considerado na pesquisa foram a obtenção de certificação, que atesta a qualidade dos serviços prestados, a implementação de um novo sistema de gerenciamento de frota, e também novo sistema integrado de gestão (ERP) administrativo, contábil e recursos humanos. Além disso, foi implementado um novo sistema de avaliação de desempenho de pessoal, denominado avaliação 360º. Os principais componentes da missão, que podem ser considerados como influenciadores de inovação, são *credibilidade, competitividade, solidez e pontualidade, satisfação dos clientes e colaboradores, agregando valor ao negócio, crescimento de mercado e compromisso.*

Quadro 15 - Perfil organizacional da Empresa H

Empresa	**H**	Porte	Pequeno	Tempo de Atuação	**34** anos
Missão					
*Dispor aos nossos clientes **soluções inteligentes** em transporte de carga, **inovando** e superando suas expectativas com **agilidade**, **qualidade** e **segurança**.*					
Principais atividades de inovação					
1. Reserva de recursos financeiros; 2. Implementação de sistema de reconhecimento de transporte e nota fiscal; 3. Software de rastreamento de cargas.					
Adicionais					
Reserva de recursos de 20% sobre o faturamento anual.					

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, no Quadro 15, que a empresa H fez reserva de recursos financeiros. O percentual de reserva foi de 20% durante o período considerado, e a empresa implementou um novo sistema integrado com órgãos de fiscalização (estadual e municipal) de reconhecimento de transporte e nota fiscal. Influenciado pelas exigências fiscais, o novo sistema proporcionou maior agilidade e desburocratização dos serviços, além de ter sido realizada a implementação de um novo sistema de rastreamento de frota. A empresa pode ser caracterizada como inovadora. Os principais componentes de missão, que podem ser considerados como influenciadores das atividades de inovação são: *soluções inteligentes, inovação, agilidade, qualidade e segurança.*

Quadro 16 - Perfil organizacional da Empresa I

Empresa	**I**	Porte	**Pequeno**	Tempo de Atuação	**4** anos
Missão					
*Atuar com excelência nas melhores soluções logísticas, através de parcerias de longo prazo, **socialmente responsável**, buscando constantemente a **satisfação** e a **confiança** de **nossos clientes e colaboradores**.*					
Principais atividades de inovação					
1. Estratégia de inovação sistematizada (P&D); 2. Fez reserva de recursos; 3. Aquisição de novos caminhões com maior capacidade de carga.					
Adicionais					
Reserva de 25% sobre o faturamento anual.					

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o que foi mostrado no Quadro 16, a empresa I possui estratégia de inovação sistematizada, sob responsabilidade do departamento de pesquisa e desenvolvimento, a sistematização é realizada pela matriz e as diretrizes são repassadas para as filias. As reservas de recursos foram de 25% sobre o

faturamento anual da empresa no período considerado na pesquisa, utilizadas principalmente para a aquisição de caminhões modernos e com maior capacidade de carga, além da implementação de novos sistemas de gestão, caso necessário. A empresa pode ser caracterizada como inovadora e os principais componentes de missão, que podem ser considerados como influenciadores de inovação na empresa, foram *parcerias de longo prazo, ser socialmente responsável, satisfação e confiança de clientes e colaboradores.* As atividades de inovação diagnosticadas no período se relacionam com os componentes de missão identificados.

Quadro 17 - Perfil organizacional da Empresa J

Empresa	**J**	Porte	**Pequeno**	Tempo de Atuação	**6** anos
Missão					
*Prosperar na **vanguarda tecnológica** de gestão e transporte de cargas, com **profissionalismo** e **excelência** nos serviços, **parcerias sólidas** e **responsabilidade**.*					
Principais atividades de inovação					
1. Estratégia de inovação sistematizada; 2. Certificação SASSMAQ; 3. Fez reserva de recursos.					
Adicionais					
Reservas de recursos de acordo com o planejamento de P&D.					

Fonte: Dados da pesquisa

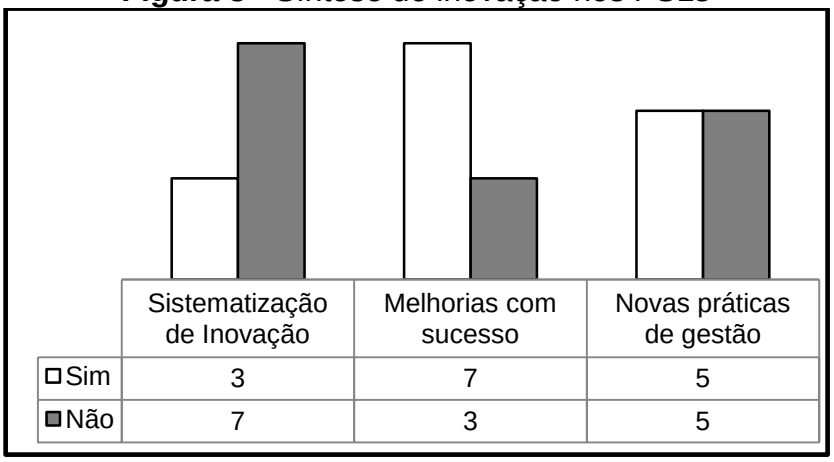
No Quadro 17, que apresenta a empresa J, nota-se que a empresa possui estratégia de inovação sistematizada, a cargo do departamento de pesquisa e desenvolvimento. As reservas de recursos são feitas de acordo com o planejamento do departamento de P&D, e além da sistematização de estratégia a empresa obteve certificação SASSMAQ em 2012. A empresa pode ser caracterizada como inovadora. Os principais componentes do conteúdo de missão, que podem ser considerados como influenciadores de inovação na empresa, são: *vanguarda tecnológica, profissionalismo e excelência, parcerias sólidas e responsabilidade.*

4.2. Análise de inovação

Os aspectos abordados, para diagnóstico de inovação nos estudos de casos múltiplos, são especificamente para verificar se há sistematizada alguma estratégia de inovação, se houve implementações ou melhorias significativas em serviços ou processos, se as organizações pesquisadas incentivam a qualificação da mão de obra ou se adotaram novas práticas de gestão no período de diagnóstico (2011 - 2013).

Inicialmente, o diagnóstico verifica se as organizações pesquisadas possuem ou não alguma estratégia de inovação sistematizada, implementaram ou melhoraram, com sucesso, novo processo ou serviço, ou se o PSL adotou novas práticas de gestão. A Figura 3 mostra esses resultados.

Figura 3 - Síntese de inovação nos PSLs



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Figura 3, apenas três (3) dos dez (10) PSLs pesquisados possuem estratégias de inovação sistematizadas, cuja responsabilidade fica a cargo do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Esses PSLs são classificados como empresas de pequeno porte com atuação nacional e seu processo de gestão é realizado por meio de uma ou mais empresas (*holding*). Os outros sete (7) PSLs não possuem nenhuma estratégia de inovação sistematizada.

De acordo com Downey (2007), Bessant e Pavitt (2008), Brem e Voigt (2009), Crossan e Apaydin (2010), a organização deve elaborar um planejamento sistemático de gestão da inovação para obter melhores resultados no processo de inovação, integrando e coordenando as funções organizacionais relacionadas à inovação. Isso se dá em virtude de essas atividades não serem rotineiras e exigirem incentivo, planejamento e gestão.

Apesar de mais da metade (7) dos gestores dos PSLs declararem não possuir estratégia de inovação sistematizada, dos dez (10) PSLs pesquisados, seis (6) declararam que fizeram reservas de recursos financeiros no período considerado (2011-2013), cujos percentuais variam de 10% a 20% sobre o faturamento anual da organização para investimento em inovação, principalmente para a aquisição de

novos softwares e troca ou aquisição de novos caminhões com maior capacidade e tecnologicamente mais avançados. E isso pode ser considerado como estratégia de inovação sistematizada.

Quanto às estratégias competitivas das organizações, apenas quatro (4) PSLs declararam que fizeram alterações durante o período de análise (2011 - 2013) relacionada especificamente a ampliação da capacidade do volume transportado ao processo de especialização da gestão organizacional e de frota, como a aquisição de rastreadores de frota.

Porém, no que se refere à implementação ou realização com sucesso de melhorias significativas em seus processos ou serviços, sete (7) realizaram e três (3) não realizaram nenhuma implementação ou melhoria durante o período de pesquisa (2011 - 2013). Sete (7) dos PSLs analisados implementaram com sucesso algum serviço ou processo e três (3) não implementaram nenhum tipo de serviço ou processo com sucesso durante o período em análise. As implementações ou melhorias, realizadas com sucesso pelos PSLs em processo ou serviços, se referem principalmente ao processo de gestão, como a utilização de novos softwares ou certificações, aumento do volume transportado com a troca ou adaptações de frota. Os fatores identificados como influenciadores das implementações foram o aumento da capacidade e de faturamento, redução de custos, exigências governamentais, agilidade, produtividade e participação de mercado.

No que se refere às novas práticas de gestão, cinco (5) empresas adotaram novas práticas de gestão e cinco (5) não adotaram nenhuma nova prática de gestão durante o período de análise. No período de análise (2011 - 2013), dos cinco (5) PSLs que adotaram novas práticas de gestão, quatro (4) deles obtiveram certificação (SASSMAQ - Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade). Tal certificação é vista como um diferencial, pois comprova que esses PSLs oferecem serviços qualificados nas operações de logística.

Outra nova prática de gestão foi em Recursos Humanos (RH), em que um (1) PSL implementou o sistema de avaliação 360 graus. Através dessa nova prática avaliativa, os superiores avaliam seus subordinados, os subordinados avaliam seus

superiores e, por fim, há a autoavaliação, o próprio empregado se avalia, independentemente do nível hierárquico.

Quando se trata de qualificação da mão de obra, sete (7) dos PSLs incentivam a qualificação de mão de obra e três (3) não a incentivam. O processo de qualificação em um (1) dos sete (7) PSLs que incentivam a qualificação da mão de obra é realizado por meio de um programa de treinamento interno (jovem caminhoneiro), que oferece curso intensivo aos motoristas de caminhões da comunidade, com estágio e possibilidade de contratação pela empresa ao término do treinamento. A empresa ainda possui convênios com instituições especializadas em treinamento e qualificação de motoristas (SENAI, SEST e SENAT, principalmente com o curso MOPP - Movimentação Operacional de Produtos Perigosos) ou concessionárias, assim como as demais (3).

Quanto ao uso de softwares, as principais alterações realizadas pelos PSLs, nos processos de gestão, com o propósito de obter diferenciação foram para atender a legislação vigente "lei do motorista" (lei 12.619 de 30 de abril de 2012): dez (10) PSLs adotaram softwares de gestão de frota e monitoramento de motoristas e apenas um (1) ainda não adotou softwares. Porém, esse PSLs adotam métodos manuais para monitorar seus motoristas e atender a legislação em vigor.

Os dez (10) PSLs pesquisados não realizaram nenhuma parceria com outras organizações para desenvolver e/ou fornecer serviços melhores ou mais completos no período de análise. Quatro (4) já utilizaram algum programa/incentivo de apoio governamental (recursos financeiros) para atividades de inovação e seis (6) nunca utilizaram ou solicitaram apoio governamental para atividades de inovação.

Quanto ao processo de relacionamento com os clientes, apenas um (1) dos PSLs pesquisados adotou uma nova forma de falar ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, realizando reuniões com os clientes de forma a ouvi-los e priorizar suas necessidades. Essa nova metodologia foi adotada após a certificação SASSMAQ.

A busca por novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais é realizada de forma eventual por sete (7) PSLs,

principalmente em feiras. Apenas três (3) PSLs não buscaram novas informações nem tecnologias de forma sistematizada ou eventual no período de análise.

Já a coleta de sugestões dos colaboradores é realizada de forma sistemática por meio de reuniões mensais e formais por seis (6) PSLs, e os outros quatro (4) ainda não possuem sistematizada nenhuma forma de coletar sugestões dos colaboradores.

O manual de Oslo (2006) orienta que as atividades de inovação podem ser consideradas etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem ou visam conduzir à implementação de inovações. Dentre elas destacam-se o investimento em conhecimento e aquisição de bens de capital (terras e edificações, máquinas, instrumentos, equipamentos e softwares), tanto os que apresentam quanto os que não apresentam um melhor desempenho tecnológico, mas que são necessários na implementação de produtos/serviços e de processos novos ou significativamente melhorados (OCDE, 2006).

Percebe-se, a partir das orientações do manual de Oslo (2006), que muitas atividades realizadas pelos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais de Rio Verde/GO são atividades de inovação. O objetivo dessas atividades é combinar e recombinar os diversos elementos para atender às necessidades do cliente de forma dinâmica (CHAE, 2012), demonstrando a capacidade da organização em integrar, construir ou se remodelar com base em recursos e capacidades disponíveis, competindo e respondendo às alterações que ocorrem no ambiente organizacional (APILO, 2010).

4.3. Análise do conteúdo de missão

Correlacionando os componentes do conteúdo de missão identificados na literatura, apresentados no Quadro 6, e as missões dos PSLs pesquisados foi possível identificar nove (9) componentes comuns entre literatura e estudos de casos e dois (2) componentes não mensurados na literatura de missão, os quais foram identificados nos conteúdos de missão dos estudos de casos.

A quantidade de componentes identificados nos estudos de casos (9) representa 50% do total de componentes identificados na literatura (18). Os

componentes comuns foram listados no Quadro 8, com o número de ocorrências de cada um dos componentes mensurado nos conteúdos de missão dos estudos de casos.

Quadro 18 - Quadro síntese da análise de resultados

PSLs	Componentes do conteúdo de missão											Ocorrências dos componentes nos PSLs	Percentual de ocorrências nos PSLs
	Declaração de valores / filosofia / visão	Imagem pública desejada	Objetivos financeiros não-financeiros específicos	Preocupação com funcionários	Preocupação com clientes	Mercados e produtos específicos oferecidos	Tecnologia	Domínio geográfico	Excelência	Inovação	Parcerias		
A	X				X	X		X				**4**	**8,33%**
B	X				X	X		X				**4**	**8,33%**
C			X		X	X						**3**	**6,25%**
D	X	X	X		X	X						**5**	**10,42%**
E	X	X	X		X	X						**5**	**10,42%**
F	X				X	X						**3**	**6,25%**
G	X	X	X	X	X	X						**6**	**12,50%**
H	X				X	X				X		**4**	**8,33%**
I	X	X	X	X	X	X					X	**7**	**14,58%**
J	X	X			X	X	X		X		X	**7**	**14,58%**
N. Ocorrência dos componentes	**9**	**5**	**5**	**2**	**10**	**10**	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**48**	**100%**

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados do Quadro 18, foi possível verificar que não há indícios suficientes, a partir da metodologia utilizada, para afirmar que foram os componentes do conteúdo de missão os influenciadores de inovação nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde no período de 2011 a 2013, apesar de as organizações serem classificadas como inovadoras.

Nota-se, no Quadro 18, que os dez (10) PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde/GO definem, em suas missões, mercados e produtos específicos oferecidos e a preocupação com clientes. Outros componentes que ocorreram com maior frequência foram: declaração de valores/ filosofia/visão, objetivos financeiros e não-financeiros específicos e imagem pública

desejada. Tais componentes também foram identificados nos estudos de Pearce e David (1987), Bart (1998), Bart (2000), Kemp e Dwyer (2003), Mussoi, Lunkes, Da Silva (2011).

Outros dois componentes foram identificados nos estudos de casos e não foram mensurados na literatura pesquisada (parcerias e a inovação). Esses componentes podem compor um novo quadro de conteúdo da missão das organizações e foram descritos em missões de empresas com atuação nacional, com processos de gestão especializados, ou seja, com profissionais específicos em suas funções na estrutura organizacional ou a organização faz parte de uma *holding.*

Relacionando os componentes identificados nos estudos de casos com os componentes do Quadro 7, percebe-se que os principais fatores de inovação nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde/GO são os que exigem inovação, representados pelos componentes orientação ao cliente e a busca de vantagem competitiva. Esses fatores são representados pelos componentes do conteúdo de missão, identificados como mercados e produtos específicos oferecidos pelas organizações, os quais exigem inovação por motivos internos ou externos.

4.4. Principais resultados

Para atingir o objetivo deste estudo, que é o de verificar a existência ou não da relação entre os componentes do conteúdo da missão organizacional e a inovação em PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde-GO, este item se ocupa principalmente em relacionar os resultados alcançados com os estudos de casos.

Inicialmente, faz-se necessário classificar os PSLs dos estudos de casos em duas categorias: inovador ou não inovador. Sua principal fundamentação teórica se refere às orientações do Manual de Oslo (2006), considerando como organização inovadora aquela que implementou ou incentivou algum tipo de inovação (produto/serviço, processo, marketing e organizacional). Isso se deu por meio de atividades de busca por conhecimento ou aquisições que possam influenciar no

processo de inovação durante o período considerado, neste caso entre os anos de 2011 - 2013.

Durante o período considerado, três (3) PSLs tinham sistematizada alguma estratégia de inovação e sete (7) não possuíam sistematizada nenhuma estratégia de inovação. As formas de ouvir e falar com os clientes continuaram as mesmas para nove (9) PSLs e apenas um (1) alterou as formas de relacionamento com os clientes. Quanto à utilização de incentivos governamentais, sete (7) PSLs nunca utilizaram ou solicitaram nenhum incentivo governamental para atividades de inovação e três (3) já utilizaram e/ou solicitaram.

Os PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde/GO pesquisados foram classificados como inovadores, pois, no período considerado de 2011 a 2013, realizaram algumas das seguintes atividades de inovação: possuíam estratégias de inovação sistematizada, faziam reserva de recursos financeiros para investimento em inovação, implementaram ou melhoraram significativamente, com sucesso, novo serviço ou processo, modificaram serviços e/ou processos (compraram ou alugaram equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de prestação de serviços, e adotaram novas práticas de gestão.

Entre as novas práticas, destacam-se as seguintes: *just in time*, reengenharia, manual de boas práticas, adoção de algum software de gestão com o propósito específico de obter diferenciação, adoção de novas formas de falar ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação e, ainda, utiliza ou utilizou algum programa/incentivo de apoio governamental (recursos financeiros) para atividades de inovação.

Correlacionando os componentes do conteúdo de missão identificados nos estudos de casos múltiplos aos sete componentes de capacidade de inovação apresentados no Quadro 7, constata-se que os principais componentes influenciadores de inovação no período considerado foram a orientação ao cliente e a busca por vantagem competitiva, representados por fatores que exigem inovação, tanto por motivos internos e/ou externos.

O ineditismo deste estudo está alicerçado nos aspectos de preencher as lacunas teóricas identificadas (missão e inovação), cujos estudos se limitaram a identificar os componentes de missão, razões de declaração de missão e relacionar missão com objetivos de desempenho (PEARCE; DAVID, 1987; BART, 1998; BART, 2000; KEMP; DWYER, 2003; MUSSOI; LUNKES; DA SILVA, 2011). Porém, neste estudo, definiu-se como foco uma área fundamental para a competitividade organizacional em uma cadeia específica e primordial para o desenvolvimento econômico do país (logística e CAI-Soja) relacionando dois temas relevantes para as organizações (missão e inovação).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui tanto para os profissionais de administração estratégica quanto os de inovação do setor de logística de transporte rodoviário de cargas agroindustriais, pois, de acordo com o que foi discutido no referencial teórico, não foram constatados estudos específicos com o propósito de verificar a relação entre missão e inovação no transporte rodoviário de cargas agroindustriais.

Esse diferencial, particularmente, concentra-se em demonstrar que a relação entre missão e inovação ocorre principalmente por meio da especificidade dos componentes do conteúdo de missão. Isso garante aos gestores maior clareza ao buscar definir adequadamente as missões organizacionais para que suas organizações se tornem mais competitivas.

Especificamente nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais, as inovações ocorridas no período considerado na pesquisa se concentram, especificamente, na orientação ao cliente e na competitividade organizacional. Assim, os gestores devem se concentrar nas especificidades dos componentes do conteúdo de missão desses aspectos como forma de atender e satisfazer às necessidades dos clientes, como foi demonstrado nos estudos de casos múltiplos.

O objetivo geral da pesquisa foi atendido, porém, em resposta à indagação deste estudo, ainda não foi possível afirmar que a missão organizacional influencia ou influenciou a inovação nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde/GO.

Os objetivos específicos também foram atendidos, pois, foi possível apresentar os principais componentes do conteúdo de missão e verificar se os PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais do município de Rio Verde/GO inovaram no período considerado na pesquisa. Por fim, os componentes indicadores de inovação, presentes no conteúdo da declaração de missão nos PSLs, foram apresentados no Quadro 8.

O estudou realizou uma pesquisa exploratória interdisciplinar, com objetivo de ampliar o conhecimento sobre o problema (NOOR, 2008), do tipo qualitativo, explorando dados sem mensuração numérica para descobrir ou aperfeiçoar a

questão problema definida na pesquisa (BAXTER; JACK, 2008). Foram utilizados, ainda, estudos de casos múltiplos para coletar dados relevantes e convenientes para investigar, descrever e explicar o fenômeno no contexto da pesquisa (YIN, 2005). Porém, algumas limitações podem ser identificadas neste estudo.

Dentre essas limitações, pode-se destacar a carência de uma métrica para mensurar o grau de inovação nas organizações, e também identificar os critérios utilizados para se definir os componentes do conteúdo de missão nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais. Como forma de suprir essas lacunas, algumas sugestões de pesquisas futuras podem ser destacadas.

Identificar métodos de mensuração de inovação, que facilitem na comparação do grau de inovação organizacional com os componentes presentes no conteúdo de missão, especificamente nos PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais; aprofundar os estudos em PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais, com o objetivo de demonstrar e generalizar os critérios utilizados para se definir os componentes do conteúdo de missão; ou ainda, novas pesquisas podem ser estabelecidas a partir deste estudo, procurando reaplicar esta teoria em outros segmentos de negócios, para que se possa verificar a possibilidade de generalizar a relação de influência da missão na inovação.

Por fim, este estudo não teve a pretensão de discutir o processo complexo de planejamento estratégico ou da estratégia. Procurou-se mostrar, especificamente, se os componentes da missão influenciaram a inovação, a partir da definição e da especificidade de seus componentes, amplamente discutidos na literatura. Para este estudo, o importante foi apresentar e mostrar que a missão organizacional é uma ferramenta ou instrumento que pode auxiliar no processo de inovação em PSLs do transporte rodoviário de cargas agroindustriais.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. (1977). **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil.

ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. (2013). **Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Cargas**. Disponível em <http://rn3.antt.gov.br/>. Acesso em Outubro/2013.

ABML. Associação Brasileira de Movimentação e Logística. (1999) **Conceito do Operador Logístico**. Fevereiro. Disponível em http://www.abml.org.br/conceito.htm. Acesso em Janeiro/2014.

APILO, Tiina. (2010). **A model for corporate renewal. Requirements for innovation management.** VTT Publications 750. E-Book. Edita Prima Oy, Helsinki.

BART, Christopher. (1996). The impact of mission on firm innovativeness. **International Journal of Technology Management**, v. 11, pp. 479-493.

BART, C. K. (1998). A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms. **International Journal of Technology Management**, v. 16, n.3, pp. 64-77.

BART, C. K. (2000). The Relationship between Mission and Innovativeness in the Airline Industry: An Exploratory Investigation. **International Journal of Technology Management**. n. 8, pp. 475-489.

BART, Christopher K.; BONTIS, Nick; TAGGAR, Simon. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. **Management Decision**, v. 39, n. 1, pp. 19-35.

BAXTER, Pamela; JACK, Susan. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, b, 4, pp. 544-559.

BREM, A.; VOIGT, K.I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management-insights from the german software industry. **Technovation**, v. 29, n. 5, pp. 351-367.

BUSSE, C.; WALLENBURG, C.M. (2011). Innovation management of logistics service providers: Foundations, review, and research agenda. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management***,* v. 41, n. 2, pp. 187-218.

BUSSE, Christian. (2010). A procedure for secondary data analysis: innovation by logistics service providers. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 4, p. 44-58.

CAETANO M. e AMARAL, D. (2013). Strategic Innovation Planning and Partnerships: Aligning Market, Products/Services/Processes and Technologies, **Technology and Investment**, v. 4, n.1, pp. 1-6.

CHAE, Bongsug Kevin. (2012). An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science, **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, pp. 813-822.

CONAB-GO (2013). Companhia Nacional de Abastecimento (2013). **Série Histórica de Produção por Unidades da Federação: Safras 1976/1977 a 2012/2013, 1994 a 2011**. Disponível em <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2>. Acesso em Julho/2013.

CORAL, Eliza. (2002). **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 282 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

CROSSAN, M. M., & APAYDIN, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, pp. 1154-1191.

DOWNEY, J. (2007). **Innovation management.** Topic Gateway series. *Supply Chain Management*. July.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, v. 1, pp. 25-32.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; MORA, Dinia María Monge. (2009). A Segmentação dos Operadores Logísticos no Mercado Brasileiro de acordo com suas Capacitações para Oferecer Serviços. **RAC-Eletrônica,** v. 3, n. 1, p. 19.

FLINT, Daniel J. et al. (2005). Logistics Innovation: A customer value-oriented social process. **Journal of business logistics**, v. 26, n.1, pp. 113-147.

FRENCH, S. (2009). Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development,** v. 28, pp. 6-17.

GHARLEGHI, E., NIKBAKHT, F., BAHAR, G. (2011). A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance. **Research Journal of Business Management**, v. 5, n. 3, pp. 117-124.

GIL, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas.

SEGPLAN. (2013). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento - Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos. **Goiás em dados 2013**.

IBGE. (2011). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal (PAM) Culturas temporárias e permanentes.** Rio de Janeiro, v. 38, pp.1-94.

IBGE (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal, PAM. Culturas temporárias e permanentes**. Rio de Janeiro v. 33, pp.1-133.

KEMP, Sharon; DWYER, Larry. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. **Tourism Management**, v. 24, n. 6, pp. 635-653.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. (2009). **¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 145-162, set./dez.

OCDE, (2006) **Manual de Oslo.** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasília. FINEP.

MCDONALD, Robert E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 36, n.2, pp. 256-281.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. (2010). **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra. (2006). **Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman.

MUSSOI, Alex; LUNKES, Rogério João; DA SILVA, Rodrigo Valverde. (2011). Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **REGE Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, pp. 361-384.

NAG, Rajiv; HAMBRICK, Donald C.; CHEN, Ming-Jer. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28 pp.935–955.

NAVES, Ivo Manoel. (2007). **A remoção dos estoques públicos através do corredor noroeste.** 2007, 133 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

NOOR, Khairul BM. (2008). Case study: a strategic research methodology. **American Journal of Applied Sciences**, v. 5, n. 11, p. 1602.

PEARCE, John A.; DAVID, Fred. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n.2, pp. 109-115.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, C. Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. (2006). **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: MacGraw – Hill.

SIDHU, Jatinder. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them?, **European Management Journal**, v. 21, pp. 439-446.

SOOSAY, Claudine A.; HYLAND, Paul W. (2004). Driving innovation in logistics: case studies in distribution centres. **Creativity and Innovation Management**, v. 13, n. 1, pp. 41-51.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. (2008). **Gestão da inovação**. 3. Ed., Porto Alegre: Bookman.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo. Editora Atlas.

WORLD BANK (2012). **How to Decrease Freight Logistics Costs in Brazil.** Transport Papers, April 2012. Washington, D.C.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. (2007). **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo. Editora Atlas.

YIN, Robert K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e método**. 3ºed. Porto Alegre. Editora Bookman.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Q01	Identificação da empresa e entrevistado		
Empresa:		Fundação:	
Entrevistado:			
Cargo/Função:		Tempo na empresa: anos	
Estrutura Organizacional (média)	2011	2012	2013
Quantidade de Caminhões (Unidades/ano)			
Volume Transportado (Toneladas/ano)			
Quantidade de Funcionários			

Q02	A empresa possui sistematizada alguma estratégia de inovação?	Sim	Não
Se sim, qual?			

Q03	A empresa fez alguma mudança na(s) estratégia(s) competitiva(s) de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual?			

Q04	A empresa fez reserva de recursos financeiros para investimento em inovação de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual (% sob faturamento ou R$/ano) e em quais anos?			

Q05	A empresa implementou ou melhorou significativamente, com sucesso, novo serviço ou processo de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, quais e em quais anos?			
Qual foi o resultado/influenciou? (aumentar a renda, reduzir custos, obter participação de mercado, etc.)			

Q06	A empresa realizou ou participou de algum projeto para desenvolver ou introduzir serviços ou processo novo ou aprimorado que acabou abandonado de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, quantos?			

Q07	A empresa modifica ou modificou serviços e/ou processos (comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de prestação de serviços de 2011 a 2013
	Sim. Possui uma sistemática. Qual
	Sim. Alterou pelo menos um processo interno. Qual
	Não alterou nenhum processo

Q08	A empresa incentiva a qualificação de mão de obra?	Sim	Não
Se sim, de que forma?			

Q09	A empresa adotou novas práticas de gestão como: just in time, reengenharia, manual de boas práticas, etc. de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual (is)?			

Q10	A empresa adotou algum software de gestão com o propósito específico de obter diferenciação de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual (is)?			

Q11	A empresa fez parcerias com outras organizações, para desenvolver e/ou fornecer serviços/processos melhores e mais completos de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual (is) instituição (ões)?			

Q12	A empresa adotou novas formas de falar ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação de 2011 a 2013?	Sim	Não
Se sim, qual (is)?			

Q13	A empresa busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais?	Sim	Não
Se sim, eventualmente ou de forma sistemática?			

Q14	A empresa utiliza algum programa/incentivo de apoio governamental (recursos financeiros) para atividades de inovação?				
	Já utilizou		Já solicitou		Nunca utilizou/Solicitou

Q15	A empresa possui alguma sistemática para coletar sugestões dos colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento?	Sim	Não
Se sim, com estrutura formal ou informal?			

Q16	Em sua opinião, a missão organizacional influência ou influenciou a inovação?	Sim	Não
Se sim, de que forma?			

Q17	Qual a missão da empresa?	
Quando foi estabelecida? (mês/ano) /	Já foi revisada? Quando? /	

Q18	Onde clientes e funcionários podem ter acesso à missão da empresa?		
	Postos de trabalho/corredores		Salas de atendimento e espera
	Murais informativos, sites		Salão de exposição
	Manuais de funcionários		Outros locais
Qual?			

Obrigado pela participação e o incentivo à pesquisa!
Se possível, por favor, datar e assinar este formulário de pesquisa.

Local: _____, _____ de _____ de 2014 _____