

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI *CAMPUS* DE SANTO ÂNGELO – RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

**Estratégias Organizacionais**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
GAÚCHA DE TRANSPORTES**

**Taísa Schefer Roveda**

**Santo Ângelo, 2015**

TAÍSA SCHEFER ROVEDA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
GAÚCHA DE TRANSPORTES**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – URI – Campus de Santo Ângelo, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado

Orientador: Professor Dr. Edio Polacinski

SANTO ÂNGELO, 2015

R873p Roveda, Taísa Schefer

Proposta de planejamento estratégico para uma empresa gaúcha de transportes / Taísa Schefer Roveda. – Santo Ângelo: URI, 2015.

69 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Planejamento estratégico 2. Empresas 3. Transporte I.  
Título.

CDU: 65.012.2

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

TAÍSA SCHEFER ROVEDA

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE  
TRANSPORTES GAÚCHA

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



---

Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção  
Orientador/Presidente



---

Prof. Dr. Eduardo Botti Abbade, Doutor em Agronegócios  
Examinador Externo



---

Prof. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 28 de fevereiro de 2015.

**DEDICATÓRIA**

Aos meus pais por sempre me proporcionarem  
e incentivarem aos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, e sabedoria de guiar os meus caminhos para que conseguisse chegar até aqui.

A minha família, meu pai Gelso, que sempre acreditou no meu potencial, minha mãe Lourdes que soube me acalmar em momentos difíceis e minha irmã Marília pelo apoio, carinho, amor e ajuda quando precisei para escrever esta dissertação durante estes dois anos.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e tiveram sabedoria de lidar comigo e com meu nervosismo e impaciência.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, que contribuíram com minha formação acadêmica.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edio Polacinski, por ter me orientado neste trabalho, dedicando o seu tempo e seu conhecimento para que eu realizasse um trabalho perfeito, e que soube ter muita paciência e sabedoria comigo.

*“ Você deve atacar o inimigo exatamente em  
seu ponto fraco”  
Sun Tsu, A Arte da Guerra.*

## RESUMO

O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia as empresas a se conhecer melhor, verificando o que foi realizado no passado, o que está ocorrendo no presente, e tentando fazer de uma maneira melhor o futuro da mesma. Assim o planejamento ajuda a definir ações que devem ser realizadas no presente para que a empresa possa atingir os objetivos da organização. Esta dissertação tem como produto uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa gaúcha de transportes, que já possui mais de 30 anos nesse mercado prestando serviços de mudança para militares das três esferas: Marinha, Exército e Aeronáutica. Definiu-se como objetivo geral desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa gaúcha de transportes. A método da pesquisa que norteou este trabalho foi a pesquisa-ação, uma vez que a pesquisadora fez parte do processo de pesquisa, e a mesma foi realizada no ambiente onde as práticas devem acontecer, sendo a empresa pesquisada 'Mudanças Roveda', localizada na cidade de Santa Maria, RS. Quanto as características da pesquisa, a mesma tem como principais características a pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva. Com relação a coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa participante. Como principal resultado de pesquisa definiu-se um Planejamento Estratégico específico e estruturado, composto de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, objetivos e metas, seis estratégias possíveis e quatro planos de ação, bem como desenvolver, implantar e acompanhar este processo junto da empresa 'Mudanças Roveda'.

**Palavras Chaves:** Planejamento Estratégico, Empresas, Transportes.



## ABSTRACT

The strategic planning process is a tool that helps companies to know each other, checking what has been done in the past, what is happening in the present, and trying to make a better way for its future. So, planning helps define actions to be performed in this for the company to achieve the organization goals. This dissertation is product of a strategic planning proposal for a regional transport company, which already has more than 30 years in this market by providing services to military change of the three spheres: Navy, Army and Air Force. It was defined as a general objective to develop a strategic planning proposal for a regional transport company. The research methodology that guided this study was an action research, since the researcher was part of the research process and the same was done in the environment where the practices must take place, and the company researched was 'Mudanças Roveda', located in Santa Maria, RS state. It is an exploratory , descriptive and qualitative research. Regarding the presentation, data processing and analysis were carried out in a literature search, document research and participatory research. The main search results defined a specific and structured strategic planning, composed of strengths and weaknesses, opportunities and threats, objectives and goals, six possible strategies and four action plans, and to develop, implement and monitor this process along with 'Mudanças Roveda' company.

**Keywords:** Strategic Planning , Business , Transportation .

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico.....	22
Figura 2: As bases da construção de cenários.....	29
Figura 3: Organograma da empresa.....	39
Figura 4: Proposta de um Planejamento Estratégico.....	44
Figura 5: Plano de Ação Gestão Financeira.....	58
Figura 6: Plano de Ação Gestão Organizacional.....	58
Figura 7: Plano de Ação Promocional.....	59
Figura 8: Plano de Ação Gestão de Pessoas.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características da visão dentro de uma organização.....	24
Quadro 2: Fatores a serem considerados na análise interna.....	25
Quadro 3: Fatores a serem considerados na análise externa.....	26
Quadro 4: Especialidades da missão.....	28
Quadro 5: Aspectos para ter postura estratégica.....	30
Quadro 6: Posturas estratégicas das empresas.....	31
Quadro 7: Conceito de macroestratégia e macropolítica.....	31
Quadro 8: Os quatro pontos da primeira etapa dos instrumentos prescritivos.....	32
Quadro 9: Pontos da segunda etapa dos instrumentos prescritivos.....	32
Quadro 10: Aspectos da terceira etapa dos instrumentos prescritivos.....	33
Quadro 11: Principais finalidades do planejamento estratégico.....	34
Quadro 12: Função controle e avaliação utilizada como instrumento administrativo.....	34
Quadro 13: Matriz <i>Swot</i> da empresa.....	47
Quadro 14: Fornecedores de Embalagens.....	48
Quadro 15: Fornecedores de combustíveis, troca de molas e assistência técnica.....	48

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Tema.....	12
1.2 Delimitação do Tema.....	12
1.3 Problema.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo geral.....	13
1.4.2 Objetivo específico.....	14
1.5 Justificativa.....	14
1.6 Estrutura da Dissertação.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Estratégias Empresariais.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Transporte.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1 Diagnóstico Estratégico.....</b>	<b>23</b>
2.3.1.1 Identificação da visão.....	23
2.3.1.2 Identificação dos valores.....	24
2.3.1.3 Análise Interna.....	24
2.3.1.4 Análise Externa.....	26
2.3.1.5 Análise dos Concorrentes.....	27
<b>2.3.2 Estabelecendo a missão da empresa.....</b>	<b>28</b>
2.3.2.1 Estabelecimento dos propósitos.....	28
2.3.2.2 Construção de cenários.....	29
2.3.2.3 Estabelecimento da postura estratégica.....	30
2.3.2.4 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.....	31
<b>2.3.3 Instrumentos Prescritivos.....</b>	<b>32</b>
2.3.3.1 Instrumentos Quantitativos.....	33
<b>2.3.4 Controle e Avaliação.....</b>	<b>34</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	35
3.2 Características da pesquisa.....	36
3.3 Apresentação, tratamento e análise de dados.....	37

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>38</b>
4.1 Caracterização da empresa pesquisada.....	38
4.2 Planejamento Estratégico Proposto.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo e competitivo, sabe-se que é muito importante ter conhecimentos e utilizá-los para planejar e administrar uma empresa. Com as facilidades de abrir um negócio, os empreendedores e empresários estão cada vez mais sendo testados para ver se é possível atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Nesse contexto o conhecimento torna-se fator decisivo no processo de administração de uma organização.

Um bom planejamento pode ser o sucesso de uma empresa ou de um empreendimento, pois o planejamento existe para ajudar o gestor a administrar sua empresa, tornando-a conhecida e competitiva, obtendo vantagem sobre os concorrentes e fazendo a diferença.

As novas tendências e ferramentas em administração como gestão de qualidade, gestão da mudança, benchmarking e o próprio planejamento estratégico são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa que queira manter a excelência no mercado em que atua.

### 1.1 TEMA

A dissertação tem como tema a proposta de um planejamento estratégico para uma empresa tradicional do ramo de transporte da cidade de Santa Maria, RS, que já possui alguns pressupostos de gestão empresarial, e que a mais de 30 anos de mercado, presta serviço de transporte de mudança para pessoas físicas e jurídicas, bem como seu principal foco são os militares de ambas as esferas: Aeronáutica, Exército e Marinha. Cabe destacar que a cidade de Santa Maria é um ponto estratégico militar do Estado, assim atendendo todo o território nacional, e em algumas épocas do ano há transporte de alimentos para as bases militares do Rio Grande do Sul.

No momento atual verifica-se a necessidade da construção de um planejamento estratégico mais eficiente e adequado ao momento do mercado e da concorrência deste seguimento.

### 1.2 Delimitação do Tema

Para que a pesquisa alcance seus objetivos e possa ser executada, delimitou-se o tema da seguinte forma: Proposta de um Planejamento Estratégico para uma empresa Gaúcha de Transportes

### 1.3 PROBLEMA

Muitas empresas estão cada vez mais precisando elaborar e utilizar ferramentas que possam contribuir no crescimento da organização e também em alcance de suas metas. Para que isso aconteça de forma que todos os níveis da organização sintam-se realizados em seu despenho da mesma, é preciso que os gestores saibam o que utilizar e qual ferramenta executar, fazendo com que incluam funções básicas da administração.

O planejamento é uma das ferramentas mais utilizadas desde os tempos das grandes guerras em que seus comandantes traçavam seus planos e executavam o que planejaram, acabando por derrotar seu inimigo e alcançando seus objetivos.

O planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, bem como o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Portanto, o planejamento diz respeito ao fim (o que deve ser feito) e aos meios (como deve ser feito). (ROBBINS; DECENZO,2010).

A realização de um diagnóstico estratégico, para uma empresa de transporte torna-se importante, já que este corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e busca verificar qual é a realidade da empresa em relação à seus aspectos internos e externos. Para a empresa em estudo foi de grande relevância para auxiliar no planejamento da organização bem como a definição dos objetivos, já que a mesma possui um planejamento tradicional e antigo. Dessa forma é possível observar as variáveis relevantes do ambiente no qual a empresa está inserida e assim dessa forma poder traçar aonde se quer chegar.

Para que uma empresa mantenha seu trabalho de organização e gestão é importante que ela possa ter um planejamento feito conforme sua demanda. Assim o problema deste estudo é: que etapas são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para empresas de transporte de mudanças para melhorar a organização da mesma?

Para isto, ao concluir o presente trabalho, este deverá apresentar um planejamento estratégico para ser utilizado na empresa em estudo para melhorar o seu desenvolvimento.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Definiu-se como objetivo geral desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa gaúcha de transportes.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos da presente pesquisa definiram-se os seguintes:

- 1- Identificar na literatura pertinente os elementos teóricos relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico;
- 2- Pesquisar na empresa suas características bem como as práticas voltadas a gestão estratégica;
- 3- Coletar em uma empresa congênera elementos sobre o planejamento estratégico possível e utilizado no interesse da pesquisa;
- 4- Definir o planejamento estratégico proposto com base na revisão da literatura e características da empresa pesquisada.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia as organizações, obtendo assim resultados satisfatórios. A escolha do tema em questão foi de interesse da pesquisadora, pois a mesma viu que para a empresa continuar crescendo e se manter no ramo seria necessário um auxílio mais específico através de uma proposta de um planejamento.

Como justificativa deste trabalho para a empresa pesquisada cita-se a importância de um estudo mais aprofundado para saber como se realiza e de que forma é feito o planejamento empresarial, já que anteriormente foi estudada toda a parte de logística da organização, focando na distribuição, armazenagem e estocagem de produtos na mesma, trabalho este que foi de grande importância para a organização e que acabou implantando novas técnicas de logística.

Este estudo não será somente para uma empresa em questão mas para as empresas de transporte de mudanças constituindo-se em meios para o planejamento de outras empresas.

Além disso, percebe-se a grande relevância do estudo para o crescimento e aperfeiçoamento dos conhecimentos, fruto da pesquisa como diagnóstico. Tudo isso visa aprimorar o serviço da empresa através de um planejamento estratégico, a fim de continuar realizando o seu trabalho com credibilidade, segurança e responsabilidade.

Para a pesquisadora a importância reside no aprender a construir um planejamento estratégico que possa ser utilizado em um futuro próximo na empresa. Também se torna relevante a questão de pôr em prática tudo o que foi aprendido no mestrado, ligando a teoria com a prática.



Por fim, para a academia será interessante, pois são poucos os trabalhos de pesquisa de planejamento estratégico relacionado com empresas de transporte de mudanças. Assim auxiliará futuros acadêmicos, pesquisadores e docentes para novas pesquisas.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está dividida em seis tópicos: (1) Introdução, onde estão abordados o Tema, o Problema, os Objetivos e a Justificativa; (2) Referencial Teórico, onde são abordadas as Estratégias Empresariais, Transportes, e o Planejamento Estratégico; Diagnóstico estratégico analisando a visão, missão e valores da organização; (3) Metodologia, onde serão abordadas as características da Pesquisa; (4) Apresentação e discussão dos resultados, onde é apresentada a caracterização da empresa pesquisada, o planejamento estratégico proposto; (5) Considerações Finais e as referências utilizadas no trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégias Empresariais

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar moderna definia três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relacionava-se à avaliação das forças do inimigo; o segundo, a avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Assim, Clausewitz enfatizava os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais, e por fim o caráter situacional das estratégias. No entanto, não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer política, definir caminhos a ser percorridos e efetivar ações para viabilizar desejos. (FERNANDES ; BERTON, 2005).

A definição de estratégia nada mais é que a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. (HENDERSON, 1998).

Mas também é necessário que se tenha os objetivos e as estratégias organizacionais bem definidas. Não basta ter um bom planejamento sem ter os objetivos claros e definidos assim como não ter estratégias para a realização do seu empreendimento.

Para Vasconcelos e Pagnoncelli (1992, p. 245) os objetivos “são como resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em um prazo determinado, no contexto do seu ambiente para cumprir sua missão”.

Já para Certo apudFernandes e Berton (2005, p. 153) os objetivos são definidos como “metas para as quais a organização direciona seus esforços”.

Os objetivos são projeções de situações futuras desejadas. Entretanto, para serem consideradas objetivos, essas projeções não podem ser muito vagas nem muito distantes. (FERNANDES;BERTON, 2005).

São características dos objetivos:

- quantificar e definir prazos para os objetivos da organização, levando em consideração os diversos *stakeholders*;
- comunicar claramente os objetivos e alinhá-los à missão, e aos valores da empresa;
- detalhá-los em diversos níveis, sabendo desafiar as pessoas sem desanimá-las e;
- manter a flexibilidade.

Através dos objetivos traçados pelos gestores é possível desenvolver e aplicar o planejamento adequado para cada tipo de organização.

De acordo com Mintzberget al. (2007, p. 24) a estratégia requer uma série de definições, sendo cinco especificamente. A primeira definição é da estratégia como plano, ou estratégia pretendida, onde os autores colocam que estas “são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”.

A segunda definição relata como estratégia como pretexto. Assim, “uma estratégia pode ser um pretexto, realmente apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG et al., 2007, p. 24).

Já a terceira definição é chamada de estratégia como um padrão, ou ainda estratégia realizada. Conforme escrevem Mintzberget al. (2007, p. 24), a estratégia como padrão “é consistência no comportamento, pretendida ou não”. Diferenciando os dois conceitos, pode-se explicitar que “planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser concebidos” .(MINTZBERG et al., 2007, p. 24).

Desta maneira, dentro desta terceira definição de estratégia, é possível verificar que entre as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas, surgem as deliberadas, as não realizadas, e as emergentes. De acordo com Mintzberget al.(2007, p. 25), a explicação é que:

Se rotulamos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada [...], podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas).

Na quarta definição a estratégia relata como posição, onde Mintzberg et al. (2007, p. 26) explicam que é “um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente” (...), estratégia torna -se a força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre contexto interno e externo”.

A última definição colocada pelos autores refere-se à estratégia como um perspectiva, um conceito. Mintzberget al. (2007, p. 27) exemplificam:

Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. [...]Diversos conceitos de outros campos também capturam esta noção; os antropólogos referem-se à “cultura” de uma sociedade, e os sociólogos à sua “ideologia”; os teóricos militares escrevem sobre a “grande estratégia” dos exércitos; teóricos da administração usaram termos como “teoria dos negócios” e sua “força motriz” (Drucker, 1974; Tregoe e Zimmermann, 1980); e os alemães talvez capturem melhor o sentido com sua palavra “weltanschauung”, literalmente “visão do mundo”, significando intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

Assim, como os autores relatam, o conceito de estratégia emergente é que um padrão pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral. (MINTZBERG et al., 2007, p. 27).

Para Freitas Junior (2009), uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em um ambiente em constante mudança.

Com esta definição pode-se afirmar que a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado, fazendo com que a organização consiga alcançar seus objetivos.

## **2.2 Transportes**

O transporte é a área operacional que move e aloca geograficamente o inventário, é a ligação entre as instalações e o nível desejado de serviços aos consumidores. Devido à sua importância fundamental e ao seu custo visível, o transporte tem tradicionalmente recebido uma considerável atenção gerencial. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Para Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000 “o transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente.”

As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar (NAZÁRIO et. al, 2000).

. Desde os primórdios, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Com isso, a organização consegue atingir o objetivo logístico que nada mais é que entregar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo e ao menor custo possível.

Muitas empresas brasileiras vêm buscando atingir tal objetivo em suas operações. Com isso, vislumbram a logística, e mais especificamente na função do transporte, uma forma de obter diferencial competitivo. Entre as iniciativas para aprimorar as atividades de transporte, destacam-se os incentivos realizados em tecnologia de informação, os quais objetivam fornecer às empresas melhor planejamento e controle da operação, assim como a busca por soluções intermodais que possibilitem uma redução significativa nos custos. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O transporte tem um papel fundamental em várias estratégias na rede logística, tornando necessária a geração de soluções que possibilitem flexibilidade e velocidade na

resposta ao cliente, ao menor custo possível, gerando assim maior competitividade para a empresa. (BOWERSOX; CLOSS,2001).

A estrutura do transporte de cargas consiste no direito preferencial de passagem, veículos e transportadores que operam dentro de cinco modais básicos do transporte: ferroviário, rodoviário, hidroviário, dutoviário e aéreo. (BOWERSOX; CLOSS;COOPER, 2006).

O transporte rodoviário é aquele que circulam meios de transporte como caminhões pelas rodovias, que possui uma capacidade de transportar, de forma eficiente, grandes volumes em longas distâncias é a razão pela qual as ferrovias são responsáveis por uma parcela significativa dos transportes intermunicipais. Os custos fixos são altos como rodovias construídas e fornecidas com apoio do governo e os custos variáveis são médios, como o combustível. (BOWERSOX; CLOSS;COOPER, 2006).

O transporte modal rodoviário tem relativamente pequeno investimento fixo em instalações de terminais e utilizam rodovias financiadas e mantidas com o dinheiro público. As operações de transporte rodoviário caracterizam-se por um custo fixo baixo e custos variáveis altos.

As operações ferroviárias são aquelas que veículos circulam pelas ferrovias apresentam custos fixos bastantes altos devido ao valor dos equipamentos, e os custos variáveis são relativamente baixos. (BOWERSOX; CLOSS;COOPER, 2006).

O transporte hidroviário é aquele que são realizados transporte por via hidroviária, ou seja, em oceanos e rios. A principal vantagem do transporte hidroviário é a capacidade de transportar embarques de grande porte. Os custos fixos são médios, como embarcações e os custos variáveis são baixos, como capacidade de transporte de grandes volumes de peso. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

O transporte dutoviário, é o meio de transporte que faz movimentações de gases, líquidos grãos e minérios por meio de tubulações. Este meio de transporte, além de transportar derivados de petróleo, outro importante produto transportado é o gás natural. Os dutos possuem custos fixos mais altos como capacidade de bombeamento e menores custos variáveis como custo de mão de obra pouco significativo. (BOWERSOX; CLOSS;COOPER, 2006).

E por último o transporte aéreo é o que realiza o transporte pelo método aéreo, é mais rápido aos clientes, é o mais recente e o menos utilizado. Os custos fixos deste transporte são baixos como sistema de manuseio de cargas e os custos variáveis são altos, como o combustível.( BOWERSOX; CLOSS;COOPER, 2006).

A empresa em estudo atua com principalmente com o modal rodoviário em quase todo o território nacional.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Toda organização que deseja obter sucesso e se manter no mercado deve desenvolver um excelente Planejamento Estratégico. Sem essa ferramenta, torna-se muito difícil uma empresa planejar seu futuro e até mesmo planejar a continuidade de seus produtos no mercado em que atua. (KOBAL, et al. 2008).

Para Silva e Gonçalves (2011), o Planejamento Estratégico (PE) tem encontrado praticantes tanto no setor privado quanto no público, como instrumento de redução de incertezas e norteador dos passos futuros dos dirigentes no sentido de obtenção de resultados superiores. “A concepção de Planejamento Estratégico surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente.” (SILVA; GONÇALVES, 2011, p. 2).

O planejamento deve considerar toda a organização e não apenas uma de suas partes. Por isso o planejamento é dividido em três grandes níveis: Planejamento Tático, Planejamento Operacional e Planejamento Estratégico. (OLIVEIRA, 2003)

O planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da organização, proporcionando sustentação para a empresa direcionar-se a uma situação futura desejada estabelecida no plano estratégico. O principal desafio neste nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional. (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Oliveira (2011, p.19) o planejamento tático:

É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório da empresa.

Já o planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de instrumentos administrativos para a consolidação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas e atividades da empresa. Tem como função gerencial que especifica quais os recursos devem estar disponíveis para cada produto. (OLIVEIRA, 2003).

O planejamento operacional se preocupa basicamente em o que fazer e como fazer. Está voltado para a otimização e maximização dos recursos, já que o planejamento tático está voltado para resultados satisfatórios. (OLIVEIRA, 2003).

Para Oliveira (2011) diz que o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

A implementação do planejamento estratégico segundo Pillon (2011, p. 13) é considerada

a etapa mais importante do processo de planejamento estratégico, pois de nada adianta desenvolver todo o processo de planejamento se não houver a sua implementação. É na implementação que se passa a praticar o processo do planejamento estratégico, onde é garantida a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. É a partir dessa etapa que se obtém os resultados.

O Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela empresa, visando ao maior grau de intervenção com os fatores externos, que não são controlados pela empresa. (OLIVEIRA, 2003).

Para Quadros (2013), o planejamento estratégico não pode ser considerado como mágica onde tudo que foi planejado irá acontecer como tal. Seu alicerce está na definição de objetivos mais apropriados de acordo com os ambientes da empresa e da correta forma de alcançar esses objetivos.

Também tem como principal objetivo alcançar uma determinada situação almejada, de modo mais eficiente e eficaz, otimizando esforços e recursos existentes na organização. Ele se refere ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para se obter esse planejamento, ou seja, aos elementos estruturais internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

Para Drucker (1997,p.714), o planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico representa uma metodologia da administração para estabelecer a situação futura desejada da empresa, bem como os meios ( estratégias e ações) para alcançar essa situação, de forma otimizada e interagindo com os fatores externos, os que não são controláveis pela empresa.

Para Oliveira (2011, p.17),

o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa,

visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo afirma Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Pereira (2010, p.47) assegura que Planejamento Estratégico:

é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Segundo Tavares(2007) o planejamento estratégico procura definir a que tipos de necessidades atender e principalmente como atender, procurando saber como e quais necessidades poderão ser satisfeitas, no futuro , em seu âmbito de negócios.

Portanto, Planejamento estratégico, pode ser conceituado como um processo continuado e adaptativo por meio do qual uma organização define (e redefine) sua missão, seus objetivos e suas metas, escolhe as estratégias e meios para atingí-las em um determinado período de tempo, através de constante influência com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1988).

O planejamento estratégico é composto por algumas fases que se inicia através de um diagnóstico empresarial, analisando as variáveis internas e externas que compõe esse ambiente, passando pela definição de objetivos até o momento da formalização do plano. (KOBAL, et al. 2008).

Para Oliveira (2011), existem quatro fases básicas para a construção e implementação do planejamento estratégico, mostradas na Figura 1:

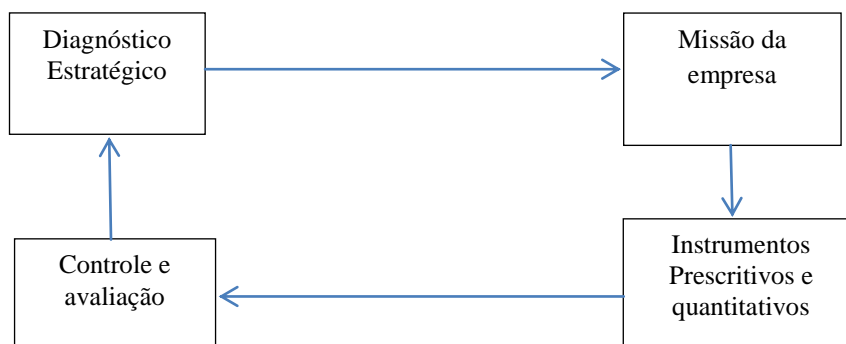


Figura 1: Fases do planejamento estratégico.  
Fonte: Oliveira (2011).



Pillon (2011) afirma que o Planejamento Estratégico é elaborado de forma a pensar a organização como um todo, é instrumento fundamental para definir os rumos da organização. O Planejamento Estratégico necessita do conhecimento, do entusiasmo, da criatividade e do diálogo entre colegas e entre subordinados e superiores, para que sejam compartilhadas visões e ideias sobre a organização e seu futuro. Não existe uma maneira ou um processo único de planejar, mas alguns passos básicos que podem direcionar o processo.

Para Freitas Junior (2009), o Planejamento Estratégico deve ser visto mais como um documento dinâmico de gestão do que estático, que contem decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Assim, nos tópicos a seguir são apresentadas as etapas que compõe o Planejamento Estratégico

### **2.3.1 Diagnóstico Estratégico**

Nesta fase inicia-se o processo de conhecer a organização e a partir desse diagnóstico estabelecer os passos para a implantação do planejamento estratégico.

Ela corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica: “Qual a real situação da empresa quanto aos aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. (OLIVEIRA, 2011).

Conforme Pillon (2011) relata, é nesse momento que se descobre se a organização está passando por grandes turbulências que podem, de início, inviabilizar o processo todo, como é o caso de falência, diretores em briga, em que a organização precisa demitir pessoas imediatamente ou até mesmo no médio prazo. Em casos como esses, o planejamento estratégico não deve ser iniciado; primeiro terão que ser resolvidos esses problemas. São elementos que dizem respeito a decisões estratégicas.

#### **2.3.1.1 Identificação da visão**

Segundo Fernandes e Berton, visão responde “Onde a organização quer chegar?”, enquanto a missão delimita sua atenção no negócio escolhido. A visão é a explicação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, vontades, sonhos e ambição.

Visão significa uma imagem. É o sonho acalentado pela organização. É a imagem como ela se vê no futuro. ( CHIAVENATO; SAPIRO,2009).

O Quadro1 mostra as características da visão dentro de uma organização.

Quadro1: Características da visão dentro de uma organização.

<b>Características da visão dentro de uma organização</b>
É o que se “sonha” para o negócio
É a chegada
É o “passaporte” para o futuro
Projeta “ quem desejamos ser”
Focaliza no futuro
É mutável, conforme os desafios

Fonte: Adaptado. Fernandes e Berton (2005).

Pode-se verificar na tabela acima quais são as principais características para se ter uma visão inovadora para uma organização. O próximo passo a seguir é a identificação dos valores da empresa.

### 2.3.1.2 Identificação dos valores

Os valores são os princípios éticos que a organização se norteia para poder desempenhar seu papel com dignidade, eficiência, credibilidade e responsabilidade. Segundo Tavares (2007) os valores “consistem em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais pautar suas ações, em face das situações presentes e futuras relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica”.

Para Oliveira (2011) os valores tornam-se tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração. Ainda, segundo o mesmo autor, “é interessante utilizar, de forma ampla e intensa, o debate das frases da visão e dos valores da empresa para despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa”.

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2011).

### 2.3.1.3 Análise Interna

Para Oliveira (2011) na análise interna, devem ser identificados seus pontos fortes, fracos e neutros. Assim o ponto forte pode ser analisado como uma diferenciação conseguida

pela empresa, uma variável controlável, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Já os pontos fracos, segundo o mesmo autor, consideram-se situações inadequadas da empresa ou uma variável controlável, que acaba proporcionando uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Ainda, são descritos os chamados pontos neutros, que de acordo com Oliveira (2011, p.48), “devem ser considerados na análise interna, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa”.

Os pontos fortes e fracos, segundo Pasa e Ramaswami (1998), combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia. Na realidade tem-se que levar em consideração também a existência dos pontos neutros na análise interna, pois muitas vezes não se tem condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto da empresa está beneficiando ou prejudicando a mesma.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois, somente uma empresa bem definida pode alcançar seus objetivos. (OLIVEIRA,2011).

No Quadro 2 mostra alguns fatores a serem considerados na análise interna.

Quadro 2: Fatores a serem considerados na análise interna.

Produtos e serviços atuais	Parque Industrial
Novos produtos e serviços	Recursos Humanos
Promoção	Estilo de Administração
Imagem institucional	Resultados empresariais
Comercialização	Recursos Financeiros/finanças
Estrutura organizacional	Controle e Avaliação
Tecnologia	Sistema de Informações
Suprimentos	-

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 49).

#### 2.3.1.4 Análise externa

Nesta etapa, a análise externa estuda as oportunidades e ameaças, as quais se apresentam para a empresa. O objetivo principal desta análise é “evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.(OLIVEIRA, 2011, p. 44).

O Quadro 3 mostra como esta análise deve ser efetuada pela empresa, considerando uma série de assuntos como:

Quadro 3: Fatores a serem considerados na análise externa.

Mercado nacional e regional	Mercado Internacional
Evolução Tecnológica	Fornecedores
Mercado Financeiro	Aspectos socioeconômicos e culturais
Aspectos Políticos	Entidades de Classe
Órgãos Governamentais	Mercado de mão de obra
Concorrentes	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 44).

No entanto, as oportunidades podem ser separadas em ambientais e da empresa. Conforme Kotler apud Oliveira (2011, p. 44):

A chave das oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental do que os seus concorrentes pois toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso, toda empresa tem características especiais, isto é coisas que sabe fazer especialmente bem, e uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental, se suas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da referida oportunidade ambiental de forma mais eficiente, eficaz e efetiva do que sua concorrente principal.

Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Assim é necessário uma boa análise do ambiente externo para que se consiga atingir os objetivos traçados da empresa.

Para Oliveira, “deve-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça e, para reverter, o esforço terá que ser muito elevado e também criativo.” (OLIVEIRA, 2011, p. 44).

Pode-se dizer que é necessário trabalhar com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica. (OLIVEIRA, 2011).

Outro aspecto que pode-se considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa, em duas partes. Para Oliveira (2011, p.45) , essas duas partes são o ambiente direto e o ambiente indireto:

-Ambiente direto: Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado;

-Ambiente Indireto: Representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

Para Pasa e Ramaswami (1998), o ambiente empresarial “não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças pode interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente”.

#### 2.3.1.5 Análise dos concorrentes

Segundo Oliveira (2011), nesta etapa, evidencia-se a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma análise preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

O mesmo autor aponta ser fundamental que esta fase do diagnóstico estratégico – visão, valores, análise interna e externa e dos concorrentes- seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

Toda organização espera fazer mais do que seu concorrente, assim de acordo com Tiffany e Peterson (1998, p. 119), “ [...] quanto melhor você conhecer seus concorrentes, mais preparado estará para saber do que eles são capazes. Um concorrente conhecido é muito menos perigoso do que um desconhecido”.

### 2.3.2. Estabelecendo a missão da empresa

Neste ítem deve ser estabelecida a razão de existir, de ser da empresa, juntamente com o posicionamento estratégico.

Para Fernandes e Berton (2005), a missão responde à pergunta mais básica de uma organização: Para que existimos? Trate-se de uma pergunta distante das operações do dia-a-dia da empresa. No entanto é ela que dá sentido às ações diárias.

A missão promove um sentido mais amplo às atividades diárias e acaba despertando a importância do cotidiano, oferecendo uma visão do todo, e ao mesmo tempo, possibilitando o entendimento de como sua ação se encaixa no todo da organização.

Segundo Oliveira (2011, p.50)

missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, assim representa a razão de ser da empresa.

O Quadro 4 mostra as especialidade da missão

Quadro 4: Especialidade da missão

<b>Características da missão</b>
Identifica o negócio
É a partida
É a “carteira de identidade da empresa”
Identifica “ quem somos”
Foco do presente para o futuro
Vocações para a eternidade

Fonte: Adaptado. Fernandes e Berton (2005).

Segundo Maximiano (2009) a missão pode variar quando elaborada, pode continuar ou mudar em virtude da situação interna e do ambiente.

#### 2.3.2.1 Estabelecimento dos propósitos

Após definida e traçada a missão da empresa o próximo passo é estabelecer os propósitos da organização.

Para Oliveira (2011,p.112) propósitos são:

compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão

estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

### 2.3.2.2 Construção de cenários

A elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos chave da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2011).

Segundo o mesmo autor a finalidade da construção de cenários é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas. (OLIVEIRA, 2011,p.118).

Já para Chiavenato e Sapiro (2009) cenário é uma representação imaginária a respeito do futuro, uma construção de alternativas futuras das condições ambientais.

Para ambos os autores citados anteriormente existem bases para se construir um cenário, como mostra a Figura 2.

Dimensão do futuro

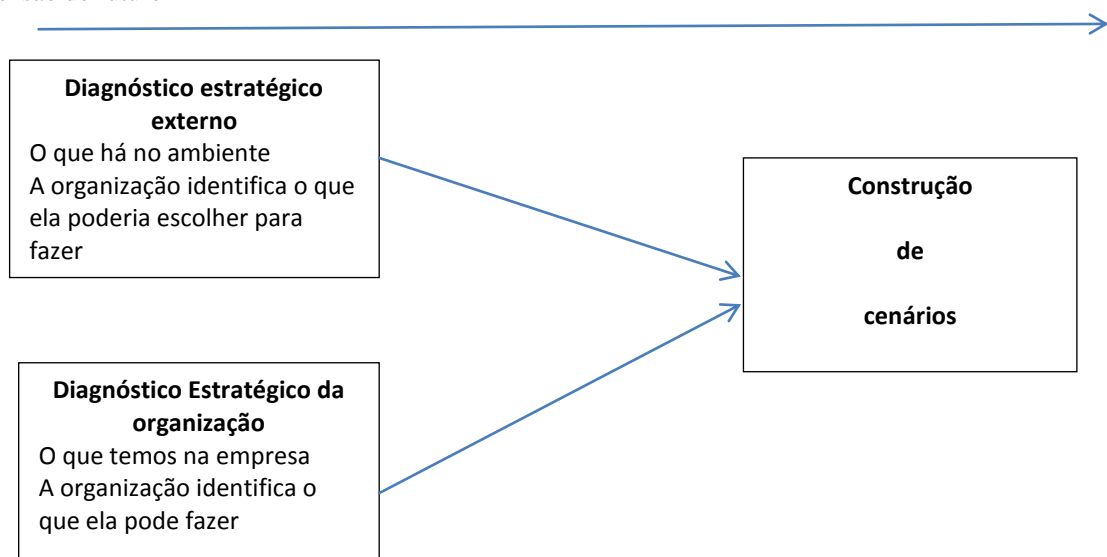


Figura 2: As bases da construção de cenários.  
Fonte: Chiavenato; Sapiro (2009, p. 144).

Para Oliveira (2011), existem duas situações para o desenvolvimento de cenários: a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva.

A abordagem projetiva é caracterizada por:

- restringir-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos;
- explicar o futuro pelo passado;

- considerar o futuro único e certo; e
- utilizar-se de modelos deterministas e quantitativos.

Já a abordagem prospectiva, caracteriza-se por levar em consideração outros aspectos como:

- visão global;
- variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não;
- ocorrência de futuro múltiplo e incerto;
- o futuro atuando como determinante da ação presente; e
- podem-se utilizar variáveis de opinião.

Assim, após a construção dos cenários estratégicos, o próximo item do planejamento estratégico, é o estabelecimento da postura estratégica a ser adotada pela empresa.

### 2.3.2.3 Estabelecimento da postura estratégica

Para Oliveira (2011) postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Para que a empresa tenha uma postura estratégica deve-se estabelecer três aspectos como mostra o Quadro 5.

Quadro 5:Aspectos para ter a postura estratégica.

A missão da empresa
A relação- positiva ou negativa- entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha
A relação- positiva ou negativa- entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.
O elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários, bem como dos executivos que têm o poder de decisão na empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 123).

Após esses aspectos existem posturas estratégicas que a empresa pode escolher: sobrevivência, manutenção, crescimento, ou desenvolvimento. Segundo Oliveira (2011), a escolha pode ser uma combinação dessas posturas, efetivando-se de acordo com as necessidades da empresa, como mostra o Quadro 6.



Quadro 6 : Posturas estratégicas das empresas.

				Análise Interna	
				Predominância de:	
				Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção	
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

Adaptado de Oliveira (2011, p. 124).

Portanto através desta postura estratégica definida em uma organização, o próximo passo é o estudo das macroestratégias e macropolíticas.

#### 2.3.2.4 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Esta etapa deve identificar e operacionalizar as macroestratégias e as macropolíticas da empresa. Assim, de acordo com Oliveira, no Quadro 7, definem-se os conceitos.

Quadro 7: Conceito de macroestratégia e de macropolítica.

<b>Macroestratégias</b>	<b>Macropolíticas</b>
Correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica.	Correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 135).

A partir dessas definições que identificam as macroestratégias e macropolíticas, a organização pode definir os caminhos que a empresa irá seguir, bem como as orientações que a mesma irá passar para seus colaboradores.

Esta próxima fase relata as questões básicas sobre o estabelecimento de “onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”. Assim esta fase é dividida em dois instrumentos perfeitamente interligados: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

### 2.3.3. Instrumentos prescritivos

Para Oliveira (2011, p.52) os instrumentos prescritivos

Proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

Para Maximiano (2009, p. 146), “os objetivos são resultados que a organização pretende realizar”. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 52), “os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo”.

Assim o tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado em três etapas. Como primeira etapa tem-se o estabelecimento de objetivos, desafios e metas: nesta etapa existem quatro fatores importantes que estão demonstrados no Quadro 8.

Quadro 8: Os quatro pontos da primeira etapa dos instrumentos prescritivos.

<b>Objetivo:</b> alvo ou situação que se pretende alcançar. Determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços
<b>Objetivo Funcional:</b> é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa.
<b>Desafio:</b> é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.
<b>Meta:</b> corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 53).

Já a segunda etapa, tem-se o estabelecimento de estratégias e políticas: nesta etapa, formam-se os aspectos demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9: Pontos da segunda etapa dos instrumentos prescritivos e quantitativos.

<b>Estratégia:</b> ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente.
<b>Política:</b> é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
<b>Diretrizes:</b> é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 53-54).

Por fim como terceira etapa, tem-se o estabelecimento dos projetos e planos de ação: nesta etapa deve-se estabelecer, a partir das estratégias e respeitando as políticas, existem três pontos demonstrados no Quadro 10.

Quadro 10: Aspectos da terceira etapa dos instrumentos prescritivos.

<b>Projetos:</b> são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para a execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da empresa envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.
<b>Programas:</b> são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior.
<b>Planos de ação:</b> são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, logística, qualidade, etc.)

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 54).

Outra questão importante é que quando se considera os instrumentos prescritivos, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e conflitos e contradições entre seus elementos. (Oliveira, 2011).

Segundo Tiffany e Peterson (1998) relatam que o plano de ação está relacionado à forma que será utilizada para pôr em prática o planejamento estratégico.

### 2.3.3.1 Instrumentos Quantitativos

Para Oliveira (2011, p.55) os instrumentos quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos projetos, planos de ação e atividades previstas. Também nesta etapa, devem-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Segundo Oliveira (2011, p.55) os instrumentos quantitativos tornam-se importantes pois “ deve sempre fazer de forma estruturada , a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.”

No nível operacional, segundo Oliveira, (2011,p.55) o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois:

- tem como principal entrada de informações os projetos, os quais são decorrentes das estratégias anteriormente estabelecidas;
- consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- normalmente, é uma realidade estabelecida em qualquer empresa; e
- está inserido no processo decisório do dia a dia da empresa.

Por fim, esta é a penúltima etapa do planejamento estratégico, logo, a última fase, controle e avaliação.

### 2.3.4 Controle e Avaliação

Esta é a última fase do planejamento estratégico, controle e avaliação. É nela que se verifica “como a empresa está indo”, para a situação desejada.

Oliveira (2013, p. 56) escreve que o controle é “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”. Ainda o mesmo autor salienta que “o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuadas apenas no final do processo estratégico na empresa considerada”.

Existem finalidades da função controle e avaliação, conforme Oliveira (2011) relatado no Quadro 11.

Quadro 11: Principais finalidades do planejamento estratégico.

a) Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
b) Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
c) Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas.
d) Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, p. 262).

Assim segundo Oliveira (2011) a partir de suas finalidades, a função controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento administrativo como mostra o Quadro 12.

Quadro 12: Função controle e avaliação utilizada como instrumento administrativo.

Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
Proteger os ativos da empresa- financeiros, tecnológicos, humanos, etc - contra furtos, roubos desperdício, etc;
Garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e
Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Adaptado de Oliveira (2011,p. 262).

A partir estas etapas que foram descritas acima, pode-se realizar a proposta de planejamento estratégico na empresa estudada.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaborar o estudo, foram realizados os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa-ação, pois esse tipo de pesquisa, conforme Thiollent (2005, p. 17) “a participação das pessoas implicadas nos problemas investigados é absolutamente necessária”.

Thiollent( 2005, p.20) afirma que

a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Alguns autores, dentre eles Demo (1995) e Le Boterf (1985), não fazem distinção entre pesquisa participante e pesquisa-ação. Por outro lado, Thiollent (2000) as diferencia, mas esclarece que não há unanimidade nesta denominação. Segundo este autor, a pesquisa-ação, além da participação, supõe uma ação planejada (social, educacional, técnica, etc.) que nem sempre se encontra em propostas de pesquisa participante. Para ele, todo tipo de pesquisa-ação é do tipo participativo, mas nem toda pesquisa participante é pesquisa-ação, visto que em alguns casos os pesquisadores se envolvem com os sujeitos.

Para Bourscheidt (2007) a pesquisa-ação é um tipo de metodologia de pesquisa na qual o pesquisador deve estar empenhado em solucionar algum problema através de uma ação. Portanto, para este tipo de pesquisa, o problema a ser solucionado torna-se objeto de estudo.

Partindo dessa concepção a investigação em questão caracteriza-se como pesquisa-ação, pois a autora está envolvida desde o início até o final do estudo, oferecendo todas as diretrizes de pesquisa, visando elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de transporte gaúcha.

### 3.2 Características da pesquisa

O presente estudo tem como principais características a pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Com isso, realiza descrições precisas da situação e acaba descobrindo as relações existentes entre os elementos componentes.

A importância para se conhecer melhor a empresa, é uma face da pesquisa exploratória. Assim, pode-se fazer descrições precisas de situações e também se familiarizar com o problema estudado, ligando a teoria com a prática.

Já a pesquisa qualitativa para Gil (2002,p.133)

depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Para este teórico as pesquisas qualitativas, parte de categorias que é modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos e necessita-se valer de textos narrativos, esquemas, etc.

No estudo em questão a pesquisa qualitativa é de suma importância pois proporciona uma melhor visão e compreensão do problema. Foram realizadas observações *in loco*, e reuniões com a alta direção da empresa para entender o funcionamento da mesma.

As observações *in loco* foram feitas no escritório da empresa e nos depósitos da mesma, como por exemplo a entrada e saída de caminhões, o planejamento das cargas e o trabalho realizado pelos colaboradores.

As reuniões com a alta direção foram realizadas na sala do diretor comercial e do diretor financeiro, no total de 5 reuniões para entender e analisar o trabalho realizado pela empresa. Os participantes da reunião foram os três sócios da empresa e a pesquisadora.

Para Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

O mesmo autor relata que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupadas com a

atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais e empresas.

Por fim, também se pode classificar como descritivo, pois buscou descrever um processo, no caso, um planejamento estratégico. Conforme Gil (2010, p. 27), “a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”.

A pesquisa descritiva irá auxiliar na elaboração do planejamento estratégico e auxiliará para a verificação de como a empresa realmente funciona, assim descrevendo o seu serviço.

### 3.3 Apresentação, tratamento e análise de dados

Inicialmente será utilizada a pesquisa bibliográfica (CERVO;BERVIAN, 1996), porque esta procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, tais como arquivos e informações já existentes em livros e sites.

Conforme Gil (2010, p. 29), a pesquisa bibliográfica “é elaborada com base em material já publicado”. Com isso, foram consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratam de conteúdos referentes à estratégia e planejamento estratégico. Para Gil (2010, p. 30) “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação, etc.”.

Ainda, baseado em Gil (2010, p. 31), pode-se destacar os tipos de documentos os quais serão utilizados neste trabalho. São eles: documentos da empresa, planilhas de clientes, documentos em geral.

Na referida pesquisa foram utilizados documentos da empresa para se elaborar a proposta de planejamento estratégico, como anotações e documentos. Os documentos utilizados foram os contratos realizados pela empresa, histórico e contrato social da mesma.

A pesquisa participante por Demo (apud GORI, 2006, p.114) é classificada como uma “metodologia alternativa”, sedimentada em uma avaliação qualitativa das manifestações sociais, comprometida com intervenções que contemplam o auto diagnóstico (conhecimento, acumulação e sistematização dos dados); a construção de estratégia de enfrentamento prático dos problemas detectados e a organização política da comunidade como meio e fim.

A pesquisa participante, para Gajardo (1985, p. 40),

reconhece as implicações políticas e ideológicas subjacentes a qualquer prática social, seja ela de pesquisa ou de finalidades

educativas, e propugna pela mobilização de grupos e organizações para a transformação da realidade social ou para o desenvolvimento de ações que redundem em benefício coletivo.

Nesta investigação a pesquisa participante é de grande relevância, pois a pesquisadora pode observar o dia a dia da empresa, sua rotina em questão, confirmar as coletas anteriores como a pesquisa documental e descritiva. Esta prática oportunizou a verificação de como é na realidade o serviço que a empresa presta desde o contato inicial até a entrega do serviço.



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para identificar as informações necessárias o objeto de estudo é a empresa transportes de mudança gaúcha, localizada em Santa Maria-RS, para auxiliar na organização da mesma. Também foi realizada uma pesquisa em uma empresa congênere, elementos de planejamento estratégico possíveis utilizados no interesse da pesquisa, para analisar de que forma as concorrentes executam seus trabalhos.

### **4.1 Caracterização da empresa pesquisada**

A empresa, objeto de estudo da pesquisa, tem como razão social o nome de Irmãos Roveda Ltda, atendendo pelo nome fantasia ‘Mudanças Roveda’. Está localizada na BR 158 nº 86, na cidade de Santa Maria, RS.

A empresa firmou um conceito de qualidade no ramo de transporte e armazenagem de mudanças sendo que hoje a empresa já consta com um excelente mercado de trabalho em nível nacional e uma filosofia inconstante de prosperar.

Teve início de suas atividades em 1980. É formada por três sócios irmãos, e cada um dos membros tem um papel fundamental para a continuidade da empresa: diretor comercial, que trabalha diretamente com os clientes, diretor financeiro e diretor de frota.

A organização presta serviços de mudanças para todo o país, destacando-se com atendimento para militares, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e outras organizações bancárias, bem como empresas e universidades públicas e privadas de todo o Estado do Rio Grande do Sul.

A equipe é composta por 19 funcionários, sendo que 6 são motoristas, e uma auxiliar administrativa, e 12 ajudantes, e mais 3 diretores sócios conforme a Figura 3 abaixo:

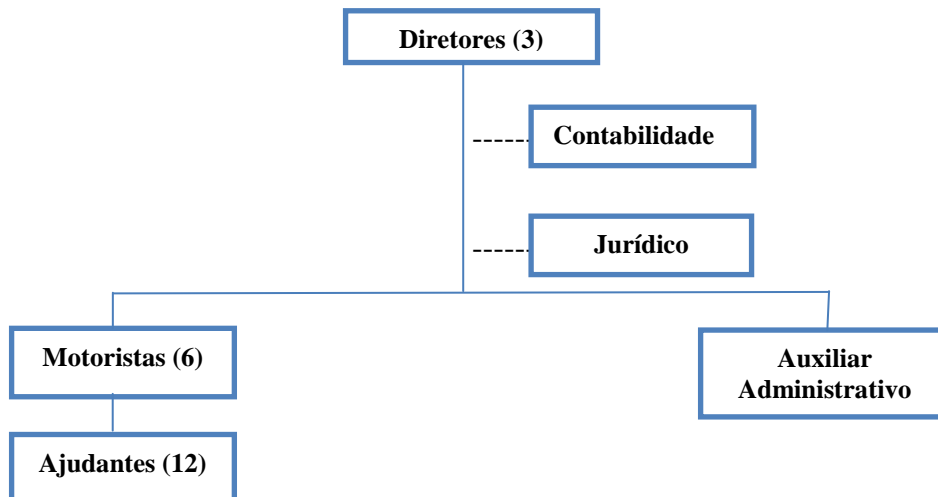


Figura 3: Organograma da empresa Mudanças Roveda  
Fonte: A empresa

A estrutura organizacional, conforme Stonere Freeman (1985), "refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas". O organograma da empresa, mostrado acima aponta os diretores da empresa, que por mais que cada um tenha seu papel ambos participam de tudo o que acontece na mesma, os funcionários, que são divididos por motoristas, ajudantes e a auxiliar administrativa, bem como o serviço terceirizado de contabilidade e jurídico.

Apesar de ser uma empresa pequena, a estrutura organizacional da mesma é bem dividida e cada colaborador desempenha suas atividades da melhor forma para que os objetivos da mesma sejam alcançados com sucesso.

Os diretores possuem suas funções e todos participam das tomadas de decisão realizadas em pequenas reuniões quando surge algum imprevisto, no planejamento das datas para a realização do serviço e na hora da aquisição de um novo bem para a empresa. As funções dos diretores são: diretor comercial, que trabalha diretamente com os clientes, diretor financeiro, realizando e administrando as finanças da empresa, e o diretor de frota que organiza a frota e o andamento dos caminhões para que eles estejam sempre em dia.

A auxiliar administrativa realiza várias funções como atendimento ao cliente via e-mail e telefônico, notas fiscais, contratos e tudo passa antes pelo diretor comercial para dar continuidade ao trabalho.

Os motoristas são responsáveis pelo caminhão que conduz, ele que repassa as informações para o diretor de frota, caso houver algum problema com o veículo. Já os ajudantes são responsáveis pelo carregamento, descarregamento, montagem, desmontagem da

mudança. O motorista também executa essas tarefas e é responsável pelo inventário de bens, onde está descrito as mercadorias.

A contabilidade e o jurídico são terceirizados pela empresa. Ambos já trabalham com a empresa estudada a mais de 30 anos, o que mostra a confiança e a credibilidade da mesma.

Kotler (2000) diz que a base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele.

O serviço da empresa estudada é a prestação dos que serviço no transporte de mudança. Para que esse processo ocorra existem vários pontos que levam até o final do processo. A maioria dos clientes vai até a empresa por meio de indicações de amigos e pela tradição que a mesma possui neste mercado.

A empresa possui uma área total de 5.800 metros quadrados com algumas divisões. Um depósito que possui no total de 840 metros quadrados de estrutura, o outro com 364 metros quadrados de espaço. Há também um almoxarifado onde nas épocas de menor demanda, há estocagem de embalagens, pneus, mantas, fitas, filtros, tacógrafos, papéis ceda, todos os materiais de uso da empresa. E há uma garagem que também pode se considerar um depósito secundário com 400 metros quadrados. Em épocas de maior demanda este espaço é utilizado para armazenar as mudanças, o também conta com segurança e vigilância. Sua área de capacidade é de 700 metros quadrados.

Como foi mencionado anteriormente a empresa possui uma frota de 6 caminhões, todos da marcas Mercedes Benz, sendo que um dos veículos é um modelo antigo 1970, um dos primeiros caminhões que a empresa adquiriu e até hoje realiza coletas na cidade.

É realizada visita na residência do cliente, quando se trata de mudança local, ou local para outra cidade ou estado. Nesta visita é avaliado o tamanho da mudança, bem como a quantidade de materiais que serão utilizadas para a embalagem dos volumes, para que não falte material na execução do trabalho.

Todos os móveis, aparelhos eletrônicos e louças são embalados com embalagens apropriadas para tal. Os móveis são revestidos com plástico-bolha e depois embalados com papel ondulado para que não ocorram avarias. Já os aparelhos eletrônicos, como televisões são embaladas em caixas apropriadas para as mesmas, já que a fragilidade desses equipamentos é grande, a empresa reutiliza caixas de outros aparelhos, mas sendo do mesmo tamanho para que o transporte seja apropriado. Outros aparelhos eletrônicos como rádios, aparelhos de dvd, computadores, são colocados em caixas de papelão, também do mesmo tamanho para ficarem protegidos durante o percurso.

As louças são embaladas uma a uma, como pratos e copos, revestidos com papel especial para louças e colocadas em caixas para acondicionar da melhor maneira possível, pois como são louças e frágeis tem-se uma preocupação maior para que não ocorra dano nas mesmas.

Ambos os volumes citados anteriormente são identificados com uma etiqueta e colada em cada caixa, contendo o nome do cliente, o local de origem, o destino, o nome do volume e o número, e relacionado no inventário dos bens que é feita pelo motorista.

Esta relação de bens como é chamada é feita para a empresa e para o cliente. Nela constam todos os volumes transportados pela empresa. O cliente tem como função colocar o valor de cada volume que consta na relação para assim realizar o seguro da carga. Caso aconteça algum extravio de caixa e não for encontrada a empresa ressarcirá o cliente pelo valor estipulado na relação. Esta relação é feita somente nos casos de mudanças realizadas fora de Santa Maria, ou de Santa Maria para outra cidade, quando se trata de mudança local a mesma não é realizada.

A empresa realiza várias rotas, não possui rotas que sejam fixas, são definidas conforme a necessidade da empresa e dos clientes. Mesmo assim buscou descrever três tipos de rotas que são realizadas com mais frequência pela empresa.

- **Rota 1:** Acontece quando o transporte é deslocado da empresa, até a casa do cliente, realiza o serviço e dirige-se ao destino final. Neste caso o seu destino é a empresa e na maioria das vezes volta vazio, pois essa rota é feita somente na cidade, com mudanças locais.
- **Rota 2:** Acontece quando o transporte é deslocado até a residência do cliente, carregam-se os móveis e retorna-se para a empresa, onde descarregam-se os móveis no depósito da empresa. Os móveis ficarão na empresa, aguardando a data em que o cliente fizer a solicitação do transporte para o destino final.
- **Rota 3:** Acontece quando o caminhão que faz as coletas na cidade carrega uma mudança em um determinado local, e, ao chegar na empresa passa para o outro caminhão, que no mesmo dia estava coletando outra mudança em outro local da cidade, cujo o destino final é o mesmo, para que possa sair no mesmo dia, ou no dia seguinte. Essa operação é chamada de *cross-docking*. Nesta rota o caminhão chega carregado, tanto o primeiro, que buscou uma mudança e o segundo, que vai viajar no outro dia. Esta última rota acontece quando a demanda é maior nos meses de novembro a janeiro, mas a demanda começa a partir de setembro e vai até o mês de março ou abril.

Foram coletados, em uma empresa também tradicional de Santa Maria, alguns elementos de planejamento que a mesma utiliza para a realização do serviço. A empresa não autorizou a divulgação do nome.

O principal ponto chave que a empresa concorrente (empresa B) utiliza para realizar o planejamento estratégico é que as metas são traçadas juntamente com toda a equipe de colaboradores, já que a direção é composta somente por uma pessoa, o que torna a empresa mais dinâmica e com possíveis participações dos colaboradores nas tomadas de decisão.

Para o diretor da empresa essa é uma das diferenças da sua empresa com relação as outras, pois

as decisões são tomadas em conjunto pois a empresa não é somente minha mas sim dos funcionários que trabalham nela, sem eles a empresa não existiria e não atingiria seus objetivos.

Desta forma percebe-se que a colaboração da equipe é fundamental para o trabalho, por mais que os funcionários executem o trabalho braçal, eles participam de tudo o que acontece dentro da empresa, tomando decisões juntamente com a direção para que executem da melhor forma possível o seu trabalho, fazendo com que os clientes da mesma fiquem satisfeitos com o serviço prestado pela mesma.

A estrutura das decisões da empresa é conceituada por Ansoff (1990) como um modelo de tomada de decisões estratégicas por intermédio de um sistema prático de objetivos, utilizando perfis de sinergia e potencialidades da organização, por meio do processo da Gestão Estratégica. O conceito de estratégia situa-se dentro dos focos diversificação e internacionalização, através da análise da competitividade das empresas. A aplicação da estratégia dependerá da necessidade do potencial empreendedor, do planejamento de transformação da postura estratégica e do diagnóstico do potencial interno e externo da organização mediante a Gestão Estratégica.

Já a empresa estudada, é uma sociedade composta por três pessoas, nas quais cada uma possui uma função administrativa, mas ambas sempre realizam reuniões para que, em conjunto, planejem da melhor forma possível, já que a empresa é de estrutura familiar, o que a torna mais tradicional em suas tomadas de decisões. Assim as decisões estratégicas sempre são tomadas em conjunto, pelo fato de ser uma sociedade e que tudo deve passar pelos olhos de ambos os sócios.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) lembram que as pequenas empresas prestadoras de serviços precisam utilizar ações estratégicas e táticas quando formam suas ações e respostas competitivas no processo da rivalidade competitiva. Uma ação competitiva é uma medida

estratégica que a empresa toma para criar ou defender suas vantagens competitivas ou melhorar sua posição no mercado. Uma ação ou resposta estratégica é uma ação baseada no mercado que envolve um comprometimento dos recursos organizacionais aplicados pela Gestão Estratégica.

Outra questão levantada na empresa concorrente é que a cartela de clientes é diferente da empresa pesquisada. A empresa B não oferece seus serviços para militares. É uma decisão que a empresa tomou a alguns anos, devido ao fato que esses clientes serem mais exigentes quanto ao serviço prestado. Trabalham com vários tipos de clientes, como empresas públicas e privadas, e mudanças para algumas partes do país, e mudanças locais.

A empresa estudada, como mencionado anteriormente, trabalha com uma clientela variada. Os militares tem um peso de 70% de ocupação da cartela da empresa, visto que é feito todo um trabalho especial para os mesmos.

Para o diretor comercial da empresa estudada, que trabalha diretamente com os clientes relata que

trabalhar com militares é um diferencial pois esses clientes são exigentes mas ao mesmo tempo são fiéis a empresa, pois gostam do tratamento dado pela equipe que está executando o serviço, bem como o atendimento que é feito para eles. Há clientes que trabalham conosco desde a primeira mudança, temos um caso de um general que prestamos serviço a ele desde o tempo que era tenente, quando começou a carreira militar, isso é muito gratificante pois é a confiança depositada a anos na empresa.

Este depoimento mostra como o cliente é importante para a empresa estudada. O tratamento dado a eles é a peça chave para que a empresa continue a exercer da melhor forma possível o seu trabalho, sempre buscando a satisfação plena de seus clientes.

## **4.2 Planejamento Estratégico Proposto**

A proposta de planejamento estratégico contém oito etapas, com algumas subseções, que poderão auxiliar a organização na sua conduta, e manter a empresa pesquisada ainda mais o seu trabalho que desempenha. A proposta criada foi feita com base no modelo proposto por Oliveira (2011), mas nem todas as etapas foram feitas, pois a organização é considerada de médio porte e existem algumas etapas que não caberiam nesta proposta. Conforme a Figura 4 mostra as etapas estão bem detalhadas, destacando que cada uma delas faz parte de um todo.

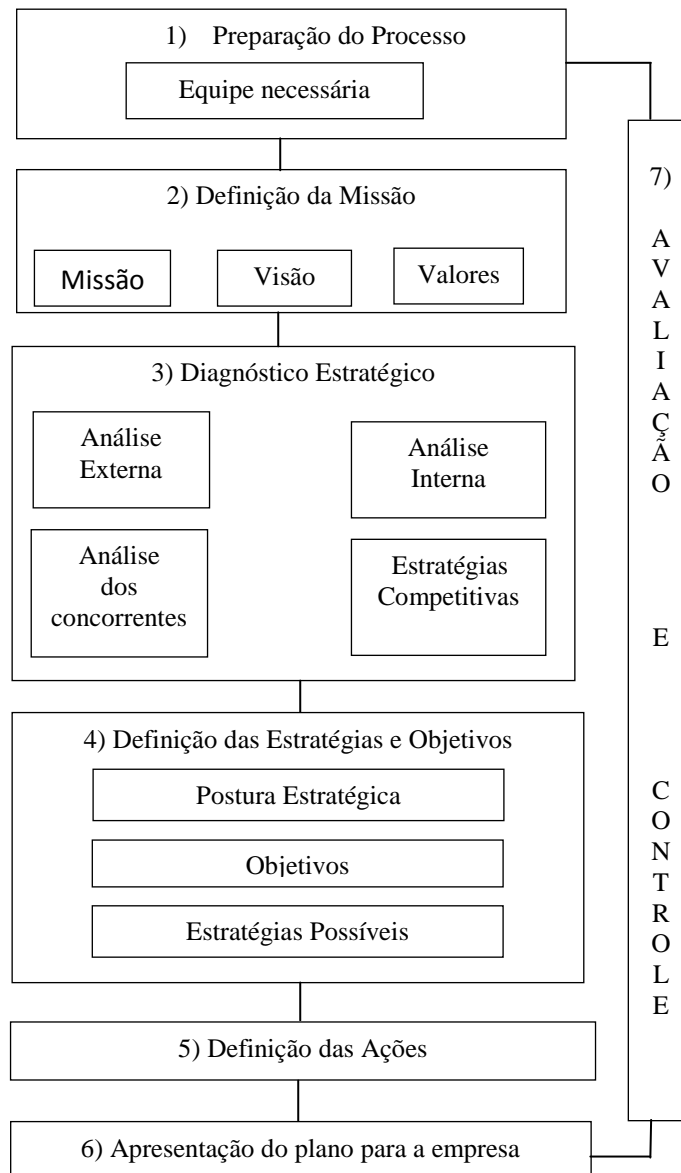


Figura 4: Proposta de um planejamento estratégico para uma empresa de transporte gaúcha  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Segundo Hoss et al. (2012) no planejamento estratégico, o gestor busca as principais medidas a serem tomadas para superar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente em que a empresa está inserida, atuando como um norteador das ações a serem desenvolvidas, na busca do cumprimento das metas e objetivos organizacionais

Como mostra a Figura 4, a etapa inicial foi feita analisando, a preparação do processo em relação ao quadro de funcionários da empresa.

## **1) Preparação do processo**

Esta etapa refere-se aos quantos colaboradores são necessários para efetuar as tarefas que desempenham na empresa e quais funções são atribuídas a eles. A partir deste levantamento é possível montar equipes de trabalho específicas de acordo com as tarefas desempenhadas.

Como foi mostrado no organograma da empresa anteriormente, a mesma conta com uma equipe de 19 funcionários, sendo que 6 são motoristas, 12 auxiliares de carga e 1 auxiliar administrativo.

Segundo Mitchell e Yates (2002), se torna relevante a necessidade de que os valores e princípios da organização sejam transpostos de forma clara aos colaboradores, para que se obtenham vantagens com esse compartilhamento.

Logo após a preparação do processo, acontece a definição da missão, visão e valores da organização.

## **2) Definição da missão, visão e valores**

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (Kotler, 1980, p.83).

A missão na empresa estudada foi definida como “realizar nosso trabalho de transportar em todo o território nacional com eficiência e qualidade”.

Com relação a visão da empresa, Costa (2007, p.35)relata que o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

A empresa tem como visão “conquistar novos e manter a confiança dos nossos clientes, bem como manter a tradição de um bom serviço prestado, tornando-se a principal empresa de transportes do município até 2020”.

Por fim os valores são a última etapa de definição. Dentre os valores da empresa, foram definidos os seguintes: compromisso com os clientes, confiança, responsabilidade, excelência, qualidade e responsabilidade ambiental.

O terceiro passo da proposta de planejamento estratégico para a empresa é o diagnóstico estratégico.



### 3) Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico consiste na análise das potencialidades e fraquezas internas, bem como na análise das oportunidades e ameaças do ambiente direto e indireto.

Dentro desde terceiro passo existe a análise externa que trata das ameaças e oportunidades para a organização.

Conforme Oliveira (2004), os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa e representam as variáveis controláveis, sendo que as forças propiciam uma condição favorável para a empresa e as fraquezas condicionam a uma situação desfavorável, em relação ao seu ambiente. Deve-se tomar como perspectiva, nessa análise, a comparação com outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam concorrentes diretas ou potenciais.

O mesmo autor relata que deverá ser analisada uma série de aspectos para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos e, uma maneira de se analisar a empresa é através de suas principais áreas funcionais como, por exemplo: marketing, produção e operações e recursos humanos. Vale ressaltar que outras funções poderão ser analisadas dependendo do ramo de atividade da empresa. As áreas mencionadas foram escolhidas por serem aquelas relacionadas ao estudo em questão.

- a) Função marketing: sistema de distribuição, produtos e serviços, satisfação dos clientes, promoção e propaganda.
- b) Função produção ou operações: em empresas de transportes, alguns aspectos são importantes como: instalação, equipamentos utilizados, força de trabalho, qualidade, sistema de custos de operações, organização da empresa, consumo de combustível, gerenciamento de atividades administrativas e pesquisa e desenvolvimento.
- c) Função Manutenção e reposição de peças: certos aspectos devem ser levados em consideração como: onde é feita a manutenção dos caminhões, controle de gastos por veículos, juntamente com seu histórico de manutenção, entre outros fatores.
- d) Função recursos humanos: Fernandes e Berton (2005) aconselham que na análise da função recursos humanos sejam verificados o grau de motivação dos funcionários, bem como o nível de treinamento que a empresa proporciona, o grau de absenteísmo e a rotatividade dos funcionários e, Oliveira (2004) recomenda analisar a remuneração e o plano de benefícios, políticas de recrutamento e seleção.

No Quadro 13 a análise interna está desenvolvida de acordo com a proposta feita para a empresa estudada.

Quadro 13: Matriz *SWOT* da empresa

	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
FATORES EXTERNOS	Condições das estradas Concorrentes com potenciais fortes Alterações climáticas Impostos Elevados Aumento de roubo de carga Perda de clientes para freteiros ou empresas mais baratas	Crescimento acelerado da população e da região Empresa conhecida no mercado Mercado sensível a novas tecnologias Clientes novos Empresas de pequeno porte que não conseguem atender os clientes indicam a empresa
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
FATORES INTERNOS	Sistema de Rastreamento Infra estrutura e frota própria Localização logística Fornecedoros qualificados Fidelização dos clientes Área de atuação Sistema de qualidade do serviço Segurança Empresa familiar e tradicional no Brasil	Treinamento mais aprofundado Falta de pessoal Custo de manutenção da frota Marketing fraco Tecnologia e Banco de dados Gestão Financeira

Fonte: A autora (2015)

Pode-se perceber que como em qualquer empresa há seus pontos fortes e fracos, e um ponto que pode ser destacado é com relação aos pontos fracos devido a falta de mão de obra qualificada para se trabalhar na empresa, pois é um trabalho manual que deve-se ter cuidado. Hoje em dia está se tornando difícil no ramo de transporte de mudança obter mão de obra para este serviço, já que é um trabalho manual, o funcionário deve ter força para carregar e descarregar, apesar de que existem máquinas para o auxílio deste trabalho, alguns pontos devem ser feitos pelos funcionários como descer ou subir um sofá, por exemplo, em escada, pois o mesmo não cabe no elevador.

Uma oportunidade apontada pela empresa é com relação ao crescimento acelerado da população da cidade e região de Santa Maria. A cidade conta com bases do exército e da aeronáutica, o que torna a procura pelo serviço da empresa grande, bem como órgãos públicos como universidades e ministérios. Mas com o crescimento vem a concorrência desleal como uma ameaça a empresa, o chamado “freteiros” que não trabalham com nota fiscal, seguro, unidade física e muito menos com equipe especializada para a realização do serviço. Muitos clientes preferem correr o risco a pagar o preço que é estipulado para cada mudança. Mas, segundo o diretor comercial da empresa estudada diz que:

“houve um caso de um cliente que optou em fazer com os freteiros, pois alegou preço alto, e o mesmo perdeu boa parte da mudança, o que acontece quando não há depósito para armazenamento, vão passando de caminhão em caminhão a carga até chegar no destino. O mesmo cliente veio até nós e falou que jamais erraria novamente.”

Já um ponto forte que se pode destacar na empresa estudada é que a mesma possui uma infra-estrutura e frota própria. Este é um ponto chave para a conquista de novos clientes, muitos costumam visitar a empresa para verificar os depósitos, que no caso são três, para olhar de perto onde seus bens irão ficar armazenados. Tanto os depósitos quanto a frota são

monitorados 24 horas por dia, via câmeras de segurança nos depósitos e rastreadores nos caminhões. Assim a direção da empresa consegue localizar os caminhões e ir informando aos clientes onde eles estão, para que no dia combinado o serviço possa ser começado.

Os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa. Eles proveem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços. Os gerentes das empresas devem controlar os suprimentos, pois a falta e a demora destes podem atrasar as entregas. (KOTLER,1995).

No Quadro 14 apresentam-se os parceiros fornecedores de embalagens:

Quadro 14: Fornecedores de embalagens

<b>Razão Social</b>	<b>Cidade e Estado</b>
Cinco Estrelas Divisão Flexível Ltda	Rio Negrinho - Santa Catarina
Embaltek Embalagens em Ondulados Ltda	Rio Negrinho - Santa Catarina
OndutkLtda	Rio Negrinho - Santa Catarina
Hr Comércio de Papéis Ltda	Curitiba – Paraná
A.L Bacarin e Cia Ltda	Cascavel – Paraná
Papel e Barbante MultiembalagensLtda	Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Trombini Embalagens Ltda	Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Milani Comercial de Reciclados Ltda	Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Multi Tape Importação e Exportação Ltda	Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Aleplast Embalagens Plásticas Ltda	Bento Gonçalves - Rio Grande do Sul

Fonte: Empresa(2015).

No Quadro 15 são apresentados os principais fornecedores de combustível e troca de molas da empresa.

Quadro 15: Principais fornecedores de combustíveis, troca de molas e assistência técnica

<b>Razão Social</b>	<b>Cidade e Estado</b>
Posto de Molas Boqueirão Ltda	Passo Fundo - Rio Grande do Sul
Posto de Molas Erechim	Erechim - Rio Grande do Sul
Posto de Molas Favarin	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Posto Rosalex (Combustível)	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Posto Botoqueiro (Combustível)	Cruz Alta – Rio Grande do Sul
Posto do Relógio ( Combustível)	Nova Iguaçu - Rio de Janeiro
Auto Posto Jangada ( Combustível)	União da Vitória – Paraná
Truck Mecânica e Serviços Ltda (Randon)	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Veísa Veículos	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Mercedes de União da Vitória	União da Vitória – Paraná
Recapasul Recapagens de Pneus Ltda	Santa Maria – Rio Grande do Sul

Rodoauto Pneus	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Auto Elétrica e Baterias Santo Antônio	Santa Maria – Rio Grande do Sul
Previne Extintores	Santa Maria – Rio Grande do Sul

Fonte: Empresa(2015).

Para Chiavenato (1994), os concorrentes, tanto para mercados (clientes ou usuários) como para recursos (materiais, humanos, financeiros), é constituído do mercado concorrente, ou seja, de empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços. Os concorrentes podem disputar tanto as entradas (os mesmos fornecedores de recursos) como as saídas (os mesmos clientes) de uma empresa.

A empresa estudada possui concorrentes de médio e grande porte. As empresas de grande porte são Confiança de São Paulo, Granero de Porto Alegre e Metropolitan do Rio de Janeiro. Já as concorrentes de médio porte estão localizadas na cidade de Santa Maria que são Bortoluzzi Mudanças e Mudanças Arco Íris.

O principal diferencial da empresa com relação aos seus concorrentes é o atendimento oferecido aos clientes, prezando pela qualidade do serviço prestado, a rapidez das entregas cumprindo os prazos com sucesso e o acompanhamento do serviço que a empresa oferece desde a primeira visita na casa do cliente, os dias de desmontagens, o carregamento destes, a conferência das caixas e dos móveis na hora da saída e na hora da chegada até o destino final.

Já a análise externa, para obter informações importantes que servirão de base para esta análise, segundo Oliveira (2004), o executivo poderá utilizar-se de fontes primárias (pesquisas realizadas no ambiente pela própria empresa) ou fontes secundárias (pesquisas já existentes realizadas por agências governamentais como Universidades, Bolsa de valores, jornais, sites na internet, sociedades de classe:

- a) Governo: as legislações pertinentes ao negócio, a política econômica e financeira e os planos governamentais e seus objetivos que podem afetar negativamente ou positivamente a empresa;
- b) Globalização: com a globalização o setor de transportes passa a obedecer certas exigências como: agilidade, confiabilidade e flexibilidade. (BERTAGLIA, 2009);
- c) Normas técnicas e Legislação: A Legislação de Trânsito cuida das regras desinalização das vias públicas, de circulação, das condições necessárias ao veículo para poder trafegar e, especialmente, da exigências em relação ao condutor. (VALENTE, PASSAGLIA; NOVAES, 2003). Para o transporte de cargas especiais e

o trânsito de veículos especiais tem-se as instruções aprovadas pela Resolução nº 2.2264/81 do Conselho de Administração do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem;

- d) Tecnologia: Nas últimas décadas tem surgido um número significativo de avanços tecnológicos que podem ser aplicados a uma empresa de transportes, dentre esses: sistema de otimização de rotas, sistema de rastreamento de frotas e outros.

Na análise ambiental, a empresa deve buscar os ajustes necessários principalmente para se adaptar as regulamentações ambientais. Nesta fase, é importante identificar o impacto que as mudanças na legislação ambiental irá trazer para a empresa como, por exemplo, a aquisição de um novo veículo, se o mesmo trará benefícios ao meio ambiente, qual o tipo de combustível deverá ser usado, etc.

Para fazer as embalagens dos materiais a empresa utiliza vários tipos de papéis como o papelão e outros específicos para louca. O descarte deste material, quando não se pode mais ser reutilizado, ele é doado a empresas que reciclam e a cooperativas papeleiros. Assim a empresa faz o seu trabalho ambiental corretamente, já que este item é de suma importância, pois ela faz o uso consciente dos materiais utilizados para não haver desperdícios.

Com relação a análise econômica, a empresa analisa alguns indicadores que poderão impactar diretamente nas estratégias, como por exemplo, a taxa de câmbio, que pode vir aumentar os insumos, a estabilidade monetária e o ciclo dos negócios, que impactam diretamente na aquisição dos serviços pelos clientes. Isso acarreta na demanda a ser transportada, já que a empresa possui “ safras” de maior movimento de procura do serviço que é a partir de agosto quando sai as transferências dos militares a março do ano seguinte.

Esta época é de suma importância para a empresa, visto que é a partir de agosto que começam a fechar os contratos com os clientes. Até o mês de novembro é quando se encerram os contratos devido as datas que já estão completas no planejamento de coleta e entrega de mudanças.

Com relação a análise social, a empresa analisa os dados demográficos de sua região que atende os seus clientes, bem como outras regiões, pois ela atende todo o Estado do Rio Grande do Sul, fazendo visitas nas residências dos seus clientes e também para todo o país. Com o avanço da internet os clientes de fora do estado do Rio Grande do Sul podem enviar seu orçamento via e-mail que a empresa calcule e analise o orçamento.

Com relação a análise político legal, a empresa deve estudar os impactos das questões fiscais e trabalhistas sobre o seu negócio, qual impacto atual e no caso de alterações que sejam previstas.

Diferencial competitivo, último item do diagnóstico estratégico, é um atributo que tornam a empresa única e melhor no seu seguimento perante seus principais concorrentes. Aponta as principais vantagens e benefícios que a empresa possa beneficiar seus clientes, e que a concorrência ainda não conseguiu ofertar.

Costa (2007) diz que “chama-se estratégia competitiva aquilo que um fornecedor quer fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”.

A empresa estudada tem como principais diferenciais competitivos a credibilidade no serviço prestado com seus clientes, por ser uma empresa familiar que há mais de 30 anos trabalha com esse seguimento, e vem conquistando cada vez mais clientes e tornando os clientes antigos fieis. Assim o atendimento ao cliente também é um fator chave para o diferencial competitivo da empresa, pois o diretor comercial é um dos sócios da empresa, o que faz os clientes se sentirem seguros na hora de contratar a mesma. As visitas feitas pelo diretor comercial na residência do cliente para fazer o levantamento dos bens que serão transportados mostra confiança e que a empresa tem responsabilidade com o que é prometido.

Outro ponto que difere a empresa estudada é a qualidade no serviço. As embalagens que os funcionários utilizam para acondicionar os bens são todas padronizadas, desde a caixa de papelão até as capas para os colchões. Já outras empresas concorrentes utilizam caixas de segunda mão, o que pode ocorrer rasgos ou perfurações nas mesmas por não ser de boa qualidade.

A segurança é outro fator que pode ser apontado como diferencial competitivo que a empresa disponibiliza para seus clientes. Com relação ao local de armazenamento de seus bens, tanto os depósitos como os veículos possuem sistema de segurança 24H e segurança, e os veículos possuem rastreadores. Assim os clientes podem visualizar através da internet onde está localizado o veículo e pode acompanhar em tempo real.

Segundo Gonçalves e Oliveira (2005) a dinâmica competitiva pode ser encontrada quando há uma série de ações e reações entre empresas competindo numa mesma indústria determinada. As organizações devem estar atentas aos movimentos dos concorrentes e às exigências dos clientes. Desta forma, torna-se cada vez mais importante inovar e investir em qualidade.

Após analisados os diferenciais competitivos, passa-se para a definição das estratégias e objetivos para a proposta do planejamento estratégico.

#### **4) Definição das Estratégias e Objetivos**

Este item da proposta do planejamento estratégico, se mostra importante, pois é nesta fase que a postura estratégica deve ser assumida pela empresa, com justificativas para sua escolha bem como os objetivos que foram traçados pelo planejamento, qual a forma de se obter o mesmo e quais são as estratégias possíveis para implantar na empresa.

##### **4.1 Postura Estratégica**

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.161) “alguns aspectos podem influenciar na postura estratégica empresarial como os valores, atitudes, motivações e os anseios dos proprietários”.

A estratégia empresarial está diretamente relacionada com o posicionamento competitivo dos negócios. Ansoff (1993, p. 70) descreve estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Já para Porter (1999, p. 63), estratégia consiste em “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia não apresenta um conceito fácil e único, e requer cinco definições em particular, podendo ser entendida como:

- a) um plano – uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;
- b) um padrão – consistência no comportamento ao longo do tempo;
- c) uma posição – localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) uma perspectiva – maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) um truque – maneira específica para enganar um concorrente.

Já para Porter (2004) propõe três estratégias genéricas para obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, que são: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação e 3) enfoque. A liderança no custo prevê a adoção de uma política que priorize atingir este objetivo, resultando na habilidade de uma empresa em produzir com gastos menores do que a média do setor. Já a estratégia de

diferenciação possui como premissa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A estratégia genérica baseada no enfoque visa atender a um determinado grupo comprador, um segmento específico de cliente ou um mercado geográfico, atendendo muito bem o alvo determinado. (PORTER, 2004).

Com relação a diferenciação como mencionado anteriormente o atendimento aos clientes e a segurança são fatores chaves para que os clientes escolham a empresa. E o enfoque são principalmente os clientes militares, pela tradição que a empresa possui com os mesmos e a credibilidade do serviço que a empresa presta. Outro ponto que pode ser levantado com relação a diferenciação é que a equipe de colaboradores da empresa raramente muda. São colaboradores que há mais de 10 anos trabalham na mesma, trabalhando com qualidade e conhecimento, e isso faz ser um diferencial, pois muitos clientes solicitam quando possível que a mesma equipe que fez o serviço a dois ou três anos seja a mesma que realize quando for contratar novamente a empresa. Quando há essa possibilidade a empresa tenta sempre mandar a mesma equipe, mas caso não seja possível, pelo menos um da equipe anterior realiza novamente o trabalho com a equipe que a direção encaminhou.

Esses apontamentos mostram que a empresa possui uma postura estratégica, apontando que a visão e a missão da mesma estão sendo utilizadas da forma que as cabe ser. Tendo como principal oportunidade para a empresa de crescimento da população e como ponto forte a localização da mesma por estar localizada em uma rodovia federal que faz ligação com todo o Estado do Rio Grande do Sul, e o fácil acesso aos clientes que vem de outras cidades para conhecer as instalações da empresa, também é um ponto positivo em relação a postura estratégica adotada pela mesma.

Outra questão com relação a postura estratégica nada mais é que a sobrevivência da empresa perante o mercado. Hoje, estudos apontam que a grande maioria das empresas não sobrevive ao terceiro ano de fundação, pela falta de preparo, por não saber administrar um negócio e principalmente pela falta de um planejamento dentro da organização. Segundo Silva (2012) metade das empresas fundadas no país não resiste ao terceiro ano, e sucumbe principalmente à burocracia e a carga tributária que desestimula o investimento no setor produtivo.

A empresa estudada possui mais de 30 anos de mercado, com problemas como toda a empresa possui, alta cargas tributárias impostas pelo governo, mas sempre obteve sucesso através do seu planejamento e na maneira de administrar o negócio.



## 4.2) Objetivos

Com relação aos objetivos, a empresa vem analisando a possibilidade de implantação referente a tecnologia para auxiliar no trabalho dos colaboradores. São as plataformas elevadas que são colocadas nos veículos. Estas plataformas ajudam os carregadores no quesito de não precisar subir com volumes e pesos, que hoje são através da ajuda dos braços dos funcionários. Com a plataforma os volumes subiriam através de um comando eletrônico. O trabalho torna-se mais rápido e com menos risco de quebra nos volumes e também previnem os acidentes de trabalho.

Outro ponto que a empresa analisa com relação aos objetivos está relacionado com o marketing da empresa. A mesma possui um site para que os clientes possam realizar o orçamento online e conhecer um pouco da história da empresa. O site não está atualizado e com isso, viu-se no estudo em questão a modificação e a atualização da página da empresa. O que foi proposto para a atualização e modernização do site foram os seguintes itens:

- inserir mais itens na planilha do orçamento;
- atualizar a capa da página;
- inserir mais fotos, como materiais e equipes trabalhando;
- atualizar os clientes da empresa.

Também foi levantado, com o estudo na empresa, a necessidade de implantação de um sistema para armazenagem dos dados dos clientes. Hoje é feito pelo sistema Excel, através de planilhas eletrônicas. Mas como a demanda é considerada alta pelos gestores, somente essas planilhas não são suficientes para organizar a cartela de clientes.

A empresa está adotando um sistema integrado de dados dos seus clientes, e ficará muito mais fácil e prático para a visualização dos dados da clientela. Poderiam visualizar o cliente através do Cadastro de Pessoas Físicas, quantas mudanças foram feitas, de quais locais de origem, para quais locais de destino. Se no decorrer do serviço ocorreu como planejado, ou sucedeu algum problema ou avaria no transporte. Assim ficaria arquivado no sistema todo o histórico do cliente, modernizando a empresa e facilitando o trabalho dos gestores. Neste sistema também poderia constar que equipe realizou o serviço para o cliente, já que muitos solicitam a mesma equipe para executar o trabalho, como foi mencionado anteriormente.

Assim, a empresa poderá continuar executando o seu serviço com qualidade e segurança, atualizando suas ferramentas de trabalho para que cada vez mais consiga atender todas as necessidades de sua clientela.

### 4.3) Estratégias Possíveis

O próximo item referente a definição das estratégias e objetivos da proposta do planejamento estratégico está ligado com relação as estratégias possíveis que a empresa poderá utilizar através deste estudo. Este item nada mais é quais os caminhos que a empresa pode seguir para atingir os seus objetivos.

Outra estratégia que possivelmente auxiliará a empresa a tornar o trabalho mais ágil e seguro são as etiquetas com códigos de barra. Hoje as etiquetas são numeradas uma a uma, e referenciadas no inventário, trabalho realizado pelo motorista como foi mencionado anteriormente. Com as etiquetas eletrônicas, através da leitura do código de barras, o trabalho seria *online* integrado com o sistema de banco de dados da empresa. Facilitaria o trabalho, tanto dos gestores, pois os gestores poderiam visualizar via sistema quantos volumes estão sendo carregados no caminhão, verificando se não faltaria material para embalar os volumes, e também do motorista, que somente faria a leitura do código de barras com o aparelho e já estaria no sistema da empresa. Neste caso se o serviço fosse fora da cidade de Santa Maria.

Assim, logo que o inventário estivesse finalizado, o sistema já teria armazenado o mesmo, e em seguida os gestores ou a auxiliar administrativa enviaria uma cópia para o email do cliente, para calcular e distribuir o valor das mercadorias descritas, o seguro da mercadoria.

Para continuar crescendo e fazendo seu trabalho como diferencial competitivo, a empresa estuda a possibilidade de dar descontos a seus clientes, a partir da segunda vez que utilizaria o serviço, o que em nenhuma empresa concorrente do ramo realiza esta estratégia, conforme pesquisa realizada para este estudo.

Algumas estratégias foram apontadas:

- a empresa já trabalha com 30 dias de armazenagem gratuita, mas pensa em expandir para 40 dias, pois muitos clientes não conseguem moradia, dependendo da região onde foram morar. Neste sentido, a estratégia definida é de armazenagem gratuita de 40 dias sem custo;

- desconto para quem já realizou serviço com a empresa, mas o valor ainda está sendo estudado. Neste sentido, a estratégia definida é: desconto promocional a partir da segunda mudança realizada com a empresa;

- senha para rastrear o caminhão que está com a mudança do cliente, assim o mesmo pode visualizar em tempo real e chegar junto com a equipe, não ocorrendo atrasos e problemas que possam surgir. Neste sentido, a estratégia definida é: disponibilizar a senha de acesso para que o cliente possa acompanhar em tempo real onde está o caminhão;

- a criação de uma página em uma rede social, contendo os contatos e o endereço do site da empresa, assim auxiliando os clientes e fazendo o marketing da mesma. Neste sentido, a estratégia definida é: criação de uma página em rede social;

- a plataforma elevada que é colocada no caminhão, a empresa está analisando a viabilidade, tanto no custo quanto no benefício, tanto para a empresa quanto para os seus colaboradores. Neste caso a estratégia definida é: aquisição de plataformas elevadas para auxiliar a carga e descarga.

Desta forma, a empresa consolida o seu trabalho da melhor forma possível, agindo rapidamente, com segurança e modernidade.

O próximo item da proposta do planejamento estratégico é “definições das ações” para melhorar o desempenho da equipe que realiza o serviço e manter a tradição de empresa de transporte de mudança.

## **5) Definições das Ações**

O primeiro ponto a ser analisado e estudado foi a questão do treinamento de funcionários. A empresa já possui um treinamento base para os novos colaboradores, fazendo o básico como embalar louças, sofás, como desmontar e montar roupeiros, etc. Mas a mesma verifica que se deve ter um treinamento mais adequado para os colaboradores, desde o momento que entra na residência do cliente até quando é entregue e montado toda a mudança.

Segundo Dessler (2003) treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Os treinamentos são feitos logo quando um novo colaborador entra, mas o tempo de treinamento, segundo a empresa, é de 15 dias. Mas a partir de conversas informais com a alta direção e relatos feitos pelos gestores, viram a necessidade de aumentar o treinamento. Por isso, através desta proposta de planejamento, os novos treinamentos serão de 30 dias, para que o colaborador consiga interagir com os novos colegas de trabalho e ir aprendendo devagar e com cuidado. A direção propôs que este item deveria estar no plano de ação da proposta do planejamento.

A empresa realiza reuniões motivacionais com toda a equipe, assim os colaboradores se sentem mais confiantes na hora de executar os seus serviços. Nessas reuniões é que são feitas apontamentos principalmente dos pontos positivos e negativos que ocorreram no serviço.

Outra questão é que a empresa disponibiliza uniforme para a equipe, isso também é uma ação que a empresa trabalha constantemente, pois a apresentação dos colaboradores perante os clientes é primordial para a segurança do colaborador, e do cliente, pois sabe quem são os funcionários e credibilidade da mesma.

Uma ação que a empresa vem utilizando a alguns anos é a bonificação para a equipe que tiver menos avarias e perdas durante a safra. Isso faz com que as equipes se dediquem mais e também despertem o espírito competidor nas mesmas, fazendo com que o trabalho não seja apenas mais uma coleta ou entrega, mas sim, que pode ser decisivo para as equipes.

## **6) Definições das ações ou Planos de ação**

A partir dos objetivos traçados a empresa pode definir ações ou atividades que ajudarão a alcançá-los. As ações ou atividades são uma maneira de estimar e alocar os recursos necessários para a obtenção dos objetivos empresariais.

A primeira proposta seria referente ao atendimento ao cliente, para aqueles que são de fora da cidade sede da empresa e do estado. A ferramenta seria o Skype, assim, o diretor comercial pode avaliar o que existe na residência do cliente, qual o tipo de embalagem deve-se levar na hora da coleta, bem como a quantidade de material, para que não ocorra falta de material na hora do trabalho, e nem produtos a mais do que foi enviado pelo orçamento *online*.

A segunda proposta de definições de ações para a empresa estudada é com relação a qualificação dos funcionários e dos diretores, uma vez que a tecnologia está sempre a frente das empresas, a mesma analisa a viabilidade de se atualizar para que assim possa continuar desempenhando da melhor forma possível o seu trabalho.

A proposta a seguir para a empresa seria um plano de ação para a gestão financeira, já que a mesma é realizada em livros como o livro caixa da empresa, já que a mesma considera que não seja a melhor forma de manter dados tão importantes em livros caixa ou papéis mas sim em uma planilha pois ficaria mais fácil o acesso e os lançamentos.

Conforme mencionado anteriormente, foi realizada uma pesquisa com uma empresa concorrente, e nela pode-se observar que a mesma utiliza a ferramenta Excel para fazer a gestão financeira da organização, de maneira simples e prática auxiliando o gestor, já que o mesmo, assim como os gestores da empresa estudada são pessoas de idade entre 60 e 70 anos mas possuem uma prática no computador.

A Figura 5 mostra o plano de ação de todas as ações definidas para que a empresa, no intuito de melhorar a gestão financeira, que foi desenvolvido um plano analisando a necessidade da empresa.

Assim, este plano de gestão financeira tem o objetivo de organizar e gerenciar adequadamente as contas da empresa estudada. Sendo umas das principais ações elaboradas, o controle financeiro é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa.

Figura 5: Plano de Ação Gestão Financeira

Plano de Ação nº 01						
Ação	Objetivo	Setor da Empresa	Prazo para Implementação	Investimento, horas ou R\$		
Gestão Financeira	Auxiliar no trabalho	Financeiro	60 dias	120 horas		
Cronograma de Atividades						
Atividade	Como	Quem	Data Prevista Início	Data Realizada de Início	Data Prevista Final	Data Realizada Final
Controle de Entrada e Saída	Planilha de Excel	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelo gestor
Controle Mensal de Contas a Receber	Planilha de Excel	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelo gestor
Controle Mensal de Contas a Pagar	Planilha de Excel	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelo gestor
Controle de Clientes Inadimplentes	Planilha de Excel	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelo gestor
Fluxo de Caixa	Planilha de Excel	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelo gestor

Fonte: A autora (2015).

Após o plano de ação da gestão financeira da empresa elaborou-se o plano de ação número 02 referente a gestão organizacional. Neste plano de ação está o treinamento dos funcionários referente a embalagens de materiais, a manutenção da frota e o treinamento do gestor financeiro para utilizar a ferramenta Excel, como mostra a Figura 6.

Figura6: Plano de Ação Gestão Organizacional

Plano de Ação nº 02						
Ação	Objetivo	Setor da Empresa	Prazo para Implementação	Investimento, horas ou R\$		
Gestão Organizacional	Capacitação	Administrativo e Operacional	90 dias	200 horas, R\$ 600,00		
Cronograma de Atividades						
Atividade	Como	Quem	Data Prevista Início	Data Realizada de Início	Data Prevista Final	Data Realizada Final
Treinamento Pacote Office	Contratação de Profissional	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Junho de 2015	A definir pelo gestor
Treinamento Manutenção Frota	Cursos	Motoristas	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelos gestores
Treinamento de Embalagens	Cursos e Palestras	Colaboradores	Março de 2015	A definir pelo gestor	Maior de 2015	A definir pelos gestores

Fonte: A autora (2015).

O plano de ação de gestão organizacional é de suma importância, devido ao fato de que todos os envolvidos na empresa irão realizar algum tipo de treinamento para o seu melhor desempenho nas tarefas diárias na empresa. Saber trabalhar em equipe é fundamental para o sucesso da empresa e o reconhecimento da equipe. Estes treinamentos foram baseados no que a empresa necessita no momento..

Outra proposta que foi levantada a partir desde estudo foi a ampliação da mídia da empresa. A mesma já possui anúncio em um jornal da cidade, mas o marketing em televisão

ou em outdoor também lembraria os clientes pela visualização da marca. O plano de ação conforme mostra a Figura 7 aponta o que foi desenvolvido para ampliar o marketing da mesma.

Figura 7: Plano de Ação Promocional

Plano de Ação nº 03						
Ação	Objetivo	Setor da Empresa	Prazo para Implementação	Investimento, horas ou R\$		
Ação Promocional	Aumento da divulgação	Administrativo	30 dias	60 horas		
Cronograma de Atividades						
Atividade	Como	Quem	Data Prevista Início	Data Realizada de Início	Data Prevista Final	Data Realizada Final
Melhorar o maketing	Agência de Publicidade	Gestor Comercial	Março de 2015	A definir pelo gestor	Abril de 2015	A definir pelo gestor

Fonte: A autora (2015).

A partir desta proposta de aumento da divulgação do nome da empresa, e de seus serviços, através de uma agência de publicidade, a imagem da empresa sempre será lembrada pelos seus clientes, e também os novos clientes que não conhecem a mesma.

A proposta de ter um profissional que auxilie na hora da contratação de funcionários, também foi levantada pelos os gestores. Pois quem realiza esse procedimento é o gestor financeiro, somente com base no currículo dos candidatos. A Figura 8 mostra como a empresa pode proceder nesta questão.

Figura 8: Plano de Ação Gestão de Pessoas

Plano de Ação nº 04						
Ação	Objetivo	Setor da Empresa	Prazo para Implementação	Investimento, horas ou R\$		
Gestão de Pessoas	Auxiliar na Contratação	Administrativo	60 dias	100 horas R\$ 1.000,00		
Cronograma de Atividades						
Atividade	Como	Quem	Data Prevista Início	Data Realizada de Início	Data Prevista Final	Data Realizada Final
Recrutamento e Seleção	Agência de Recursos Humanos	Gestor Financeiro	Março de 2015	A definir pelo gestor	Junho de 2015	A definir pelo gestor

Fonte: A autora (2015)

Com o auxílio de uma agência de Recursos Humanos, a empresa poderá contratar pessoas qualificadas e com perfil da empresa, passando por testes e reuniões com a equipe da agência, bem como a mesma ajudará os gestores a sanarem as dúvidas para poder sempre ter a melhor equipe de trabalho.

Após os objetivos traçados e todo o planejamento feito, o mesmo foi apresentado a empresa Mudanças Roveda, onde será implantado.

A empresa disponibilizou-se em executar os planos de ação bem como alguns itens do planejamento estratégico realizado neste trabalho, após o final da safra 2014-2015, que ocorre no final de fevereiro. Assim, os resultados ainda não podem ser apresentados.

O último item do planejamento estratégico é a avaliação e controle. Esta etapa consiste em acompanhar as atividades, e juntamente monitorar o ambiente externo, possibilitando as estratégias que possam ser mudadas, e tomar medidas corretivas caso as metas e os objetivos não estejam sendo alcançados.

Cabe salientar que nesta fase, a pesquisadora auxiliará a empresa nas realizações das atividades propostas, de que sejam atingidas conforme o cronograma estabelecido. Também os planos de ação e da proposta de planejamento poderão sofrer alterações durante o seu processo, devido as atividades e demandas da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo, verificou-se a importância de um planejamento estratégico bem estruturado para auxiliar qualquer empresa em seu caminho para atingir seus objetivos.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, que tratou da elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de transportes, conforme o capítulo 4, subitem 4.2 e como apresenta a Figura 4.

Com relação aos objetivos específicos do estudo, o primeiro objetivo específico, identificar na revisão de literatura os elementos necessários para elaborar o planejamento estratégico proposto, foi atingido conforme consta no Capítulo 2 desta dissertação.

O segundo objetivo específico foi coletar em uma empresa congênera elementos possíveis de planejamento estratégico e utilizados no interesse da pesquisa, foi realizado de forma satisfatória como foi apresentada durante a descrição desta dissertação.

O terceiro objetivo específico foi definir o planejamento estratégico proposto com base na revisão da literatura e características da empresa pesquisada, conforme o Capítulo 4 subitem 4.2, apresentado a partir da Figura 4.

E por fim, o último objetivo específico deste estudo foi pesquisar na empresa suas características bem como as práticas voltadas a gestão estratégica, apresentadas durante o Capítulo 4, sub-item 4.1.

Observe-se que a empresa já possuía missão, visão e valores bem definidos, o que proporcionou a criação do diagnóstico estratégico mais acessível.

Um dos pontos relevantes no estudo foi a realização da matriz Swot, nela pode-se perceber e analisar o que a empresa possui pontos fortes que devem ser estudados e analisados individualmente, assim os objetivos da mesma serão atingidos com mais eficiência. Bem como pontos fracos, as oportunidades e ameaças foram apontadas e discutidas com os gestores, para que também possam ser analisadas devidamente quando necessárias.

Outro ponto que foi satisfatório no estudo é com questão dos planos de ação que foram elaborados conforme a necessidade na empresa estudada. A partir desta proposta a empresa irá implantar, para que com essas mudanças bem planejadas a empresa possa continuar fidelizando seus clientes, bem como se atualizando para que possa sempre satisfazer as necessidades dos mesmos. A análise dos resultados e o acompanhamento desta etapa, que será realizada assim que os gestores terminarem a safra 2014-2015, servirão de base para outra pesquisa a ser realizada, posteriormente.



Pode-se concluir que a importância desta ferramenta para a gestão de qualquer empresa, é de grande relevância, devido ao fato que a proposta descrita nesta dissertação apontou caminhos para que a empresa estudada possa continuar firmando conceito de tradição e qualidade no trabalho realizado. Assim, sabe-se que o processo planejamento estratégico não resolve todos os problemas da empresa, mas realizá-lo é, sem dúvida, uma maneira de construir na empresa a cultura de analisar o ambiente e reconhecer nele oportunidades e ameaças, além de conhecer melhor suas próprias limitações e pontos fortes.

Alguns pontos podem ser considerados frágeis como as ameaças detectadas na matriz Swot são questões que podem ser estudadas com mais calma para que não afete a organização. As oportunidades de mercado para a empresa estão sendo sempre construídas devido ao fato de que a mesma já possui uma cartela de clientes mas está sempre em constante busca de novos por estar localizada em uma cidade que sempre está recebendo novos moradores, o que pode se tornar como uma oportunidade futura para a empresa.

Como em qualquer pesquisa houve dificuldades e facilidades para coletar os dados e propor o planejamento estratégico para a empresa estudada. Um fator de dificuldade e que teve que ser bem explicado foi referente a mostra dos livros caixas que a empresa questionou o por que da preocupação em ver o mesmo. Foi explicado que se o diretor organizasse o caixa em um sistema ficaria mais acessível, prático e moderno para a localização dos números e dados.

Já com as facilidades, a pesquisadora teve todos os questionamentos respondidos e conseguiu acompanhar entra e saída de cargas, bem como o armazenamento de uma mudança. A maneira como é realizado e organizado o planejamento de coletas e entregas também pode ser observada com toda a atenção e feitas anotações que puderam auxiliar no desenvolvimento desta dissertação.

Finalizando esta pesquisa observa-se que existem poucos de estudos referente ao que tange o Planejamento Estratégico de empresas de transportes, por isso pretende-se aprofundar este tema em pesquisas futuras, para que cada vez mais empresários e gestores possam ter esse conhecimento de como elaborar um bom planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993
- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. São Paulo:Saraiva, 2009.
- BOURSCHEIDT, Luís. **Pesquisa-ação: uma alternativa para a pesquisa em educação musical no Brasil**. In: Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música, XVII, 2007. São Paulo. Anais. Disponível em<[http://www.anppom.com.br/anais/anaiscongresso\\_anppom\\_2007/educacao\\_musical/edmus\\_LBourscheidt.pdf](http://www.anppom.com.br/anais/anaiscongresso_anppom_2007/educacao_musical/edmus_LBourscheidt.pdf)>. Acesso em 05 de março de 14.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão logística de cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J.**Logística empresarial:O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.**Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO,A. **Planejamento estratégico. Fundamentos e aplicações**. 2ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994.
- COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Pearson Brasil, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1997.
- FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração Estratégica. Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FLEURY, P. F; WANKE, P; FIGUEIREDO, K. F. Coleção Coppead de Administração. **Logística empresarial. A perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS JUNIOR. N.I. **Proposta metodológica de implantação de planejamento estratégico com o uso das dimensões do sistema de avaliação SINAES: Um estudo de**

**caso.** 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

GAJARDO, M. **Pesquisa participante: propostas e projetos.** In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 15-50.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORI, Renata Machado de Assis. Observação participativa e pesquisa-ação: Aplicações na pesquisa e no contexto educacional. **Revista Eletrônica de Educação do Curso de Pedagogia do Campus de Jataí da Universidade Federal de Goiás.** Vol I –n.2, jan/jul.2006. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/ritref/article/viewFile/20329/11820>. Acesso em: 19 abr.2014.

GONÇALVES, C.A; OLIVEIRA,D.F. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, vol. 6 (1), janeiro/junho 2005. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/409/405> . Acesso em: 28 dez. 2014.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSS,O; ZENCI, S.D; LEZANA, A.G.R. Investimento em projetos com base no planejamento estratégico:um estudo de caso em uma fábrica de carrinhos para supermercado. **Revista de Gestão e Projetos- GeP**, São Paulo, v.3,n 3, set/dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/113/312> . Acesso em 23 dez. 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos :balancedscorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

KOTLER,P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing.** São Paulo:Atlas (versão compacta) , São Paulo,1980.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice do Brasil, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOBAL, et al. **A visão empreendedora e o planejamento estratégico: uma pesquisa de campo em uma editora gráfica e escola de idiomas.** In: Congresso Internacional de Administração. 2008. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/108.pdf>>. Acesso em: 26 mai 2014.

LE BOTERF, G. **Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas**. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, Jr, V. **Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das instituições universitárias**. Brasília: Seminário - A administração universitária rumo ao ano 2.000, 20 p., 1991.A/NUPEAU. 1988.

MINTZBERG, et al. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITCHELL, M. A.; YATES, D. **How to use your organizational culture as a competitive tool**. Nonprofit World, v. 20, n. 2, mar./abr. 2002.

NAZÁRIO, P. ...[et.al]. **O Papel do Transporte na Logística**. 2000. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br>. Acesso em: 3.jun.2006.

OLIVEIRA, D. De P. R. **Manual de Gestão das cooperativas. Uma abordagem prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas 2003.

\_\_\_\_\_. D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas: 2004

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologia, práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PASA, C.R.R; RAMASWAMI, R. **Planejamento estratégico de uma indústria de plásticos: a importância da análise interna e externa - um caso prático**. In: Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Salvador. Anais, 1998. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART452.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART452.pdf). Acesso em: 04 mai 2014.

PILLON, R.B.F. **Planejamento estratégico em um hospital universitário: um estudo de caso no hospital Universitário da UFSM**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUADROS, J.D.N. **Planejamento estratégico: um método para implementação na micro e pequena empresa.** 2013. Dissertação(Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração.** 4. ed. São Paulo:Person, 2010.

SILVA, F.A; GONÇALVES. C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.** UFSM, Santa Maria. v.4, n.3 set/dez 2011.

SILVA, P.L. No Brasil, metade das empresas não chega ao terceiro ano. **Revista Veja.** Rio de Janeiro. 27/08/2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/no-brasil-metade-das-empresas-nao-chega-ao-terceiro-ano> .Acessoem 2 jan.2015.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007

TIFFANY, P.; PERERSON, S. D. **O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Trad: Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.**São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da Pesquisa-ação.** 12 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VASCONCELOS, F; PAGNOCELLI,D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VALENTE, A.M; PASSAGLIA, E; GALVÃO, A; **Gerenciamento de Transporte e Frotas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.