

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

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

**PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR AN ENTERPRISE TRANSPORT
GAÚCHA**

Táísa Schefer Roveda e Edio Polacinski

RESUMO

A ferramenta planejamento estratégico auxilia muitas empresas e gestores a tomarem decisões para o melhor de suas organizações, independentemente de seu porte ou segmento de atuação. Neste contexto, o presente artigo se propõe auxiliar uma empresa tradicional do município de Santa Maria, do estado do Rio Grande do Sul, do ramo de transportes, fazendo uma proposta de um planejamento estratégico para a mesma. Diante disso, destaque-se o problema deste estudo que é: que etapas são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para empresas de transporte de mudanças? E com o propósito de responder a questão de pesquisa definiu-se o objetivo do estudo, que é: desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de transportes gaúcha. Como metodologia de pesquisa definiu-se a pesquisa-ação, uma vez que os autores ofereceram todas as diretrizes de pesquisa durante o processo de identificação, coleta, tratamento e apresentação dos dados necessários para desenvolvimento da mesma. Como principais resultados de pesquisa, destaque-se que foi possível desenvolver a proposta de planejamento estratégico para empresa de transportes gaúcha, o qual de forma resumida apresentou: Definição da equipe; Definição da missão, visão e valores; Elaboração do diagnóstico estratégico; Definição da análise externa, Análise interna, Análise dos concorrentes, e diferenciais competitivos; Elaboração da definição de políticas; Definição das estratégias e objetivos; Avaliação e controle; Definição das ações; e Apresentação do plano para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, transportes, gestão.

ABSTRACT

The strategic planning tool assists many companies and managers make the best decisions for their organizations, regardless of size or market segment. In this context, this paper proposes a traditional company assisting the municipality of Santa Maria, state of Rio Grande do Sul, from transport, making a proposal for a strategic plan for the same. Therefore, it stands out that the problem of this study is: what steps are needed to develop a strategic plan for transport moving companies? And in order to answer the research question we defined the objective of the study, which is: develop a draft strategic plan for a company of gaúcho transport. As research methodology was defined action research, since the authors offered all policies during the search process of identification, collection, processing and presentation of data needed to develop it. The main results of research, it should be emphasized that it was possible to develop a proposal for strategic planning for the state's transport company, which briefly presented: Definition Team; Defining the mission, vision and values; Elaboration of strategic diagnosis; Definition of external

analysis, internal analysis, analysis of competitors, and competitive advantages; Elaboration of policy; Developing strategies and objectives; Evaluation and control; Definition of actions; and presentation of the plan for the company.

Keywords: Strategic planning, transport, management

1. Introdução

No mundo atual e competitivo de hoje, sabe-se que é muito importante ter conhecimentos e utilizá-los para poder administrar uma empresa. Com a facilidade 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.

Para isso sabe-se que um bom planejamento, pode ser o sucesso de uma empresa ou de um empreendimento, uma vez que 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.

O presente estudo terá como tema uma 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, possui mais de 30 anos de mercado, prestando 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, já que a cidade de Santa Maria é um ponto estratégico do Estado, assim atendendo todo o território nacional. E também transporte de alimentos para as bases militares do Rio Grande do Sul.

O planejamento envolve a definição dos objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e 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) assim como aos meios (como deve ser feito). (ROBBINS; DECENZO, 2010).

Para que uma empresa continue expandindo seu trabalho é muito importante que ela possa ter um planejamento feito conforme sua demanda. Por isso, foi escolhido realizar um planejamento estratégico para a empresa, pois já foi estudada a logística da mesma, e também a questão sobre processo sucessório e liderança. Assim o problema deste estudo é: que etapas são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para empresas de transporte de mudanças?

Para realizar o estudo do problema apresentado, definiu-se como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de transportes gaúcha.

Como justificativa deste estudo, para a empresa pesquisada cita-se a importância de um estudo mais detalhado sobre como é realizado e de que forma é feito o planejamento empresarial de uma empresa.

Além disso, percebe-se a grande relevância do estudo para o crescimento e aperfeiçoamento dos conhecimentos que serão adquiridos com a pesquisa como o diagnóstico, e também de suma importância para a empresa através dos resultados obtidos busque aprimorar o seu serviço através de um planejamento estratégico bem elaborado, a fim de continuar realizando o seu trabalho com credibilidade, segurança e responsabilidade.

2. Revisão da Literatura

Neste tópico serão apresentados os seguintes assuntos: Estratégias empresariais, transportes, planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, instrumentos prescritivos, controle e avaliação.

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 enfatiza os fatores psicológicos da guerra, os fatores acidentais, e por fim o caráter situacional das estratégias. (FERNANDES BERTON, 2005).

De acordo com Henderson, 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 iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. (HENDERSON, 1998).

De acordo com Mintzberg et 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 pra 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 Mintzberg et 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 Mintzberg et al. (2007, p. 25), a explicação é que:

Se rotularmos 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 e quinta definição colocada pelos autores refere-se à estratégia como um perspectiva, um conceito. Mintzberg et 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.

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 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.” (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000, p. 126).

As principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. 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.

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 combustível. (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 combustível. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

2.3 Planejamento Estratégico

Toda organização que deseja obter sucesso e se mantern o 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).

“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).

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.

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 atingi-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, mostrada na Figura 1.

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



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.

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.

Corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à 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).

2.3.1.1 Identificação da visão

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

2.3.1.2 Identificação dos valores

Segundo Tavares (2007) os valores “consiste 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”.

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.

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.

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).

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”.

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.

2.3.2 Estabelecendo a missão da empresa

Neste item, deve ser estabelecida a razão de existir, de ser da empresa, juntamente com o posicionamento estratégico. Segundo Oliveira (2011) 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.

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-chaves 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).

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.

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 1.

Quadro 1: 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 2, definem-se os conceitos.

Quadro 2: Conceito de macroestratégia e de macropolítica

Macroestratégias	Macropolíticas
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).

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

2.3.3. Instrumentos prescritivos

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 3.

Quadro 3: Os quatro pontos da primeira etapa dos instrumentos prescritivos

Objetivo: alvo ou situação que se pretende alcançar. Determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.
Objetivo Funcional: é o objetivo parcial, correlacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa.
Desafio: 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.
Meta: 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 4.

Quadro 4: Pontos da segunda etapa dos instrumentos prescritivos e quantitativos

Estratégia: 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.
Política: 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.
Diretrizes: 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 5.

Quadro 5: Aspectos da terceira etapa dos instrumentos prescritivos

Projetos: 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.
Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior.
Planos de ação: 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).

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

2.3.3.1 Instrumentos Quantitativos

Para Oliveira (2011) 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. Por fim, esta é a penúltima etapa do planejamento estratégico, e por fim 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 verifica-se “como a empresa está indo”, para a situação desejada. Existem finalidades da função controle e avaliação, conforme Oliveira (2011) relatado no Quadro 6.

Quadro 6: 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 (Quadro 7).

Quadro 7: 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;
--

Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.
--

Adaptado de Oliveira (2011, p. 262).

3. Metodologia

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

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo se caracteriza 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”.

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.

3.2 Características da pesquisa

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

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com visitas 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.

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 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 preocupados 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 busca 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 Forma, tratamento e análise de dados

Conforme Gil (2010, p. 29), a pesquisa bibliográfica “é elaborada com base em material já publicado”. Com isso, serão consultados livros, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratem de conteúdos referentes à estratégia e planejamento estratégico.

Já a pesquisa documental Gil (2010, p. 30) afirma que “a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.”. Na pesquisa será utilizado documentos da empresa para se elaborar a proposta de planejamento estratégico, como anotações e documentos.

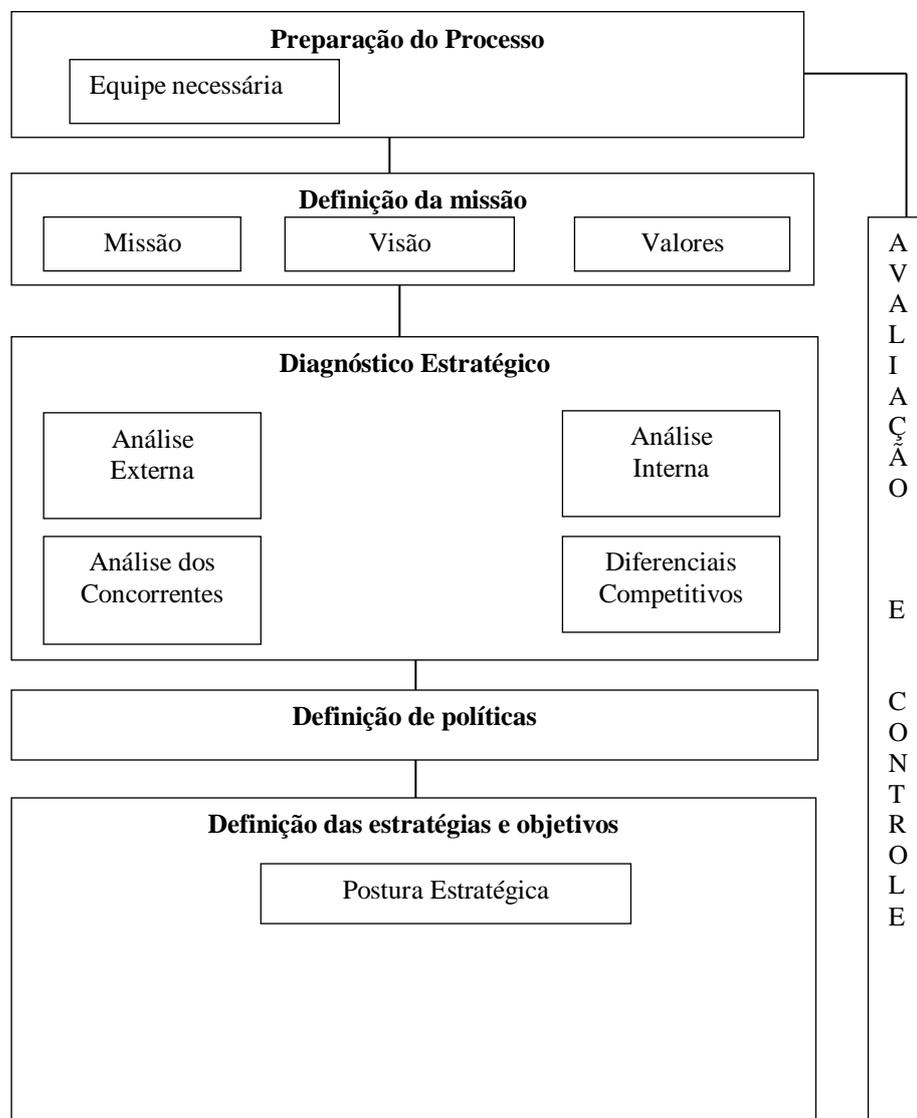
A pesquisa participante por Demo (apud Gori, 2006, p. 114) é classificada como uma “metodologia alternativa”, sedimentada em uma avaliação qualitativa das manifestações sociais, comprometida com intervenções que contemplam o auto diagnóstico (conhecimento, acumulação e sistematização dos dados); a construção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

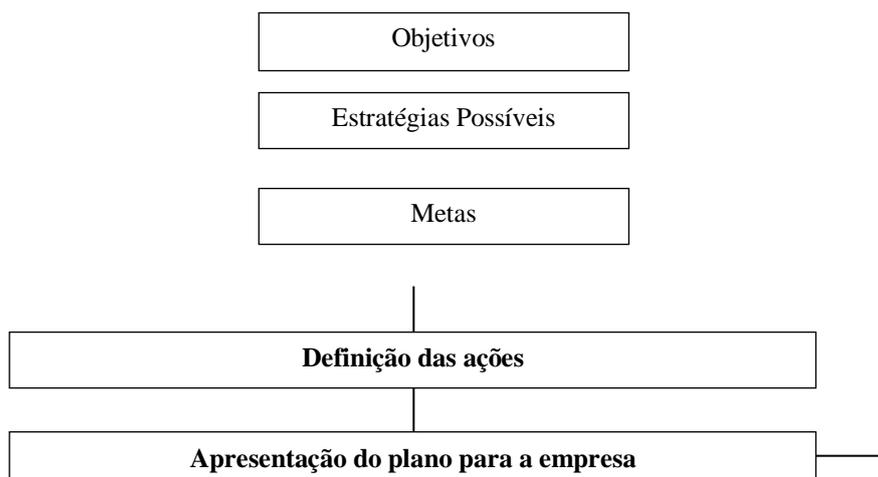
4. Resultados e Conclusões

A partir deste estudo pode-se verificar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande importância para as empresas. Para isso foi criada uma proposta de um planejamento estratégico conforme a Figura 2 para a empresa seguir alguns passos para que possa continuar a prosperar e manter-se no mercado, o planejamento estratégico auxiliará na formação de novos conceitos de administrar e continuar a aumentar suas metas e objetivos.

Figura 2: Proposta de planejamento estratégico para uma empresa de transporte gaúcha.

Fonte: Os autores





Este modelo proposto poderá auxiliar a empresa estudada, para atingir as metas que a empresa almeja, bem como a definição de sua missão, visão e valores, fazendo com que toda a organização trabalhe em cima deste planejamento facilitando o serviço de ambas as partes.

As empresas estão cada vez mais se atualizando e tentando sobreviver no mercado devido a grande concorrência, tanto a formal como a informal. A geração de estratégias contribui com a organização no sentido de dar um norte a suas ações, além de contribuir em seu processo de tomada de decisão.

E o planejamento estratégico definido e implantado dentro da empresa, só ajudará a manter e melhorar o que a empresa vem fazendo ao longo dos anos, fazendo com que a empresa e seus colaboradores se conheçam melhor na questão profissional de ambas as partes.

Por fim, destaque-se que o objetivo do estudo foi concluído, uma vez que foi possível apresentar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa de transporte gaúcha mencionada. Acredita-se que com base nesse modelo proposto será possível melhorar por parte da organização a tomadas de decisões e principalmente definir um rumo mais indicado para empresa, foco de um planejamento estratégico. Além disso, espera-se oferecer subsídios de informações para acadêmicos, pesquisadores e profissionais interessados na temática proposta.

Referências

BOURSCHEIDT, L. **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/ed_mus_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.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico. Fundamentos e aplicações.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

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.

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, R. M. de A. **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 abril. 2014.

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

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

KOBAL, F. V. G.; PEDRO, D. I.; MARCOWICZ, I.; BETIM, L., M.; RODRIGUES, J. F. **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.

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, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologia, práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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>. 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.

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.

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**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2005.