



**UFSM**

**Monografia de Especialização**

**ANÁLISE DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZADO EM EMPRESA DE TRANSPORTE  
COLETIVO URBANO DE SANTA MARIA-RS**

---

**Daniela Maria Pozzobon**

**MBA**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**ANÁLISE DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZADO EM EMPRESA DE TRANSPORTE  
COLETIVO URBANO DE SANTA MARIA-RS**

---

**por**

**Daniela Maria Pozzobon**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização MBA – Gerenciamento Estratégico e Financeiro do Departamento de Ciências Administrativas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Estratégica e Financeira.**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**ANÁLISE DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
UTILIZADO EM EMPRESA DE TRANSPORTE  
COLETIVO URBANO DE SANTA MARIA-RS**

elaborada por  
**Daniela Maria Pozzobon**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Estratégica e Financeira.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Luiz Carlos Pistóia de Oliveira**  
(Presidente/Orientador)

---

**Márcia Zampieri Grohmann**

---

**Rudimar Antunes da Rocha**

Santa Maria, agosto de 2004.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	4
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	5
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) .....	7
2.3 MODELOS DE PE .....	10
2.3.1 <i>Modelo Proposto por Oliveira, 1997</i> .....	10
2.3.2 <i>Modelo Proposto por Stoner, 1985</i> .....	14
2.3.3 <i>Análise dos modelos de planejamento estratégico formais ..</i>	16
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>

<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>24</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	24
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EXPRESSO MEDIANEIRA .....	26
4.2.1 <i>Modelo utilizado no Planejamento Estratégico</i> .....	27
4.2.1.1 Definição de Filosofia Empresarial .....	28
4.2.1.2 Análise Ambiental .....	28
4.2.1.3 Diagnóstico Visual .....	30
4.2.1.4 Operacionalização das Estratégias .....	32
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01 - Fases do PE (Oliveira, 1997, adaptado)</i> .....	11
<i>Figura 02 - Processo de PE (Stoner, 1985)</i> .....	14
<i>Figura 03 - Organograma da Expresso Medianeira</i> .....	25
<i>Figura 04 - Quadro do Planejamento Estratégico 2000/2005 da Expresso Medianeira</i> .....	27
<i>Figura 05 - Modelo de Planejamento Estratégico elaborado e utilizado na Expresso Medianeira</i> .....	27
<i>Figura 06 - Quadro de controle periódico de indicadores da Expresso Medianeira</i> .....	33

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 - Análise dos modelos de planejamento estratégico quanto às macro-etapas) .....</b>	<b>17</b>
<b>Quadro 02 - Variáveis Ambiente Externo e Interno da Expresso Medianeira) .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 03 - Lista de Indicadores: Planejamento da Medição do desempenho .....</b>	<b>34</b>

**Análise do modelo de planejamento estratégico utilizado em empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria-RS**

**Nível** Especialização

**Autor** Daniela Maria Pozzobon daniela\_pozzobon@yahoo.com.br

**Orientador** Luiz Carlos Pistóia de Oliveira

**Resumo**

As organizações interpretadas como sistemas abertos, atuam em ambientes dinâmicos e têm que se adaptar às condições destes para continuar a existir e lograr sucesso. Para tanto, torna premente a necessidade de elaborarem processos formais, no entanto flexíveis, de planejamento estratégico a fim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultado para toda a organização. O planejamento estratégico é importante por diversos fatores, especialmente porque possibilita antecipar os eventos e as respostas às ameaças e oportunidades que o ambiente impõe. A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, que trazem perspectivas distintas (Stoner, 1985; Oliveira, 1997; Andrews, 1980; Ackoff, 1976; Lorange, & Vancil, 1976; Ansoff 1965; Mintzberg, 1973; Porter, 1986; Cunha, 1995; Mintzberg & Quinn, 1992; Certo e Peter, 1993; Gluck, Kaufman & Walleck, 1980; Almeida, 2003; dentre outros). Estes modelos definem as etapas do processo de planejamento estratégico, bem como diferentes abordagens para a sua aplicação. Os modelos de planejamento estratégico formal foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica que, inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial. Ao mesmo tempo, buscando continuamente explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos. Porém, a escolha de um modelo de planejamento estratégico e sua abordagem de implementação adequada para uma empresa dependerá de fatores como o tamanho, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de indústria, entre outros.

O presente trabalho descreve e analisa o modelo de planejamento estratégico adotado por uma empresa de transporte coletivo urbano da cidade de Santa Maria – RS. Para isto, busca evidenciar em modelos teóricos: correlações e diferenciações entre si -, para depois compara-los com o modelo prático. Como na literatura existe uma infinidade de modelos de planejamento estratégico, escolheu-se dois deles - um internacional, e um nacional - compostos de fases complementares e diferenciadas. Para isso, é apresentado o arcabouço teórico do modelo de Oliveira (1997) e Stoner (1985).

**Palavras-chave** *Planejamento Estratégico, Modelos de Planejamento Estratégico*

**Data da defesa** 08/07/2004

**Banca Examinadora** Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, Márcia Zampieri Grohmann Rudimar Antunes da Rocha.



## 1. INTRODUÇÃO:

Sabemos que foi somente a partir de 1903, com a Administração Científica de Taylor, que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão apresentado na forma de uma teoria, mesmo considerando a existência de empresas e de sua gestão de forma embrionária desde os primórdios dos tempos (Ferreira, Reis & Pereira, 1997). Nesta época, as questões adaptação organizacional e mudanças do ambiente externo não eram levadas em conta. Mesmo porque as organizações eram interpretadas como sistemas fechados. Entretanto, as organizações contemporâneas, entendidas como sistemas abertos (Katz & Kahn, 1987) têm que se adaptar às condições mutantes do meio ambiente para continuar a existir e lograr sucesso (Bowditch & Buono, 1992; Brown & Moberg, 1980).

As organizações modernas estão enfrentando ambientes dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Assim sendo, atualmente as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico (Hall, 1984) têm inspirado grandes transformações nas estratégias empresariais das organizações. Para enfrentar tal conjuntura, torna premente a necessidade das empresas elaborarem processos formais, no entanto flexíveis, de planejamento estratégico a fim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultado para toda a organização.

Joshi (1991) admite que a mudança é tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante para a vida organizacional, podendo ocorrer a qualquer tempo (Singh, House & Tucker, 1986). Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas às ameaças e oportunidades que o ambiente impõe, a fim de que cresçam e sobrevivam em meio a mudanças (Brown & Moberg, 1980; Kelly & Amburgey, 1991).

Como argumentam Dunphy & Stace (1988), tempos radicais podem requerer remédios radicais, ou seja, em momentos de crise a organização deve mudar e se adaptar rapidamente. Robbins (1990) advoga que as organizações têm que enfrentar constantes ajustes em resposta às mudanças ambientais, uma vez que, quando a turbulência, a incerteza e a instabilidade chegam,

elas vêm de forma rápida e drástica, o que significa dizer que sem ajustes contínuos o desastre é muito maior.

Neste caso, o planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar o contexto da empresa e planejar o futuro das mesmas (Rigby, 2001).

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias, que trazem perspectivas distintas (Andrews, 1980; Ackoff, 1976; Lorange, & Vancil, 1976; Ansoff 1965; Mintzberg, 1973; Porter, 1986; Cunha, 1995; Mintzberg & Quinn, 1992; Certo e Peter, 1993; Gluck, Kaufman & Walleck, 1980; Almeida, 2003; dentre outros). Estes modelos definem as etapas do processo de planejamento estratégico, bem como diferentes abordagens para a sua aplicação. Os modelos de planejamento estratégico formal foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos pelos pesquisadores da Administração Estratégica, que inserindo novas variáveis e abordagens, adequaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial. Ao mesmo tempo, buscando continuamente explicitar as relações entre o planejamento, sua implantação e os resultados obtidos.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos apresentam quatro macro-etapas bem definidas: o diagnóstico estratégico, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a elaboração de missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada; a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Em síntese, a metodologia do planejamento estratégico é hoje bastante difundida e utilizada pelas empresas para avaliar as variáveis que influenciam seu ambiente interno e externo, a fim de estabelecer um plano de ação para atingir uma situação futura desejada, tendo por objetivos: identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da organização; obter informações sobre o mercado, indústria, concorrentes, e da própria empresa; reduzir os riscos de escolhas mal-feitas; direcionar os negócios; analisar o macro-ambiente e traçar os objetivos e metas para toda a organização; preparar a empresa para enfrentar situação de crise; identificar informações relevantes e estruturá-las para a tomada de decisão; assegurar o alcance de uma posição futura desejada através do planejamento de recursos; posicionar a empresa numa condição de liderança em relação aos seus principais concorrentes; induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas.

Porém, a escolha de um modelo de planejamento estratégico e sua abordagem de implementação adequada para uma empresa dependerá de fatores como o tamanho, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de indústria, entre outros.

Portanto, as empresas devem adequar os modelos às suas realidades e estágios de desenvolvimento para aumentar suas chances de sucesso.

## **1.1 Problema de Pesquisa:**

Assim sendo, o referencial teórico para operacionalizar a presente pesquisa fundamenta-se na descrição e análise de modelos propostos na bibliografia sobre o processo de planejamento estratégico, servindo de base de análise no estudo da metodologia utilizada por uma empresa de transporte coletivo urbano, formatada de acordo com sua cultura, história, experiências em planejamento, expectativas, personalidade e estilo dos dirigentes, etc.

As idéias aqui expostas conduzem à seguinte pergunta da pesquisa norteadora da monografia: “Qual a metodologia adotada no processo de Planejamento Estratégico por uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria-RS?”

## **1.2 Objetivos:**

Dado o problema de pesquisa, o trabalho tem os seguintes objetivos geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

O objetivo geral do presente trabalho consiste em:

- Descrever e analisar a metodologia adotada no processo de planejamento estratégico por uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria-RS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

Em termos específicos, espera-se:

- A. Situar o assunto, apresentando, inicialmente, conceitos de planejamento estratégico;
- B. Apresentar e analisar modelos teóricos de planejamento estratégico pesquisados na bibliografia;
- C. Descrever o modelo de planejamento estratégico utilizado pela empresa;

D. Analisar o modelo utilizado pela empresa em relação aos apresentados pelos autores procedendo à verificação de complementações e/ou diferenciações teóricas e práticas;

E. Verificar os resultados alcançados pela empresa em questão com a adoção do planejamento estratégico.

### **1.3 Justificativa:**

Uma pergunta que não pode deixar de ser respondida é se as empresas que realizam planejamento estratégico realmente obtém vantagens em relação a seus competidores que não o fazem, pois se a relação entre planejamento e performance for negativa ou neutra, toda a discussão sobre metodologias ou modelos seria inútil.

No caso do Brasil especialmente, existe a necessidade de se estudar o histórico de sucesso e fracasso das corporações em nível mundial, adequar os casos à realidade nacional e responder ao setor produtivo quais são as ferramentas de gestão que devem ser utilizadas para que possam competir no mercado internacional.

Porém, é importante ressaltar que várias pesquisas têm comprovado a relação positiva entre o planejamento estratégico e o desempenho empresarial (Capon, Farley, & Hulbert 1994; Armstrong, 1991; Boyd, 1991; Rhyne, 1986; Powell, 1992, Shrader, Taylor & Dalton, 1994).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO:**

O objetivo deste tópico é discutir os fundamentos do processo de planejamento estratégico. Para tanto, ele apresenta a seguinte estrutura: (1) primeiramente far-se-á uma discussão ampla sobre organizações; (2) depois serão apresentados alguns conceitos de planejamento estratégico, de acordo com os autores selecionados para a análise; (3) e por último, serão explicitados e comparados os modelos de planejamento estratégico conforme estes autores referenciando-se os elementos que compõem cada uma das fases dos processos analisados.

### ***2.1 Organizações:***

Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização. Também o é uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior. Pessoas, dinheiro e materiais compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços saem das organizações. Entre estas entradas e saídas, recursos são transformados para criação de excedentes. (Nas empresas, estes excedentes são normalmente chamados de lucros). Os excedentes ajudam a assegurar a continuidade das organizações.

De acordo com Hampton (1980), toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração. A administração inclui o planejamento, organização, liderança e controle do desempenho das pessoas organizadas para a tarefa. Outro ponto fundamental sobre as organizações é que elas existem dentro de um meio ambiente. Todas operam dentro de um ambiente que inclui fornecedores, clientes e concorrentes, bem como uma grande variedade de condições legais, econômicas, sociais e tecnológicas.

Na escolha de uma estratégia - e da estrutura para sua implantação - os administradores têm que procurar saber como o ambiente externo afetará a organização. As relações entre estratégia, estrutura e ambiente podem ser vistas a partir de duas perspectivas básicas. Pela primeira perspectiva, a organização reage a seu ambiente: o processo de formulação da estratégia

tem que levar em conta o ambiente no qual a organização opera no momento e no qual estará operando no futuro. Pela segunda perspectiva, a organização age antes porque o processo de formulação da estratégia envolve a escolha do ambiente em que a organização operará mais a longo prazo.

A maioria das organizações não é grande o suficiente para influenciar grandes partes do ambiente externo no qual elas operam; neste sentido, as organizações são obrigadas a se ajustar a ele. Entretanto, com suas estratégias, elas podem escolher e realmente escolhem aquelas partes do ambiente externo com as quais têm mais relações e que, portanto, exercerão mais influência.

Assim, a estratégia de uma organização será influenciada pelas oportunidades e pelas ameaças de seu ambiente externo; pelos objetivos, valores e crenças de seus membros (especialmente da direção); e por seus pontos fortes e fracos - personificados por seus membros e derivados de sua história. Esta estratégia, por sua vez, tem três efeitos mutuamente compatíveis e que se reforçam na estrutura de uma organização:

1. Determina as tarefas da organização, que constituem a base última do projeto da organização.
2. Influencia a escolha da tecnologia e do pessoal apropriado para a execução dessas tarefas - e estas por sua vez, influenciam a estrutura apropriada.
3. Determina o ambiente específico no qual a organização operará; isso também influencia a estrutura.

A chave da estrutura organizacional bem-sucedida é seu "ajuste", ou compatibilidade, não só com a estratégia e o ambiente externo, mas também com o ambiente interno da empresa. Cada um destes componentes, por sua vez, tem que estar em harmonia uns com os outros e com a estrutura.

De acordo com a análise de Conner (1992), as organizações de hoje estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento, que cada vez mais exige grande agilidade para adaptação. Nunca antes, ocorreram grandes mudanças com tanta rapidez e com implicações no mundo todo.

No ambiente de trabalho, as organizações estão sendo confrontadas com mudanças: tecnologias mais avançadas, comunicação eletrônica (alterando a forma com que as pessoas pensam, conversam e aprendem), fusões, aquisições, novas políticas e procedimentos, reorganizações, modificação de responsabilidades. Como resultado, cada vez mais as organizações serão pressionadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a produtividade e inovar.

De acordo com Fahey e Randall (1996), um dos maiores desafios das organizações é construir a fundação para o sucesso no futuro ao mesmo tempo em que compete para vencer nos mercados atuais.

Para conduzir e operar com sucesso qualquer organização seja ela pública ou privada, é necessário criar um sistema de gestão de forma a dirigi-la e controlá-la de maneira transparente, sistemática e abrangente. Isso resulta na implementação e manutenção de ações concebidas para melhorar continuamente seu desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.

Neste contexto, a capacidade da organização para promover uma mudança planejada de forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagem competitiva.

## ***2.2 Planejamento Estratégico (PE):***

A palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Portanto, planejamento difere de improvisar, enquanto que o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que acontece ou às vezes age no acaso. É justamente isto que o planejamento formal não pressupõe, no entanto não se pode também criar um plano para a organização que a engesse por ser extremamente rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Para Stoner & Freeman (1995) planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite.

Oliveira (2001) adverte que planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois são coisas diferentes.

Algumas características do planejamento (Oliveira, 2001) são listadas abaixo:

- ✚ Diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- ✚ É um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- ✚ O processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final;
- ✚ Ocupação intelectual com o futuro;

- ✚ Avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros;
- ✚ Escolha de ações alternativas.

Pode-se também enumerar como característica o seu caráter (1) abrangente, pois tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da organização e não apenas parte dela ou um determinado setor; (2) é temporal, pois tem um espaço de tempo previamente definido, senão não tem sentido. A isso se dá o nome de horizonte estratégico, ou seja, o período em que o planejamento vai ser realizado.

A metodologia tradicional do planejamento estratégico surgiu nos Estados Unidos nos anos 60, visando auxiliar as empresas a criar e implementar as estratégias que iriam aumentar a sua competitividade, estabelecendo uma divisão clara entre o planejamento e a implantação (Ballarín, 1986).

Em síntese, a metodologia do planejamento estratégico é hoje bastante difundida e utilizada pelas empresas para avaliar as variáveis que influenciam seu ambiente interno e externo, a fim de estabelecer um plano de ação para atingir uma situação futura desejada, tendo diversos objetivos, dentre eles:

- ✚ Aumentar a competitividade da organização;
- ✚ Criar e manter potenciais de competitividade da empresa;
- ✚ Diminuir riscos de tomar uma decisão errada;
- ✚ Pensar no futuro para prever o futuro;
- ✚ Integrar decisões isoladas em um plano;
- ✚ Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização;
- ✚ Diminuir a influência dos concorrentes no mercado.

De acordo com Ballarín, (1986) durante os últimos anos, o planejamento estratégico surgiu como a principal ferramenta da alta direção, para conceber um futuro desejável a uma empresa e orquestrar os meios adequados para chegar até ele. Ainda diz que: Em meados dos anos 80, não se perceberam grandes comoções no horizonte sobre sua metodologia. Há maior ênfase no exercício sistemático – e ao mesmo tempo criativo – da imaginação na análise do ambiente. Esse fato chamou a atenção sobre a capacidade dos sistemas de planejamento estratégico para trabalhar eficazmente num ambiente com alto nível de incerteza.

Segundo o mesmo autor, poucas ferramentas de gestão apresentam uma vinculação tão estreita com os variados problemas enfrentados pelas empresas ao longo dos últimos vinte anos.

Segundo o pensamento de Kotler (1993), o planejamento estratégico pode ser assumido como um meio analítico de estudo das condições ambientais nas quais a organização está inserida, influenciando o ambiente e sendo influenciada pelo ambiente direta e indiretamente.



Neste cenário, estão presentes as condições econômicas, sociais, políticas e culturais, bem como a arena competitiva formada pelos concorrentes, os clientes e os fornecedores, além das capacitações internas da empresa. Neste ambiente a organização verifica quais as condições favoráveis para crescer, conforme o seu plano minuciosamente traçado, combatendo os pontos fracos e desviando dos pontos fortes dos seus opositores (concorrentes), através da potencialização dos seus pontos fortes e aprimoramento dos seus pontos fracos, constituindo uma exploração das oportunidades e o fortalecimento dos flancos através da construção de barreiras para as ameaças.

De acordo com os objetivos deste trabalho são apresentados, a seguir, os conceitos de planejamento estratégico. Muitos são os conceitos de planejamento estratégico encontrados na literatura. Basicamente, todos os autores da área têm suas próprias definições. Neste trabalho, serão analisados os conceitos propostos por Stoner (1985) e Oliveira (1997), assim como adiante serão apresentados seus modelos de planejamento estratégico.

<b>Autor</b>	<b>Conceito de Planejamento Estratégico (PE)</b>
Stoner (1985)	Planejamento Estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.
Oliveira (1997)	Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

Conforme apresentado por Stoner (1985) não existe uma definição universalmente aceita de Planejamento Estratégico. Entretanto, segundo o autor, provavelmente haveria mais acordo quanto a cinco importantes atributos do planejamento estratégico:

1. O planejamento estratégico lida com questões fundamentais ou básicas. Dá resposta a perguntas como, por exemplo: "Em que ramo estamos e em que ramo deveríamos estar?" e "Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles?"
2. O planejamento estratégico estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia. Diante destas decisões, o administrador pode indagar: "Qual dos caminhos possíveis será mais compatível com nossa estratégia?"
3. O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.
4. O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo.

5. O planejamento estratégico é uma atividade de nível superior no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização; e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

O processo de planejamento estratégico também apresenta uma série de vantagens:

- Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- Transforma a organização reativa em proativa;
- Desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Orienta e agiliza o processo decisório;
- Propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- Possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- Amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospeção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita sobre oportunidades a serem exploradas;
- Aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
- Torna clara a razão de ser da organização;
- Define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance desses objetivos;
- Orienta o planejamento tático e operacional.

## ***2.3 Modelos de PE:***

Tendo em vista os objetivos deste estudo, serão apresentados os modelos de PE. Como na literatura existe uma infinidade de modelos de planejamento estratégico, escolheu-se dois deles - um internacional, e um nacional - compostos de fases complementares e diferenciadas. Para isso, é apresentado o arcabouço teórico do modelo de Oliveira (1997) e Stoner (1985).

As principais características de cada modelo são apresentadas nos tópicos a seguir.

### ***2.3.1 Modelo Proposto por OLIVEIRA, 1997:***

Para este autor, de maneira bastante resumida considera-se que o PE pode ser desenvolvido na empresa abordando-se 4 grandes fases (Figura 01).

A fase preliminar, designada de Diagnóstico Estratégico, também denominada de auditoria de posição, deve servir para determinar “como a empresa está” ou “onde ela está”. Deve ser realizada através de pessoas representativas das várias áreas de atuação da empresa, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a suas realidades externa e interna. O autor menciona que esta fase pode ser dividida em 4 etapas: (A) Identificação das Expectativas das Pessoas Representativas; (B) Análise Externa; (C) Análise Interna; (D) Análise dos Concorrentes.

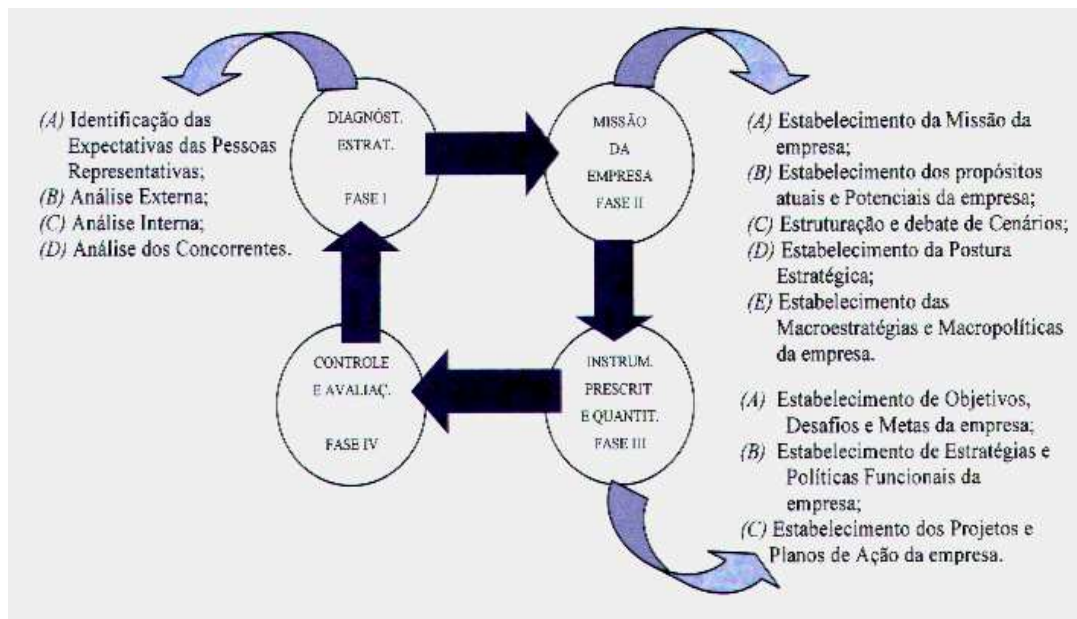


Figura 01 – Fases do PE (Oliveira, 1997, adaptado)

De acordo com a Identificação das Expectativas dos Acionistas, Conselheiros e elementos da Alta Administração da empresa, tem-se a orientação para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico da empresa. Com base no ambiente, identificam-se as oportunidades e ameaças; com base na empresa, identificam-se e analisam-se os pontos fortes, fracos e neutros; também é realizada a análise dos concorrentes. O autor propõe as seguintes definições de Ambiente, Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes, Fracos e Neutros:

*Ambiente* – É o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado.

*Oportunidades* – São forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

*Ameaças* – São forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

<i>Pontos Fortes</i> – São vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<i>Pontos Fracos</i> – São desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<i>Pontos Neutros</i> – São variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A fase da Missão da empresa refere-se ao estabelecimento da razão de ser da empresa, bem como de seu posicionamento estratégico. Esta fase é subdividida em cinco etapas: (A) Estabelecimento da Missão da empresa; (B) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa; (C) Estruturação e debate de Cenários; (D) Estabelecimento da Postura Estratégica; (E) Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas da empresa.

Missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde um horizonte dentro do qual a empresa atua ou quer atuar. Dentro da Missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da Missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. No sentido utilizado pelo autor, Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Nesta mesma fase, Postura Estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da Missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecidas no Diagnóstico Estratégico. Citadas na última fase do estabelecimento da Missão, Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem no ambiente, e Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, a fase seguinte, no sentido utilizado pelo autor representa a análise básica de “como a empresa pode chegar na situação que deseja”. Os Instrumentos Prescritivos do processo de PE proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua Missão, de acordo com sua Postura Estratégica, respeitando as Macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas Macroestratégias. O tratamento dos Instrumentos Prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas: (A) Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas da empresa; (B) Estabelecimento de Estratégias e Políticas Funcionais da empresa; (C) Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação da empresa.

O autor propõe as seguintes definições:

<p><i>Objetivo</i> – É o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.</p>
<p><i>Desafio</i> – É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada a situação desejável.</p>
<p><i>Meta</i> – É o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa.</p>
<p><i>Estratégia</i> – É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa.</p>
<p><i>Política</i> – É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução das metas, desafios e objetivos da empresa. A Política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação do PE.</p>
<p><i>Projeto</i> – É o trabalho a ser executado com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazo para execução preestabelecido, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.</p>
<p><i>Programa</i> – É o conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.</p>
<p><i>Plano de Ação</i> – É o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.</p>

Por outro lado, os Instrumentos Quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associado à estrutura organizacional da empresa, necessária ao desenvolvimento dos planos de ação, programas, projetos e atividades previstas. Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

A última fase, Controle e Avaliação, verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada. O Controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva, bem como adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros de atividades administrativas.

### 2.3.2 Modelo Proposto por STONER, 1985:

O processo formal de PE conforme proposto por Stoner (1985) é uma síntese que integra os passos sugeridos por vários autores. Ele menciona, ainda, que, embora possa ser aplicado a qualquer tipo de organização, este modelo talvez se ajuste melhor ao processo de planejamento tal como ele seria levado a cabo numa empresa média com uma única linha de produtos.

A Figura 02 apresenta as nove fases identificadas pelo autor para o processo de PE:

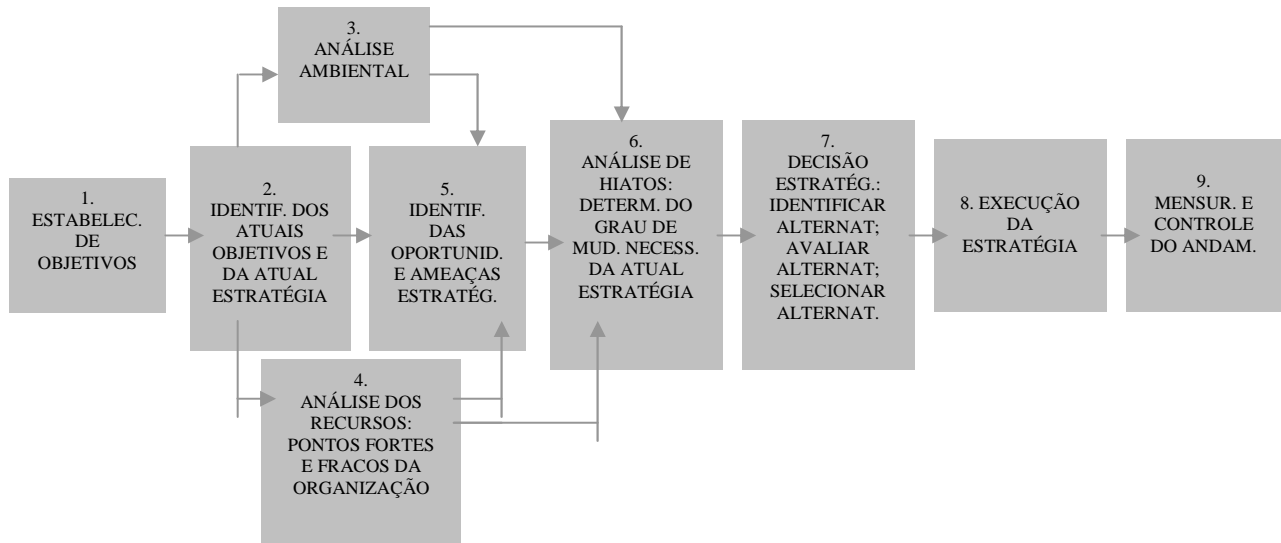


Figura 02 - Processo de PE (Stoner, 1985)

A seguir, os elementos da estrutura (Figura 02) são detalhados:

✓ Formulação dos Objetivos: De acordo com o autor, o estabelecimento dos objetivos é o passo mais importante do processo de PE. Os valores esposados pelos administradores afetarão o tipo de objetivos por eles escolhidos. Estes valores podem envolver questões sociais, éticas ou áreas neutras, como: o tamanho que os administradores gostariam que sua organização tivesse, o tipo de produtos ou serviços que eles gostariam de produzir ou prestar ou, simplesmente, a forma pela qual eles prefeririam operar.

✓ Identificação dos Objetivos e das Estratégias Atuais: O autor refere que, às vezes, a Missão e os objetivos que acabam de ser definidos serão bastante semelhantes à Missão e aos Objetivos em que se baseia a estratégia atual. E completa: muitas vezes, porém, o processo de estabelecimento dos objetivos provoca uma modificação substancial na Missão e nos Objetivos; isto ocorre especialmente se a organização não estiver conseguindo atingir seus principais objetivos.

✓ Análise Ambiental: A finalidade da Análise Ambiental é a de identificar as maneiras pelas quais as mudanças nos ambientes: econômico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal de uma organização podem influenciar indiretamente a organização. A influência direta, segundo ele, se exerce sobre a organização através de ações destes fatores sobre o mercado da organização, sua indústria, seus fornecedores, seus concorrentes ou seus recursos e suas capacidades básicas.

✓ Análise dos Recursos: De acordo com o autor, esta análise servirá para a identificação das vantagens e desvantagens da empresa na concorrência. Estas vantagens e desvantagens são os pontos fortes e fracos da organização em relação às suas concorrentes atuais e às possíveis concorrentes no futuro. A questão não é “O que fazemos bem ou mal?”, mas “O que estamos fazendo melhor ou pior que outra empresa?”

✓ Identificação das Oportunidades e Ameaças: O detalhamento desta fase proposta por Stoner (1985) se equivale à descrição proposta por Oliveira (1997).

✓ Determinação do Grau de Mudanças Estratégicas Necessárias: Ao discutir esta fase do processo de PE o autor ressalta que, depois da análise dos Recursos e do Ambiente, é possível prever os resultados da estratégia que está sendo seguida. Depois, os administradores poderão decidir se modificarão ou não a estratégia ou sua execução. Esta decisão deve basear-se na possibilidade de identificação de hiatos de desempenho. Um *hiato de desempenho* é a diferença entre os objetivos estabelecidos no processo de determinação dos objetivos e os resultados que serão provavelmente obtidos se for dada continuidade à atual estratégia.

✓ Decisão Estratégica: Se parecer necessário uma mudança de estratégia para eliminar o hiato de desempenho, o passo seguinte envolverá a identificação, a avaliação e a seleção de métodos estratégicos alternativos. Isto se chama de Decisão Estratégica.

✓ Implantação da Estratégia: Depois do estabelecimento da estratégia, ela precisa ser incorporada às operações diárias da organização.

✓ Mensuração e Controle do Andamento: Conforme o autor, com a implantação em andamento, os administradores teriam que verificar o progresso em comparação com o Plano Estratégico em estágios periódicos ou críticos. Desta forma, avaliariam se a organização estaria ou não fazendo progresso rumo à consecução de seus objetivos estratégicos. As duas principais perguntas a serem feitas no Controle Estratégico são: (A) A estratégia está sendo implantada como foi planejado? (B) A estratégia está dando os resultados desejados?

### ***2.3.3 Análise dos modelos de planejamento estratégico formais:***

Os modelos de planejamento estratégico formais clássicos e suas derivações têm por objetivo nortear o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações. Em linhas gerais, os modelos formais apresentados pelos especialistas e autores do assunto assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos durante o processo de planejamento e ao tipo de informação necessária para a tomada de decisão, podendo diferir quanto à seqüência das etapas, ênfase do modelo e orientação do processo.

Dentre os modelos analisados, pode-se observar uma maior ou menor ênfase em determinadas etapas, cuja própria nomenclatura e divisão das macro-atividades delimita a importância dos passos a serem seguidos.

O Quadro 01 analisa cada uma das macro-etapas do processo de planejamento estratégico identificadas nos modelos pesquisados.

Para o alcance dos objetivos, serão comparados os modelos de PE formais apresentados através das macro-etapas analisadas no Quadro 01.

#### ***➤ Definições Preliminares***

Oliveira considera a identificação das expectativas das pessoas representativas como um aspecto preliminar que, analisando e verificando todos os aspectos inerentes a realidade interna e externa, orientará todo o processo de planejamento estratégico da empresa. No modelo de Stoner, também os valores esposados pelos administradores afetarão o estabelecimento dos objetivos, o primeiro e mais importante passo do processo de PE.

#### ***➤ Análise Externa***

O levantamento de informações sobre o meio ambiente no qual a empresa está inserida compreende a coleta de dados dos fatores que influenciam direta ou indiretamente sobre a competitividade de um setor, quais sejam, econômicos, sociais, mercadológicos, tecnológicos, ecológicos, legislativos e sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Nesta etapa, as diferenças entre os modelos apresentados são sutis. Oliveira refere uma Análise Externa com base na identificação das oportunidades e ameaças do ambiente na primeira fase do modelo, ou seja, no diagnóstico estratégico. Pode-se dizer que no modelo de Stoner ocorre da mesma forma, a análise ambiental é realizada após o estabelecimento dos objetivos esposados pelos administradores.



Quadro 01 – Análise dos modelos de planejamento estratégico quanto às macro-etapas

<b>MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>Macro-etapas do PE/ Autores</b>	<b>OLIVEIRA</b>	<b>STONER</b>
<b>Definições Preliminares</b>	1. (A) Identificação das Expectativas das pessoas representativas	1. Estabelecimento de Objetivos
<b>Análise Externa</b>	1. (B) Análise Externa	3. Análise Ambiental 5. Identificação das Oportunidades e Ameaças Estratégicas
<b>Análise Interna</b>	1. (C) Análise Interna	3. Análise Ambiental 4. Análise dos Recursos: pontos fortes e fracos da organização
<b>Políticas, Objetivos e Metas</b>	2. (A) Missão da empresa 2. (B) Propósitos atuais e potenciais. 2. (C) Cenários 2. (D) Postura estratégica 2. (E) Macropolíticas 3. Instrumentos Prescritivos	2. Identificação dos atuais objetivos e da estratégia atual
<b>Estratégias</b>	2. Macroestratégias 3. Instrumentos Prescritivos	
<b>Planejamento de Recursos e Indicadores</b>	3. Instrumentos Quantitativos	6. Determinação do grau de mudanças estratégicas necessário 7. Decisão Estratégica
<b>Implantação</b>		8. Execução
<b>Controle</b>	4. Controle e avaliação	9. Mensuração e controle de andamento

➤ **Análise Interna**

Compreende o conhecimento da infra-estrutura material, tecnológica, administrativa e humana de uma organização e a identificação de seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência. As estratégias e planos de ação escolhidos deverão levar em consideração a estrutura e a capacidade da empresa em implementá-las, ou o plano estratégico deverá conter ações para modificar a estrutura interna de forma que se torne capaz de atingir os objetivos estabelecidos no planejamento.

Os métodos de análise interna são semelhantes nos modelos apresentados, Oliveira identifica e analisa os pontos fortes, fracos e neutros, e Stoner identifica as vantagens (pontos fortes) e desvantagens (pontos fracos) da empresa em relação à concorrência.

➤ **Políticas, Objetivos e Metas**

No modelo de Stoner, a definição de Objetivos é o primeiro passo do processo, realizada num acordo inicial sobre o processo de PE. Numa Segunda fase, os Objetivos são sempre revistos, ou seja, são atualizadas as informações necessárias para o planejamento (Os dados presentes são suficientes? Os dados são atuais?). Serve para articular as estratégias anteriores e atuais (As estratégias anteriores podem ser reutilizadas? As estratégias atuais ainda são válidas? O que pode ser reaproveitado?), além de identificar tópicos ou questões estratégicas adicionais (Há algo a mais que pode ser incorporado ao projeto e que enriquecerá os resultados?) precedendo à Análise Externa e Interna.

No modelo de Oliveira, com alguma diferenciação em relação ao modelo de Stoner, percebe-se uma ênfase desta etapa em duas fases: (Fase 2) missão da empresa, estabelecimento de propósitos atuais e potenciais, cenários e postura estratégica; e (Fase 3) Instrumentos Prescritivos.

➤ **Elaboração e escolha das estratégias**

Para Oliveira a escolha das estratégias também considerado por ele de macroestratégias - as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagem no ambiente - é realizada na segunda fase do modelo; além do estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação que ocorre na fase dos instrumentos prescritivos, fase 3.

➤ **Planejamento de Recursos e Indicadores**

Uma vez estabelecidas as estratégias, será necessário detalhar um plano de ação com garantia de recursos necessários para implementá-las, levando em consideração a estrutura interna da organização. O modelo de Oliveira considera, na terceira fase, os instrumentos quantitativos, ou seja, projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário da empresa necessário ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Assim como Oliveira enfatiza uma análise de quais recursos são necessários e quais as expectativas de retorno para alcançá-los, Stoner enfatiza a necessidade de um acordo de prioridades, critérios relevantes, importância e coerência entre estratégias e resultados, através da determinação do grau de mudanças estratégicas necessárias e da decisão estratégica.

➤ **Implantação e controle**

Alguns autores consideram que o processo de planejamento estratégico estará terminado quando feitas as etapas de elaboração e escolha de estratégias. O que se refere à implantação já não faz mais parte do processo. Outros terminam com o orçamento estratégico ou com os planos de ação. Alguns autores, como Stoner, já consideram a implantação como parte do sistema de planejamento estratégico que não é proposta no modelo de Oliveira. A fase do controle e avaliação do andamento integra os dois modelos pesquisados.

Esta discussão quanto à abrangência do planejamento estratégico e a avaliação dos resultados de sua implantação deu origem a um novo paradigma de gestão, proposto por Igor Ansoff, chamado de Administração Estratégica, que é a evolução do modelo de planejamento estratégico para um sistema de gestão que integra planejamento, implantação e controle através de um processo de monitoramento contínuo e avaliação dos resultados (Ansoff, 1983, 1993; Gaj, 1995). A Administração Estratégica busca preencher a lacuna que levou muitos planejamentos a não serem implantados por não considerarem a capacidade da organização em realizá-lo, ou porque os recursos não foram alocados conforme as necessidades, ou simplesmente por incapacidade administrativa.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS:

Neste capítulo, apresenta-se a abordagem metodológica aplicada para a realização do trabalho.

As questões metodológicas referem-se à classificação da pesquisa e aos procedimentos necessários à sua realização, como os métodos de coleta e análise dos dados, os quais serão apresentados a seguir.

A escolha da metodologia é fundamental para o alcance dos objetivos do trabalho em questão, a monografia.

Cervo e Bervian (1996) dizem que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pelo emprego de métodos científicos.

Deslandes (2000) define metodologia como o caminho que segue o pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção desta realidade.

A pesquisa desenvolvida para a realização da monografia foi de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa caracteriza-se por responder a questões particulares e trabalha com um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado, ou seja, com motivos, crenças, valores, comportamentos e percepções individuais (Deslandes, 2000). Como advoga Richardson (1999), difere do modo quantitativo porque não emprega um instrumental estatístico como base para analisar um determinado problema. Trata-se de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma vez que a quantificação, em certos casos, apresenta limitações ao tentar explicitar problemas complexos.

Miles (1979) considera que a atratividade de dados qualitativos se deve a algumas razões, entre outras são: ricos, holísticos, reais e completos.

Na pesquisa qualitativa algumas premissas básicas devem ser seguidas, pois como afirma Mason (1997) elas são a própria essência do sucesso da pesquisa de natureza qualitativa:

- Ser sistemática e rigorosamente conduzida pelo pesquisador;
- Apesar de estrategicamente conduzida, deve ser flexível e contextual;
- Envolver auto-análise crítica da parte do pesquisador;

- Produzir esclarecimentos sociais para enigmas intelectuais;
- Ter relevância para a sociedade;
- Ser conduzida como uma prática ética e com respeito ao contexto político.

Por fim, foi determinante o comentário de Merriam (1988) e Bogdan & Biklen (1998) quando afirmaram de maneira conclusiva que a pesquisa qualitativa é descritiva e indutiva cujo foco está no processo, no entendimento e sua interpretação dos fenômenos utilizando preferencialmente o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

A escolha pela pesquisa qualitativa ocorreu porque suas características se encaixam na abordagem utilizada: estudo de caso, descritivo, indutivo. As características são listadas abaixo por Taylor & Bogdan (1984) e Bogdan & Biklen (1998):

### **1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte de dados e o pesquisador como principal instrumento:**

Os autores fazem essa afirmação porque em pesquisa qualitativa exige-se um contato direto e muitas vezes longo, entre o pesquisador e o ambiente a ser pesquisado. Esta é uma das características fundamentais que justificaram a escolha deste tipo de pesquisa para esta monografia, onde a integração entre o pesquisador e a instituição na pesquisa teve um envolvimento muito forte.

### **2. Exploratória:**

Quanto aos seus objetivos, classifica-se em exploratória descritiva. A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Neste trabalho, a fim de responder à pergunta elaborada, fez-se necessário levantar modelos existentes, objetivando buscar subsídios para analisar o modelo de planejamento estratégico prático adotado pela empresa em estudo.

### **3. Descritiva:**

Em pesquisas qualitativas o estudo é descritivo, pautado em discussões de situações e acontecimentos, transcrição de entrevistas, depoimentos de elementos representativos da coalizão dominante, entre outros. Assim, este estudo buscou aprofundar a descrição da realidade da instituição em análise.

Ainda, de acordo com Rudio (1982), a pesquisa pode ser descritiva e experimental. Uma das diferenças mais fundamentais que existem entre as duas é que na primeira, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la. Esta definição

deixa claro que sob o ponto de vista que interessa ao estudo proposto foi utilizada a pesquisa descritiva.

#### **4. Métodos de coleta dos dados:**

A revisão da literatura das áreas de interesse deste trabalho foi realizada através de pesquisa bibliográfica e documental, visando aprofundar os conhecimentos sobre o estado da arte acerca dos conceitos e modelos planejamento estratégico presentes na literatura. A pesquisa bibliográfica conforme Barros & Lehfeld (2000) é a que se efetua na tentativa de resolver um problema ou adquirir conhecimentos.

Além disso, a coleta dos dados de pesquisa foi dividida em duas formas:

- **Dados Primários:**

Foi elaborada uma pesquisa, através de entrevista não estruturada, que visou buscar identificar qual o modelo adotado no processo de planejamento estratégico na empresa em estudo e quais os resultados obtidos com a referida implementação. Dessa forma, foram entrevistados os integrantes da gerência da empresa em estudo, que trabalham na formulação, implantação e acompanhamento do processo de planejamento estratégico. A entrevista não estruturada foi utilizada principalmente para explicitar a visão dos gestores em relação às questões estratégicas.

- **Dados Secundários:**

Os dados foram observados a partir de documentos da empresa na área do planejamento estratégico, relatórios de premiações disputadas e análises críticas de desempenho. A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar os fatos ou fenômenos que se deseja estudar (Marconi & Lakatos, 1999).

#### **5. Análise dos dados é realizada através de processo indutivo:**

O pesquisador não tem a preocupação de comprovar hipóteses ou responder perguntas previamente formuladas e inertes. Mas sim, parte de registros de fatores singulares para chegar a uma conclusão ampliada para o fenômeno como um todo. Nas palavras de Ruiz (1996), o uso do método indutivo é interessante em pesquisas qualitativas porque, a partir da observação de alguns fatos, a mente humana tende a tirar conclusões mais gerais.

Segundo Lüdke & André (1986), é importante lembrar que o fato da não existência de um arcabouço de hipóteses e perguntas a priori, não quer dizer que o pesquisador está sem um quadro teórico que o oriente na pesquisa.

Entre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir têm-se o estudo de caso, método de investigação que foi aplicado na monografia.

As razões que levaram o pesquisador a adotar este tipo de pesquisa qualitativa são devido a algumas de suas características como: visam à descoberta; enfatizam a interpretação do contexto em estudo; buscam retratar a realidade de forma completa e aprofundada; usam várias fontes de informação; e procuram representar os diferentes pontos de vista dos pesquisados (Lüdke & André, 1986).

Para Gil (1996) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Triviños (1987) corrobora com Gil (1996) ao observar que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.

Após a coleta de dados mencionada, procedeu-se uma análise teórica comparando-se os modelos dos autores pesquisados entre si e em relação ao utilizado pela empresa, visando verificar as possíveis complementações e/ou diferenciações das fases do processo de planejamento estratégico. A análise de conteúdo é utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, classificando e tabulando informações específicas e baseando-se na questão da presença ou ausência de tal ou qual conteúdo particular (Richardson, 1999). Considera-se a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou ausência) de itens de sentido e inter-relação entre determinadas variáveis.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS:**

### ***4.1 Caracterização da Organização:***

A empresa em estudo, a EXPRESSO MEDIANEIRA LTDA é uma operadora rodoviária de transporte público urbano, de capital privado, com fim lucrativo, operando na cidade de Santa Maria – RS.

Sua sede atual está localizada em uma área de 53 mil metros quadrados, sendo 3.662,51 metros quadrados de área construída, possuindo 3 terminais de linha com infra-estrutura básica.

É responsável por 63% de todo transporte coletivo do município. Transporta, em média, 1.700.000 passageiros por mês, o que corresponde o equivalente à população inteira da cidade pólo estudantil, comercial e militar a cada 4 dias. São 55 mil usuários por dia, atendidos pela empresa nas suas 23 linhas.

Seus principais clientes, de acordo com pesquisa realizada em agosto/2002 pela Universidade Federal de Santa Maria, encontram-se predominantemente: na faixa etária de 42 a 65 anos, renda média mensal de até 3 salários mínimos, grau de escolaridade compreendido até o segundo grau incompleto.

A empresa emprega 496 pessoas e é estruturada conforme a Figura 03. Todas as Diretorias estão ligadas ao Conselho Administrativo tendo também serviços de *staff*, como Assessoria e Conselho da Qualidade.



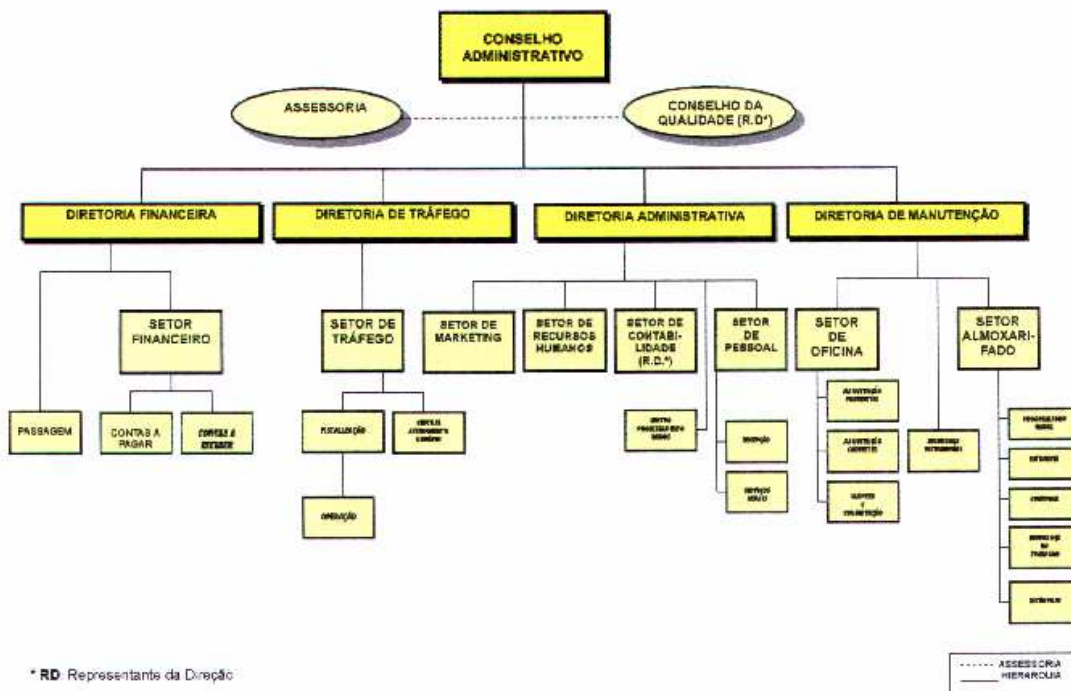


Figura 03 – Organograma da EXPRESSO MEDIANEIRA

Através de entrevista não estruturada realizada, têm-se os seguintes dados primários resultados deste trabalho:

De acordo com entrevista realizada com gerentes da empresa, responsáveis juntamente com a Diretoria pela administração nos níveis estratégico e tático, a primeira iniciativa tomada em direção à formalização, implantação e acompanhamento de uma administração baseada em ferramentas gerenciais ocorreu no ano de 1997, quando se deu início ao tratamento da teoria de um sistema de Gestão da Qualidade Total, onde foi formada a equipe para tratar da qualidade. No ano seguinte, iniciou-se a implementação, através da adoção ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, e foi criada a estrutura organizacional do Programa de Qualidade Medianeira (PQM) com a finalidade de participar de avaliações como o Prêmio ANTP de Qualidade e o Prêmio Qualidade-RS do PGQP.

O Planejamento Estratégico é iniciado na empresa após esta primeira iniciativa, de acordo com o gerente entrevistado, ou seja, depois da criação da equipe da qualidade, e contou com a participação da Diretoria e da equipe do PQM formalizando o modelo a ser utilizado, o qual estabelece as seguintes fases: definição da filosofia empresarial; análise ambiental; e diagnóstico visual, onde foram tratadas a postura estratégica da empresa, suas opções estratégicas, objetivos, estratégias e planos de ação do período de 2000 à 2005.

Os objetivos que levaram a empresa a implantar estas ações gerenciais (Gestão da Qualidade Total e Planejamento Estratégico), de acordo com a entrevista, foram: objetivos de desempenho e busca de melhorias na imagem da empresa junto aos seus *stakeholders*.

Embora na maioria das empresas a adoção do Planejamento Estratégico venha a ser implantada antes de qualquer outra ferramenta de gestão – devido ao seu caráter abrangente -, a EXPRESSO MEDIANEIRA LTDA., buscou, em primeiro lugar, a implantação da Gestão da Qualidade Total, o que fez com que as demais implantadas após esta, como o Planejamento Estratégico, *Benchmarking*, Aferição da Satisfação do Cliente e Remuneração por Desempenho fossem se complementando a ela, porém não sobrepondo sua utilização, mas sim a incrementando.

Segundo o gerente entrevistado, dentro dos objetivos propostos quando da implementação das ferramentas hoje utilizadas, o grau de satisfação com relação à utilização chega a quase 100%. Obtiveram sucessos, como: a conquista do Prêmio ANTP de Qualidade, o Troféu Ouro do PGQP, a re-certificação da ISO 9001:2000, e o grau de satisfação de 96% da força de trabalho.

Para ele, a empresa precisa “estar em dia” com as ferramentas gerenciais. A idéia é sempre buscar coisas novas. A previsão para 2004 é a revisão do Planejamento Estratégico, e a conquista do Troféu Diamante do PGQP. “Sempre há um desafio a mais”, diz o gerente.

Em relação a: tarefa cumprida, insatisfação, ou mudança de necessidades da empresa, o gerente entrevistado diz que não há razões para deixarem de utilizar as ferramentas hoje implantadas, mas sim de incrementar com outras.

Os resultados são apurados da seguinte forma:

- Financeiros: constantemente;
- Investimentos no consumidor: através de programas sociais;
- Capacidade de desempenho: é a única que não há aferição no momento;
- Posicionamento competitivo: através de pesquisas de mercado;
- Integração organizacional: através da pesquisa interna.

## ***4.2 Planejamento Estratégico na Expresso Medianeira:***

O planejamento estratégico da empresa foi elaborado para o período de 2000 a 2005, baseado no levantamento de dados históricos a partir do ano de 1996, conforme mostra a Figura 04.

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	ACOMPANHAMENTO
Produção	1) Melhorar os processos, reduzir custos e obter reconhecimento.	1.1. Realizar estudos de melhoria contínua. 1.2. Implementar projetos de melhoria contínua. 1.3. Melhorar a qualidade dos produtos. 1.4. Melhorar o atendimento ao cliente.		
Vendas	1) Obter um índice de 85% de satisfação do cliente no trabalho.	1.1. Implementar um programa de treinamento. 1.2. Melhorar a qualidade do atendimento. 1.3. Melhorar o atendimento ao cliente.		
Recursos Humanos	1) Reduzir os custos com pessoal e melhorar a produtividade.	1.1. Implementar um programa de treinamento. 1.2. Melhorar a qualidade do atendimento. 1.3. Melhorar o atendimento ao cliente.		
Marketing	1) Aumentar a participação de mercado. 2) Reduzir o número de reclamações em 15%.	1.1. Implementar um programa de treinamento. 1.2. Melhorar a qualidade do atendimento. 1.3. Melhorar o atendimento ao cliente.		
Financeiro	1) Melhorar a situação financeira da empresa.	1.1. Implementar um programa de treinamento. 1.2. Melhorar a qualidade do atendimento. 1.3. Melhorar o atendimento ao cliente.		

Figura 04 – Quadro do Planejamento Estratégico 2000/2005 da Expresso Medianeira

#### 4.2.1 Modelo utilizado no Planejamento Estratégico:

O modelo utilizado no desenvolvimento do Planejamento Estratégico está baseado em etapas como visto na Figura 05.

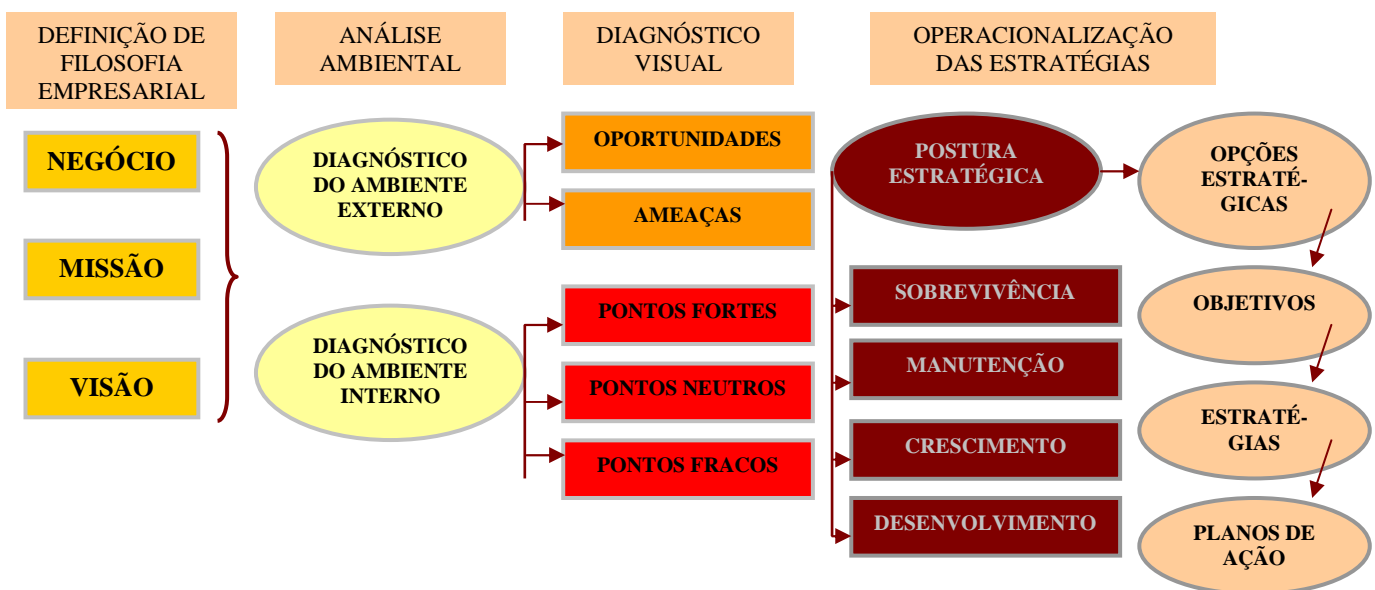


Figura 05 – Modelo de Planejamento Estratégico elaborado e utilizado na Expresso Medianeira  
Fonte: Documentos da empresa

O modelo empregado pela empresa consta de quatro fases: (A) Definição da Filosofia Empresarial; (B) Análise Ambiental; (C) Diagnóstico Visual; (D) Operacionalização das Estratégias. Estas quatro fases serão detalhadas a seguir.

#### **4.2.1.1 Definição de Filosofia Empresarial:**

A fase preliminar do modelo articula a Definição da Filosofia, tendo como objetivo formular a razão de ser da empresa num passo inicial que ordenará a direção dos trabalhos. Identificadas pela Direção da empresa, tem-se as seguintes definições:

A missão da EXPRESSO MEDIANEIRA LTDA é delatada como: *“Promover o transporte de pessoas oferecendo um serviço de qualidade, com segurança, confiabilidade e pontualidade, de maneira socialmente responsável.”*

Os valores e as diretrizes são estabelecidos visando atender as cinco partes interessadas da política da qualidade: clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e acionistas.

A Visão da EXPRESSO MEDIANEIRA LTDA.: *“Ser reconhecida como a melhor empresa prestadora de Serviço de Transporte Coletivo Urbano do país, até 2005, conforme critérios de avaliação do Prêmio ANTP de Qualidade.”*

#### **4.2.1.2 Análise Ambiental:**

A análise do ambiente objetiva uma listagem crítica de itens que formarão um banco de dados de informações concretas, dando suporte aos planejadores para formularem as suas estratégias e prioridades.

Na análise ambiental, segunda fase da metodologia aplicada pela empresa no processo de PE, são periodicamente realizados pela empresa: o diagnóstico do ambiente externo e o diagnóstico do ambiente interno.

Para a realização da Análise Ambiental, a empresa utiliza-se de: pesquisas do sistema de transportes do município, onde são consideradas informações da empresa e dos referenciais comparativos; do Programa Comunidade; dados de órgãos públicos; publicações e artigos em revistas do setor de transportes.

Na ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico, foram consideradas as informações ambientais descritas no Quadro 02.

Quadro 02 - Variáveis Ambiente Externo e Interno da Expresso Medianeira

<b>VARIÁVEIS AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>VARIÁVEIS AMBIENTE INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Aspectos econômicos:</b> câmbio, planos econômicos e taxas de juros.</li> <li>◆ <b>Aspectos políticos:</b> poder público municipal, sindicato, tarifa e passe livre.</li> <li>◆ <b>Mercado:</b> renda, faixa etária, passageiros transportados.</li> <li>◆ <b>Estrutura urbana:</b> trafegabilidade, crescimento e mobilidade urbana.</li> <li>◆ <b>Fiscais/Tributários:</b> tributos e encargos sociais.</li> <li>◆ <b>Meio ambiente:</b> clima.</li> <li>◆ <b>Concorrência:</b> empresas de transporte, moto-táxi, transporte clandestino, transporte escolar.</li> <li>◆ <b>Fornecedores</b></li> <li>◆ <b>Certificações/Premiações</b></li> <li>◆ <b>Aspectos Sociais</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Recursos humanos:</b> clima organizacional, remuneração, sistema de recompensas, educação e treinamento.</li> <li>◆ <b>Recursos financeiros:</b> contas a receber, contas a pagar, sistema de custos e desempenho financeiro.</li> <li>◆ <b>Recursos tecnológicos:</b> frota, tecnologia da informação e de equipamentos.</li> <li>◆ <b>Recursos mercadológicos</b></li> <li>◆ <b>Estrutura:</b> localização, estrutura física, organograma e segurança patrimonial.</li> </ul>

Fonte: Documentos da empresa

A Legislação, uma das variáveis do Ambiente Externo, imperiosa de se referenciar nesta análise, que faz interferência no serviço de transporte coletivo urbano pode ser mencionada:

No município de Santa Maria, o serviço de transporte coletivo é regulamentado pela Lei Municipal N.º 1.567, de 17/02/1972. De acordo com o Cap. III – das Concessões, Art. 16, “A exploração do serviço de transporte coletivo urbano por meio de ônibus e micro-ônibus poderá ser concedida a firmas ou empresas, mediante contrato precedido de concorrência pública”. Nele constará:

- Prazo de duração (10 anos – que será prorrogado por igual período, automaticamente, caso os serviços sejam considerados de boa qualidade pela Câmara de Vereadores);

- A linha ou grupo de linhas e seus itinerários (que somente poderão ser ampliados, diminuídos ou alterados pelo órgão competente da Prefeitura, sempre que o exigir o interesse público);

- A obrigação de revisão periódica dos preços tarifados (que é frequência anual) cujo cálculo leva em consideração o custo do serviço e deve ser submetido a exame por técnico especializado no assunto ou por órgão competente;

- A obrigatoriedade da inspeção periódica dos veículos;

Dentre as principais obrigações estabelecidas pelo município aos concessionários tem-se:

- Execução dos serviços de modo satisfatório, observando as exigências regulamentais;
- Cumprimento dos horários estabelecidos e itinerários constantes do plano de transporte coletivo;

- Cobrança das tarifas fixadas;
- Responsabilidade pelos prejuízos decorrentes de acidentes motivados pela conservação do veículo ou por culpa dos empregados;
- Emissão ao órgão municipal competente do boletim estatístico do movimento de passageiros transportados.

Principais necessidades dos clientes identificadas e atendidas:

◆ **Usuário do serviço:** cumprimento e quantidade de horários, segurança, limpeza e conservação do ônibus, bom relacionamento com a tripulação, tarifa compatível com o serviço prestado, conforto da lotação, frota moderna e renovada.

◆ **Secretaria Municipal de Viação e Transportes:** atendimento aos requisitos contratuais (frota, programação horária, itinerário, etc.), imagem favorável ao serviço prestado.

◆ **Comunidade:** intercâmbio com associações comunitárias, programa de educação no trânsito, eventos culturais e beneficentes, atendimento das necessidades da comunidade com referência ao transporte.

#### ***4.2.1.3 Diagnóstico Visual:***

Uma análise externa deve verificar as tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais, o poder de barganha dos clientes, consumidores, membros da instituição e dos reguladores; e ainda avaliar as forças competitivas dos concorrentes e a influência e o poder dos colaboradores. Com estas informações, formulam-se as oportunidades e ameaças as quais a instituição está exposta.

De outra forma, o ambiente interno, é formado pelos recursos (humanos, econômicos, de informação, competências e culturais), através das estratégias atuais (geral, departamental, por UEN e funcional) e em termos de desempenho (indicadores, resultados e análise histórica). Nele, verificam-se deficiências e pontos fortes.

Na terceira fase chamada de Diagnóstico Visual, a empresa analisa as Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo; e verifica seus Pontos Fortes, Neutros e Fracos do Ambiente Interno.

No seu Planejamento Estratégico, a empresa identificou as seguintes Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo, bem como seus Pontos Fortes e Fracos:

### Oportunidades:

Os atuais concessionários que operam no município têm o direito de preferência para a criação de novas linhas ou serviços de transporte.

Outro potencial de crescimento que representa uma oportunidade à empresa refere-se a expansão da rede de ensino superior com a instalação de novas universidades: ULBRA, FAMES, FAPAS, FADISMA, novo campus UNIFRA.

### Ameaças:

Destacam-se algumas mudanças que estão ocorrendo no município de Santa Maria e interferem no setor de transporte coletivo urbano: transporte clandestino, regulação dos moto-táxi, transporte escolar, diminuição do poder aquisitivo, passe livre, e a permissão para outras empresas explorarem determinadas linhas que até então eram de exclusividade da Expresso Medianeira.

Além disso, em julho/2002 foi aprovado o Decreto N.º 441/02 que regulamenta o transporte seletivo na cidade.

### Pontos Fortes:

A Expresso Medianeira considera ser a chave do sucesso no mercado de transportes público urbano, o foco no cliente com otimização dos recursos disponíveis e ainda, como vantagens competitivas, o pioneirismo em investimentos tecnológicos e a implantação de um programa de qualidade ISO 9002.

A Expresso Medianeira atua no mercado de Santa Maria há mais de 50 anos oferecendo um serviço de transporte público urbano qualificado e reconhecido pela comunidade local.

É a primeira empresa em frota e passageiros transportados, tendo uma participação percentual global no transporte público de aproximadamente 63% do total de passageiros, mantendo-se praticamente constante ao longo dos últimos anos.

Os principais requisitos que conferem qualidade ao serviço prestado pela empresa são: frota disponível e renovada, operadores treinados, cumprimento de horários programados, segurança, limpeza e conservação dos ônibus, bom relacionamento com os usuários, baixo índice de viagens perdidas, baixo índice de reclamações, tarifa compatível com o serviço prestado, conforto dos usuários no que se refere a lotação, diminuição do número de acidentes, manutenção e controle especial.

### Pontos Fracos:

Na entrevista e pesquisa documental, não foram identificados pontos fracos da empresa.

#### ***4.2.1.4 Operacionalização das Estratégias:***

Na última fase do modelo utilizado pela empresa no processo de PE, as opções estratégicas com os respectivos objetivos e estratégias são desdobradas em planos de ação de médio e longo prazos a todas as áreas pertinentes para facilitar o gerenciamento e a operacionalidade utilizando a ferramenta da qualidade total: 5W2H.

As opções estratégicas da Expresso Medianeira: recursos humanos, qualidade total, estrutura e mercado, contemplam um conjunto de diretrizes voltadas ao aumento da satisfação das partes interessadas, que são:

- Implementação de um plano de segurança patrimonial;
- Redimensionar linhas, horários e escalas de serviço;
- Implementação de campanha de redução de acidentes;
- Migração da ISO 9002/1994 para versão 2000;
- Certificação ISO 14001;
- Investimentos em educação e treinamentos;
- Desenvolvimento de programas voltados à qualidade de vida no trabalho;
- Elaboração de um programa de redução de custos;
- Implantação de um sistema de código de barras no setor de almoxarifado e do sistema de automação de abastecimento dos ônibus;
- Modernização e ampliação de terminais;
- Estabelecer uma sistemática de ascensão profissional.

Os responsáveis pelas áreas envolvidas elaboram, a partir dos planos de ação, o planejamento operacional anual, definindo as ações de curto prazo a serem executadas e controladas através de indicadores com as respectivas metas.

As metas dos indicadores são definidas anualmente com base em dados históricos da empresa e referenciais pertinentes que são controlados periodicamente de acordo com o prazo de cada indicador (Figura 06 e Quadro 03), tomando-se as devidas ações do não atingimento das metas.



**OPÇÃO ESTRATÉGICA: Recursos Humanos**

ESTRATÉGIA	PLANOS DE AÇÃO	INDICADOR	PROJEÇÃO PARA DESEMPENHO FUTURO (META)
- Investir constantemente em treinamentos internos e externos.	- Intensificar treinamentos técnicos e operacionais; - Introduzir novos cursos internos.	- Horas de treinamento.	43.000 horas até 2005.

**OPÇÃO ESTRATÉGICA: Qualidade Total**

ESTRATÉGIA	PLANOS DE AÇÃO	INDICADOR	PROJEÇÃO PARA DESEMPENHO FUTURO (META)
- Obter a Certificação ISO 14001 até 2005.	- Divulgar e sensibilizar colaboradores; - Contratar uma assessoria na série 14000.	- N.º de Horas de treinamento; - N.º de Horas de assessoria.	Atingir 100% colaboradores.

The image shows a control chart titled "INDICADORES 2003" for Expresso Medianeira. It displays a grid with columns for months (JAN to DEZ) and rows for various indicators. The chart uses color coding to indicate performance relative to targets: green for "SUPEROU A META", blue for "IGUAL A META", and red for "NÃO Atingiu A META". The indicators include financial metrics like "Receita", "Despesa", and "Lucro", as well as operational metrics like "Produção" and "Qualidade".

Figura 06 – Quadro de controle periódico de indicadores da Expresso Medianeira

Quadro 03 – Lista de Indicadores: Planejamento da Medição do desempenho

IDENTIFICAÇÃO DO INDICADOR	COMO COLETA	QUEM	ONDE	QUANDO	REPRESENTAÇÃO
1) Consumo médio de combustível	Sistema de consumo	Auxiliar Almojarifado	Setor de Almojarifado	Anual	Gráfico de coluna
2) Quantidade ocorrência de tacógrafos	Análise do disco diagrama	Analista do tacógrafo	Setor de Almojarifado	Mensal	Gráfico de coluna
3) Lucratividade	Dados do Balanço / Balancete	Contador	Setor de Contabilidade	Anual	Gráfico de linha
4) Rentabilidade	Dados do Balanço / Balancete	Contador	Setor de Contabilidade	Anual	Gráfico de linha
5) Quebra de roleta	Relatório de quebra de roleta	Gerente Financeiro	Setor Financeiro	Mensal	Gráfico de linha-coluna
6) Km entre retornos	Sistema de controle operacional e levantamento de manutenção	Assistente de oficina	Setor de Oficina	Mensal	Gráfico de linha-coluna
7) Km entre socorros	Sistema de controle operacional e levantamento de manutenção	Assistente de oficina	Setor de Oficina	Mensal	Gráfico de linha-coluna
8) Índice de absenteísmo	Sistema folha de pagamento	Gerente de Pessoal	Setor de Pessoal	Anual	Gráfico de linha-coluna
9) Índice de <i>turn over</i>	Sistema folha de pagamento	Gerente de pessoal ou auxiliar	Setor de Pessoal	Anual	Gráfico de linha-coluna
10) Satisfação clientes internos	Encaminhado um formulário para uma amostra dos funcionários	Assistente de RH	Setor de RH	Anual	Gráfico de pizza
11) Horas de treinamento	Registro de treinamentos internos	Assistente de RH	Setor de RH	Anual	Gráfico de coluna
12) Índice de fumaça	Exame visual no cartão índice de fumaça tipo Ringelmann	Técnico Segurança do Trabalho	Setor de Almojarifado	Bimestral	Gráfico de coluna
13) Índice de Ruído	Dados de medição com equipamento dosímetro	Técnico Segurança do Trabalho	Setor de Almojarifado	Bimestral	Gráfico de coluna
14) Acidentes externos	Pastas do tráfego 02 e 04	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Bimestral	Gráfico de linha-coluna
15) Índice de cumprimento de horário	Pesquisa satisfação clientes UFSM	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Anual	Gráfico de linha-coluna
16) Índice de conservação e limpeza	Pesquisa de satisfação clientes UFSM	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Anual	Gráfico de coluna
17) N.º de reclamações	Formulário controle das reclamações	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Mensal	Gráfico de linha-coluna
18) N.º de viagens perdidas	Sistema operacional	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Mensal	Gráfico de linha-coluna
19) Quantidade horários nas linhas	Pesquisa satisfação clientes UFSM	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Anual	Gráfico de coluna
20) Relacionamento tripulação x usuários	Pesquisa satisfação clientes UFSM	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Anual	Gráfico de coluna
21) Satisfação clientes externos	Pesquisa satisfação clientes UFSM	Gerente de Tráfego	Setor de Tráfego	Anual	Gráfico de pizza

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

O principal objetivo deste trabalho consistiu no estudo, através da descrição e análise, do modelo utilizado no processo de planejamento estratégico de uma empresa de transporte coletivo urbano de Santa Maria-RS.

Para isto, buscou-se apresentar e descrever conceitos e modelos teóricos de planejamento estratégico – dentre uma gama maior de opções foram selecionados os modelos de Oliveira (1997) e Stoner (1985) - visando verificar complementações e/ou diferenciações teóricas e práticas, além da verificação dos resultados alcançados pela empresa com a adoção do planejamento estratégico.

No seu estudo prático, foram verificadas semelhanças em sua correlação aos modelos propostos por Oliveira e Stoner, mas também se pode sugerir complementações evidenciadas pela carência de algumas etapas formalmente definidas no processo utilizado.

Neste sentido, a principal constatação na análise do modelo utilizado pela empresa é a corroboração na utilização de fases também propostas por Oliveira e Stoner, como:

### **1. Definição da Filosofia Empresarial, Análise Ambiental, Diagnóstico Visual:**

Estas fases utilizadas no modelo prático da empresa correspondem às fases:

- Estabelecimento de Objetivos, Análise Ambiental, Análise dos Recursos, Análise das Oportunidades e Ameaças (Stoner);
- Identificação das expectativas das pessoas representativas, Análise Externa e Análise Interna, Missão da empresa (Oliveira).

### **2. Operacionalização das estratégias:**

A operacionalização das estratégias, no modelo utilizado pela empresa, correlaciona-se às fases:

- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da empresa, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias e

macropolíticas da empresa, estabelecimento dos objetivos, desafios e metas da empresa, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, estabelecimento de projetos e planos de ação da empresa (Oliveira);

- Análise de hiatos, e decisão estratégica (Stoner).

De outra forma, percebe-se a carência, no modelo utilizado pela empresa, de duas importantes fases citadas por Oliveira: uma que enfatize os instrumentos avaliativos e outra que se preocupe com os instrumentos quantitativos.

A fase dos instrumentos avaliativos gira em torno das ações e resultados que devem ser uma constante. Em outras palavras, deve-se enfatizar que o processo deve ser crítico por sua natureza, verificando-se, em estágios periódicos ou críticos, a efetividade das estratégias, metas, objetivos e procedendo-se a uma reavaliação do processo.

Porém, de acordo com pesquisa documental e entrevista, percebe-se que a empresa realiza, em diferentes periodicidades, análises, tanto do seu processo de planejamento como um todo quanto de cada uma de suas etapas:

<b>PERIODICIDADE</b>	<b>TIPO DE ANÁLISE</b>	<b>O QUE É AVALIADO</b>	<b>QUEM PARTICIPA</b>
Anual	Revisão	Planejamento Estratégico	Direção, Gerências, Comitê da Qualidade e Convidados.
Semestral	Análise Crítica	Metas e estratégias estabelecidas.	Direção, Gerências, Comitê da Qualidade e Convidados.
Trimestral	Acompanhamento Comparação	Ações de curto, médio e longo prazo. Valores gastos em relação aos previstos.	Comitê da Qualidade.
Mensalmente	Acompanhamento	Planos operacionais	Gerências
Diariamente	Relatório de Não-Conformidade	Situações adversas ocorridas durante a jornada de trabalho (procedimentos incorretos)	Funcionários

Verificou-se que, após a realização da Análise Crítica, é emitido um relatório no qual as informações resultantes são analisadas pelo Comitê, visando rever as capacidades da empresa e identificar futuras oportunidades de todas as áreas e setores. Então, após a análise, são determinadas as ações a serem tomadas quando do não atingimento das metas, ou quando oportunidades de melhorias forem diagnosticadas.

Nesta oportunidade consideram-se, também, as informações comparativas obtidas através de pesquisas anuais do sistema de transportes da cidade, bem como as informações da Associação de Transportadores Urbanos são utilizadas e analisadas quando da revisão anual do planejamento.

A fase dos instrumentos quantitativos, outra carência percebida no modelo formal de planejamento estratégico utilizado pela empresa, consiste em projetar recursos econômico-financeiros através do planejamento orçamentário para que possam ser efetivamente desenvolvidos os planos de ação, programas, projetos e atividades do planejamento estratégico, e posteriormente necessita-se que sejam analisados de acordo com as expectativas de retorno que deverão ser alcançadas.

Muito embora se tenha verificado na pesquisa documental que em todos os planos de ação está previsto um valor alocado para execução dos mesmos, os quais são definidos pela diretoria e gerência conforme necessidade, o modelo formal de planejamento estratégico da empresa não cita esta fase de planejamento de recursos orçamentários para a operacionalização das estratégias.

O modelo proposto por Stoner, ainda complementa o modelo proposto por Oliveira – e também o modelo utilizado pela empresa, sugerindo uma fase denominada de execução da estratégia, ou seja, onde a estratégia torna-se parte das operações diárias da organização.

Assim, conclui-se que a empresa está utilizando um modelo de planejamento estratégico correlacionado aos autores pesquisados e vem utilizando um modelo apropriado, porém deve incluir as fases propostas na literatura que estão sendo aplicadas, muito embora não tenham sido incorporadas ao modelo formal.

Recomenda-se, portanto, a revisão do mesmo, com o incremento de importantes fases citadas pelos autores, quais sejam:

- Instrumentos quantitativos;
- Execução da estratégia;
- Mensuração e controle do andamento.

Como afirma Stoner (1985), nenhum método de estabelecimento da estratégia deve ser considerado o melhor para todas as organizações e em todas as situações. Na verdade, a mesma organização pode beneficiar-se seguindo orientações diferentes em determinados estágios de sua evolução ou em determinado problema.

## 6. BIBLIOGRAFIA:

Ansoff, I.H. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

Ansoff, I.H. & McDonnel, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

Armstrong, J.S. Strategic planning improves manufacturing performance, *Long Range Planning*, London, Aug, 1991.

Ballarín, E. *Métodos modernos de planejamento estratégico*. Administração de empresas, São Paulo: Nova Cultura, 1986.

Barros, A.J.S.; Lehfeld, N.A.S. *Fundamentos da metodologia científica: um guia para a iniciação científica*, 2ª ed. Ampl. Makron Books, São Paulo, 2000.

Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. *Qualitative research in education: an introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

Bowditch, J. L. & Buono, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

Boyd, B. K. Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *The Journal of Management Studies*, Oxford, Jul, 1991.

Brown, W.B. & Moberg, D.J. *Organization theory and management: a macro approach*. New York: John Wiley & Sons, 1980.

Capon, N.; Farley, J. U. & Hulbert, J.M. Strategic planning and financial performance: more evidence, *The Journal of Management Studies*. Oxford, January, 1994.

Cervo, A.L.; Bervian, P.A. *Metodologia científica*. 4ª ed. São Paulo, Makron Books, 1996.

Conner, D. R. *Managing at the speed of change – how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Nova York: Villard Books, 1992.

Deslandes, S. F. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora), Editora Vozes, Petrópolis: 2000.

Dunphy, D. C.; & Stace, D. A. Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the o. d. model. *Organization Studies*. v. 9, n. 3, 1988.

Fahey, L.; Randall, R.M. *The portable mba in strategy*. EUA: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Ferreira, A.A.; Reis, A.C.F. & Pereira, M.I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas*. Pioneira: São Paulo, 1997.

Gaj, L. *Administração estratégica*. Editora Atlas, São Paulo, 1995.

Gil, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

Hall, R.H. *Organizações, estrutura e processos*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

Hampton, D.R. *Administração Contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

Joshi, K.A. A model of users perspective on change: the case of information systems technology implementation. *Mis Quarterly*. v. 15, n. 2, Jun., 1991.

Katz, D. & Kahn, R. *Psicologia social das organizações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Kelly, D. & Amburgey, T.L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of management Journal*. v. 34. N. 3, p. 591-612, Sep. 1991.

Kotler, P. *Administração de marketing*. São Paulo: atlas, 1993.

Krause, D. G. *A arte da guerra para os executivos*. São Paulo: Makron Books, 1997.

Lüdke, M. & André, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U., 1986.

Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados*, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

Mason, J. *Qualitative research*. Beverly Hills: Sage: 1997.

Merriam, S.B. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Miles, M.B. Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 590-601, Dec. 1979.

Oliveira, D.P.R. de, *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Powell, T.C. Research notes and communications: strategic planning as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp 551-558, 1992 .

Rhyne, L.C. The relationship of strategic planning to financial performance, *Strategic Management Journal*, Chichester, Sep/Oct, 1986.

Richardson, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*, 3ª ed. Ver. E ampl., Editora Atlas, São Paulo, 1999.

Rigby, D.K. Management tools 2001: global results: Annual survey of senior executives, publicação eletrônica, Bain & Company, Inc., 2001. Disponível em [http://www.bain.com/bainweb/publications/hot\\_topics.asp](http://www.bain.com/bainweb/publications/hot_topics.asp), acesso em 10/09/2002.

Robbins, S.P. *Organization theory: structure, design, and applications*. 3<sup>rd</sup>. Ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Rudio, F.V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Rio de Janeiro: Atlas, 1982.

Ruiz, J.A. *Metodologia científica: guia pra eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1996.

Shrader, C.; Taylor, L. & Dalton, D. Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal, *Journal of Management*, 10 (2), p. 149-171, 1994.

Singh, J.V.; House, R.J. & Tucker, D.J. Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, p.587-611, Dec, 1986.

Stoner, J.A. & Freeman, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

Stoner, J.A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

Triviños, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.