



**Roger Vergilio dos Santos**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Horizontina-RS

**2017**

**Roger Vergilio dos Santos**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Marcelo Blume Me

**Horizontina-RS**

2017

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

**Elaborada por:**

**Roger Vergilio dos Santos**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia de Produção

Aprovado em: 06/12/2017

Pela Comissão Examinadora

---

Mestre. Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora – Orientador

---

Mestre. Marcio Kalkmann

FAHOR – Faculdade Horizontalina

---

Mestre. Jonas Silva

FAHOR – Faculdade Horizontalina

**Horizontalina - RS**

**2017**

## Dedicatória

Dedico esta conquista à minha família, pelo apoio, incentivo e dedicação durante toda minha trajetória até aqui. Em especial, à minha mãe, por me ensinar os melhores valores da vida, como educação, simplicidade e respeito com as pessoas, os quais vou levar pra sempre comigo. Dedico esta conquista também à minha namorada, aos meus amigos, colegas de trabalho e à todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte desta conclusão.

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à Deus, responsável por todas as minhas conquistas.

Aos meus pais, Jorge e Carin, por sempre depositar confiança e apoio, muitas vezes renunciando de seus próprios sonhos para realizar os meus. Obrigado!

Agradeço às minhas irmãs Lia e Lívia pelo carinho e amizade de sempre, Obrigado!

À minha namorada Vanusa, pelo incentivo e paciência nos momentos em que tive que dedicar a execução deste trabalho. Obrigado!

Aos meus amigos de longa data, e os que criei durante a faculdade. Aos meus familiares, colegas e amigos da empresa que sem medir esforços estiveram sempre ao meu lado. Obrigado!

Agradeço também ao meu orientador, Mestre Marcelo Blume, pelo acompanhamento e aprendizado adquirido com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão. Obrigado!

“A capacidade de enxergar uma oportunidade ou de criá-la é possível somente por alguém que esteja livre dos formatos dominantes e dos paradigmas estabelecidos. Dentro da caixa, só é possível contemplar o óbvio. Fora dela, não há limites para todas as hipóteses.”

(Flávio Augusto da Silva)

## RESUMO

Devido à quantidade excessiva de oferta de transportadores, muito por conta da facilidade de entrada no mercado, o segmento rodoviário para o transporte de cargas caracteriza-se por uma forte competição, fator que contribui para a que as empresas do setor encontrem dificuldades de crescimento a longo prazo e tenham baixo retorno sobre o investimento inicialmente aplicado. Afim de conduzir uma empresa de transporte de cargas a enfrentar as situações desfavoráveis do setor, e prepará-la para os desafios dos próximos anos, o presente trabalho tem como objetivo propor um planejamento estratégico. Para alcançar este objetivo, o autor aborda um embasamento teórico por meio de livros, monografias e artigos relacionados ao tema. Para metodologia, descreve-se uma abordagem qualitativa, voltada à coleta de dados por meio de entrevistas com o gestor e colaboradores, bem como avalia informações colhidas através do RH e sistema de gestão da empresa e a execução de pesquisa com dados secundários de empresas concorrentes do setor. Como proposta de estruturação do planejamento estratégico, foram adotadas ferramentas como Matriz SWOT, GUT, Balanced Scorecard e propostas de referenciais estratégicos (negócio, missão, visão e valores), que servirão como norteadores para o futuro da organização. Os resultados obtidos pelo presente trabalho estão relacionados ao aproveitamento das informações por parte da empresa. Salienta-se ainda, que a implementação das propostas permitirá o alcance dos objetivos como diferencial em um mercado altamente competitivo e proporcionará à empresa oportunidades de melhoria em qualidade dos serviços prestados, aumento da receita e lucratividade, alcance de novos clientes e desempenho de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Transporte rodoviário de cargas. Planejamento estratégico, Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do processo de administração estratégica.....	18
Figura 2: Níveis organizacionais e tipos de estratégias .....	20
Figura 3: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	31
Figura 5: Logomarca da Jorginho Transportes.....	40
Figura 6: Mapa de localização das unidades de negócio.....	41
Figura 7: Quantidade de produtos transportados no ano de 2016 .....	45
Figura 8: Quantidade de produtos transportados no ano de 2017 .....	46
Figura 9: Produtos transportados conforme sazonalidade agrícola 2016 .....	47
Figura 10: Produtos transportados conforme sazonalidade agrícola 2017 .....	48
Figura 11: Organograma funcional da empresa .....	51
Figura 12: Fluxograma do macroprocesso funcional das agências de cargas .....	54
Figura 13: Proposta de mapa estratégico para a Jorginho Transportes.....	63

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Quantidade de transportadores e frota de veículos.....	15
Quadro 2: Definição de Matriz SWOT (FOFA) .....	28
Quadro 3: Ambiente externo: Oportunidades e ameaças .....	51
Quadro 4: Ambiente interno: Forças e fraquezas.....	56
Quadro 5: Matriz GUT – Priorização das oportunidades e ameaças .....	57
Quadro 6: Matriz GUT – Classificação das forças e fraquezas .....	58

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA.....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.4 HIPÓTESES .....	14
1.5 JUSTIFICATIVA .....	14
1.6 OBJETIVOS .....	16
1.6.1 Objetivo geral .....	16
1.6.2 Objetivos específicos.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	21
2.2.1 Definição do Negócio .....	23
2.2.2 Definição da Missão .....	24
2.2.3 Definição da Visão.....	25
2.2.4 Definição de Valores .....	25
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE .....	26
2.3.1 Ambiente Externo: oportunidades e ameaças.....	26
2.3.2 Ambiente Interno: forças e fraquezas.....	27
2.3.3 Análise SWOT .....	28
2.4 BALANCED SCORECARD (BSC) .....	29
2.5 PLANEJAMENTO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS .....	33
2.6 SERVIÇOS DE LOGÍSTICA RODOVIÁRIA .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS.....	38
3.2 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS .....	39
3.2.1 Caracterização da pesquisa .....	39
3.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	40
3.3.1 Local da pesquisa .....	40
3.4 COLETA DOS DADOS .....	41
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	42
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>

4.1 – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	44
4.2 – MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO AMBIENTE.....	49
4.2.1 Análise Ambiental Externa .....	49
4.2.1.1 Oportunidades e Ameaças.....	50
4.2.2 Análise Ambiental Interna.....	51
4.2.2.1 Forças e Fraquezas.....	55
4.2.3 Matriz GUT .....	56
4.3 – PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	60
4.3.1 Definição do Negócio .....	60
4.3.2 Definição da Missão .....	60
4.3.3 Definição da Visão .....	61
4.3.4 Definição dos Valores.....	61
4.4 – MAPA ESTRATÉGICO .....	61
4.5 – PAINEL DE INDICADORES.....	66
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que trabalha na área de serviços deve estar atenta às inovações do mercado em que está inserida, ter conhecimento amplo do seu negócio, e não apenas aplicar um preço baixo para conquistar espaço no mercado e ter isso como um diferencial competitivo. Trabalhar com serviço, exige domínio de diversos fatores considerados importantes para a conquista de novos mercados e vários tipos de clientes.

Com base nos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica do autor, o desafio do presente trabalho foi realizar um estudo de caso em uma empresa do segmento logístico, mais precisamente do transporte rodoviários de cargas, afim de conhecer seus processos e atividades existentes e conseqüentemente propor à ela melhorias na sua forma de enxergar o futuro do seu negócio. Para a escolha da empresa, levou-se em consideração o vínculo familiar do autor com o gestor e proprietário da mesma. A Jorginho Transportes, com matriz localizada no município de Santa Rosa – RS, é uma empresa que presta serviços à 19 anos no segmento de grãos e transportes de cargas em geral.

Através das informações coletadas no site da empresa, descobriu-se que a mesma conta com uma relação de 14 (quatorze) veículos próprios, e uma grade de parceiros com mais de 200 agregados localizados em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. No entanto, a Jorginho Transportes já se viu em situações difíceis ao longo da sua existência, principalmente no início das suas atividades (como é notório em qualquer empreendimento), com poucos recursos financeiros para investir no seu negócio. Este cenário começou a mudar a partir da parceria firmada com uma das maiores corporações do setor do agronegócio gaúcho, a qual concedeu todo o suporte para alavancar e sustentar o crescimento da transportadora.

Na maior parte da sua história, a empresa em estudo desempenhou suas atividades prestando serviços apenas com veículos próprios, utilizando de seus próprios recursos financeiros, operacionais e pessoais para transportar as mercadorias dos seus clientes. Até que, no ano de 2016, por exigência e oportunidade do seu principal cliente, a empresa opta por expandir suas capacidades e entrar em um mercado altamente competitivo; a subcontratação de transportadores de cargas,

ou seja, quando a empresa contrata terceiros para realizar o serviço de transporte desde o embarque da mercadoria até a entrega ao destino final.

Com base nas informações prestadas pela empresa, o presente trabalho pretendeu apresentar um estudo dos principais desafios a serem enfrentados nos próximos anos e saber estruturar a empresa para receber forte concorrência no setor. Além disso, buscou-se aperfeiçoar o seu desempenho no negócio e definir ações a serem aplicadas, como análise dos principais critérios utilizados no setor de transporte: confiabilidade; flexibilidade operacional; custos e informações de desempenho.

## 1.1 TEMA

Planejamento estratégico de uma organização do setor de transporte rodoviário de cargas.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente trabalho visou identificar os cenários em que a empresa se encontra no mercado, e a partir daí estruturar uma proposta de planejamento estratégico com vistas ao crescimento do negócio. É importante salientar que, a escolha do tema foi uma decisão do autor considerando-se as necessidades da empresa em planejar seu futuro. Contudo, foi elaborada apenas a estruturação da proposta de planejamento, visto que a implementação deste caracteriza-se por um período de tempo maior de execução e de decisão e ação prioritariamente dos gestores e sua equipe.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

É fundamental para as empresas planejar seu futuro e estabelecer estratégias para manter-se no mercado, especialmente em um setor tão competitivo como é o caso do transporte rodoviário de cargas.

Por sua vez, o problema de pesquisa baseia-se na importância da estruturação da empresa para enfrentar estes desafios do setor, através de um planejamento estratégico, visando obter melhores resultados operacionais e agir sobre as variáveis e fatores que exerçam alguma influência, facilitando os processos de tomada de

decisões e criando alternativas administrativas para a organização, independentemente da vontade específica de seus gestores. (OLIVEIRA, 2005, p. 35).

De acordo com Silva (2013), o sistema de transporte brasileiro encontra-se em uma situação incômoda, pois os maiores desafios para quem trabalha no transporte de cargas é atender de forma eficiente as exigências dos seus clientes, que cada vez mais requerem empresas que prestam serviços sofisticados e atendendo à modernização. Entretanto, o sistema de transportes apresenta problemas em sua estrutura, com aumento constante dos custos operacionais e a falta de investimentos por parte do governo. (SILVA, 2013).

Considerando que organização está em processo de estruturação e desenvolvimento, o presente trabalho consiste em resolver a seguinte questão: Como adequar a estrutura organizacional e os setores para os desafios enfrentados pela empresa com o crescimento da atividade e aumento da concorrência?

#### 1.4 HIPÓTESES

O Planejamento estratégico, estruturado com metodologia inspirado no BSC (Balance Scorecard), mostrará para a empresa um conjunto de objetivos, metas e indicadores capazes de prepara-la para a definição de caminhos, escolhas e opções relacionadas aos desafios do seu negócio.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

O transporte rodoviário é o principal modal do transporte de cargas, representando hoje aproximadamente 60% das cargas transportadas no país, é praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias/ cooperativas e transportadores autônomos. (CNTTL, 2017).

O quadro 1 representa a quantidade de transportadores e veículos que constam ativos na ANTT (2017) com exercício vinculado ao RNTRC (Registro Nacional de Transportadores Rodoviário de Cargas). (ANTT, 2017)

Quadro 1: Quantidade de transportadores e frota de veículos

<b>Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas</b>			
<b>Transportadores e Frota de veículos</b>			
<b>Tipos de Transportador</b>	<b>Registros Emitidos</b>	<b>Quantidade de veículos</b>	<b>Veículos/ Transportador</b>
Autônomo	408.806	577.001	1,40
Empresa	125.730	1.011.703	8,10
Cooperativa	291	22.004	75,60
<b>Total</b>	<b>534.827</b>	<b>1.610.708</b>	<b>3,00</b>

**Fonte:** Base de dados ANTT (2017)

A partir do quadro 1 entende-se que os autônomos fazem parte de 76,4% dos registros emitidos na ANTT, porém, as empresas transportadoras representam a maior quantidade de veículos, com percentual de 62% registros. A grande dificuldade deste modal é justamente o grande número de concorrentes no setor, entendendo que o maior modal do transporte no Brasil é o rodoviário.

As desvantagens deste meio de transporte são facilmente observadas quando falamos em custos. Porém, as razões que levam o transporte rodoviário ser o mais utilizado no país se dá pela agilidade e praticidade na entrega da mercadoria, que possibilita a entrega dos produtos na porta do comprador. (AUTOMOTIVE BUSINESS, 2016).

Em contrapartida, o alto custo de investimento para veículos pesados, por exemplo, fez com que as vendas de caminhões baixassem nos últimos anos. Especialmente em 2015, que registrou resultado de 59,3% menor comparado à 2014, com 69,8 mil unidades. O fraco desempenho em 2015 coloca o mercado brasileiro de caminhões de volta ao patamar de 2003, quando o mercado interno chegou a 65,9 mil unidades (AUTOMOTIVE BUSINESS, 2016).

A estruturação do planejamento estratégico faz-se necessário na medida em que será criado um novo cenário para o negócio da empresa, com exigências estruturais e alta competitividade. Para isso exige-se um controle organizacional

qualificado, traçando objetivos e metas e definindo estratégias que irão alcançar os resultados esperados para os próximos anos.

Atualmente a empresa não possui um planejamento estratégico definido, sequer possui embasamento de informações e dados para planejar seu futuro como organização. Diante disso, é possível observar uma certa dificuldade em determinar a análise crítica do ambiente dentro da empresa.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico em uma empresa que presta serviços de transportes rodoviário de cargas, afim de preparar a empresa para os desafios dos próximos anos.

### 1.6.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do projeto são definidos como:

- a) Realizar análise de ambiente interno e externo da organização;
- b) Estudar metodologias de planejamento estratégico adequadas para a empresa em estudo;
- c) Desenvolver os referenciais estratégicos para empresa;
- d) Elaborar estratégias que solucionam o problema enfrentado pela empresa.

Para atender os objetivos desse trabalho, o presente capítulo buscou atribuir uma introdução com informações colhidas através de pesquisas e entrevistas com o gestor da empresa, onde observou-se o cenário que se encontra a empresa e a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico, onde os processos da empresa foram discutidos, bem como as perspectivas e ambições futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização do planejamento estratégico ou de qualquer outro trabalho acadêmico, torna-se indispensável a fundamentação ou embasamento teórico do assunto a ser abordado. Neste sentido, utilizou-se do referencial teórico como um facilitador para o desenvolvimento e estruturação do planejamento estratégico em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, uma vez que o entendimento acerca do tema abordado pelo autor torna-se fundamental para a elaboração das propostas.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Chiavenato, para alcançar seus objetivos, o ser humano é obrigado a cooperar e interagir com outras pessoas. “A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.” (CHIAVENATO, 1993, p. 20). Se tratando de gestão estratégica, é fundamental que os líderes saibam estimular e orientar sua equipe a trabalhar em conjunto, e que todas elas estejam familiarizadas e unidas para alcançar os objetivos determinados pela visão da empresa.

A gestão estratégica deverá otimizar a situação futura da empresa, atribuir as capacidades e recursos para adotar quaisquer soluções estratégicas. (OLIVEIRA, 2005, p.92). Para análise de ambiente interno e externo, o conhecimento adquirido deverá ter um equilíbrio, pois será necessário interpretar ambas situações nas fases seguintes do planejamento estratégico

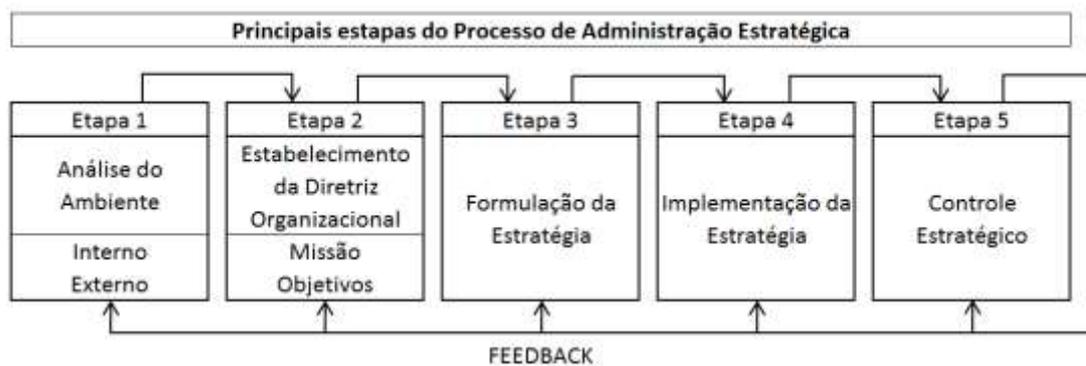
O processo de gestão estratégica para Certo e Peter (2007) apresenta cinco etapas:

- 1) Análise do ambiente: É dividida entre análise interna e externa, com objetivo de identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa;
- 2) Estabelecimento da diretriz organizacional: consiste em objetivos organizacionais, que estabelecem as metas da empresa, a missão, que identifica a finalidade em comum à sua existência, a visão, que as empresas buscam se tornar e, os valores que diferenciam das outras organizações.

- 3) Formulação da estratégia: definida por um conjunto de ações com intuito de projetar as principais estratégias que direcionam à realização dos objetivos da organização.
- 4) Implementação de estratégias: colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas nas etapas anteriores ao processo de administração estratégica.
- 5) Controle estratégico: O controle estratégico consiste na monitoração e avaliação com o objetivo de melhorar e garantir um funcionamento adequado do processo de administração estratégica.

A figura 1 demonstra as etapas do processo de administração estratégica, conforme Certo e Peter (2007).

Figura 1: Etapas do processo de administração estratégica



**Fonte:** Certo e Peter (2007, p. 8).

Contudo, Wright, Kroll e Parnell (2009) ressaltam que a ordem das etapas não interfere no contexto geral, visto que as etapas são as mesmas para o processo de administração estratégica. Porém, cada etapa deve possuir uma inter-relação, considerando que a mudança em alguma delas implicará na alteração das demais. A otimização da gestão estratégica se dá, basicamente, pelo aproveitamento das informações coletadas em cada etapa, para depois executá-las de forma consciente e controlada dentro dos processos da empresa.

Nas organizações os gestores agem, tomam decisões e executam as atividades necessárias para o bom andamento desta empresa e para que esta possa se manter no mercado altamente competitivo. Portanto, segundo Lacombe, são as organizações que executam quase todas as atividades na sociedade moderna. Os

membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações.

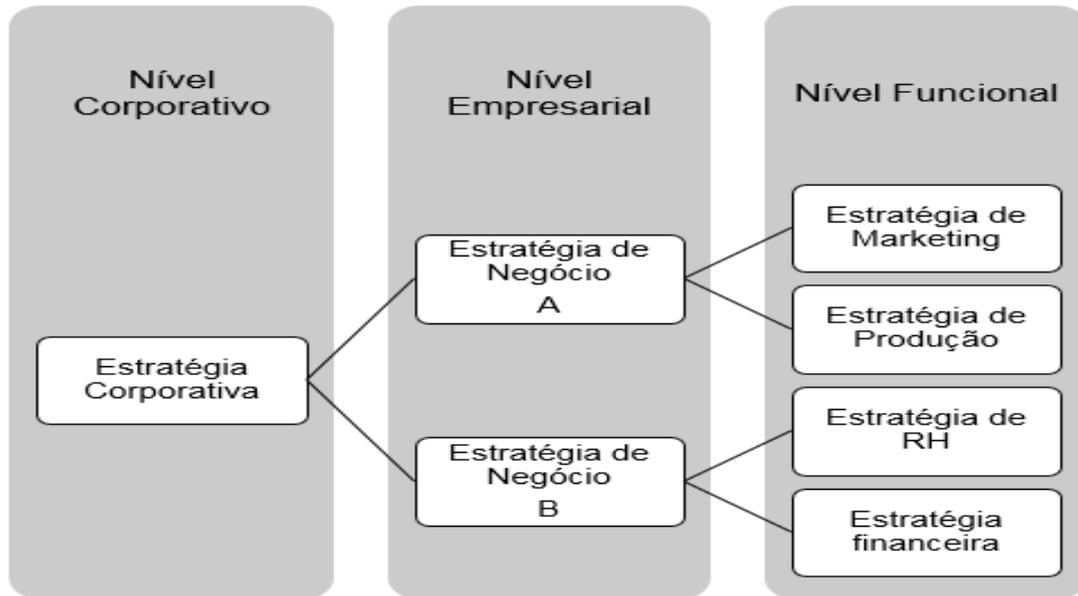
Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre pessoas. (LACOMBE, 2011, p. 11).

Para acompanhamento dos objetivos comuns de uma organização, é fundamental que os gestores percebam quais são os processos de melhorias que precisam ser incorporados no seu negócio, para que se obtenha eficácia no cumprimento de cada objetivo. Para administrar uma organização, necessita-se de gestão estratégica, havendo planejamento das ações que deseja realizar, compreendendo as necessidades da empresa e quais os setores que necessitam de melhorias.

Diante deste fato, Rezende afirma que “a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Acentua que os gestores se dediquem a uma série de etapas ou a um processo contínuo.” (REZENDE, 2015, p. 2).

A interação entre os processos integrados da organização e a visão dos gestores sobre o ambiente deve acontecer de maneira conjunta e simultânea à definição das estratégias do planejamento. Hierarquicamente, as estratégias podem ser divididas em 3 níveis: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional. A figura 2 apresenta os níveis organizacionais e tipos de estratégias. (ANSOFF, 1983)

Figura 2: Níveis organizacionais e tipos de estratégias



**Fonte:** Adaptado de Ansoff (1983)

A projeção da gestão estratégica busca diagnosticar as ligações entre estratégias e os níveis de estruturação organizacional da empresa. Cada estratégia deverá ser relacionada à um setor dentro da empresa, para que na conclusão do planejamento os objetivos sejam integrados à todos os aspectos da organização.

**Estratégia corporativa:** questiona qual o negócio ou setor que a empresa deve atuar e as formas de conexão entre as diferentes empresas, tipos de organização econômica e humana que é ou pretende ser. (CERTO e PETER, 2007). Cabe ressaltar a importância do reconhecimento de fatores ambientais que poderão afetar o futuro da empresa.

**Estratégia de negócios:** foca nas decisões em relação à tomada de decisão na unidade de negócios ou divisão da empresa, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para implementar estas metas. (PORTER, 1985). É uma combinação dos objetivos que a empresa busca e dos meios pelos quais ela pretende alcançá-los.

**Estratégia funcional:** está relacionada às ações que serão tomadas nas áreas da empresa, que estão relacionadas com áreas particulares da administração. As estratégias funcionais serão as estratégias de marketing, de recursos humanos, financeiras, entre outras, que deverão dar suporte à obtenção da vantagem

competitiva desejada. (SLACK et. al, 1997, p. 726). Para um estudo de planejamento estratégico, é fundamental que a empresa procure integrar e planejar as respectivas estratégias existentes entre as várias áreas funcionais.

Já Andrade afirma que “no contexto empresarial, foi a partir da década de 1960 que o estudo da estratégia passou a ser um objeto de interesse crescente por parte de muitos executivos, estudiosos e pesquisadores da área de administração.” (ANDRADE, 2012, p. 5). A estratégia poderá possibilitar o alcance da situação desejada pela organização, com processo cujo instrumento principal utilizado seja a gestão dos recursos para gerir um planejamento estratégico.

A ideia de gestão estratégica das empresas entende-se como um processo de adaptação por parte dos seus gestores, que compreende as necessidades, condições e ambições da organização. A visão das pessoas responsáveis por gerir estes processos é o que levará as estratégias até a sua definitiva aplicação, por isso, é fundamental que o gestor ou os gestores saibam conduzir a sua equipe para alcançar os objetivos almejados para o futuro da organização.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas para se manter no mercado necessitam realizar planejamento. O planejamento não pode ocorrer de forma isolada. Precisam-se ser traçados objetivos, estratégias e ações que envolvam o grupo que trabalha na empresa. Diante disso, a missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia que se encontra em grande competitividade, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só irá vencer ao ajustar o processo de entrega de valor (KOTLER; KELLER, 2012).

O planejamento com foco no cliente poderá ser um aliado interessante para as ambições de crescimento da empresa, pois a tentativa de ingressar em novas regiões de atuação, no contexto geral, não possuem grandes impeditivos. Como afirma Rosa,

cliente constrói seu relacionamento com a empresa através das informações que lhes são repassadas de forma objetiva ou subjetiva. Ele avalia cada informação, contrato ou vínculo que lhe é proposto. Não basta só oferecer, o cliente precisa perceber o quanto tem de suporte a qualquer forma de prestação de serviços e/ou negociação de produtos. (ROSA, 2004, p. 8).

O foco do planejamento estratégico para a conquista de clientes está diretamente relacionado à qualidade de todos os recursos e serviços oferecidos pela empresa, pois a negociação por preços baixos não serve como garantia de fidelização ou retenção de clientes. Somente a partir do desenvolvimento de um planejamento estratégico, a empresa poderá identificar qual o caminho mais curto para se chegar até o cliente e quais serão os desafios que terá de enfrentar.

A percepção de planejamento estratégico para Kotler, Hayes e Bloom, é definida como “desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada.” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 145). Com isso, é possível observar que o desenvolvimento das estratégias corresponde à adequação entre os objetivos da empresa e as competências e oportunidades encontradas no mercado de atuação.

Como afirma Cobra (2009), a tarefa de planejar às vezes é dificultada pelas turbulências das necessidades de desenvolvimento. É diante desse quadro e de outras projeções ambientais de incertezas que cabe ao gestor ou planejador tentar prever o futuro e formular estratégias diante aos objetivos da empresa como participação no mercado, crescer ou até mesmo decrescer como uma decisão estratégica de diminuir riscos. A empresa para formular o planejamento estratégico, além de avaliar o cenário ambiental, deve também analisar as oportunidades de forma que possa alocar recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes (COBRA, 2009).

O planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Conceitua-se como um processo formal, reacional, sistêmico e flexível visando a tomada de decisões, o planejamento estratégico:

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

Dessa forma, verifica-se que qualquer organização atribui aos administradores responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Portanto, “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.” (OLIVEIRA, 2013, p. 38). Uma vez que a identificação de fatores

competitivos e objetivos sejam listados, é preciso relacionar um ou mais indicadores de desempenho para que o processo de transformação das aspirações passe a ser uma meta construtiva.

Para obter sucesso no desenvolvimento do planejamento estratégico, é importante todos conhecerem a missão e a visão da empresa para que possa realizar um trabalho em conjunto focando nos objetivos por ela traçados. Para Rezende, o êxito ou sucesso do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias:

Mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando os colaboradores estão capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que a compõem e com políticas organizacionais favoráveis. (REZENDE, 2015, p. 21).

Os requisitos básicos para realizar um bom planejamento estratégico, deverão compreender todas as áreas da empresa “O horizonte do planejamento estratégico é sempre maior do que o do planejamento tático. O planejamento estratégico pode ser considerado como de longo prazo, porque é fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa.” (OLIVEIRA, 2013, p. 23). A estruturação de um planejamento estratégico deve contar com a participação e colaboração de todos os subordinados da empresa, não importando qual cargo ocupe.

Dessa forma, um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas. Para dar sequência ao planejamento estratégico, é preciso inicialmente saber identificar os referenciais estratégicos, como definição do negócio, da missão, da visão e dos valores da empresa. (LACOMBE, 2011).

### 2.2.1 Definição do Negócio

De acordo com Sampaio (2002) apud Bergmann, “definir o negócio é explicar o âmbito da sua atuação, centrada no benefício ao cliente, a empresa entende que os clientes possuem problemas ou dificuldades e a mesma trará a solução ou benefício.”

(SAMPAIO, 2002 apud BERGMANN, 2013, p. 17). A definição do negócio diz respeito ao posicionamento da empresa diante das características do setor em que está inserida, bem como direciona o foco da organização às necessidades e ambições do seu cliente e define as razões para a sua existência.

Para Andrade (2012), “a organização deve buscar a sua definição em relação às oportunidades existentes dentro da área de atuação”. Com isso, o foco no negócio em que a empresa pretende atuar faz-se fundamental, podendo assim tomar decisões com base nestas oportunidades.

O negócio, segundo Drucker, é definido pelo público consumidor e as suas necessidades que deveriam ser satisfeitas quando esse adquire um produto ou serviço. “O negócio deve primeiro descobrir o que é seu verdadeiro mercado, quem é o seu cliente, onde está ele, o que ele compra, o que considera valor e quais suas necessidades insatisfeitas.” (DRUCKER, 1981, p. 109).

Contudo, o negócio da empresa não deve ser entendido apenas por fornecer um produto ou serviço, mas sim atingir expectativas dos seus clientes que vão além das suas premissas principais, disponibilizando ao seu cliente a realização de um sonho, por exemplo. Sem dúvida uma definição restrita limita as opções, mas por outro lado focaliza a empresa nos seus maiores objetivos.

### 2.2.2 Definição da Missão

A missão da empresa também pode ser chamada de razão de ser, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio a empresa deve identificar os sujeitos para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos. (ANDRADE, 2012).

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39), relacionam a importância de conhecer a missão aos objetivos e metas da empresa. “O Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. A definição da missão da empresa possibilita planejar o futuro da organização, criar uma identidade e estabelecer o propósito a ser seguido dentro do mercado de atuação.

### 2.2.3 Definição da Visão

Já a visão da empresa, é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo. “Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica.” (OLIVEIRA, 2013, p. 65).

A definição da visão, além de guiar os objetivos da empresas, permitirá que os gestores vejam a empresa em uma situação futura, descrevendo a posição em que se deseja alcançar, geralmente em um período de tempo mais longo. Segundo Andrade (2012, p. 32), a visão refere-se a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

Para Martins (2007) apud Mahler (2014, p. 22), a visão é definida de forma ampla e tende a provocar inspiração na organização. É preciso estar atento ao gerenciamento estratégico dos seus custos operacionais para melhor aproveitamento da visão estratégica voltada para vantagens competitivas.

### 2.2.4 Definição de Valores

A definição dos valores, faz-se necessário para que o processo decisório da empresa tenha orientadores listados e preestabelecidos. Segundo Oliveira (2005), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

O valor da empresa segundo Frezatti é uma decorrência do mercado. Tendo em vista a pretensão de identificar o valor intrínseco da entidade, instrumental interno é necessário para proporcionar essa percepção. (FREZATTI, 2003).

Os valores da empresa representam “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais, bem como fornecem sustentação para todas as principais decisões.” (OLIVEIRA, 2013, p. 68). Para o planejamento estratégico, os valores se tornam tão importantes para a empresa quanto a alta administração, por

entender que se esses valores forem verdadeiros, poderão contribuir como vantagem competitiva para a empresa.

## 2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente, de acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) apud Mahler (2014, p.26), é um conjunto de técnicas que tem o objetivo de analisar e monitorar as diversas variáveis que afetam a performance da empresa. As principais exigências desta análise consiste em transcrever os fatores que afetam direta ou indiretamente os ambientes interno e externo da empresa.

Quando relacionado ao planejamento estratégico, “é necessário ter acesso a uma série de informações, estar preparado para fazê-lo, saber quais informações são desejadas, quais as informações pertinentes e como obtê-las.” (OLIVEIRA, 2005, p. 91). A coleta dessas informações são fundamentais para elaborar a análise do ambiente da organização, pois através delas o gestor poderá iniciar o processo de identificação do que é controlável ou não controlável.

Uma das principais etapas do planejamento estratégico é a análise de ambiente de uma organizacional, é através dela que podemos identificar as oportunidades presentes e futuras, os riscos considerados ameaças e, internamente definir quais são os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

### 2.3.1 Ambiente Externo: oportunidades e ameaças

De acordo com Ansoff (1977, p. 127), a análise ambiental externa é definida como uma análise das oportunidades disponíveis à empresa fora de seu conjunto de produtos e mercados. Além disso, os fatores externos oferecem à empresa a oportunidade de decidir entre a diversificação ou não dos negócios dos seus negócios.

Segundo Kotler (1980, p. 77), as oportunidades e ameaças podem ser diferenciadas em ambientais e empresariais, entendendo que existem variados tipos de negócios, os quais poderão ser viáveis ou não para a empresa.

As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente. (KOTLER, 2000, p.158).

Na prática, as oportunidades e ameaças são fatores que são “do portão para fora” da organização, ou seja, não são controláveis, elas simplesmente estão ligadas de forma positiva ou negativa aos processos da empresa.

Seguindo o mesmo critério, Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que na análise do ambiente externo avalia-se principalmente a mudança frequente dos hábitos do consumidor, o surgimento de novos mercados e vários tipos de concorrentes, diversificação e produtos substitutos, com isso é fundamental o acompanhamento e atenção dos gestores para estes pontos que poderão fazer diferença no alcance dos objetivos.

De acordo com Oliveira (2005, p. 95), “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar na diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízo para a empresa.” O impacto das oportunidades e ameaças poderão ser fundamentais quando relacionadas ao futuro da organização.

### 2.3.2 Ambiente Interno: forças e fraquezas

A análise interna tem por finalidade “colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada” ou seja, permite identificar os fatores tangíveis da empresa, suas potencialidades e limitações, determinadas como forças e fraquezas ou pontos fortes e pontos fracos (OLIVEIRA, 2005, p.102).

Cada negócio que almeja crescimento precisa avaliar suas forças e fraquezas constantemente. Neste sentido, é necessário tirar o melhor proveito das oportunidades e trabalhar as fraquezas para aproveitá-las como indicador de melhoria. (KOTLER; KELLER, 2012).

Além dos pontos fracos e pontos fortes, é importante a determinação dos pontos neutros da empresa, que são aqueles que, por falta de critério ou avaliação não são tratados com a devida atenção. Porém o conhecimento dos pontos neutros é fundamental para que não sejam desconsiderados quaisquer aspectos relacionados ao planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2005, p. 102). Os pontos neutros passam despercebidos pelos gestores pela dificuldade em descrevê-los.

Para estabelecer os pontos fracos, fortes e neutros da empresa, deve-se analisar uma série de aspectos, tais como:

- funções a serem analisadas;
- aspectos organizacionais;
- abrangência dos processos;
- níveis de controle e avaliação;
- critérios de avaliação; e
- obtenção das informações. (OLIVEIRA, 2005, p.103).

A iniciativa das empresas em diagnosticar seus pontos fortes e fracos, possibilita defrontar-se com situações controláveis, as quais poderão servir como diagnóstico da situação em que atualmente a empresa se encontra na sua área ou mercado de atuação. (CHIAVENATO, 1997). Com isso, as empresas que possuem estes pontos definidos saem na frente na disputa comercial, por conhecer suas necessidades e saber quais são os fatores que poderão servir como diferencial competitivo.

### 2.3.3 Análise SWOT

De acordo com Martins et al (2013), a matriz SWOT auxilia os gestores e colaboradores no entendimento do propósito da empresa, oferecendo uma lista dos fatores tangíveis e intangíveis considerados críticos para a organização, durante o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico (Martins et al, 2013, p.2).

De acordo com Fernandes et al. (2011), a análise SWOT é uma ferramenta que proporciona vantagens ao gestor da empresa perante seus concorrentes, fazendo com que seu planejamento conheça e estude o comportamento do mercado através dos fatores relacionados ao ambiente da empresa (FERNANDES et al., 2011).

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define-se a análise SWOT da seguinte forma, representada no quadro 2.

Quadro 2: Definição de Matriz SWOT (FOFA)

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO</b>
<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação conseguida pela empresa;</li> <li>- Variável controlável;</li> <li>- Vantagem operacional;</li> <li>- Atingir o êxito no seu negócio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força incontrolável pela empresa;</li> <li>- Pode favorecer sua ação estratégica;</li> <li>- Aproveitamento das forças;</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação inadequada da empresa;</li> <li>- Variável controlável;</li> <li>- Desvantagem operacional;</li> <li>- Fragilidade no seu negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força incontrolável pela empresa;</li> <li>- Obstáculos à sua ação estratégica;</li> <li>- Possíveis riscos;</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Oliveira, 2007, p. 37.

Vale ressaltar que, para uma matriz bem elaborada, o responsável pela aplicação poderá classificar os fatores em gravidade, urgência e tendência, utilizando a matriz GUT ou então outra ferramenta de priorização capaz de classificar os aspectos em ordem crescente de relevância. Segundo Kotler e Keller, a utilização de ferramentas para identificar o grau de relevância desses fatores é fundamental para a construção da matriz SWOT da organização. (KOTLER; KELLER, 2006). Dessa maneira, é possível focar e trabalhar nos itens com nível mais elevado de prioridade.

No contexto da análise ambiental, a matriz SWOT é a principal ferramenta que auxilia a escolha da melhor estratégia a ser tomada pela empresa, após a avaliação crítica dos fatores tangíveis e intangíveis que atingem a organização. Com base nas informações contidas na matriz SWOT é que os gestores irão realizar o diagnóstico estratégico para o futuro da empresa.

#### 2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard ou BSC como é popularmente conhecido, pode ser entendido como um modo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização. Pode ser estendido dos níveis estratégicos da organização para os diversos níveis do corpo gestor, inclusive para equipes do nível do corpo técnico e para níveis individuais. (REZENDE, 2015).

Com a finalidade de criar um novo modelo de medição do desempenho, Robert Kaplan e David P. Norton conduziram a uma ampliação do scorecard que foi denominada de Balanced Scorecard (BSC), método responsável por traduzir e organizar as estratégias em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

O BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton nos anos 1990, o BSC é baseado na ideia de que implementação estratégica requer um sistema de gestão que incorpore mais do que um modelo contábil tradicional e mais do que um modelo com medidas financeiras de curto prazo. (REZENDE, 2015). Em um contexto geral, toda e qualquer estruturação de planejamento estratégico que queira gerenciar os objetivos de forma ampla e diferenciada, faz-se necessário a aplicação do Balanced Scorecard.

Para os idealizadores do BSC, na visão e na estratégia da empresa, e definidos os indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. (WERNKE, 2008). A partir do Balanced Scorecard a empresa irá planejar seu futuro de forma organizada, relacionando os objetivos listados aos processos que criam valor ao seu negócio.

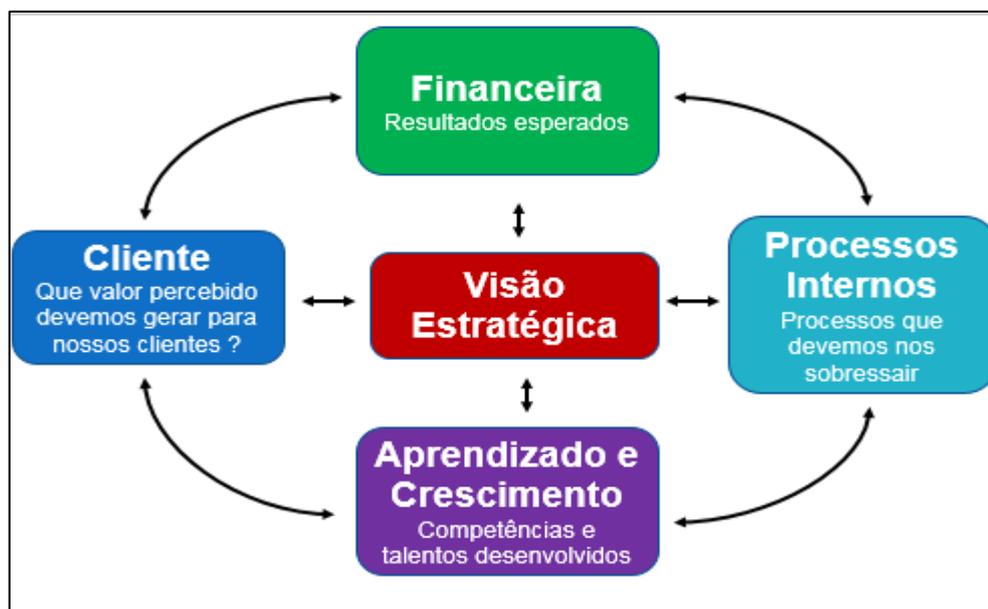
Diante do contexto das quatro perspectivas, Kaplan e Norton afirmam que

a vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de

medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom Balanced Scorecard, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 44).

A ligação das medidas devem estar estrategicamente distribuídas dentro de um painel de controle, para que o responsável pela aplicação do planejamento estratégico possa acompanhar o andamento do processo e identificar as relações existentes entre os objetivos e indicadores. Para alcançar a visão estratégica do negócio, o Balanced Scorecard deve possuir algumas características fundamentais como se destaca na figura 3:

Figura 3: Perspectivas do Balanced Scorecard



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

O Balanced Scorecard é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, “o modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.” (WERNKE, 2008, p. 90). Para a empresa que aplica o BSC, é importante entender que os objetivos deverão conter indicadores de desempenho, que servirão de parâmetro para acompanhamento até atingir a meta desejada.

Rezende, ainda afirma que alguns benefícios podem ser destacados no planejamento estratégico com o uso do BSC, como o aproveitamento dos objetivos individuais com as metas da organização, bem como a utilização adequada dos

valores da empresa, como o suporte por desempenho, cultura e responsabilidade. (REZENDE, 2015). Os objetivos individuais deverão servir como norteadores para dar mais consistência ao desenvolvimento das estratégias da empresa.

Para definir os objetivos individuais, é importante que o BSC seja elaborado de maneira participativa, desde a alta administração até os funcionários dos diversos setores e níveis organizacionais. Além disso, a prática do BSC deve seguir uma sequência de quatro etapas contínuas: definição da estratégia, definição dos indicadores, integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento e revisão dos indicadores e dos resultados. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O BSC deve comunicar a história da estratégia da empresa, evidenciando a sequência de relações causa-efeito. Outra característica consiste em contribuir com a comunicação entre a estratégia e todos os membros da organização, afim de traduzir uma série de metas operacionais compreensíveis e mensuráveis. Uma terceira característica é que nas empresas que visam ao lucro, o BSC deve enfatizar fortemente os objetivos e indicadores financeiros. (WERNKE, 2008).

As organizações que se dizem inovadoras, utilizam o BSC como a estrutura organizacional básica de seus processos de gestão. O poder do BSC está na transformação de um sistema de medidas em um sistema de gestão estratégica utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação às estratégias;
- comunicar as estratégias para toda a organização pública ou privada;
- alinhar as metas da organização pública ou privada e as pessoas às estratégias;
- associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamento anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para aprofundar o conhecimento das estratégias e aperfeiçoá-las. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para elaborar o BSC, Rezende (2015), sugere traduzir a missão, a visão e as estratégias em objetivos, indicadores e metas. Porque tem como premissa que as organizações, diante do ambiente em constante mudança, devem tomar suas decisões baseadas em um universo maior de instrumentos, que possibilitem o equilíbrio entre as forças existentes dentro da organização e devem entender que suas ações possuem uma relação de causa e efeito. (REZENDE, 2015).

Com isso, cabe aos gestores conduzir estes procedimentos de forma eficiente até sua conclusão, é fundamental elaborar estratégias simples, que sejam compreendidas por todos os envolvidos, mas simultaneamente que sejam importantes quanto as necessidades da empresa. O BSC constitui-se em um diferencial para se antecipar aos concorrentes, oferecer maior qualidade de serviços aos clientes, melhorar os aspectos internos, geração de valor para as profissionais e buscar o crescimento financeiro da organização.

## 2.5 PLANEJAMENTO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Desde os povos antigos sempre houve a preocupação em como transportar as mercadorias de um local para outro. As viagens sempre eram planejadas devido as condições em que se encontravam na época. Mesmo enfrentando condições precárias, trechos perigosos, nunca fizeram o ser humano desistir de transportar mercadorias. Como afirma Felippes, “os fenícios tinham um modelo de política que visava à busca de novas fontes de riquezas. Adotaram uma estratégia: navegar pelo mar para encontrar novas riquezas. Há muitas provas de que isso foi verdade e que os fenícios cumpriram com sua política e estratégia durante muitos anos.” (FELIPPES, 2011, p. 32).

Tendo em vista que as empresas de transporte de carga precisam estar preparadas para forte concorrência em um mercado altamente competitivo, o planejamento estratégico é fundamental. Nesse contexto, observa-se que o planejamento consiste em um processo que oriente a atividade exercida para um fim previamente determinado. Sua principal finalidade é contribuir para a organização no alcance dos objetivos do ponto de vista estratégico por meio da monitoração e avaliação da implementação do planejamento estratégico. (REZENDE, 2015).

O planejamento é fundamental na empresa de serviços logísticos, visto que o setor de transportes, por exemplo, enfrenta dificuldades pela quantidade de oferta e concorrência cada vez mais acirrada.

A logística e os transportes sempre foram básicos para o desenvolvimento dos povos e sempre tiveram uma boa parcela na economia do país. Guardando a devida proporção e realidade, a política e estratégia são elementos constituintes de qualquer evolução. A evolução dos tempos apenas diversificou os modelos de materializá-las. (FELIPPES, 2011, p. 32). Diante disso, para o setor de transportes, confundiu-se evolução com a facilidade das barreiras de entrada, o que ocasionou baixa rentabilidade financeira e pouco retorno sobre o capital investido.

Para Ching, o conceito de logística, existente desde a década de 40, onde relacionava-se com todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a Segunda Guerra Mundial, e foi utilizado por militares americanos para atender a todos os objetivos de combate da época (CHING, 2006). Nesse contexto, afirma Dias que:

Para implantar melhoramentos na estrutura industrial é necessário incluir e dinamizar o sistema logístico, que é um dos fatores importantes no processo de melhoria. Sendo que a logística engloba o suprimento de materiais e componentes, a movimentação e o controle de produtos e o apoio ao esforço de vendas dos produtos finais, até a colocação do produto acabado para o consumidor. (DIAS, 2010, p. 01).

A logística cria valor de tempo e lugar, pois os produtos ou serviços somente tem valor para os clientes se estiverem onde (lugar) e quando eles desejavam (tempo) fazer o consumo e ainda “para muitas empresas ao redor do mundo, a logística tornou-se um importante processo de adicionar valor para inúmeras razões.” (BALLOU, 2001, p. 25 apud TABOADA et. al., 2011, p. 8). Com isso, a representação da logística para as grandes empresas são fundamentais, tanto para a geração de valor aos produtos quanto à qualidade dos serviços prestados pelas organizações.

Diante do que foi exposto, Andrade afirma: para que as organizações possam desenvolver seus sistemas de planejamento e atingir os objetivos desejados, é necessário distribuir tarefas a seus membros e regulamentar procedimentos e relações de trabalho. (ANDRADE, 2012). Contudo, o envolvimento dos membros neste contexto deve ser atribuído conforme as características de cada profissional, é preciso treiná-lo e capacitá-lo a exercer as atividades propostas pelo planejamento,

caso contrário o mesmo encontrará dificuldades e não irá contribuir com desenvolvimento das propostas.

No entendimento de Martins e Alt (2009, p. 326) “a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor.” Se tratando de estratégias, é notório que as empresas de serviços logísticos necessitam de uma atenção especial por parte da administração e recursos humanos, afim de recrutar profissionais que sejam capazes de solucionar problemas e criar alternativas satisfatórias para o seu negócio.

Ao considerar essa recomendação, entende-se que o planejamento em empresas de serviços logísticos é imprescindível para que a organização como um todo consiga alcançar seus objetivos e desenvolva de maneira inteligente o desenvolvimento das operações.

## 2.6 SERVIÇOS DE LOGÍSTICA RODOVIÁRIA

A logística tem sua origem ligada à guerras, em que era trabalhada a logística estratégica das tropas militares. Era considerado o grupo de apoio das estratégias bélicas e cuidava de todo processo de transporte de soldados e armamentos bélicos ao campo de batalha. Assim, Bazoli e Januzzi (2013), afirmam que foi este princípio que norteou também as empresas por um determinado tempo. As indústrias necessitavam de um planejamento de transporte da fábrica para seus depósitos ou para suas lojas comerciais; também gerenciava o estoque da matéria-prima para atender a demanda da indústria para que não faltem insumos e não sobre estoques elevados.

Contudo, vive-se num mundo altamente competitivo, a economia em constante transformação, onde a inflação está aumentando a cada dia, os consumidores cada vez mais exigentes, exigindo produtos de qualidade, mas com preços acessíveis, levando com que as empresas tenham reservas de matérias-primas para se manter neste mercado enfrentando a concorrência. Nesse contexto, segundo Ching,

O ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade, melhores performances e a constante procura da redução de custos. Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa, para atingir seus

objetivos. (CHING, 2006, p. 16).

No que se refere a logística empresarial, a busca pela competitividade é uma prova de sobrevivência no mercado. Portanto, para alavancar a sua competitividade, manter e/ou conquistar mercados é necessário que busque a minimização dos seus custos e comece a dar lucro, esta é a melhor evidência da sua competitividade. (SCHLUTER; SCHLUTER, 2005, p. 371)

Segundo Ballou (2015), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo dos produtos.

O conceito de logística, existe desde a década de 40, onde relacionava-se com todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a Segunda Guerra Mundial, e foi utilizado por militares americanos para atender a todos os objetivos de combate da época (CHING, 2006). Nesse contexto, afirma Dias que:

Para implantar melhoramentos na estrutura industrial é necessário incluir e dinamizar o sistema logístico, que é um dos fatores importantes no processo de melhoria. Sendo que a logística engloba o suprimento de materiais e componentes, a movimentação e o controle de produtos e o apoio ao esforço de vendas dos produtos finais, até a colocação do produto acabado para o consumidor. (DIAS, 2010, 01).

Além disso, a logística também tem importância numa escala global, sendo que na economia mundial, sistemas logísticos eficientes forma bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos.

Para que uma empresa possa sobreviver em um ambiente turbulento, precisa oferecer resultados compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes. Nesse contexto, a logística torna-se um diferencial competitivo para a empresa como afirma Ching:

O gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. (CHING, 2006, p. 17).

O autor afirma que a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação, bem como com seu transporte e armazenagem.

Segundo Sondagem Expectativas Econômicas do Transportador (2016), realizada pela CNT (Confederação Nacional do Transporte), mostra que a crise na economia do Brasil tem impactado fortemente o setor de transporte. A maioria das empresas (60,1%) teve diminuição de receita bruta em 2016, e 58,8% precisaram reduzir o número total de viagens. Para 74,6%, houve aumento do custo operacional. Foram entrevistados 795 transportadores de todo o país, que atuam nos diferentes modais (rodoviário, ferroviário de cargas, metroferroviário, urbano de passageiros por ônibus, aquaviário e aéreo). (CNT, 2016).

Segundo a CNTTL (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Logística), no setor rodoviário, de cargas, o caminhão é o principal meio de transportes. A frota nacional de caminhões em circulação representa 70% e tem mais de 15 anos de idade. A idade avançada da frota implica em quebras constantes, acidentes muitas vezes fatais com um custo estimado de 4 bilhões de dólares ano e um alto consumo de óleo diesel, por isso se faz necessária uma renovação da frota existente buscando eficiência e avanço tecnológico. (CNTTL, 2017).

A importância da logística é vital para as condições de competitividade que a empresa deverá assumir, através de uma visão sistêmica (suprimento, produção, distribuição e utilização), e com foco na redução de custos e melhoria dos níveis estratégicos de serviços aos clientes e principalmente consumidor final. (SCHLUTER; SCHLUTER, 2005, p. 382).

O transporte rodoviário é o principal modal do transporte de cargas, representando hoje aproximadamente 60% das cargas transportadas no país, é praticado por três tipos de operadores: empresas transportadoras, empresas de cargas próprias e transportadores autônomos. Os autônomos representando 70% da frota existente. (CNTTL, 2017).

As empresas do segmento rodoviário buscam a cada dia encontrar alternativas para reduzir custos em suas operações, visto que o retorno financeiro não segue a inflação da matéria-prima e todos os requisitos necessários para se manter dentro da legislação. Neste sentido, o planejamento estratégico para as empresas de transporte rodoviário tem fundamental importância na medida em que se construa um diagnóstico de toda estratégia da organização para identificar os riscos pertinentes ao negócio.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo foram apresentadas as etapas desenvolvidas para realização deste trabalho. Para solucionar os problemas enfrentados pela empresa em estudo, aplicou-se ferramentas e técnicas responsáveis por definir quais serão os caminhos para chegar aos objetivos, bem como o tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados utilizados na metodologia da pesquisa.

A metodologia deste trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de pesquisa científica e estudo de caso, afim de estruturar um planejamento estratégico que qualifique a empresa do setor de transporte rodoviário de cargas para os desafios dos próximos anos. Para Marconi e Lakatos (2003) a metodologia permite alcançar o seu objetivo traçando caminhos, apontando e auxiliando em erros e decisões, por meio de atividades sistemáticas e racionais com maior segurança e economia.

#### 3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Segundo Gil, as pesquisas aplicadas são “voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Essa metodologia de pesquisa tem por objetivo agregar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 2010, p. 27)

Desta forma, o presente estudo é baseado em uma pesquisa aplicada, visando atender os objetivos específicos inicialmente destacados e assim aprimorar o conhecimento sobre o assunto. Diante disso, realizou-se uma pesquisa por observação do pesquisador, nos espaços da empresa, onde foram identificadas algumas etapas importantes para que os objetivos sejam alcançados, visto que há necessidades em utilizar ferramentas e técnicas de gestão e planejamento estratégico para aplicação de uma proposta de melhoria para a empresa em estudo, atuante do setor de transporte rodoviário de cargas.

O delineamento adotado, foi um estudo de caso e pesquisa de campo em uma empresa do setor de transporte rodoviário de cargas, bem como uma pesquisa por entrevista pessoal com o gerente, empregados e clientes para entender o que pensam sobre a empresa. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, buscando conhecer os referenciais estratégicos da concorrência.

## 3.2 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Os materiais e equipamentos utilizados para a estruturação do planejamento estratégico, inicialmente, baseou-se em livros, artigos, monografias e dissertações sobre o tema abordado, buscando adquirir conhecimento dos métodos e técnicas do planejamento estratégico.

Na etapa seguinte, aplicaram-se instrumentos de coleta de dados da pesquisa com o gestor e colaboradores. Também foi realizado um brainstorming de ideias, afim de observar o cenário atual da empresa e os sistemas de gestão aplicados, bem como, identificar os controles e indicadores utilizados pela organização.

### 3.2.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa que foi aplicado, tem abordagem qualitativa, tendo como estratégia específica aprofundar os resultados. A pesquisa qualitativa, segundo Goldenberg, não se baseia apenas em representação numérica, mas sim visa aprofundar o conhecimento à um grupo de uma determinada organização. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Através do estudo de caso, foram realizadas as entrevistas não estruturadas com o gestor da empresa e alguns colaboradores que estão mais envolvidos com os processos ligados ao tema proposto, identificando quais processos poderiam ser adaptados e melhorados para que o planejamento estratégico encontre resultado satisfatório. Outro método de pesquisa utilizado foi a pesquisa documental de dados secundários, a qual permitiu coletar informações de outras empresas similares do setor de transporte rodoviário de cargas, visando reunir elementos importantes executados pela concorrência.

Para o andamento do relatório apresenta-se sequência utilizada:

- Identificação do tema;
- Revisão da literatura, envolvendo conceitos do planejamento estratégico;
- Pesquisa sobre a atual situação da empresa em estudo;
- Entrevista junto ao gestor e colaboradores;
- Pesquisa documental de dados secundários;
- Apresentação e análise dos resultados da pesquisa;

- Sugestões de ações de melhoria e estruturação do planejamento estratégico;
- Considerações finais;

### 3.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Buscando preparar uma empresa para os desafios dos próximos anos, decidiu-se aplicar um planejamento estratégico em uma empresa atuante no setor de transporte rodoviário de cargas, cujos principais clientes/mercados estão no setor do agronegócio. Com isso, a pesquisa buscou realizar um levantamento de dados para a tomada de decisões, bem como analisar dados gerenciais da empresa durante o período de Janeiro de 2016 até Julho de 2017, totalizando dados de 1 ano e 7 meses.

#### 3.3.1 Local da pesquisa

A Jorginho Transportes, empresa no ramo de transporte rodoviário de cargas, é uma empresa genuinamente gaúcha, com matriz localizada no município de Santa Rosa – RS. É uma empresa que presta serviços no segmento de grãos e transportes em geral.

A logomarca foi criada pelo próprio diretor da empresa, e aprimorada por uma gráfica do município, levando o nome da empresa como destaque em apenas uma cor, que pode ser visualizada na figura 4.

Figura 4: Logomarca da Jorginho Transportes



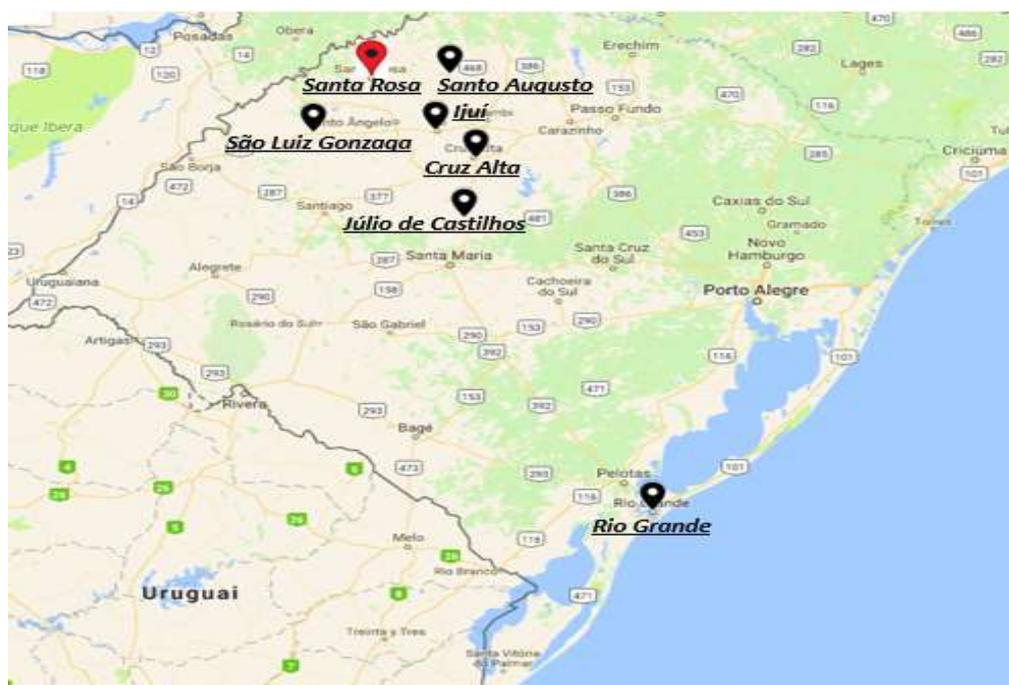
**Fonte:** Arquivos da empresa, 2017.

A empresa ainda espera construir um espaço físico apropriado, o qual permitirá que os veículos da frota estejam devidamente estacionados e seguros enquanto estão

“em casa”. Este também seria o local ideal para alocar o centro administrativo e financeiro da empresa.

Na figura 5, pode-se visualizar o mapa de como estão distribuídas as agências de cargas da Jorginho Transportes, representadas em boa parte da região noroeste do Rio Grande do Sul, onde está localizada a matriz da empresa, em Santa Rosa, bem como onde desenvolveu-se o estudo.

Figura 5: Mapa de localização das unidades de negócio



**Fonte:** Arquivo da empresa, 2017

O grande diferencial da região onde está localizada a empresa é, sem dúvida, o setor do agronegócio. O fato do município de Santa Rosa ser conhecida como “Berço Nacional da Soja” é visto como o principal responsável pelo desenvolvimento econômico da região, que favorece o cenário de muitas outras atividades, como por exemplo a indústria metal mecânica, que tem boa parte da sua produção voltada às indústrias de máquinas e implementos agrícolas.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Por meio de entrevistas com o gestor da empresa, por observação do autor e também com alguns colaboradores experientes no negócio, foi possível adquirir

informações relevantes sobre o tema abordado pelo autor e também sobre os desafios que a empresa enfrentará nos próximos anos. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a entrevista tem como objetivo obter informações de opiniões gerais, sobre a rotina de trabalho e plano de ação aplicado na empresa para determinar o problema que foi estudado.

Contudo, a maior parte da coleta dos dados para análise e elaboração do planejamento estratégico, ocorreu basicamente por meio do sistema de informação (software) utilizado pela empresa para emissão dos Conhecimentos de Transporte eletrônicos (CTe), documento cuja função é comprovar por meios fiscais uma prestação de serviço de transporte de cargas. Através do software, foram coletados relatórios gerenciais, buscando identificar as melhores soluções para a terceirização pelas agências de cargas. A coleta dos dados através do sistema gerencial da empresa, foi uma iniciativa do autor, tendo a análise devidamente autorizada pelo gestor da empresa.

As coletas de dados realizadas por meio de entrevistas, foram divididas em duas etapas. Na primeira etapa, buscou-se entender as características do setor e, na segunda, aplicou-se um questionamento sobre quais eram os maiores desafios da empresa, bem como buscou-se identificar os referenciais estratégicos para o futuro. Primeiramente, a entrevista foi realizada apenas com o diretor/gestor da empresa e, em um segundo momento, com dois colaboradores com experiência no assunto. As entrevistas seguiram um roteiro com dois questionários, que poderão ser visualizados nos Apêndices A e B.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados do trabalho, utilizou-se entrevistas, relatórios retirados do próprio software da empresa e pesquisa pela observação do autor. De acordo com Campos (2004), a análise de conteúdo constitui-se por ser um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos que poderão apresentar dificuldades em relação ao entendimento e aplicação dos métodos, caso o pesquisador não estiver familiarizado o suficiente ao assunto abordado.

Referente a análise de dados, Marconi e Lakatos relataram que:

O pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 168).

Na análise, as informações são organizadas pelo pesquisador, e as mesmas serviram como parâmetro para execução das técnicas e ferramentas para a estruturação do planejamento estratégico atingir os objetivos inicialmente propostos.

Para analisar os dados do ambiente, buscou-se atribuir os conhecimentos adquiridos, aliados à teoria, um diagnóstico estratégico de análise de ambiente interno e externo, reunindo situações consideradas relevantes para aplicação prática.

Através da matriz SWOT, foram listadas as forças e fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades, analisando ambiente interno e externo da empresa, que de acordo com Martins (2007), fornece à empresa uma lista que irá contribuir para a compreensão das questões-chave que devem ser abordadas durante o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico e marketing, algo que é relativamente trabalhoso de produzir.

O Balanced Scorecard foi sugerido para ser implementado visando sistematizar os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa as quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento, utilizando os dados coletados através da análise interna e externa da organização, bem como as metas e objetivos propostos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a proposta para implementação do planejamento estratégico na empresa, analisando os resultados adquiridos por meio da revisão bibliográfica.

### 4.1 – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

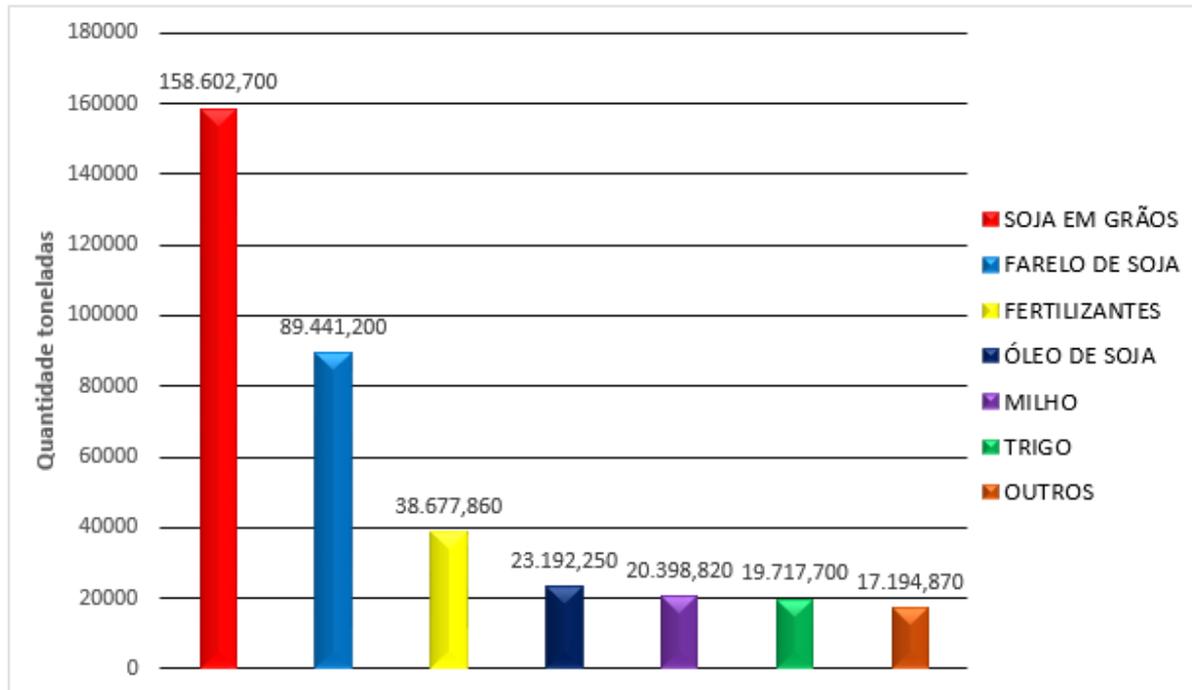
Com base na entrevista realizada com o diretor, observou-se quais são os processos que interferem diretamente nos objetivos da empresa, que almeja se tornar referência no transporte de produtos à granel do Rio Grande do Sul para os próximos cinco anos.

A expectativa do gestor é que a partir da próxima safra, a empresa fortaleça sua capacidade competitiva e conquiste novos clientes, e com isso supere os números de faturamento e lucratividade atuais. A empresa tem como princípios, não somente a execução bem sucedida das suas tarefas, mas também agilidade, qualidade e o fortalecimento dos laços de confiança com seus clientes.

A prestação do serviço com qualidade, segundo o diretor da empresa, é o melhor caminho para alcançar os objetivos da organização. Além disso, a empresa busca diariamente aprender mais sobre o seu mercado de atuação e investir no negócio, pois a concorrência do setor é muito forte em todos os aspectos (financeiro, estrutural e pessoal) e para competir com igualdade é preciso ter pelo menos estes aspectos ao mesmo nível.

Comprovando que as atividades da empresa prevalecem no agronegócio, a mesma possui uma carteira de clientes situados em todo o estado do Rio Grande do Sul, transportando produtos em geral conforme necessidade e demanda. No período em que sucedeu a pesquisa, notou-se que grande parte dos embarques foram de origens cereais, insumos e produção agrícola, envolvendo 152 clientes em 22.363 embarques. A partir das figuras 6 e 7, foi possível identificar as quantidades de cada produto transportado, afim de diagnosticar qual deverá ser o foco da empresa para os próximos anos em termos de exploração de mercado.

Figura 6: Quantidade de produtos transportados no ano de 2016

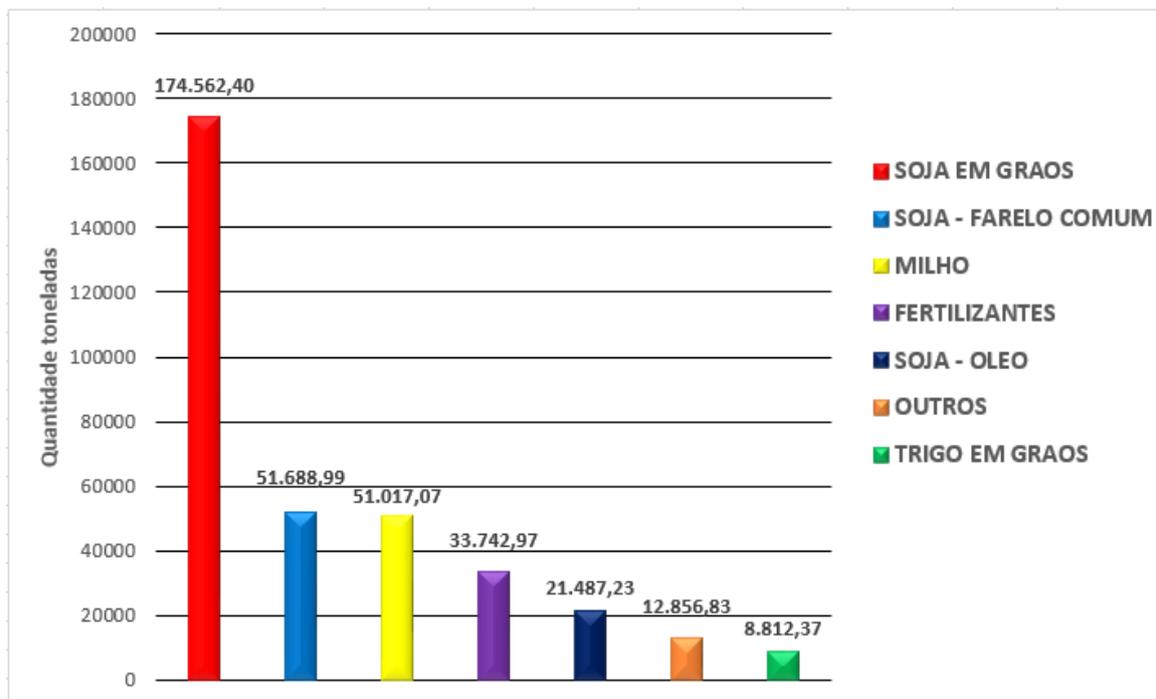


**Fonte:** Desenvolvido através do banco de dados da empresa, 2017.

Como mostra a figura 6, em 2016 foram embarcados um total de 367.225 toneladas em 11.420 embarques realizados, significando que o percentual de 95,3% da receita da empresa foram alcançados através do transporte de insumos e produção agrícola. Contudo, para agregar valor ao negócio da empresa, a mesma deverá buscar por clientes do segmento alimentício, por representar uma diversidade e quantidade maior de produtos na região atuante.

Para análise do ano de 2017 foram considerados apenas os meses de janeiro a julho e assim representados na figura 7.

Figura 7: Quantidade de produtos transportados no ano de 2017



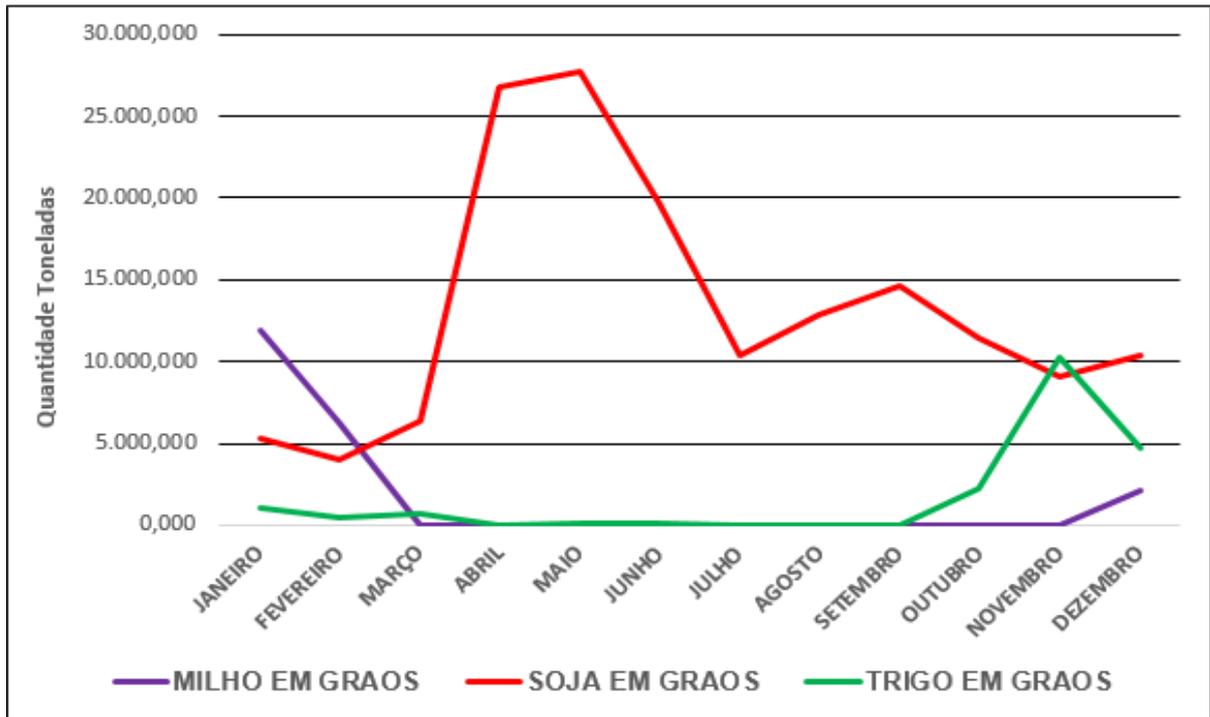
**Fonte:** Desenvolvido através do banco de dados da empresa, 2017

O gráfico da figura 7 apresenta o transporte de 354.167 toneladas de produtos, em 10.943 embarques até o mês de julho, identificando o percentual de 96,4% foram produtos agrícolas, o que tende ao crescimento para os próximos anos, devido ao crescimento progressivo do número de unidades de negócio e consequentemente o aumento considerável do número de clientes.

Contudo, a produção agrícola é compreendida por períodos sazonais, devido às “características intrínsecas com dependência de questões climáticas, biológicas e físicas que influenciam toda a cadeia produtiva” (BENTO; TELES, 2013, p. 15), e com isso os primeiros meses do ano são vistos como principal período de abundância produtiva.

A figura 8, mostra a quantidade de toneladas de produtos agrícolas soja, milho e trigo em grãos, transportados no anos de 2016 conforme sazonalidade.

Figura 8: Produtos transportados conforme sazonalidade agrícola 2016

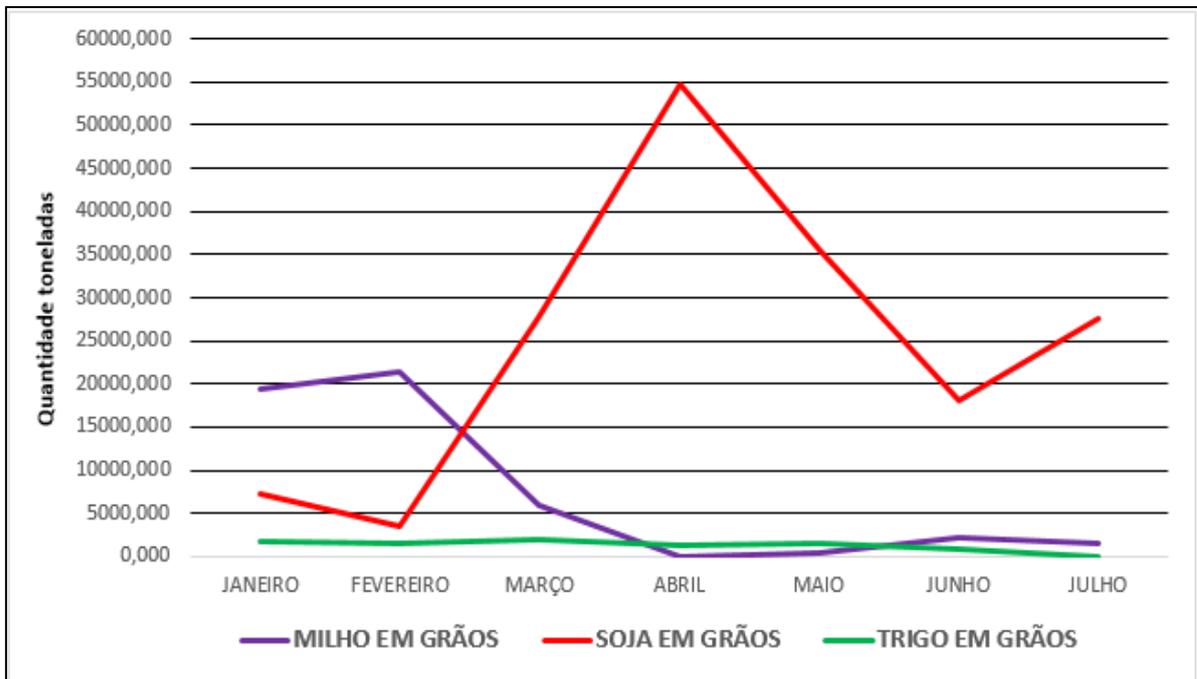


**Fonte:** Desenvolvido através do banco de dados da empresa, 2017.

Através do gráfico da figura 8, foi possível observar que o transporte de soja em grãos mantém um padrão regular produtivo de seus clientes durante todo o ano e apresenta a maior quantidade de embarques entre os meses de abril, maio e junho. Em relação aos produtos milho e trigo, ambos possuem seus períodos de safra em janeiro e novembro, respectivamente. Porém a quantidade de embarques destes produtos é inferior devido ao cultivo de soja ser a maior riqueza região onde atua a empresa.

Na figura 9, o gráfico permite identificar quais foram as tendências no transporte de produtos agrícola da empresa relacionadas ao período de janeiro à julho de 2017.

Figura 9: Produtos transportados conforme sazonalidade agrícola 2017



**Fonte:** Desenvolvido através do banco de dados da empresa, 2017

Analisando a figura 9, no acumulado entre janeiro e julho de 2017, o embarques de produtos agrícolas (soja, milho e trigo), cresceram 15,22% em volume transportado comparativamente com o mesmo período em 2016. Para a estruturação do planejamento estratégico da empresa, é de fundamental importância conhecer estes períodos de alta, pois isso reflete diretamente nos processos internos, fluxo de caixa e principalmente na gestão e treinamentos dos seus empregados.

Baseando-se no que foi apresentado pela empresa, foi possível identificar que a mesma não possui resistência quanto à mudanças, está a cada dia buscando aprimorar suas qualidade e aumentando seu poder competitivo. No entanto, salienta-se que a empresa não possuía os referenciais estratégicos (negócio, missão, visão e valores) devidamente listados, apesar de saber quais são os seus objetivos e estar buscando atender seus clientes com a maior dedicação possível.

## 4.2 – MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO AMBIENTE

A elaboração do diagnóstico estratégico, ocorreu com base nas informações e fatores observados no ambiente da empresa estudada. Para a realização da análise do ambiente interno e externo, utilizou-se a ferramenta matriz SWOT, a qual estimulou a identificação das Forças, Fraquezas como fatores internos, e também das Ameaças e Oportunidades que compõe o ambiente externo da empresa. Para a realização desta etapa, foram fundamentais as entrevistas com o diretor da empresa e seus colaboradores.

### 4.2.1 Análise Ambiental Externa

Para a análise de ambiente externo, utilizou-se as respostas das entrevistas com o diretor e colaboradores da empresa para diagnosticar quais são os fatores que afetam de forma positiva e negativa os processos de vistos de fora da organização, que a empresa não pode controlar.

Com o objetivo de analisar os aspectos externos relacionados ao negócio da empresa, buscou-se aprofundar os estudos por benchmarking nas empresas concorrentes do setor, através de seus referenciais estratégicos. Os resultados obtidos nestas pesquisas possibilitaram entender qual a atual posição no mercado, bem como as expectativas do setor para o futuro do negócio. Foram analisadas três empresas definidas por A, B e C.

Na Empresa A, relaciona a missão com a garantia de satisfação de seus clientes, valorização dos subcontratados, e a procura por ações éticas, organizadas e profissionais. A visão da empresa é tornar-se uma referência no mercado de grãos, através do bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Os valores percebidos são idoneidade, honestidade, confiabilidade, ética, responsabilidade, sustentabilidade, agilidade, credibilidade.

Na empresa B, a missão é voltada para a transferência confiável de produtos. A visão é ser fornecedor preferencial de transferências no agronegócio e os valores é a valorização dos colaboradores, comprometimento com metas e resultados, busca pela inovação, além de trabalho ético e profissional.

Na empresa C, entende-se por missão contribuir com o desenvolvimento de seus clientes, através da prestação de serviços de transporte, com qualidade e credibilidade. A Visão é ser referência em gestão no segmento de transporte até 2020. São entendidos como valores o serviço com qualidade, simplicidade, respeito com as pessoas, crescimento profissional, desenvolvimento pessoal e comprometimento.

Os resultados obtidos nestas pesquisas possibilitaram saber qual é o pensamento da concorrência, atrelada aos princípios que geram valor dentro do segmento de transporte. Buscou-se também, analisar quais são os principais aspectos que a concorrência acredita ser fundamental para obter sucesso dentro do seu negócio.

#### 4.2.1.1 Oportunidades e Ameaças

Com base nas entrevistas com o diretor e colaboradores, pesquisa teórica e pesquisa documental de dados secundários, buscou-se listar algumas situações favoráveis e desfavoráveis do setor de transporte de cargas, nomeadas por oportunidades e ameaças, respectivamente, conforme vistas no quadro 3.

Quadro 3: Ambiente externo: Oportunidades e ameaças

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do agronegócio na região Sul do país (responsável por quase 50% do PIB Sulista);</li> <li>- A região Sul possuir os maiores e mais eficientes portos do país (o que qualifica a exportação);</li> <li>- Avanço da tecnologia para acompanhamento da mercadoria transportada até o consumidor final;</li> <li>- Falha da concorrência em não cumprir com as normas previstas nas resoluções da ANTT;</li> <li>- Novos clientes;</li> <li>- Novas regiões de atuação (abertura de novas unidades de negócios);</li> <li>- Financiamentos facilitados para aquisição de novos veículos para a frota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mão de obra qualificada no mercado;</li> <li>- Falta de investimento por parte do governo no setor de transporte;</li> <li>- Insegurança nas estradas (aumento no número de acidentes);</li> <li>- Não cumprimento e fiscalização das normas previstas nas resoluções da ANTT;</li> <li>- Inadimplência e descumprimento de contrato por parte do cliente;</li> <li>- Crises econômicas no país;</li> <li>- Novos concorrentes no setor;</li> <li>- Perda da credibilidade financeira com bancos e fornecedores;</li> </ul>

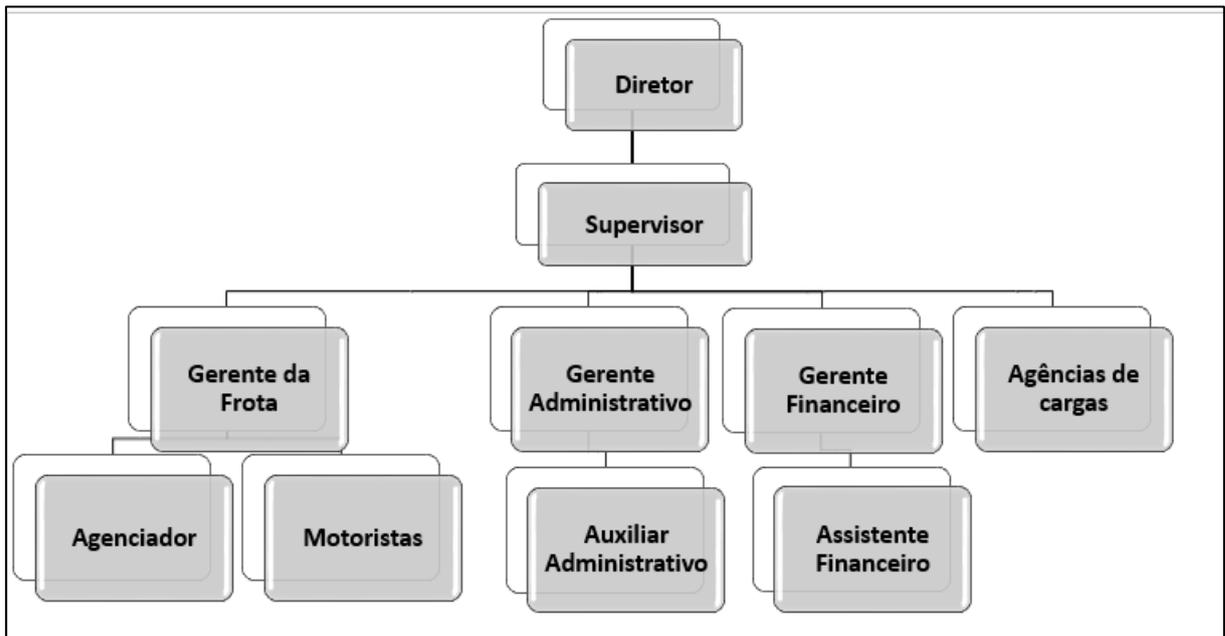
**Fonte:** Desenvolvido pelo autor, 2017.

#### 4.2.2 Análise Ambiental Interna

Em contrapartida, a análise do ambiente interna, prioriza a busca pelos fatores controláveis da empresa, relacionando os desafios enfrentados pelo setor de transporte rodoviário de cargas juntamente aos princípios e diretrizes internas da organização. (OLIVEIRA, 2009)

Com base no RH da empresa, na figura 10 o autor elaborou um organograma funcional das ligações compostas em sua estrutura, visto que a empresa possui um organograma incompleto e informal para representar e caracterizar estas ligações.

Figura 10: Organograma funcional da empresa



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor tendo por base informações do RH da empresa alvo do estudo, 2017.

Com base nas informações disponibilizadas pelo RH da empresa, no presente momento, a Jorginho Transportes conta com 21 (vinte e um) empregados e 2 (dois) sócios registrados na sua razão social. Dentre estes, 14 (quatorze) são motoristas, que exercem a função remunerada com salário base da categoria, dependendo do tipo de veículo pelo qual desempenham as atividades, além de receber um percentual de comissão por viagens.

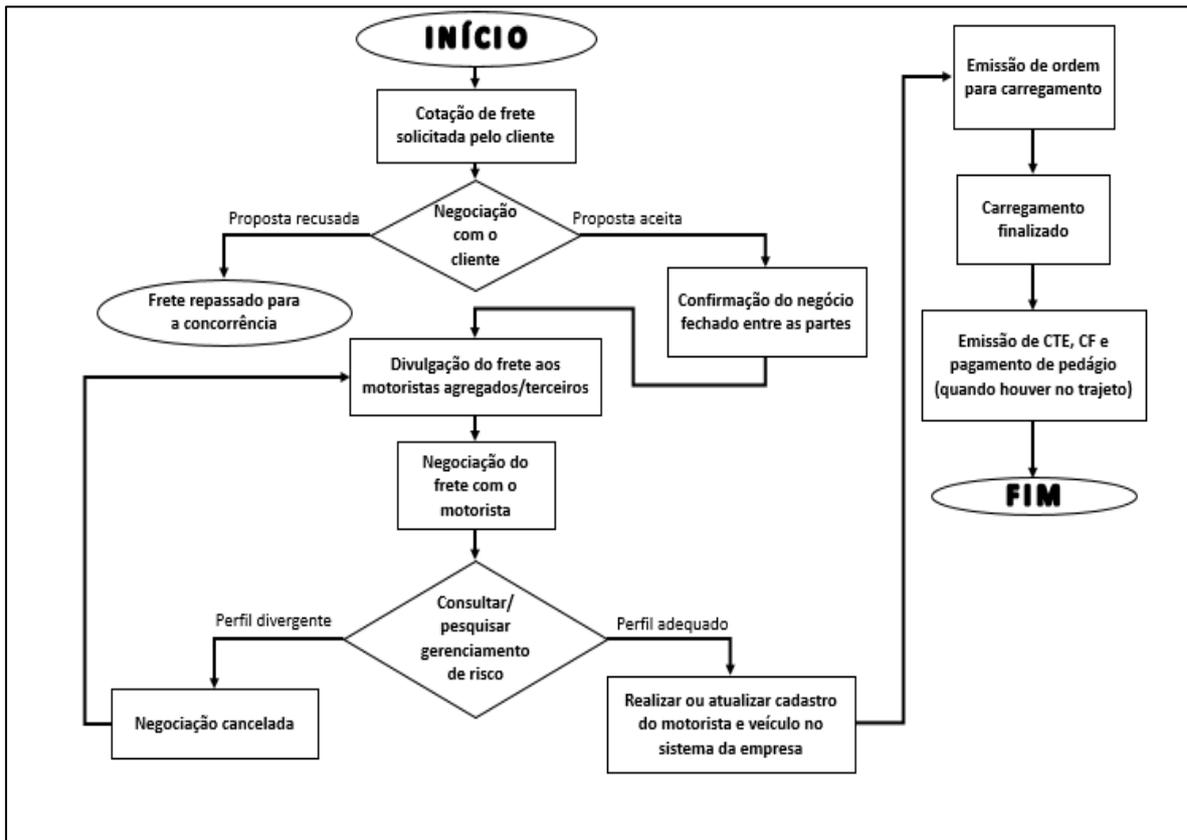
Os demais encarregados são: um supervisor, um gerente de frota, um gerente financeiro, um gerente administrativo, dois auxiliares administrativos e um agenciador de cargas para frota. Além disso, a empresa possui seis unidades de negócios, denominadas por agências de cargas, trabalhando de forma terceirizada sob suas responsabilidades e custos.

A remuneração das agências de cargas define-se de forma comissionada variável, correspondendo a 25% (vinte e cinco por cento) da diferença entre o valor do Frete Empresa (que é o valor total do CT-e) e o valor do Frete Motorista (que corresponde ao Contrato de Prestação e Serviços de Transporte/Frete) e impostos e despesas variáveis relacionadas à cada embarque, como: ICMS/ISS, Corretor, INSS Patronal e taxa de administradora de pagamento de frete. O pagamento é realizado

mediante à emissão de nota fiscal que servirá de comprovação de quitação e documento para a prestação de serviço das agências. Sobretudo, fica a cargo das agências a negociação de fretes com seus clientes, repassando-os para os transportadores na forma de subcontratação.

Para que seja elaborado o planejamento estratégico da empresa é importante conhecer os procedimentos e tarefas que uma agência de cargas realiza. Para isso, desenhou-se o fluxograma do macroprocesso, apresentado na figura 11, com o objetivo de detalhar as atividades desempenhadas por cada agência e oferecer à empresa um norteador importante dos processos desenvolvidos, afim de manter o posicionamento da organização para o foco no transporte de insumos e produtos agrícolas.

Figura 11: Fluxograma do macroprocesso funcional das agências de cargas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017

O fluxograma desenvolvido pelo autor, permite analisar a sequência dos processos desde a negociação com o cliente até a emissão dos documentos obrigatórios para que seja realizado o transporte da mercadoria. Porém, alguns passos poderão ser suprimidos no decorrer da negociação, como as atualizações e consultas de cadastro dos motoristas, que deverão ser lembrados apenas na primeira oportunidade.

Em 2016, ano em que a empresa deu início à contratação de terceiros para o transporte de cargas, o alto capital investido resultou em uma necessidade em aumentar o número de clientes, uma vez que em que o novo cenário encontra-se uma grande competitividade por preços e serviços. Criar uma carteira ampla de clientes, garante sobrevivência e diminui os riscos, diante aos objetivos da empresa como participação no mercado.

No intervalo de tempo em que foi realizada a pesquisa, os resultados obtidos trouxeram uma quantidade de 152 clientes, porém a grande maioria são clientes

esporádicos, que adquiriram o serviço de transporte com pouca frequência ou por ocasião de necessidade específica.

Registrou-se também que o principal cliente é responsável por 72,64% de todo o faturamento no período, o que em permite uma estabilidade para o negócio da empresa por se tratar de uma condição constante e de crescimento. Contudo, este tipo de situação, apresenta riscos por haver uma dependência excessiva de apenas um cliente, tanto em crises presumíveis quanto em poder de negociação.

No apêndice C, buscou-se visualizar a evolução do faturamento mensal durante o período da pesquisa, com destaque para a representatividade do principal cliente da empresa comparada ao faturamento geral e dos demais clientes.

#### 4.2.2.1 Forças e Fraquezas

Seguindo o mesmo critério utilizado para o ambiente externo, elaborou-se duas listas contendo os principais fatores tangíveis que estão atrelados ao ambiente interno da empresa, consideradas como forças e fraquezas, que são as carências e as qualidades percebidas da organização, listadas pelo autor no quadro 4.

Quadro 4: Ambiente interno: Forças e fraquezas

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vasta experiência no setor de transporte de cargas;</li> <li>- Fidelização dos clientes;</li> <li>- Referências comerciais e financeiras;</li> <li>- Ética;</li> <li>- Honestidade;</li> <li>- Sistema de informação adequado ao serviço de transporte;</li> <li>- Seguro contra roubo de cargas e acidentes;</li> <li>- Qualidade dos serviços prestados;</li> <li>- Veículos próprios seminovos (máximo 7 anos de uso);</li> <li>- Poder de negociação;</li> <li>- Região do estado localizada a matriz da empresa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carência em um responsável pelo setor comercial da empresa;</li> <li>- Falta de espaço físico adequado para receber clientes e fornecedores;</li> <li>- Falta de tanque de combustível para abastecimento próprio;</li> <li>- Falta de planejamento estratégico;</li> <li>- Falta de marketing</li> <li>- Carência em mais um gerente financeiro;</li> <li>- Baixo poder financeiro para investimento</li> </ul>

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor, 2017

#### 4.2.3 Matriz GUT

Após descrever quais são as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que estão presentes ao negócio da empresa, aplicou-se a priorização das mesmas pela matriz GUT, levando em consideração o grau de probabilidade quanto à gravidade, urgência e tendência de cada problema listado, conforme aplicada nos quadro 5 e 6.

Quadro 5: Matriz GUT – Priorização das oportunidades e ameaças

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>Item</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Pontuação</b>
Crescimento do agronegócio na região Sul do país (responsável por quase 50% do PIB Sulista)	5	3	1	15
Eficiência dos portos da região Sul	2	1	1	2
Avanço da tecnologia para acompanhamento da mercadoria transportada até o consumidor final	5	5	1	25
Falha da concorrência em não cumprir com as normas previstas nas resoluções da ANTT	5	3	1	15
Novos clientes	5	5	1	25
Novas regiões de atuação (abertura de novas unidades de negócios)	5	4	1	20
Financiamentos facilitados para aquisição de novos veículos para a frota	1	1	1	1
<b>AMEAÇAS</b>				
<b>Item</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Pontuação</b>
Falta de mão de obra qualificada no mercado	5	3	1	15
Falta de investimento por parte do governo no setor de transporte;	5	4	1	20
Insegurança nas estradas (aumento no número de acidentes)	4	4	1	16
Não cumprimento das normas previstas nas resoluções da ANTT	5	5	1	25
Inadimplência e descumprimento de contrato por parte do cliente	5	4	1	20
Crise econômica no país	5	5	1	25
Novos concorrentes do setor	5	5	1	25
Perda da credibilidade financeira com postos de combustíveis	5	5	2	50

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2017

Com relação ao ambiente externo, na tabela 2 pode-se observar os itens com maiores pontuações entre as oportunidades e ameaças, aquelas em que o autor acredita ser de maior relevância para as ambições e preocupações da empresa.

Para as oportunidades, destaca-se como prioridade a abertura de novas unidades de negócio em outras regiões do estado, além de otimizar o setor comercial da empresa para a procura por novos clientes. Outro item importante que poderá ser um grande aliado da empresa é o avanço da tecnologia para facilitar o acompanhamento dos produtos a serem transportados, afim de garantir segurança e agilidade no recebimento de informações de cada embarque.

Quanto às ameaças, o autor considera que os principais problemas fora da organização estão relacionados à perda de credibilidade financeira com os postos de combustíveis, visto que este é o principal canal de negociação entre a empresa e os subcontratados. Outras preocupações pontuadas são os novos concorrentes, crises econômicas que o país sofre constantemente e o descumprimento das normas previstas nas resoluções da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), podendo a empresa ser notificada e autuada com multas exorbitantes caso não atenda as exigências. Além disso outros problemas podem ser considerados desfavoráveis para o negócio da empresa, como a falta de investimento e por parte do governo especialmente para o setor do transporte rodoviário.

Quadro 6: Matriz GUT – Classificação das forças e fraquezas

<b>AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>FORÇAS</b>				
<b>Item</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Pontuação</b>
Vasta experiência no setor de transporte de cargas;	5	4	1	20
Fidelização dos clientes;	5	5	1	25
Excelentes referências comerciais e financeiras;	5	5	1	25
Ética;	5	4	1	20
Honestidade;	5	4	1	20
Sistema de informação adequado ao serviço de transporte;	4	4	1	16

Seguro contra roubo de cargas e acidentes;	5	4	1	20
Qualidade dos serviços prestados;	5	5	1	25
Veículos próprios seminovos (máximo 7 anos de uso);	3	3	1	9
Poder de negociação;	5	5	1	25
Região do estado localizada a matriz da empresa;	3	3	1	9
FRAQUEZAS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Carência em um responsável pelo setor comercial da empresa	5	5	1	25
Falta de espaço físico adequado para receber clientes e fornecedores	4	3	1	12
Falta de tanque de combustível para abastecimento próprio	2	2	1	4
Falta de planejamento estratégico	5	5	1	25
Falta de Marketing	5	5	1	25
Carência em mais um gerente financeiro	3	2	1	6
Baixo poder financeiro para investimento	4	4	1	16

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2017.

A partir do quadro 6, o autor aplica a Matriz GUT para os pontos positivos e negativos (forças e fraquezas) encontrados no ambiente interno da empresa, classificando-os em ordem de importância e impacto causados em um mercado altamente competitivo como é o setor de transporte rodoviário de cargas.

Ao tratar-se de forças, destaca-se como diferencial da empresa:

- Poder de negociação: é importante contar com profissionais que saibam negociar e utilizar estratégias para pechinchar preços;

- Qualidade dos serviços prestados: um dos maiores valores da empresa é garantir ao cliente o serviço de qualidade, tanto para o transporte quanto para o atendimento de prazos;
- Excelentes referências comerciais e financeiras: os clientes e fornecedores recomendam e avaliam positivamente os serviços da empresa;
- Fidelização dos clientes: a empresa tem facilidade em criar laços de amizade com seus clientes, tornando as negociações mais agradáveis;

Outros itens que também tiveram boa pontuação quanto à sua importância positiva foram: ética, honestidade, experiência no setor de transportes e seguro de cargas.

Em contrapartida, classificou-se as fraquezas basicamente pela falta de conscientização da empresa em investir em um plano de marketing. Sobretudo, destaca-se a carência de um representante comercial para buscar novos clientes e a implementação de um planejamento estratégico.

#### 4.3 – PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

A definição dos referenciais estratégicos da empresa foi possível através do embasamento teórico, entrevistas com o diretor da empresa e por meio de pesquisa baseada em *benchmarking* da concorrência, ficando assim estabelecido:

##### 4.3.1 Definição do Negócio

Considerando o embasamento teórico e as pesquisas de ambiente interno e externo, propõe-se a seguinte redação de negócio para a empresa:

“Conectar negócios através da cadeia de suprimentos.”

##### 4.3.2 Definição da Missão

Sabendo que a empresa não possui este referencial preestabelecido, elaborou-se uma proposta de missão, que possa servir como norteador para planejar o futuro da organização. A proposta fica estruturada da seguinte maneira:

“Conectar negócios para viabilizar a produção, distribuição e consumo de produtos, fortalecendo a gestão da cadeia de suprimentos com soluções logísticas.”

#### 4.3.3 Definição da Visão

Utilizando os mesmos critérios anteriores, definiu-se os objetivos e expectativas da empresa através da visão, estrategicamente estabelecida da seguinte forma:

“Ser referência nacional na conexão da cadeia de suprimentos para o agronegócio.”

#### 4.3.4 Definição dos Valores

A partir de conversas com o proprietário, equipe e vendo a história da empresa, foi proposta a seguinte apresentação dos princípios e valores da empresa:

- Praticamos serviços de transporte com qualidade e eficiência;
- Fazemos a conexão necessária para o melhor sucedimento dos negócios;
- Valorizamos as pessoas e ofertamos oportunidades para experiências profissionais;
- Buscamos alcançar a excelência com responsabilidade, comprometimento e segurança;
- Baseamo-nos na ética e honestidade em todas as nossas ações e relações com clientes, colaboradores e parceiros;

#### 4.4 – MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico utiliza-se das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, fornecendo um modelo de como a estratégia liga os seus objetivos aos processos que criam valor para o negócio da empresa.

Desta forma, foram definidos os objetivos gerais para cada uma das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC):

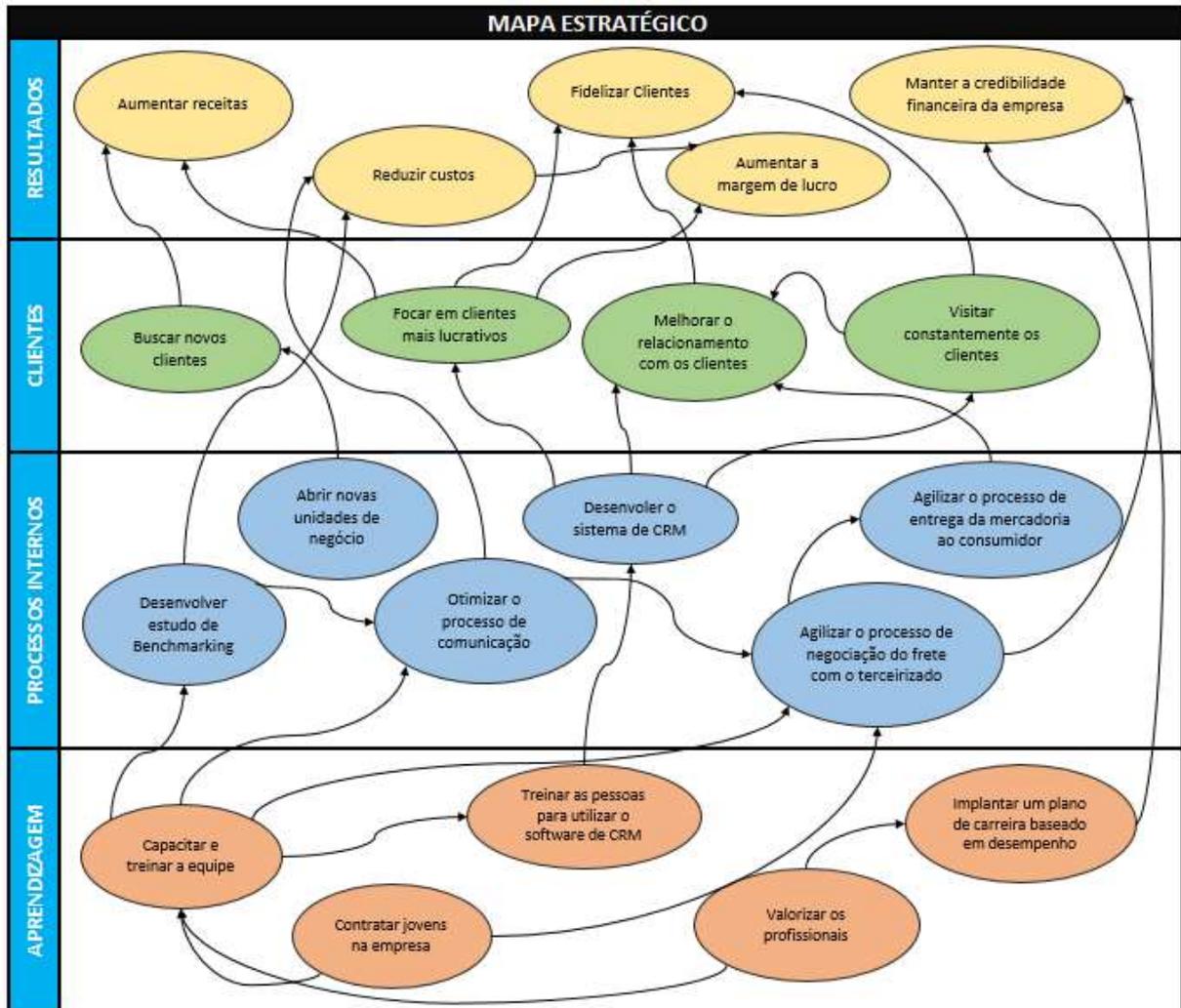
- a) Perspectiva financeiro ou de resultados: Relacionou-se os objetivos da empresa na visão macro do seu negócio, afim de garantir à empresa condições financeiras favoráveis para agregar valor ao seu planejamento estratégico, como:

- Aumentar receitas, que está associado à rentabilidade financeira que o negócio agrega para a empresa;
  - Aumentar a margem de lucro sobre o capital investido;
  - Fidelizar clientes;
  - Manter a credibilidade financeira da empresa, levando em consideração o crédito positivo da empresa junto aos seus fornecedores e agências bancárias;
  - Reduzir os custos, visto que as despesas das operações de transporte tem valores exorbitantes dentro dos processos ligados à empresa.
- b) Perspectiva dos clientes: Nesta perspectiva visou-se garantir a sintonia no relacionamento com o cliente, buscando a qualquer custo satisfazer as necessidades e encontrar as melhores soluções para seus problemas. Os objetivos são definidos como:
- Melhorar o relacionamento com os clientes;
  - Realizar visitar aos clientes;
  - Focar nos clientes mais lucrativos;
  - Diversificar os clientes, principalmente no setor do agronegócio;
- c) Perspectiva dos processos internos: Buscou-se destacar as iniciativas que a empresa deverá tomar para melhorar os ganhos em produtividade, bem como definir estratégias afim de alcançar os objetivos das outras perspectivas do BSC.
- Agilizar o processo de negociação do frete com o terceirizado, buscando diminuir o tempo gasto durante estas negociações;
  - Otimizar o processo de comunicação interna, utilizando o avanço da tecnologia como aliada e garantindo melhor velocidade no recebimento de informações para solução de problemas;
  - Desenvolver o sistema de CRM, para gerenciar o relacionamento com os clientes da empresa, utilizando todos os recursos oferecidos pelo software.

- Desenvolver estudos de Benchmarking, buscando agregar valor à marca da empresa;
  - Abrir novas unidades de negócio, visando ampliar suas capacidades e aumentar sua receita;
  - Agilizar o processo de entrega da mercadoria ao consumidor.
- d) Perspectiva do aprendizado e crescimento: Destacou-se as expectativas em relação à equipe, valorizando o trabalho individual de cada colaborador e atribuindo estrutura necessária para realizar os objetivos listados nas demais perspectivas.
- Capacitar e treinar a equipe, visando a qualificação dos profissionais;
  - Criar plano de carreira baseado no desempenho dos profissionais, interferindo na motivação da equipe;
  - Treinar as pessoas para utilizar o software de CRM;
  - Valorizar os profissionais, interferindo no desempenho de toda a equipe;
  - Sensibilizar os colaboradores para o maior uso da tecnologia.

Após a definição dos objetivos da organização para cada uma das quatro perspectivas, o autor elaborou a proposta de um mapa estratégico, visualizada na figura 12.

Figura 12: Proposta de mapa estratégico para a Jorginho Transportes



**Fonte:** Desenvolvido pelo autor, 2017.

A elaboração do mapa estratégico proporcionou à empresa a visão de futuro com base nas quatro perspectivas do BSC. Através dela, o autor construiu o mapa obedecendo a sequência de cima para baixo (iniciando em resultados financeiros e seguindo pelas perspectivas dos clientes, dos processos internos e, por fim da aprendizagem) e deverão ser executados pela empresa de baixo pra cima.

A partir da perspectiva dos resultados, foi possível determinar quais são os principais objetivos almejados pela organização quanto à forma de retorno sobre os investimentos realizados nas demais perspectivas. O “aumento da receita”, por exemplo, tem relação direta com a conquista de novos clientes e abertura de novas unidades de negócio, fazendo com que cresça o faturamento bruto. Contudo, apenas aumentar a receita não significa que o lucro da empresa acompanhará este crescimento, com isso, para “aumentar a lucratividade” faz-se necessário o

discernimento de outros fatores importantes, como o melhor gerenciamento dos recursos utilizados durante os processos e a eficiência da administração para reduzir os custos envolvidos nas operações.

Para a perspectiva do cliente, identifica-se a relação desta com a implementação das melhorias dos processos internos, levando em consideração garantir a excelência no relacionamento e atendimento ao cliente, como principal fator de sucesso. Além disso, a “conquista de novos clientes”, proporcionam à uma melhora no seu faturamento, o reconhecimento positivo no mercado e conseqüentemente o aumento da credibilidade nos serviços prestados pela transportadora.

As propostas para os processos internos foram adotadas fundamentalmente a partir das carências sofridas pela empresa em relação à melhoria contínua dos recursos utilizados na prestação dos serviços. Como objetivo, definiu-se a abertura de novas unidades de negócio, possibilitando um aumento significativo na receita bruta da empresa e também no número de transportadores agregados, embora a prioridade não esteja relacionada a quantidade de parceiros e sim à excelência no atendimento e suporte a todos.

A utilização adequada da tecnologia é mais um objetivo como oportunidade de sucesso, pois a inovação da tecnologia vem ganhando importância de modo geral no âmbito empresarial, onde cada dia mais as empresas estão sendo obrigadas a se adequarem à modernização para se manter no mercado. Para o negócio da empresa em estudo, a inovação da tecnologia é fundamental não somente para o acesso imediato às informações, agilidade nos mecanismos de comunicação interna, mas também possibilita a otimização dos recursos utilizados como desempenho profissional e melhoria implementação de um sistema de gestão de relacionamento com seus clientes.

Ainda na perspectiva interna, a proposta do autor permite intensificar estudos de Benchmarking voltados ao setor comercial, como a área a ser explorada pela empresa, pois atualmente esta função é exercida apenas pelo diretor da empresa, em contato informal com seus clientes, o que pode se tornar vulnerável e prejudicial para os futuros negócios da empresa.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos foram identificados pela capacitação e treinamento da equipe de profissionais, visto que é possível perceber falhas no que diz respeito à condução e solução de problemas relacionados à parte operacional da empresa. A proposta do autor em inserir o jovem no seu negócio, resume-se pela necessidade de mudança de planejamento das empresas, pois ainda percebe-se uma certa lentidão em aderir aos benefícios trazidos pela tecnologia e pela fixação por ideias ultrapassadas para gerenciar a logística como um todo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, a busca pela rentabilidade financeira, a satisfação dos clientes e a otimização dos processos internos, somente se tornará possível a partir do momento em que a empresa entender que é preciso contar com um time de profissionais qualificados, treinados e motivados a buscar o melhor para a empresa. Para isso, o autor propôs a execução de um plano de carreira para seus colaboradores, baseado no desempenho de cada profissional, ofertando equipamentos e condições favoráveis para exercer a profissão e oportunidades de crescimento à médio prazo.

#### 4.5 – PAINEL DE INDICADORES

Após a elaboração do Mapa Estratégico da organização, o autor relaciona os objetivos e metas através de um painel de controle dos indicadores, baseando-se também nas perspectivas do Balanced Scorecard: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento.

Os dados foram coletados através dos objetivos listados no mapa estratégico da organização e dos referenciais estratégicos definidos pelo autor.

Contudo, salienta-se que a elaboração do painel dos indicadores de desempenho conduzirá a empresa ao melhor gerenciamento dos seus objetivos, garantindo confiabilidade e segurança para a tomada de decisões estratégicas dos próximos anos, podendo ser visualizado no Apêndice D.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, todas as empresa que buscam melhoria e eficiência dentro da sua área de atuação necessitam de um planejamento estratégico bem elaborado, em que vivencia o pensamento de longo prazo da empresa e gera valor ao seu negócio compreendendo o melhor caminho a ser explorado na busca dos seus objetivos. As organização que possuem suas metas e objetivos definidos, geralmente saem na frente das outras para conquistar seu espaço no mercado e, com isso, atingem os melhores resultados tanto financeiros quanto em satisfação dos seus clientes.

Com base nas necessidades e dificuldades encontradas em uma empresa do setor de transporte rodoviário de cargas, o presente trabalho atingiu o objetivo geral inicialmente proposto, em que elaborou no capítulo 4, o desenvolvimento de um planejamento estratégico, tendo em vista o rápido crescimento da empresa em nos últimos anos e, conseqüentemente, a incapacidade dela em enxergar um futuro para o seu negócio.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi “realizar a análise de ambiente interno e externo da organiza” o qual foi concluído conforme o item 4.2, através da análise e elaboração da Matriz SWOT, definindo os fatores positivos e negativos mais relevantes que atingem a empresa pela ordem de importância, estabelecida com o auxílio da Matriz GUT como ferramenta de priorização.

O segundo objetivo específico do trabalho foi alcançado no capítulo 3, o qual apresentou o embasamento teórico das metodologias de planejamento estratégico, definindo os métodos e técnicas utilizados, os tipos de pesquisa e como seria realizada as análises dos dados, o que foi fundamento para o desenvolvimento do trabalho.

Para o terceiro objetivo específico foi alcançado no item 4.3, onde o autor propôs as propostas de referências estratégicos, que serão responsáveis por nortear a empresa aos desafios do futuro.

O quarto e último objetivo específico foi concluído através da elaboração de um mapa estratégico e a criação de um painel de indicadores de desempenhos e metas,

com base nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, o qual permitiu elaborar estratégias que deverão solucionar o problema enfrentado pela empresa.

Contudo, na visão do autor, alguns pontos merecem um aprofundamento maior para os próximos estudos de caso realizados na empresa, como por exemplo, a análise dos custos, o desenvolvimento e aplicação do software CRM para relacionamento com clientes, pesquisas de satisfação com clientes e funcionários e estruturação de um plano de carreira baseado em desempenho, entre outras abordagens definidas pelo momento oportuna das necessidades da empresa.

De modo geral, conclui-se que, o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso possibilitou ao autor aprimorar os conhecimentos adquiridos durante a graduação em Engenharia de Produção, bem como permitiu a realização pessoal do autor em desenvolver um estudo de seu interesse profissional. A partir de agora, compete à direção da empresa colocar em prática tudo o que foi elaborado. Estima-se que, gerenciando os objetivos e medindo os processos de implementação dos indicadores, a empresa atingirá suas metas dentro do prazo estipulado. Para o acadêmico, fica como dever realizar o acompanhamento e dar suporte para garantir implementação deste planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. ANTT. **Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas: RNTRC em Números.** Disponível em: <[http://appweb2.antt.gov.br/rntrc\\_numeros/rntrc\\_emnumeros.asp](http://appweb2.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_emnumeros.asp)>. Acesso em: 01 Jul de 2017.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977
- \_\_\_\_\_. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.
- AUTOMOTIVE BUSINESS. **Venda de caminhões sofre queda em 2016.** Disponível em: <<http://automotivebusiness.com.br/noticia/23237/vendas-de-caminhoes-terao-nova-queda-em-2016>>. Acesso em: 04 de maio 2017.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2015.
- BAZOLI, Thiago Nunes; JANUZZI, Ulysses Amarildo. **Administração de produção e logística.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BENTO, D.G.C; TELES, F. L. **A sazonalidade da produção agrícola e seus impactos na comercialização de insumos.** Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, Ano I - Edição I - Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.faculdedefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-6-0.pdf>. Acesso em: 17 de Setembro de 2017.
- BERGMANN, Natanael. **Planejamento Estratégico:** Proposta de implantação em uma empresa do ramo de artefatos de cimento. Dez. 2013. Disponível em <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro\\_Natanael.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro_Natanael.pdf)>. Acesso em 07 set. 2017.
- CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da qualidade total no estilo japonês.** 8 ed. Minas Gerais: 2004.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria R. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada.** São Paulo: Atlas, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES. CNT 2016. **Crise afeta setor de transporte, mas há otimismo moderado para 2017**. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/Imprensa/noticia/crise-afeta-setor-de-transporte-mas-ha-otimismo-moderado-para-2017>>. Acesso em 05 de abril de 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM TRANSPORTES E LOGÍSTICA. CNTTL 2017. **Modal Rodoviário**. Disponível em <<http://cnttl.org.br/modal-rodoviario>>. Acesso em 05 de abril de 2017.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas SA., 2010.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1981.

FELIPPES, Marcelo Augusto de. **Gestão Administrativa, Logística, Transporte e Consultoria**. Brasília-DF: 2009.

FERNANDES, I.G.M.; FIGUEIREDO, H.M.; COSTA, H.L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. **Planejamento Estratégico: Análise Swot**. Três Lagoas-MS: 2011.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de Valor na Empresa: uma abordagem abrangente do *Valuation* a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lare. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 14 Ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul.N. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2002.

LACOMBE, Franciscom. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAHLER, Marcelo. **Planejamento Estratégico: Proposição para uma fabricante de itens usinados**. Dez. 2014. Disponível em <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2014/Marcelo\\_Mahler.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2014/Marcelo_Mahler.pdf)>. Acesso em 15 out. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G.H.; WIENS, H.; FERREIRA, R.L.; MARTINS, S.S.F. **Análise SWOT**: estudo de caso em uma indústria de pequeno porte de móveis para escritório. Congresso Nacional de Administração. Ponta Grossa, 2013. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=120&q=1>>. Acesso em: 20 de setembro de 2017

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: Planejamento** Estratégico e Marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 26. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 33. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 30. Tiragem, Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico: Público ou Privado**. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o cliente**. 4 Ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.  
SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SCHLUTER, G.H; SCHLUTER, M.R. **Gestão da empresa de transporte de carga e logística: A gestão focada nos resultados**. Porto Alegre: HTS Editora, 2005.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Max Roberto. **Planejamento Estratégico no setor de Transporte Rodoviário de Cargas: A Proposta de um Quadro Referencial**. Porto Alegre, 2013. Disponível em <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/UNISINOS/4371/.../Max+Roberto+da+Silva.pdf>> Acesso em: 15 de Agosto de 2017.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TABOADA, Carlos et. al. **Planejamento de Cenários Logísticos**. Curitiba: Lesde, 2011. Livro digital.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. Atlas, São Paulo, 2009.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista com o diretor da empresa

- 1) Como você sonha com a empresa daqui 5 anos?
- 2) Detalhe um pouco este sonho, por gentileza
- 3) Quais os principais processos que deveriam melhorar na empresa para chegar onde você sonha?
- 4) Quais os principais resultados que você gostaria de ter na empresa em termos de:
  - a. Faturamento
  - b. Lucratividade
  - c. Estrutura
  - d. Abrangência
- 5) Quais são os pontos críticos que você considera importante para o crescimento da empresa?
- 6) Como você considera que o mercado poderia contribuir com o seu sonho de empresa?
- 7) O que a equipe deveria fazer para contribuir com o sonho da empresa?

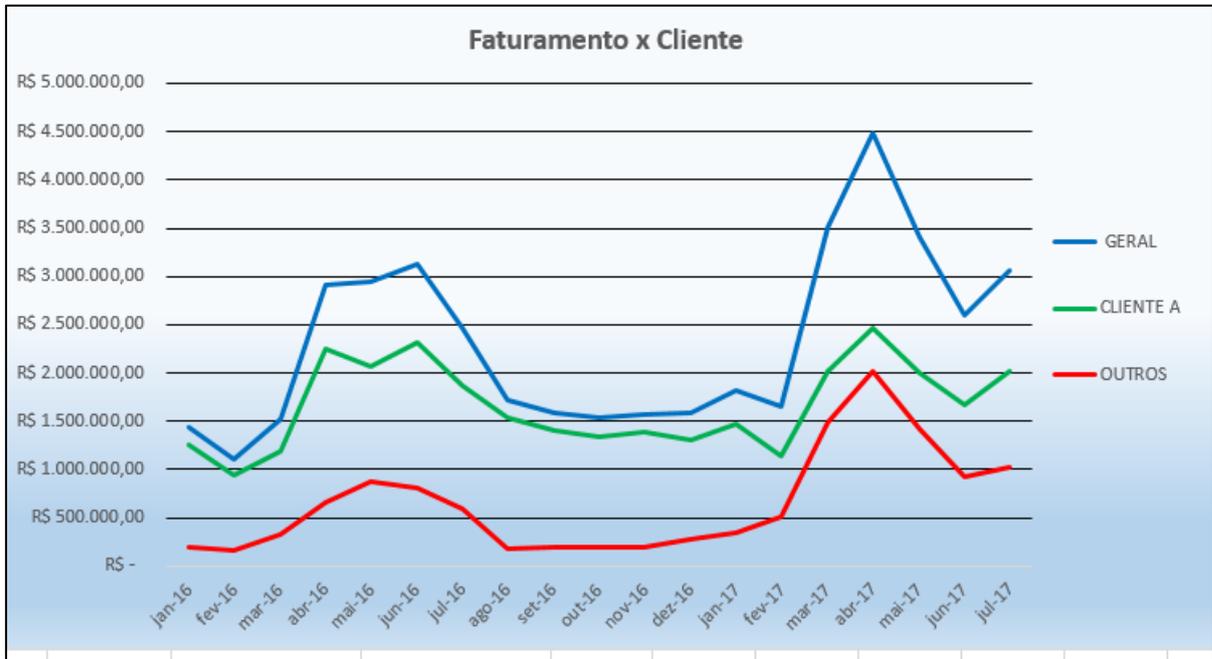
## **APÊNDICE B**

### **Roteiro de entrevista com os colaboradores da empresa**

- 1)** Como você vê a Jorginho Transportes inserida no mercado?
- 2)** Quais são suas ambições trabalhando na empresa?
- 3)** Em quais aspectos você poderá melhorar para que a Jorginho Transportes tenha alcance seus objetivos?
- 4)** Na sua visão, quais aspectos você acredita que a empresa precisa melhorar para obter sucesso?
- 5)** Como você avalia o sistema de capacitação e treinamento de funcionários da empresa? O que precisa ser melhorado?

## APÊNDICE C

### Evolução do faturamento por cliente e estimativa de crescimento



## APÊNDICE D

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AS PERSPECTIVAS DO BSC				
RESULTADOS				
Objetivo	Indicadores	Cálculo	Meta	Prazo
<b>Aumentar receitas</b>	% de aumento no faturamento	% de faturamento comparado com o faturamento de 2016	Aumentar 40% o faturamento da empresa	2022
<b>Manter a credibilidade financeira da empresa</b>	Postos cadastrados que trocam as cartas fretes da empresa	Nº de postos cadastrados / Número de postos que se recusam receber	100%	2018
<b>Aumentar a Lucratividade</b>	% aumento na margem de lucro	% da margem do lucro comparado ao ano de 2016	Aumentar para 12% a margem de lucro	2019
<b>Fidelizar clientes</b>	% de clientes fidelizados	% de clientes fidelizados comparados ao ano de 2017	100%	2019
<b>Reduzir custos</b>	% de faturamento gasto em custos fixos e variáveis	% do faturamento gasto com custos comparado ao ano de 2016	Reduzir em 20% o gasto com custos fixos e 30% os custos variáveis	2018

<b>CLIENTES</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
<b>Visitar constantemente os clientes</b>	Nº de visitas mensais por cliente	Nº de visitas comparado ao ano de 2017	Triplificar o número de vistas mensais aos clientes	2018
<b>Melhorar o relacionamento com os clientes</b>	% de clientes satisfeitos - pesquisa de satisfação	% clientes que recomendam os serviços da empresa	90% de clientes satisfeitos	2019
<b>Buscar novos clientes</b>	Nº de clientes novos	Novos clientes / Clientes atuais	Aumentar em 15% o total de clientes em sua carteira	2019
<b>Focar em clientes mais lucrativos</b>	Ticket médio mensal em R\$	Total do faturamento / Nº de clientes	Aumentar em 20% o ticket médio mensal por cliente	2020

<b>PROCESSOS INTERNOS</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
<b>Agilizar o processo entrega da mercadoria ao consumidor</b>	% de tempo despendido do carregamento até a entrega do produto ao destinatário	% de tempo comparado aos resultados do ano de 2017	Reduzir em 40% o tempo despendido no serviço de transporte	2019
<b>Otimizar o processo de comunicação interna</b>	Reduzir o tempo despendido para solução de problemas internos	Tempo despendido na solução de problemas internos comparação com o ano de 2017	Reduzir em 50% o tempo despendido para solucionar problemas	2018
<b>Agilizar o processo de negociação do frete com o terceirizado</b>	% de terceirizados que aceitam a proposta do frete na primeira vez	% de terceirizados que decidiram transportar pela sua empresa e não pelo o concorrente	100%	2020
<b>Abrir novas unidades de negócio</b>	Nº de novas agências de cargas	Nº de agências de cargas comparado ao ano de 2017	Aumentar para 15 o número de agências de cargas	2021
<b>Desenvolver estudo de Benchmarking</b>	Nº de estudos de Benchmarking por ano	Nº de estudos realizados durante o ano	Realizar 2 estudos de benchmarking durante o ano	2018
<b>Desenvolver o sistema de CRM</b>	Ter todos os clientes cadastrados no CRM	% de clientes cadastrados	100%	2020

<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
<b>Capacitar e treinar a equipe</b>	Nº de horas de treinamentos por ano	Nº de treinamentos comparado ao ano de 2016	Realizar 3 treinamentos da equipe durante o ano	2019
	Melhoria na eficiência da equipe - Avaliação de desempenho	Avaliar o desempenho da equipe	Melhorar em 50% o desempenho da equipe	2019
	Nº de reuniões durante o ano	Nº de reuniões	Realizar 3 reuniões da equipe durante o ano	2019
<b>Implantar um plano de carreira baseado em desempenho</b>	Data de implantação	Data de implantação	Funcionamento até o ano de 2019	2019
<b>Valorizar os profissionais</b>	% de profissionais satisfeitos - pesquisa de satisfação	% profissionais satisfeitos	90% dos profissionais satisfeitos	2019
<b>Treinar as pessoas para utilizar o software de CRM</b>	Nº de treinamentos de utilização do CRM	Treinamentos realizados	Realizar 2 treinamentos de CRM com a equipe	2020
<b>Contratar jovens na empresa</b>	Nº de jovens contratados pela empresa	Nº de jovens comparado com o número atual	Contratar 2 jovens por ano	2018