

**FAACZ – FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ISIS RAYANNE PEREIRA GUIMARÃES
PAULA PAGANI RODRIGUES**

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO
PARA A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES**

Aracruz-ES

2020

ISIS RAYANNE PEREIRA GUIMARÃES
PAULA PAGANI RODRIGUES

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO
PARA A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção Faculdades Integradas de Aracruz, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me Hermes Renato Pessotti.

Aracruz - ES

2020

ISIS RAYANNE PEREIRA GUIMARÃES
PAULA PAGANI RODRIGUES

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO
PARA A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
coordenadoria do curso de Engenharia de
Produção das Faculdades Integradas de Ara-
cruz, como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

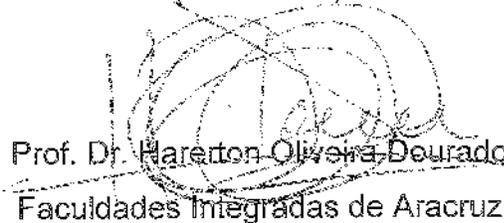
Aprovado em 27 de janeiro de 2020

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Me. Hermes Renato Pessotti
Faculdades Integradas de Aracruz

(Orientador)



Prof. Dr. Hareton Oliveira Dourado
Faculdades Integradas de Aracruz

(Examinador interno)

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho de conclusão de curso, primeiramente, a Deus por nos dar saúde e força para desenvolvermos e concluí-lo.

Aos nossos pais pelo suporte e incentivo durante nossa trajetória de formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a **Jesus Cristo**, “Tudo foi criado por ele e para ele. E ele é antes de todas as coisas, e todas as coisas subsistem por ele”. (Colossenses 1.16,17) Agradecemos aos nossos pais, **Helena Rodrigues P. Guimarães, José Isaac Guimarães e Eliany Pagani Rodrigues, Edson de Sá Rodrigues**, fieis companheiros, que com muito amor, empenho e sabedoria nos ofereceram total apoio para nossa formação acadêmica e humana. Agradecemos ao nosso orientador **Prof. M.Sc. Hermes Renato Pessotti**, pela sabia orientação que com muita disposição e serenidade, nos guiou para a realização deste trabalho. E por fim, a **empresa Cordial Transporte e Turismo**, por abrir a suas portas, nos disponibilizando todas as informações necessárias para a construção desse trabalho.

“Oferecer a Deus o mérito de nossas conquistas, é reconhecer que veio D’Ele aquela força que nos empurrou a vitória”.
Franklin C.

RESUMO

Atualmente, o mercado empresarial se encontra em um processo de constantes mudanças, o que leva as organizações a investirem em um planejamento eficaz para o seu negócio. Na busca de acompanhar as novas tendências e alterações impostas pelo mercado, promovendo um fator de competitividade perante seus concorrentes e um melhor desempenho de suas atividades e favorecendo no cumprimento de seus indicadores, as empresas atuais buscam por meio do planejamento, amenizar estes problemas. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar a efetividade do planejamento estratégico em uma empresa de transportes na cidade de Aracruz/ES. Para o alcance desses objetivos, foram levantadas as mais diversas bibliografias sobre as teorias relacionadas ao Planejamento Estratégico, de diferentes pontos de vistas. A metodologia aplicada para a obtenção dos dados foi sobre uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas com perguntas abertas e se define como estudo de caso. Para a coleta dos dados, participaram da entrevista a gerente financeira, e a coordenadora do Sistema de Gestão Integrada da empresa. Por fim, os resultados obtidos nesse estudo de caso, após o levantamento dos indicadores estabelecidos no planejamento, é a comprovação de um resultado satisfatório, sobre a efetividade do Planejamento estratégico na empresa de transportes.

Palavras chaves: Planejamento estratégico. Efetividade. Empresa de transportes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz SWOT.....	20
Figura 2: níveis de planejamento	25
Figura 3: área da empresa	30
Figura 4: área da empresa	30
Figura 5: empresa atualmente.....	31
Figura 6: ônibus antes do contrato.....	52
Figura 7: ônibus com os padrões definidos pela prefeitura.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: objetivos e indicadores integrados	42
--	----

ABREVIATURAS

PE – Planejamento Estratégico

PO – Planejamento Operacional

SGI – Sistema da Gestão Integrada

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

NR's – Normas Regulamentadoras

SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

DSMA – Diálogos Diários de Segurança

DDMA – Diálogos Diários de Meio Ambiente

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas Brasileira

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2 VANTAGENS E CRÍTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETIVIDADE	18
2.4 ANÁLISE SWOT	18
2.5 MISSÃO	20
2.6 VISÃO	21
2.7 ANÁLISE INTERNA	22
2.8 ANÁLISE EXTERNA	23
2.9 TIPOS DE PLANEJAMENTO	23
2.9.1 Planejamento Estratégico - Nível Estratégico	24
2.9.2 Planejamento Tático – Nível Tático	24
2.9.3 Planejamento Operacional – Nível Operacional	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 NATUREZA DE PESQUISA	27
3.3 COLETA DE DADOS	27
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA	28
4. ESTUDO DE CASO	29
4.1 DADOS DA EMPRESA ESTUDADA	29
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	29
4.3 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	29
4.4 ESCOPO DE SERVIÇO	30
4.5 A EMPRESA ATUALMENTE	31
4.6 VISÃO DA EMPRESA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31

4.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES DECLARADOS PELA EMPRESA.....	32
4.8 POLÍTICA DA EMPRESA	32
4.9 AMBIENTE DE NEGÓCIO.....	32
4.9.1 Ambiente Externo – Ambiente competitivo.....	33
4.9.2 Provedores externos.....	33
4.9.3 Clientes	33
4.10 AMBIENTE INTERNO	34
4.10.1 Gestão de Pessoas.....	34
4.10.2 Recursos Físicos.....	35
4.10.3 Recursos Financeiros	35
4.10.4 Recursos Tecnológicos	35
4.11 ANÁLISE SWOT	36
5 APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	39
5.1 INICIO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA.....	39
5.2 OBJETIVOS ESTABELECIDOS PELO SGI DA EMPRESA.....	40
5.3 ANÁLISE DOS INDICADORES	41
5.3.1 Satisfação dos Clientes	43
5.3.2 Reclamação dos Clientes	43
5.3.3 Propostas Aceitas	44
5.3.4 Absenteísmo.....	44
5.3.5 Provedor.....	45
5.3.6 Estoque	45
5.3.7 Profissionais Qualificados	46
5.3.8 Cumprimento de Horários	46
5.3.9 Garantir a Aprovação da Frota.....	47
5.3.10 Diminuir o Grau de Quebra de Veículos.....	47
5.3.11 Diminuir o Número de Notificações.....	48
5.3.12 Diminuir o Número de Acidentes com Danos Materiais	48
5.3.13 Diminuir o Número de Acidentes com Vítima Não Fatal.....	49
5.3.14 Diminuir o Número de Acidentes com Vítima Fatal.....	49
5.3.15 Número de Atestados Relacionados a Doença Ocupacional.....	50
5.3.16 Melhoria Contínua	50
5.4 ANÁLISE DOS INDICADORES NÃO ALCANÇADOS	50

5.5 CONCLUSÃO DO RESULTADO DA EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
5.6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO – INÍCIO DA EMPRESA.....	61

1 INTRODUÇÃO

Perante as constantes mudanças que o mercado atual apresenta, torna-se de suma importância que as organizações definem suas metas e estratégias, com a finalidade de alcançar resultados satisfatórios, desta forma, a organização se fortalece e cresce no mercado que está cada vez mais competitivo.

Para que isso aconteça, a organização necessita ter seu planejamento do negócio definido, analisando quais são seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, visando aproveitar as oportunidades no mercado, a fim do crescimento da organização como um todo.

Com esse objetivo, faz-se necessário a utilização do planejamento estratégico, uma ferramenta eficaz que através do diagnóstico do ambiente externo e interno, possibilita aos gestores uma melhor administração do negócio. O planejamento estratégico age de forma preventiva minimizando os riscos sobre a tomada de decisão feita pela organização (TUBINO, 2010).

Assim, o planejamento estratégico pode ser definido como uma ferramenta gerencial capaz de elaborar um plano estratégico, aproveitamento os recursos disponíveis na empresa, visando alcançar as metas estabelecidas pela mesma, a ferramenta também auxilia a empresa a ser manter ativa e rendável perante as novas tendências impostas pelo mercado (KOTLER, 1992).

Independentemente do tamanho da organização e seu ramo de trabalho, é importante que toda empresa estabeleça suas estratégias de mercado, objetivos e parâmetros, o planejamento estratégico possibilita ao empreendedor gerenciar com mais eficiência seu negócio.

Esse trabalho foi desenvolvido na empresa Cordial Transportes e Turismo, analisando seus indicadores, com o propósito que ao final desse estudo possamos apresentar a efetividade da aplicação do planejamento estratégico no sistema de gestão da empresa estuda.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar a análise da efetividade do planejamento estratégico em uma empresa de transportes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantar os dados atuais do planejamento estratégico da empresa;
- Identificar as metas e os objetivos da empresa, com relação ao seu planejamento estratégico;
- Comparar as metas e objetivos da empresa com os resultados obtidos;
- Levantar a efetividade do planejamento estratégico da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A elaboração do planejamento estratégico garante que as empresas possam estabelecer a sua posição no mercado, elaborando um planejamento estratégico para que aja pontos favoráveis em relação aos seus recursos nos parâmetros físicos, financeiro e humanos.

Contudo, somente a implantação de um planejamento não garante o resultado esperado em uma organização. Com isso, devem-se ter metas e objetivos consistentes com os seus resultados. Neste contexto, este trabalho de pesquisa buscar mostrar a efetividade da aplicação do planejamento estratégico em uma organização, através da análise dos seus indicadores.

Para que se obtenha uma eficiência na medição dos indicadores, é necessário que todos os colaboradores da organização estejam cientes que além de suas próprias funções operacionais, é essencial que estes também cooperem para o alcance da melhoria contínua e os cumprimentos das metas estabelecidas (WAAL, 2004).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por 5 capítulos, os quais visam mostrar a efetividade do planejamento estratégico, aplicado em uma empresa de transportes.

O capítulo 1 apresenta a introdução, a justificativa do trabalho, juntamente com seus objetivos, divididos na classe de geral e específico.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando os principais sub tópicos sobre o planejamento estratégico.

O capítulo 3 apresenta a contextualização da metodologia aplicada na elaboração do trabalho.

No capítulo 4 será exposto um estudo de caso desenvolvido em uma empresa especializada em transporte urbano, o histórico da empresa, sua posição no mercado atualmente, e o estabelecimento da missão e visão da mesma. As planilhas com os dados SGI dos indicadores e o resultado da efetividade do planejamento estratégico referentes aos anos de 2017 e 2018.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões finais acerca do tema e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Define-se planejamento estratégico como uma técnica administrativa que realiza um diagnóstico apontando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas de uma organização, e a partir dos resultados apresentados, desenvolver planos estratégicos, com o objetivo final de alcançar o cumprimento da missão, e a efetividade da mesma (CROZATTI, 2003).

Com sua base, objetiva o planejamento estratégico, trabalhar para que a missão da organização seja cumprida, ressalta que nessa análise é realizada de forma conjunta entre ambientes externo (para constatação das oportunidades e ameaças) e interno (para constatação dos pontos fortes e fracos) de uma organização (PELEIAS, 2002).

Assim, o planejamento estratégico, permite ao gestor analisar as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos de uma determinada organização, para o alcance de sua missão, é definindo a direção que a organização deverá seguir, afim de aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos. Desta forma, o planejamento estratégico pode ser considerado como um estabelecimento que possui recursos com a funcionalidade de alcançar os propósitos da organização, em um cenário de mercado altamente competitivo (FIRSCHMANN E ALMEIDA, 1991).

Elaborado com a ideia a longo prazo, o planejamento estratégico é apontado como o mais amplo tipo de planejamento. Com sua visão voltada para o futuro, este trabalha a organização de forma geral, envolvendo todas as áreas e processos, projetando alcançar os propósitos organizacionais já estabelecidos (CHIAVENATO, 2003).

Visando mudanças organizacionais o planejamento estratégico providência alterações para que falhas do passado não se repita futuramente, sendo um processo desenvolvido de forma contínua, o planejamento estratégico é um exercício mental, elaborado pela organização sem a interferência dos pensamentos da gerência (OLIVEIRA, 1991).

2.2 VANTAGENS E CRÍTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A aplicação do planejamento estratégico em uma empresa é muito satisfatória, perante o alto índice de fracassos de organizações que iniciaram suas atividades recentemente isso se deve basicamente a uma consequência de um planejamento inadequado (CERTO, 2003).

Certo (2003) destaca que o planejamento não garante a ausência de risco, evidentemente, porém ajuda a gerencia de uma empresa a identificar os problemas organizacionais, analisando a melhor maneira de lidar com esses problemas, que podem surpreender futuramente e desta forma, apontar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com esses dados, a empresa poderá definir as estratégias para que se possam aproveitar da melhor forma, suas competências e seus recursos disponíveis.

No passado, o planejamento estratégico sofreu com críticas, por conta de sua visão limitada em relação ao ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não faziam uso de pontos como a intuição e a criatividade, o ambiente era considerado como previsível e imutável, a organização era analisada por partes, sendo a estratégia restrita aos níveis altos, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores (ICHIKAWA, 2011).

Com a contribuição de vários autores, o planejamento estratégico passou a ganhar uma forma mais flexível às mudanças internas externas, afirma-se então que não existe uma forma exata de planejar nas empresas, sendo de grande valia a análise da real situação em que a empresa se encontra, para assim, se possa direcionar os rumos a serem seguidos (ICHIKAWA, 2011).

Observa-se, com isso, que algumas empresas não fazem o uso correto do planejamento, pois as mesmas perdem muito tempo pressas ao ato de planejar, não levando em consideração a importância de analisar as execuções e controle (CERTO, 2013).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETIVIDADE

Em um mercado cada vez mais competitivo, e repleto de mudanças, as organizações empresariais, passaram a investir e aplicar ferramentas de gestão que auxiliariam na decisão do melhor caminho a seguir no seu ramo de negócio e contribuindo para o acompanhamento as diversas mudanças impostas pelo mercado se prevenindo das ameaças, e a orientar nas tomadas de decisões futuras. Por esse motivo, é de grande valia o investimento na aplicação do planejamento estratégico, caso contrário a empresa enfrentaria sérias dificuldades para ser manter em um nível competitivo com seus concorrentes, atualizada, ativa e com uma rentabilidade positiva.

O planejamento estratégico favorece a elaboração de oportunidades para que a organização busque sua evolução no mercado de forma estruturada (GRACIOSO, 1990).

O fator positivo de se aplicar a ferramenta do planejamento estratégico é a capacidade que essa técnica desenvolve sobre o estudo voltado para a redução das incertezas, maximizando o aproveitamento das oportunidades se destacando no mercado pelas ações voltadas para o alto nível de competitividade no mercado (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

2.4 ANÁLISE SWOT

Criada pelos professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, a análise SWOT é uma ferramenta estratégica que estuda a competitividade de uma empresa, de acordo com quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Analisando essas quatro variáveis, será possível realizar a inventariação das forças e fraquezas oportunidades e ameaça da organização, no cenário empresarial que a organização atua. A interligação dos pontos fortes com os fatores críticos de sucesso para a satisfação de resultados

positivos, a organização será por certo, competitiva perante o mercado a longo prazo (RODRIGUES *ET AL*, 2005).

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) este define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Capaz de classificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. Seu significado: S: strenghts (pontos fortes) W: weaknesses (pontos fracos) O: opportunities (oportunidades) T: threats (ameaças) (KOTLER, 2000).

Com base na teoria, a análise SWOT, contribui para que organização elabore seu plano de estratégia, combinando pontos fortes em seu ambiente interno, com as oportunidades encontrada no ambiente externo, e com essa conciliação, elaborar uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2010).

O estudo dos pontos fracos e fortes; ameaças e oportunidades é uma ferramenta de grande valia para o desenvolvimento do planejamento estratégico, auxiliando a organização na análise comparativa entre os pontos fracos e fortes em relação as ameaças e oportunidades externas constatadas presentes na organização. Essa inspeção fornece a organização uma visão crítica do ambiente interno e externo do negócio (BOONE; KURTZ, 1998), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Silva (2009).

2.5 MISSÃO

De acordo com Kotler (2008) missão trata-se de uma declaração do propósito da empresa, o que a mesma deseja desenvolver em um ambiente maior. Uma missão desenvolvida de forma transparente, age semelhante a uma mão invisível, orientando os seus colaboradores.

A missão deve apresentar uma declaração formal e escrita da crença da organização, de maneira que oriente seus colaboradores, na tomada de decisão. Complementa-se que a missão, quando implantada, demonstra ao público, o motivo da existência da organização, esclarecendo o porquê e para que ela está no mercado (MATOS E CHIAVENATO, 1999).

A definição de uma missão, coopera para que todos compreendem o que fazer na organização e a uniformizar os esforços de todos, sendo assim, uma missão bem definida comporta vantagens (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para Oliveira (1985, p. 126), “[...] a missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

A missão é definida pela organização e explicada de forma clara e objetiva a todo o corpo de colaboradores no início de suas atividades, no entanto, as empresas passam por diversas alterações ao decorrer do tempo, desta forma a empresa está sujeita a atravessar processos de mudanças. Mudanças realizada para que a mesma se mantenha ativa no mercado cada vez mais exigente, sendo assim, a empresa pode observar que ocorreu um afastamento sobre a ideia inicial proposta referente a missão. (KOTLER, 2000).

A missão para ser consistente, precisa ser desenvolvida e executada ao longo tempo. Deve viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento em novos produtos. Deve resultar do monitoramento contínuo das possibilidades tecnológicas, de mudanças de hábitos e de estilo de vida do consumidor, mudanças na economia e na estrutura do setor. Esse monitoramento deve ser orientado para a sobrevivência a longo prazo da organização. (TAVARES, 1999, p. 88).

2.6 VISÃO

Verifica-se que o conceito de visão tem a premissa básica da formulação estratégica de uma empresa, sendo a mesma é uma das partes mais importantes a serem desenvolvidas e implementadas pela empresa, visto que, desempenha a atividade de realizar a aproximação de toda organização, e a partir dela serão definidos os propósitos e metas, a fim de conquistar melhores resultados e posições no mercado (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2006).

É necessário que a empresa possua uma definição exata sobre seu ramo de negócio, a empresa precisa ter um claro autoconhecimento da atividade que desempenha. Pois a definição de visão não é um mapeamento sobre as oportunidades no futuro. Sendo assim, requer da empresa uma atenção ao analisar que produtos ou serviços ela efetivamente realiza (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 1985, p. 88).

2.7 ANÁLISE INTERNA

A finalidade da análise interna é colocar em evidência as carências e qualidades de uma determinada organização. Os pontos fortes e fracos constatados na mesma, devem ser apontados perante a atual situação que ela se encontra no mercado, em relação aos seus produtos e serviços (OLIVEIRA, 2007).

A análise do ambiente interno apontara os pontos fortes e fracos da organização, com base no estudo desenvolvido sobre as áreas funcionais, e o funcionalidade da técnica de benchmarking, que se trata da comparação da eficiência da organização em relação a empresa empregada nas práticas do planejamento estratégico para que se observe quais são oportunidades disponíveis e quais são os pontos que a empresa apresenta falhas, assim da mesma maneira as alterações oriundas do benchmarking (MAXIMIANO, 2005).

Nas condições internas afloram forças e fraquezas. As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintivas. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho. Métodos de produção obsoletos, carências de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores, pode comprometer o desempenho da empresa (TAVARES, 1999, p. 21).

Alguns fatores são determinantes de forças e fraquezas de uma organização, desta forma, é indispensável que a organização se atente a pontos como um controle de estoque, produtividade elevada, mantendo a qualidade dos produtos, tecnologia para o surgimento de possível novos produtos , funcionários com qualificações para um prestamento de serviço eficiente, relacionamento com fornecedores e clientes e eficiência na entrega do serviço são pontos que favorecem a imagem da empresa, e indicadores de forças e fraquezas (SAMPAIO, 2004).

Possui qualidades internas favorecem a organização para definir, as características essenciais para o levantamento dos pontos fortes e fracos da organização e seu posicionamento no parâmetro de competitividade no mercado atual (SANTOS, 2008).

A análise do ambiente interno, permite o controle sobre as etapas de processo de uma organização, detectar as falhas e o estudo detalhado de projetos a longo prazo, visando sempre melhoria constante (MÜLLER, 2014).

2.8 ANÁLISE EXTERNA

Para Oliveira (1993) o propósito da análise externa, é levantar as oportunidades e ameaças do mercado, e traçar em que posição essa organização pretende alcançar no futuro, assim sendo, utilizar as oportunidades propostas e reduzir as ameaças. Declara-se assim, que o ambiente externo de uma empresa, possui um poder maior nas tomadas de decisão feitas pela organização em comparação ao ambiente interno (COSTA, 2006).

O ambiente externo é um auxiliador na implantação do planejamento estratégico, por essa razão deve ser controlado de forma contínua. Esse tipo de ambiente apresenta diversas causas que se encontram fora dos limites da empresa, mas que exercem poder sobre ela (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Influenciando de modo direto uma organização, o ambiente externo possui um agrupamento de ações que visa as ações competitivas, pontos como: os riscos de novos entrantes e produtos substitutos, a influência imposta pelos fornecedores, e os confrontos entre os concorrentes, são alguns dos pontos influenciadores presente em um ambiente externo (HITT, 2006).

2.9 TIPOS DE PLANEJAMENTO

De forma geral, na maior parte da literatura encontram-se três principais tipos de planejamento estratégico, são eles: o estratégico, tático e operacional. Suas classificações são baseadas na consideração dos níveis hierárquicos. No nível mais elevado distingue o planejamento estratégico, abaixo encontrasse o tipo tático, e na base o tipo operacional.

2.9.1 Planejamento Estratégico - Nível Estratégico

Nesse tipo de planejamento os objetivos gerais são definidos, qual é ramo de negócio adotado pela organização, e que de maneira a mesma deverá desempenhar suas atividades. Sua finalidade geral, baseia-se em influenciar os ambientes interno e externo, com o interesse de garantir um desenvolvimento a longo prazo com resultados satisfatórios. Desta forma, observa-se que o planejamento estratégico, possui o nível mais elevado em comparação aos outros tipos de planejamento. O mesmo deve ter um controle da organização de forma geral, podendo limitar as ações realizadas na organização (LACOMBE, 2003).

De acordo com Oliveira (2004, p. 48):

O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos, quanto á seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

2.9.2 Planejamento Tático – Nível Tático

O nível tático se relaciona com a organização como um todo, possuindo mais propriedades em características em relação ao planejamento institucional, sua atividade se estende a médio prazo (ANDRADE, 2012).

Oliveira (2004, p. 51) afirma que:

Na elaboração do planejamento tático, encontra-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar a concretização dos últimos. Esses problemas podem ser minimizados se o executivo tiver real conhecimento do campo de cada um dos tipos de planejamento, bem como de suas interações.

2.9.3 Planejamento Operacional – Nível Operacional

O planejamento operacional traz como principal finalidade, a indicação sobre as funções e recursos que são essenciais para que haja o cumprimento de todo tipo de objetivo apresentado (MAXIMIANO, 2000).

As ações realizadas no nível operacional são projetadas em um período curto, médio e longo de tempo. Desenvolvendo-se na etapa mais próxima do resultado, se assegurando através da criteriosa coleta de dados (PELEIAS, 2002).

Conforme declara Oliveira (2004, p. 49):

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes: os recursos necessários para seu desenvolvimento; os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis por sua execução e implantação.

Capaz de identificar quais os recursos que precisam estar à disposição para a realização de um determinado produto ou serviço, o planejamento operacional executa suas funções em um período anual ou bienal, e seus detalhes podendo ser apontados a nível semanal, mensal, trimestral (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Figura 2: níveis de planejamento



Fonte: <http://leticiaaveigacoutinho.blogspot.com/2016/06/tipos-de-planejamento.html>.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo aborda-se os métodos adotados na elaboração desse estudo, com o propósito de dar sustentabilidade de maneira técnica e científica para o desenvolvimento do estudo de caso.

O estudo buscou evidenciar em quatro vertentes para construção da pesquisa, que são eles: a teoria relacionada ao planejamento estratégico e sua importância em uma organização, o conjunto de ações realizadas para a elaboração do diagnóstico para a implementação das estratégias, a aplicação de um plano estratégico em uma empresa de transportes, e por fim levantar a efetividade do planejamento estratégico para a gestão e desenvolvimento da mesma.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo foi elaborado na empresa Cordial Transportes e Turismo Ltda.

Uma empresa que atua no ramo de transporte coletivo e fretamento de veículos a mais de 20 anos na região do estado do Espírito Santo. O estudo foi desenvolvido com a finalidade de comprovar a efetividade do planejamento estratégico aplicado na empresa.

O presente estudo classifica-se como exploratória, com o levantamento de informações sobre o tema do estudo, visto que possui a finalidade de analisar e obter os resultados referentes a efetividade da ferramenta de gestão aplicada na empresa.

De acordo com Gil (1996) as pesquisas exploratórias visam garantir ao pesquisador um melhor entendimento sobre o tema. Levantando os dados por meio da literatura, entrevistas, e o estudo de exemplos que favoreça a compreensão.

3.2 NATUREZA DE PESQUISA

Para o levantamento dos dados, e melhor compressão da técnica de gestão apontada no estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, realizada através de consultas em sites, artigos, livros, e matérias que abordassem a teoria em questão. Esse tipo de pesquisa é de grande valor para a construção do estudo de caso, pois a mesma, possui argumentos sólidos o que favorece para um estudo mais elaborado (KAHMEYER-MERTENS 2007).

Para a constatação das informações empregadas através dos dados levantados por meio das matérias didáticas, e visando a retratação da realidade de forma coerente e objetiva, utilizou-se o método de estudo de caso. O estudo de caso apresenta técnicas usadas para pesquisas históricas, mas evidencia duas formas que normalmente não se agrupam no repertório do pesquisador, são eles: série sistemática de entrevista e observação direta (YIN, 2001).

3.3 COLETA DE DADOS

Neste estudo os dados foram coletados através de duas fontes de natureza: primárias e secundárias. Os dados de natureza primária são aqueles coletados através de uma entrevista informal, feita pelas autoras do estudo com perguntas abertas, e respondidas pelas participantes da pesquisa.

Andrade (2001), afirma que uma entrevista pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatos que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro, etc.

Os dados de natureza secundária, foram coletados por meio de acesso ao site da organização, atas de reunião, relatórios, planilhas, e outros materiais pertinentes com o tema do estudo, coletados na organização em análise, com a autorização da

diretoria. De acordo com a literatura fica claro que dados secundários, “são dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios” (ROESCH, 1999, p.140).

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

As perguntas realizadas na pesquisa, foram respondidas, pela gerente financeira e coordenadora do SGI da organização, ambas contribuíram para a sustentação dos dados.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 DADOS DA EMPRESA ESTUDADA

Razão Social: Cordial Transporte e Turismo Ltda.

Endereço: Rua Pedro Cavalhieri Filho - nº 30, CEP: 29.192-520, Centro Empresarial, Aracruz, ES.

Telefone: (027) 3256-1604

E-mail: contato@cordialturismo.com.br

Site: <http://www.cordialturismo.com.br/portal/>

Ramo de Atividade: Transporte de passageiros, locação de automóveis e utilitários.

Objetivo Empresarial: Obter lucratividade visando a melhoria contínua de nossos serviços através de processos de qualidade em saúde, segurança.

Porte da Empresa: Grande.

Número de Colaboradores: 190 a 200 colaboradores.

Prêmios Conquistados: OHSAS 1800, ISO 9001:2015, Prêmio QualiAR, Licença Ambiental PMA e Gazeta Empresarial 2018.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em fevereiro de 1999 na cidade de Linhares-ES a Cordial Transportes e Turismo Ltda, é uma empresa do setor de Transportes Rodoviário de passageiros, construída e administrada pela família Cypriano, tradicional e pioneira no setor de transportes no estado do Espírito Santo.

4.3 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa atualmente tem a sua sede administrativa na cidade de Aracruz-ES. Além da matriz, a empresa possui um núcleo localizado em Domingos Martins- ES. Conforme, mostrada nas figuras abaixo:

Figura 3: área da empresa



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.

Figura 4: área da empresa



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.

4.4 ESCOPO DE SERVIÇO

A empresa Cordial Transporte e Turismo atua na prestação de serviço de transportes coletivo de passageiros com itinerário fixo, municipal e intermunicipal; serviço de transportes rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento municipal, intermunicipal e interestadual, locação de automóveis com ou sem motorista.

4.5 A EMPRESA ATUALMENTE

Atualmente a empresa está em pleno funcionamento, se consolidando cada vez mais no seu ramo de atuação, possui uma equipe de colaboradores capacitada e preparada, para uma prestação de serviço eficiente, possui uma moderna e renovada frota de veículos distribuídos nas modalidades de atuação da empresa. Destaca-se no setor pela qualidade nos serviços prestados, tendo como um dos principais pilares de sua gestão a boa relação interpessoal e a valorização do fator humano, no relacionamento com clientes diretos e indiretos, fornecedores e toda a sociedade onde está inserida.

Figura 5: empresa atualmente



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.

4.6 VISÃO DA EMPRESA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Cordial Transporte e Turismo Ltda. aplica essa ferramenta estratégica em sua gestão empresarial, pois acredita que a mesma favorece a empresa a se impulsionar na direção certa, traçar suas metas, diagnosticar seus pontos fortes e fracos, com a finalidade de evitar decisões precipitadas e alcançar melhores resultados.

4.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES DECLARADOS PELA EMPRESA

Missão: Promover e assegurar a qualidade, conforto e segurança, para atender as expectativas dos clientes gerando resultado contínuo.

Visão: Prestar serviço de transportes rodoviário de passageiros, fretamento em geral e locação de veículos, agregando reconhecimento e ocupando a posição de destaque em todo o território nacional.

Valores: Credibilidade, comprometimento, respeito ao meio ambiente a valorização da pessoa.

4.8 POLÍTICA DA EMPRESA

A política da Cordial está comprometida em:

- Prestar serviços com qualidade e segurança, atendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Cumprir os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao negócio da empresa, bem como as legislações municipais, estaduais e federais referentes à Saúde e Segurança entre outros requisitos subscritos.
- Garantir a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado, conscientizando e capacitando seus colaboradores para que possam atuar em conformidade com os processos.
- Promover condições de trabalho eliminando os perigos e reduzindo os riscos, tornando os locais seguros e saudáveis para a prevenção e lesões e doenças relacionadas ao trabalho;
- Proporcionar um ambiente onde os trabalhadores possam participar, consultar e se comprometer em assuntos de SST.

4.9 AMBIENTE DE NEGÓCIO

Com base, em nossa análise observamos que a presença de normas estabelecidas na política da empresa. Todas essas normas foram elaboradas através de um diagnóstico efetuado na empresa, por profissionais da área de planejamento, visando a menor ocorrência de falhas e um funcionamento eficaz do planejamento estratégico.

4.9.1 Ambiente Externo – Ambiente competitivo

Paralelamente ao desenvolvimento do serviço regular, a empresa Cordial Transportes e Turismo Ltda, disputa mercado que potencialmente é regular e que está sendo realizado e desenvolvido pelas empresas de fretamento que não estão regulamentadas quer seja, por regras, definições, contrato junto ao setor municipal.

Nesse contexto, a empresa acaba por absorver a clientela ou demanda que atualmente utiliza o serviço de fretamento através dessas empresas que não se adequaram a legislação por descuido e irresponsabilidade do poder concedente.

4.9.2 Provedores externos

A empresa atualmente conta com provedores externos qualificados para atender as demandas do mercado. Os provedores externos já existentes na empresa são parceiros de negócios. Somente são realizados a aquisição de peças e matérias em provedores considerados qualificados com a empresa de acordo com o quadro de requisitos necessários para cada tipo de peça, material ou serviço.

4.9.3 Clientes

Os clientes são assíduos e mantém a demanda e faturamento. E esse é um resultado de um trabalho desenvolvido a partir do ano de 2000, quando através de planejamento definimos horários estratégicos para atender trabalhadores das mais

diversas áreas seja saúde, educação, indústrias, comércios, etc. que no decorrer do atendimento a empresa foi abrangendo os novos clientes.

4.10 AMBIENTE INTERNO

4.10.1 Gestão de Pessoas

Para o desenvolvimento de suas atividades a Cordial conta com uma equipe multidisciplinar de funcionários.

A equipe lotada no quadro corporativo (sede empresa) atualmente soma 100 profissionais.

Visando atender os objetivos do planejamento estratégico a Cordial tem desenvolvido ações visando melhorias na capacitação dos empregados existentes e nos processos de recrutamento e seleção de novos talentos.

As atividades a serem desenvolvidas pela empresa no âmbito da Segurança do trabalhador e cuidado ao Meio Ambiente incluem:

- Levantamento, junto ao (SESMT) que hoje representa pela Técnica de Segurança de Trabalho, que desenvolve o trabalho refere a conscientização, do Meio Ambiente e Saúde das contratadas, das evidências do atendimento à legislação vigente, às diretrizes dos programas e comunicações com a Delegacia Regional do Trabalho, tais como procedimento, formulários, registros, ofícios, atas, dentre outros.
- Verificação da execução dos (DSMA) e os (DDMA), antes do início dos turnos de trabalho.
- Levantamento de registros da CIPA e verificar o atendimento das mesmas às diretrizes do Programa.
- Acompanhamento da instalação e manutenção de sinalização na oficina e garagem.
- Economia de água através do ETAR.

- Atendimento as condicionantes da Licença Ambiental;
- Atendimento as NR's pertinentes à atividade da empresa.
- Avaliação trimestral da fumaça preta de toda a frota;

4.10.2 Recursos Físicos

Atualmente, a empresa possui uma estrutura de apoio técnico com garagem completa a partir de 2013 com toda infraestrutura necessária, conta com uma frota de aproximadamente 50 veículos, para as diversas aplicações como serviços regulares, fretamento e turismo.

4.10.3 Recursos Financeiros

Orçamento financeiros necessária ao desenvolvimento previsto para os próximos anos será realizado com recursos próprios. Eventualmente poderão ser utilizados recursos de terceiros onde as demandas de investimento permitir a utilização de linhas de financiamento de baixo custo (ex: FINAME, BNDES, etc).

4.10.4 Recursos Tecnológicos

Visando o desenvolvimento de novas tecnologias para a gestão de segurança a empresa mostrou painel eletrônico de acompanhamento de velocidade em tempo real dos veículos atrelados ao contrato com a Prefeitura de Aracruz.

A empresa possui atualmente o programa Autumn para controle e manutenção preventiva e corretiva dos veículos.

A Transdata para a bilhetagem eletrônica. Alterdata para os Recursos Humano, SSOMA para os requisitos legais, entre outros.

Mediante a esse planejamento, podemos apontar as partes interessadas e suas expectativas necessidades.

- Clientes: obter seus serviços de acordo com seus requisitos visando a satisfação do cliente e a não poluição do meio ambiente. Esse requisito torna-se um requisito legal da empresa.
- Proprietários/acionistas: ter um retorno positivo do cliente, pois o mesmo foi atendido de acordo com suas expectativas e não poluir o meio ambiente com seus produtos e serviços.
- Pessoas em uma comunidade: geração de emprego e não impactar o meio ambiente onde eles estão inseridos.
- Provedores externos: parcerias de negócio e os recursos fornecidos por eles sejam utilizados de forma consciente para não impactar o meio ambiente.
- Banqueiros: parcerias de negócios e utilização de recursos que não agridem o meio ambiente.
- Órgão ambiental: atendimento aos requisitos estatutários e regulamentares. Esse requisito torna-se um requisito legal da empresa.
- Sindicatos: acordos coletivos firmados.
- Parceiros: oportunidades de negócios e utilização de recursos naturais com consciência.
- Sociedade que podem incluir concorrentes ou grupos opostos de pressão: não ocasionar acidentes ambientais para não denegrir a imagem das empresas de consultoria ambiental.

4.11 ANÁLISE SWOT

Para que o Planejamento Estratégico se desenvolva corretamente foi preciso fazer análise SWOT da empresa, diagnosticando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas na mesma.

1. Forças:

- Estrutura Organizacional.
- Estrutura Técnica.
- Profissionais Capacitados.
- Frota Adequada.
- Preocupação com o Meio Ambiente: Tratamento de Reuso da Água e Controle de Fumaça preta.
- Segurança Jurídica no Contrato de Concessão com a Prefeitura de Aracruz (15 em 15 anos).
- SBE Sistema de Bilhetagem Eletrônica Moderno e Eficiente no serviço Municipal.
- Sistema OHSAS 18001 implantada e certificada.
- Frota com baixa idade média.

2. Oportunidades:

- Novos clientes em outras áreas de atuação.
- Construir a própria energia (painel de solar).
- Adquirir novos ônibus para Turismo e aquisição de veículos com ar.
- Implantar Serviço Seletivo nas linhas Municipais.
- Vendas de Passagens online.
- Implantação SBE no serviço Intermunicipal.

3. Fraquezas:

- Quebras e Socorros.
- Relevante número de Ações Trabalhistas.
- Dificuldade no relacionamento entre gestores.
- Dificuldade na configuração dos rastreadores da frota municipal.
- Equipamentos de vídeo monitoramento deficiente

4. Ameaças:

- Instabilidade nos preços de Combustível, pneus, lubrificantes, graxas, etc.
- Desregulamentação dos serviços por parte do gestor (fretamento, escolares).
- Fiscalização ineficiente pelo poder público.
- Excesso de sindicalismo.
- Serviços facilmente paralisados por grupos e sociedade civil (vulnerável).
- Aplicativos de carona e/ou motorista particular (UBER), pendente de regulamentação.
- Aumento da gratuidade nos transportes Coletivo.
- Licitações nas linhas Intermunicipais (CETURB ES).
- Tarifas Municipais não praticadas de acordo com metodologia do contrato por influência do poder público.
- Alto custo fixo operacional.

5 APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 INICIO DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

No ano de 2011, a empresa sentiu a necessidade de qualificar os serviços prestados com o propósito de estabelecer novas oportunidades e um melhor atendimento para seus clientes. Sendo assim, a empresa deu início aos trabalhos em busca de uma certificação, a certificação escolhida pela empresa foi o Prodfor, que se trata de uma certificação baseada na ISO 9001, sendo a mesma reconhecida somente no território do estado do Espírito Santo.

Em 2013, a empresa observou que algumas atividades seriam limitas para que os requisitos impostos pelo Prodfor, fossem atendidos, ou seja, a prestação de serviço seria altamente prejudicada, isso levou a empresa a desistir da certificação do Prodfor.

Com isso, a alta direção da empresa decidiu investir então na certificação ISO 9001, conhecida internacionalmente. Partindo com esse objetivo, a empresa precisou refazer todo o treinamento, com seus colaboradores, e toda a parte documental da empresa, documentos esses, obrigatórios para a certificação da ISO 9001.

Já no ano de 2014, a empresa passou pelo processo de auditoria, e ao final do processo, a empresa recebeu a certificação ISO 9001 (versão 2008), passando por auditoria de manutenção nos anos de 2015 e 2016.

Em 2016, a empresa deu início a implantação da certificação da OHSAS 18001 (versão 2007) baseada nos riscos que uma atividade pode causar a saúde e a segurança dos seus colaboradores, foi partindo desse princípio que a organização começou a utilizar a ferramenta administrativa do planejamento estratégico, pois a ISO 9001 (versão 2008), foi atualizada para a versão 2015, sendo que nessa nova versão o planejamento estratégico era uma exigência. Foi então elaborado o planejamento estratégico da empresa, com seus indicadores para que os mesmos fossem cumpridos.

Com isso, no mesmo ano de 2016, a empresa recebeu as certificações da OHSAS 18001 (versão 2008) juntamente com ISO 9001 (versão 2015). Porém, em 2018 a norma OHSAS 18001, foi atualizada passando a ser uma ISO, ficando portando sendo ISO 45001 (versão 2018), então a empresa novamente precisou fazer alterações na parte de treinamento e documentação.

No início do ano de 2019, após passar por mais uma auditoria, a empresa então recebeu a certificação da ISO 9001 (versão 2015) e a ISO 45001 (versão 2018). A empresa relata que a maior dificuldade encontrada nesse processo foi o treinamento dos seus colaboradores, pois a norma exige uma padronização nos processos, para que possa ter uma monitoração dos resultados, sendo realizadas reuniões a curto e longo prazo, para a constatação do cumprimento das metas.

Caso ocorra o não cumprimento das metas, a organização abre uma não conformidade com a finalidade de apurar as causas que contribuíram para o não cumprimento das metas e trata-la para que não ocorram novamente. Além das auditorias externas, a empresa possui em sua gestão auditoria interna, realizada pela coordenadora do SGI, onde a mesma verifica o cumprimento das metas ou da não conformidades, os dados coletados são usados nas reuniões internas e também apresentadas para os auditores externos.

A empresa ressalta que o planejamento estratégico é de grande importância para o bom funcionamento das suas atividades, atualmente a empresa está preparada para realizar qualquer atividade no ramo de transportes, por conta dos documentos que foram empregados através das normas a empresa está bem mais consolidada perante as empresas a qual a mesma presta seus serviços.

5.2 OBJETIVOS ESTABELECIDOS PELO SGI DA EMPRESA

A política do SGI adotada pela empresa Cordial Transporte e Turismo possui como finalidade a prestação de serviços com qualidade atendendo as necessidades, expectativas e requisitos dos cliente, cumprindo os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao negócio da empresa, bem como as legislações

municipais e federais referentes a saúde e segurança entre outros requisitos subscritos, a fim de garantir a melhoria contínua de gestão integrada e o desempenho na prevenção de acidentes, lesões e doenças ocupacionais, consonantizando e capacitando seus colaboradores para que possam atuar em conformidade com os processos.

5.3 ANÁLISE DOS INDICADORES

O Planejamento Estratégico elaborado na gestão de negócio da empresa Cordial Transporte e Turismo LTDA, está dividido em 16 indicadores. Todos os indicadores possuem um responsável para controlar as avaliações, reuniões são realizadas semestralmente, mensalmente e anualmente, conforme o estabelecimento para cada um dos indicadores de forma individual.

O 1º objetivo estabelecido pelo SGI, é refere ao controle da rentabilidade da empresa, que está subdividido em 3 (três) indicadores:

Tabela 1: objetivos e indicadores integrados

	OBJETIVOS E INDICADORES INTEGRADOS						
POLÍTICA DO SGI	OBJETIVOS DO SGI	INDICADOR	META	2017		2018	
				ALCANÇADO	MOTIVOS	ALCANÇADO	MOTIVOS
<p>Prestar serviços com qualidade atendendo as necessidades, expectativas e requisitos dos clientes; Cumprir os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao negócio da empresa, bem como as legislações municipais, estaduais e federais referentes à Saúde e Segurança entre outros requisitos subscritos; Garantir a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada e o desempenho na prevenção de acidentes, lesões e doenças, conscientizando e capacitando seus colaboradores para que possam atuar em conformidade com os processos.</p>	Controle da rentabilidade da empresa	Satisfação de Clientes	Maior que 70% de satisfação dos clientes	SIM		NÃO	O mês de março foi 69%
		Reclamação do Cliente	Máximo 4 registros mensal	SIM		NAO	Julho tiveram 6 reclamações
		Propostas Aceitas	Maior que 25% semestralmente	SIM		SIM	
	Garantir uma produção sem atrasos	Absenteísmo	menor que 1%	SIM		SIM	
	Garantir PROVEDORES qualificados para aquisição de peças e serviços de Manutenção	provedor	Mínimo de 1 provedor qualificado para cada produto e serviço Anualmente	SIM		SIM	
	Garantir a agilidade na manutenção dos veículos com peças em Estoque	Estoque	mínimo 2 Peças e/ou itens críticos disponíveis no Estoque	SIM		SIM	
	Garantir profissionais qualificados pra atender os processos	Profissionais qualificados	300 horas de treinamento anualmente	SIM		SIM	
	Garantir o cumprimento de horários ofertados na tabela	Cumprimentos de Horários	Maior ou igual a 98%	SIM		SIM	
	Garantir a aprovação da frota em vistoria programadas e realizadas	Garantir a aprovação da frota	Maior ou igual a 90% pela PMA	SIM		SIM	
	Garantir a eficiência de suas operações (Diminuir a quantidade de quebra em	Diminuir grau de quebra de veículos	Quantidade de Até 0,0002	SIM		SIM	
	Diminuir a quantidade de notificações operacionais	Diminuir o número de notificações	Quantidade de até 1,5	SIM		SIM	
	Acidentes com danos materiais com terceiro e sem vítima	Diminuir número de acidentes com danos materiais	Menor que 5 registros mensais	NÃO	Fevereiro 7	SIM	
	Acidentes com danos materiais com terceiro e com vítima não fatal	Diminuir número de acidentes com vítima não fatal	Menor que 3 registros mensais	SIM		SIM	
	Acidentes com danos materiais com terceiro e com vítima fatal	Diminuir número de acidentes com vítima fatal	Meta 0	SIM		SIM	
	Diminuir número de atestados por doença ocupacional	Número de atestados relacionado a doença ocupacional	Menor que 10 dias Anual	SIM		SIM	
Investir em melhorias dos processos	Melhoria continua	2 registros semestral	SIM		SIM		

Aprovado por: Alta Direção Cargo: Alta Direção Atualização Formulário: 01/09/2016 Atualização dos Indicadores: 02/01/2018 Aprovado por: Alta Direção

5.3.1 Satisfação dos Clientes

Meta a ser alcançada: Maior que 70%.

Resultado do ano de 2017: 71% - Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 69% - Meta não alcançada.

Planejamento que se tenha um controle, para a linha regular será realizado em um período a cada 6 meses uma pesquisa para que se possa medir a satisfação dos usuários. Para o a linha de turismo será realizada após a viagem, através do motorista ou comercial, uma pesquisa de satisfação. E para a linha de fretamento será desenvolvido anualmente uma pesquisa de satisfação. Os resultados serão apurados em reuniões de análise crítica, sobre a responsabilidade do supervisor comercial.

5.3.2 Reclamação dos Clientes

Meta a ser alcançada: Máximo de 4 registros (mensal).

Resultado do ano de 2017: Nem um mês referente a esse ano teve a ocorrência de mais de 4 registros – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: No mês de julho foram registradas 6 reclamações – Meta não alcançada.

Para um Planejamento sobre este indicador, será realizada a abertura de uma não conformidade caso a mesma seja procedente, será tratada conforme o PO-04 e o cliente será informado das ações tomadas. Os resultados serão avaliados em reuniões de análise crítica na responsabilidade da coordenadora do sistema de gestão integrada.

5.3.3 Propostas Aceitas

Meta a ser alcançada: Maior que 25% (semestral).

Resultado do ano de 2017: 35,62 a 49,23 % - Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 36,98 a 39,60 % - Meta alcançada.

Para o planejamento, os serviços da empresa serão divulgados no site da mesma, os resultados serão medidos através de reuniões de análise crítica na responsabilidade do supervisor comercial.

O 2º objetivo estabelecido pelo SGI, é refere a garantia de uma produção sem atrasos com 1 (um) indicador definido.

5.3.4 Absenteísmo

Conforme, as análises foram coletadas os seguintes resultados:

Meta a ser alcançada: menor que 1%.

Resultado do ano de 2017: 0,03 a 0,08 % - Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 0,02 a 0,22 % - Meta alcançada.

Para o Planejamento serão realizadas DDS, reuniões e treinamentos, com o objetivo de instruir os colaboradores. Os resultados serão medidos através de reuniões de análise crítica realizadas mensalmente, sobre a orientação do assistente do RH.

O 3º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se a garantia de provedores qualificados para a aquisição de peças e serviços de manutenção, com 1 (um) indicador:

5.3.5 Provedor

Conforme, as análises foram coletadas os seguintes resultados:

Meta a ser alcançada: mínimo de 1 provedor qualificado para cada produto ou serviço (anualmente).

Resultado do ano de 2017: 2 a 19 – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 1 a 3 – Meta alcançada.

No Planejamento proposto, sugere a criação de um quadro com requisitos necessários para seleção e qualificação dos fornecedores. Serão realizadas, reuniões de análise crítica, realizadas anualmente, sobre a orientação do comprador.

O 4º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se a garantia de agilidade na manutenção de veículos com peças em estoque disponíveis, com 1(um) indicador:

5.3.6 Estoque

Meta a ser alcançada: mínimo de 2 peças ou itens críticos disponíveis no estoque.

Resultado do ano de 2017: 2 a 58 – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 2 a 37 – Meta alcançada.

Para o Planejamento será necessário um Controle no almoxarife, a fim de repor peças e itens críticos no estoque. Para a análise dos resultados serão realizadas reuniões de análise crítica, sobre a responsabilidade do encarregado de almoxarife.

O 5º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se a garantia de profissionais qualificados para atender os processos, com 1 (um) indicador:

5.3.7 Profissionais Qualificados

Meta a ser alcançada: Fornecer 300 horas de treinamento aos colaboradores (anualmente).

Resultado do ano de 2017: Foram fornecidas o total de 615 horas de treinamento aos colaboradores – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: Foram fornecidas o total de 400 horas de treinamento aos colaboradores – Meta alcançada.

Para o Planejamento será desenvolvido um programa de treinamento anual para toda a equipe da organização. Os resultados serão analisados semestralmente em reuniões de análise crítica, sobre a direção da Técnica em segurança do trabalho.

O 6º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se a garantia do cumprimento de horários ofertados na tabela, com 1 (um) indicador.

5.3.8 Cumprimento de Horários

Meta a ser alcançada: Maior ou igual a 98%.

Resultado do ano de 2017: 100% - Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 99 a 100% - Meta alcançada.

Para o Planejamento e controle, será necessário atender a tabela de horários a fim de que o quociente da quantidade de viagens realizadas dividido pela quantidade de viagens especificadas na tabela atinja a meta, serão realizadas reuniões de análise crítica mensalmente com a direção do gerente de tráfego.

O 7º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se a garantia sobre a aprovação da frota em vistoria programadas e realizadas, com 1 (um) indicador:

5.3.9 Garantir a Aprovação da Frota

Meta a ser alcançada: Maior ou igual a 90% pela Prefeitura municipal de Aracruz.

Resultado do ano de 2017: 100% - Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 100% - Meta alcançada.

Para o Planejamento, se faz necessário manter regularizado os padrões exigidos no contrato e calcular o quociente da quantidade de veículos aprovados sem qualquer notificação na vistoria, pelo total de veículos vistoriados. Reuniões de análise crítica, realizadas semestralmente na direção do encarregado de manutenção.

O 8º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se garantia da eficiência das operações (Diminuir a quantidade de quebra em veículos em operação), com 1 (um) indicador:

5.3.10 Diminuir o Grau de Quebra de Veículos

Meta a ser alcançada: Quantidade de até 0,0002.

Resultado do ano de 2017: quebra/KM 0,0000 – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: quebra/ KM 0,0000 a 0,0001 – Meta alcançada.

Para o Planejamento, serão realizados cálculos referente ao quociente entre o número de ocorrência de quebra de veículos em operação dividido pela quilometragem operacional especificada para o mesmo período, reuniões de análise crítica feitas mensalmente, sobre a responsabilidade do encarregado de manutenção.

O 9º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se à diminuição da quantidade de notificações operacionais, com 1 (um) indicador:

5.3.11 Diminuir o Número de Notificações

Meta a ser alcançada: quantidade de até 1,5.

Resultado do ano de 2017: 0 a 0,10 – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 0 a 0,11 – Meta alcançada.

Conforme o planejamento, será necessário se manter o padrão para evitar as notificações que devem calcular o quociente entre a quantidade de notificações operacionais emitidas pela SETRANS, dividido pela frota operacional. Mensalmente são realizadas reuniões de análise crítica para a levantamento dos resultados, tendo como responsável o encarregado de manutenção.

O 10º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se aos acidentes com danos materiais com terceiros e sem vítima, com 1 (um) indicador:

5.3.12 Diminuir o Número de Acidentes com Danos Materiais

Meta a ser alcançada: Menor que 5 registros (mensal).

Resultado do ano de 2017: 7 registros corridas no mês de fevereiro – Meta não alcançada.

Resultado do ano de 2018: 1 a 2 registros – Meta alcançada.

Conforme o Planejamento será aberta a ocorrência de não conformidade, para analisar a causa, caso a meta esperada ultrapasse. Os resultados são medidos através de reuniões de análise crítica, realizadas mensalmente, tendo como responsável a Técnica de segurança do trabalho da empresa.

O 11º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se aos acidentes com danos materiais com terceiros e com vítima não fatal, com 1 (um) indicador:

5.3.13 Diminuir o Número de Acidentes com Vítima Não Fatal

Meta a ser alcançada: menor que 3 registros (mensal).

Resultado do ano de 2017: 0 a 1 registro – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 0 a 2 registro – Meta alcançada.

Conforme o Planejamento, será aplicado o mesmo plano de ação para todos os indicadores que abordem metas relacionada a acidentes. Conforme, já mencionados acima.

O 12º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se aos acidentes com danos materiais com terceiros e com vítima fatal, com 1 (um) indicador:

5.3.14 Diminuir o Número de Acidentes com Vítima Fatal

Meta a ser alcançada: 0, nenhum registro dessa natureza.

Resultado do ano de 2017: 0, não houve registro com vítima fatal – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 0, não houve registro com vítima fatal – Meta alcançada.

Conforme o Planejamento, será aplicado o mesmo plano de ação para todos os indicadores que abordem metas relacionada a acidentes. Conforme, já mencionados acima.

O 13º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se diminuição do número de atestados por atestado ocupacionais, com 1 (um) indicador:

5.3.15 Número de Atestados Relacionados a Doença Ocupacional

Meta a ser alcançada: Menos que 10 atestados (anual).

Resultado do ano de 2017: 5 atestados – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 3 atestados – Meta alcançada.

Conforme o Planejamento estipula, será necessário a abertura de não conformidade para analisar a causa, caso a meta esperada ultrapasse. Os resultados são medidos através de reuniões de análise crítica, realizadas anualmente, tendo como responsável a Técnica de segurança do trabalho da empresa.

O 14º objetivo estabelecido pelo SGI, refere-se sobre o investimento em melhorias dos processos, com 1 (um) indicador:

5.3.16 Melhoria Contínua

Meta a ser alcançada: 2 registros (semestral).

Resultado do ano de 2017: 2 a 3 registros – Meta alcançada.

Resultado do ano de 2018: 2 a 6 registros – Meta alcançada.

Para o Planejamento, serão desenvolvidos a Implementação de melhorias nos processos e infraestrutura da organização. Para a constatação dos resultados serão realizadas reuniões de análise crítica, semestralmente sobre a responsabilidade da alta direção.

5.4 ANÁLISE DOS INDICADORES NÃO ALCANÇADOS

Com base nos dados coletados na análise, podemos diagnosticar que 3 indicadores obtiveram não conformidades. 1 indicador referente ao ano de 2017, e 2 referentes ao ano de 2018. No ano de 2017, analisou-se que o indicador relacionado a “diminuição dos acidentes com danos materiais” não foi alcançada. Através de uma entrevista com perguntas de forma direta, a coordenadora do sistema de gestão integrada da empresa, relatou que o indicador não obteve um resultado satisfatório devido, ao fato de os acidentes envolvem terceiros, ou seja, a participação de pessoas que não estão ligadas com as metas da empresa, o que favorece para a ocorrência de acidentes. Além dos danos materiais sobre a veículo da empresa, também ocorreu prejuízos matérias sobre os veículos dos terceiros envolvidos nos acidentes, a coordenadora ressalta, todos os danos matérias sendo de ambas as partes; foram ressarcidos pela empresa. A fim de buscar melhorias nesse indicador, foram realizados treinamento de direção defensiva com todos os motoristas que prestam serviços a empresa.

Prosseguido com a análise, se observou 2 não conformidades no ano de 2018. Referentes aos indicadores “Satisfação dos Clientes” e “ Reclamação dos Clientes”, de acordo com as informações coletadas através da gerente e coordenadora da organização, conclui-se que o motivo para a não conformidade de ambos os indicadores estão interligados pelos mesmos fatores, conforme declarada pelas participantes da pesquisa, que devido as exigências feitas pela Prefeitura de Aracruz, em virtude do contrato estabelecido entre as mesmas, foi necessário que a empresa alterasse as padronizações de sua frota de veículos, como por exemplo o modelo do assento, que antes do contrato era acolchoada e reclinada, cor dos veículos, modelo. Conforme observada na figura 6 e 7. Com isso, a satisfação dos clientes deve uma redução causada pela alteração do modelo do veículo, obviamente, favorecendo para o aumento das reclamações dos clientes. Por esse motivo ambos indicadores não foram alcançados conforme o planejamento desejava.

Figura 6: ônibus antes do contrato



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.

Figura 7: ônibus com os padrões definidos pela prefeitura



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda

5.5 CONCLUSÃO DO RESULTADO DA EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diagnosticou-se após a análise dos indicadores estabelecidos na empresa que são estabelecidos 16 indicadores anuais no plano estratégico. Ao final, constatou-se que no ano de 2017 dos 16 indicadores estabelecidos, apenas 1 indicador não alcançou a meta. Já no ano de 2018, 2 indicadores não alcançaram a meta proposta. Totalizando no final da análise, o não cumprimento de 3 indicadores. Comprovando assim, a efetividade final de 81,25 % do planejamento estratégico da empresa.

16 indicadores – 3 não conformidades / 13 indicadores

$$13/16 = 81,25$$

Mediante a acesso as atas de reunião de análise crítica podemos afirmar, que a empresa está conseguindo manter a integridade do Planejamento estratégico em funcionamento. Os objetivos estão sendo alcançados. Alguns indicadores estão apresentando resultados acima da meta esperada.

Todos os processos são monitorados e acompanhados com inspeção de segurança, auditorias integradas, análise crítica, auditorias externas, entre outros.

Para nível de conhecimento do leitor, que o órgão de certificador para a auditoria a partir desse ano de 2019, será a ABNT. A empresa foi obrigada a se adequar para se manter conformes os conceitos impostos pelo Inmetro.

Ressalta ainda, que a empresa passou por uma auditoria interna nos dias 14 e 15 de janeiro de 2019, com a auditora Enilza Gonçalves, a qual diagnosticou 04 não conformidades, 2 em Gestão de Pessoas e uma na Venda das Passagens, e uma em melhorias no processo comercial todas as não conformidade foram encaminhadas a gestora do Recursos Humanos que sanou as mesmas imediatamente. Essas não conformidades poderão ser estudadas em trabalhos como esse futuramente.

5.6 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Nos trabalhos futuros, pode-se agregar as inovações tecnológicas, com ferramentas tecnológicas empregadas sobre o controle dos indicadores, visando um controle mais preciso e mais tecnologia na gestão de planejamento da empresa.

Na análise de dados, evidencia o usuário da frota como fator contribuinte para que alguns dos indicadores sejam alcançados. Portanto, se entendi que um estudo relacionado aos clientes e a logística que é evidenciada no meio, implicaria em uma questão de ser fazer um trabalho. Assim como um trabalho realizado na área da segurança e controle da frota, itens também presente diretamente no plano estratégico da empresa estudada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das diversas mudanças que ocorrem no cenário organizacional se faz necessário que uma empresa esteja preparada para enfrentar os desafios. Se mantendo lucrativa e competitiva perante seus concorrentes, sendo assim, surge a necessidade de ferramentas de gestão que auxiliam a organização, em sua rotina administrativa. Uma das ferramentas mais eficientes nesse ramo, é o planejamento estratégico.

Uma ferramenta eficiente para a elaboração de estratégias, com base no diagnóstico dos ambientes externo e interno, levantando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças presentes no ramo do negócio.

Com base nesse mapeamento a organização se encontra capaz de definir suas metas empresariais, provendo as ações necessárias para que aja os cumprimentos das metas estabelecidas.

O estudo apresentado teve como objetivo principal analisar a efetividade dessa ferramenta, aplicada em uma empresa no ramo de transportes. Para isso, se fez necessário, uma metodologia de pesquisa. Além de uma análise dos dados coletados na empresa em questão.

Inicialmente, na fundamentação teórica, buscou-se base na literatura, com diferentes visões de autores, tendo em vista, promover um melhor entendimento do leitor sobre o tema, as técnicas e os processos necessários para a criação e o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Durante o desenvolvimento dessa análise, foram realizadas entrevistas com colaboradores da organização, mediante as respostas apresentadas foi possível diagnosticar as falhas que ocorreram no planejamento, provocando o não cumprimento de alguns indicadores.

O presente trabalho, atingiu os objetivos específicos propostos, foram levantados os dados atuais do PE da empresa, identificamos as metas através dos indicadores e os objetivos programados para cada um separadamente, sendo possível observar a

comparação das metas com os resultados obtidos nos anos analisados no estudo, e com isso, conseguimos então levantar a efetividade do planejamento estratégico na gestão da empresa.

De modo geral, conclui-se que a elaboração desse trabalho, agregou para as autoras novas experiências e conhecimentos, contribuindo para o enriquecimento na graduação de Engenharia de Produção. Vale ainda salientar, que é de grande importância que a empresa Cordial Transportes e Turismo, continue se dedicando em relação a execução e o monitoramento do planejamento estratégico, pois ficou evidente nesse trabalho a contribuição efetiva do planejamento, para o crescimento empresarial da mesma.

Pois qualquer empresa que visa aproveitar as oportunidades, se manter ativa em um mercado cada vez mais competitivo e sujeito a várias mudanças impostas nesse cenário, deve investir em planejamento. Pois só através de um planejamento elaborado que a empresa conseguira se prevenir de tomada de decisões erradas. Uma organização que pratica o planejamento não garante o sucesso de seu negócio, porém se garante a diminuição dos riscos nas tomadas de decisões, isso porque eles serão previamente calculados, sendo assim, é preciso planejar.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas S.A., 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria Prática.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria Prática.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BOONE, E.; KURTZ, L. **Marketing Contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRAAM, G. J. M.; BENDERS, J.; HEUSINKVELD, S. The balanced scorecard in The Netherlands. **Journal of Organizational Change Management.** v. 20, n. 6, 2007.
- CERTO, S. C. **Administração moderna.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. RJ: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamento e a aplicação - da intenção aos resultados.** 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Concorrência. São Paulo: Negócios Editora, 1998.
- COSTA, W. A. F.; **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico.** Istoé, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html> acesso em: 09 nov.2019.
- CROZATTI, J. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização.** Contexto, v.3, n.5. 2003.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Maninho I. Ribeiro **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, c1991.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

GIL, Antônio C.; Como elaborar Projeto de Pesquisa. 4. ed. SP: Atlas S.A., 2002.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; NETO, Mario Teixeira Reis. **Estratégia Empresarial: O desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HITT, Michael A., **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo, Editora Cengage Learning, 2006.

HUANG, H.C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, Elsevier, p. 209-218, 2009.

ICHIKAWA, E. Y. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. ABEPRO: **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Florianópolis. Janeiro: Campus, 2011.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto Saraiva. MARQUES, Claudia Toffano Benevento. SILVA, Fabio Do Nascimento Siqueira Da. SOUZA, Mario Fumanga Dos Santos De. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa: Linguagem E Método**. São Paulo, editora FGV, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Kaplan e Norton na prática**. RJ: Campus, 2004a.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria Eva. **Técnicas de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução à administração**. 5ª ed, São Paulo, Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Resolução Urbana a Resolução digital**, 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 2005.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNICK, V.; **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p. 3.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração Necessária**. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, Djalma. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma. P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R.; **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1985.

OLIVEIRA, Djalma P.R. (1991). **Planejamento Estratégico: Conceios, Metodologias e Práticas**. São Paulo, Atlas.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, C. H.; **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta . **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Sebastião (2011), **Gestão estratégica**, Escolar Editora, Lisboa.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.; **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 1. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.

WALL, A. Stimulating performance-driven behavior to obtain better results. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 4, p. 301-316, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradutor: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ANEXO – INÍCIO DA EMPRESA



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.



Fonte: Empresa Cordial Transporte e Turismo Ltda.