

# PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS: UM ESTUDO EM SANTA CATARINA

Strategic management practices in road transport companies: a study in Santa Catarina state

Alessandra Cassol<sup>1</sup>; Vanessa Dal Bello<sup>2</sup>; Renato Luis Artifon<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE/SP) e Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI/SC); E-mail: alessandracassol.adm@gmail.com.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão estratégica de pessoas (Universidade do Contestado – UnC). Bacharel em Administração (UnC); E-mail: vane\_dall@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade de Blumenau (PPGCC/FURB/SC). E-mail: renato@unc.br.

Data do recebimento: 04/01/2015 - Data do aceite: 07/05/2015

**RESUMO:** A pesquisa tem como objetivo analisar o processo de gestão estratégica na percepção de gestores de empresas privadas e cooperativas de transporte rodoviário de cargas. Compreendemos que, no atual cenário competitivo, as empresas necessitam formular estratégias para alcançar as metas e objetivos almejados, sendo necessário desenvolver um processo de planejamento estratégico para direcionar os negócios da empresa. A pesquisa suporta-se, teoricamente, no contexto de gestão estratégica e análise ambiental das organizações. O estudo possui abordagem qualitativa, sendo descritivo. O método de pesquisa foi um estudo de caso múltiplo realizado em uma cooperativa de transporte e uma empresa privada de transporte rodoviário de cargas. Foram realizadas entrevistas estruturadas com gestores que participam do processo de gestão estratégica das empresas pesquisadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise do conteúdo. Os resultados apontam que, para ambas as empresas, o planejamento estratégico é executado e considerado importante, e existem algumas dificuldades para a implantação, como por exemplo, a cultura organizacional. As contribuições da pesquisa apresentam a compreensão sobre como ocorre o processo de gestão

estratégica no dia-a-dia das organizações, e como empresas consolidadas no mercado direcionam suas ações estratégicas para manterem-se competitivas.

**Palavras-chave:** Cooperativa. Planejamento Estratégico. Práticas de Gestão.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the strategic management process in the perception of private company managers and cargo road transport cooperatives. It is understood that in today's competitive scenario companies need to develop strategies to achieve the goals and desired objectives, thus it is necessary to develop a strategic planning process to direct the company's business. This theoretical research is based on the context of strategic environmental management and on the analysis of organizations. The study has a qualitative and descriptive approach, the research method was a multiple case study in a transport cooperative and in a private cargo road transport. Structured interviews were conducted with managers participating in the strategic management process of the researched companies. The data were analyzed using the content analysis techniques. The results show that for both companies strategic planning business is run and considered important, but there are some difficulties in the implementation, such as the organizational culture. The research contributions present an understanding of how the process of strategic management happens in the companies' everyday life, and also how established companies in the market direct their strategic actions to remain competitive.

**Keywords:** Strategic Orientation. Cooperative. Strategic Planning.

## Introdução

Com o crescimento das tecnologias e o aumento das exigências dos clientes, as empresas precisaram se adequar às novas necessidades impostas pelo mercado competitivo. Este processo ocorre entre empresas privadas e cooperativas de transporte rodoviário de cargas (TRC) que precisam acompanhar as necessidades do mercado e se adequar às necessidades, buscando a modernização de seus sistemas, implementando novas estratégias para tornar-se um diferencial, qualificando seus colaboradores, revisando processos internos, entre outras mudanças que visam o melhor atendimento dos clientes e fornecedores.

Neste contexto empresas e cooperativas estão competindo diretamente como organizações do ramo de logística e veem demonstrando que estão cada vez mais desenvolvidas, atentas à gestão estratégica, às condições e exigências do mercado, adaptadas ao ambiente empresarial e preocupadas com a satisfação de seus clientes e fornecedores. Tanto as empresas privadas quanto as cooperativas devem desenvolver o processo de gestão estratégica, pois este auxilia na definição e operacionalização de estratégias para direcionar os seus resultados pretendidos. Segundo Certo e Petter (2005), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo, que visa manter uma empresa como um conjunto integrado a seu ambiente.

Sendo assim, esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de gestão estratégica na percepção de gestores de empresas e cooperativas de transporte rodoviário de cargas. Toda organização tem seus modelos e métodos para levantar informações, planejar, direcionar e controlar suas ações, ou seja, cada uma trabalha estrategicamente conforme suas necessidades. As cooperativas de TRC são organizações que concorrem, diretamente, com outras cooperativas do mesmo segmento e de diferentes regiões, e também com qualquer empresa que esteja no mercado no mesmo setor de atividade, por esse motivo estas organizações precisam ser altamente competitivas e apresentarem uma grande capacidade de desenvolverem estratégias focadas para alcançar seus objetivos. Desta forma, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: Como ocorre o processo de gestão estratégica em cooperativas e empresas de TRC de Santa Catarina?

Para Ferreira et al. (2006) o futuro das organizações está relacionado aos resultados das ações que foram realizadas; o desenvolvimento estratégico é a construção de um futuro promissor. Muitas organizações utilizam as suas intuições para apresentarem bons resultados estratégicos, porém isto não será suficiente para garantir a sustentabilidade dos negócios. Com o passar do tempo e as novas tecnologias, os níveis de exigências estão aumentando, cobrando um crescente profissionalismo (ALDRICH, 2007). Segundo Maximiano (2008), para as organizações terem um bom desempenho é preciso atender os objetivos esperados, e para que isso ocorra é necessário uma boa administração e um planejamento estratégico eficaz.

O trabalho justifica-se pela necessidade das Cooperativas e das Empresas Privadas de Transporte de Santa Catarina se tornarem cada vez mais competitivas, aumentando seus espaços no mercado, concorrendo igualitaria-

mente com seus oponentes, satisfazendo as necessidades e desejos de seus clientes com implementações de novas técnicas de gestão estratégica.

A pesquisa apresenta, como contribuição teórica, a compreensão sobre como ocorre o processo de gestão estratégica em organizações de TRC. A contribuição empírica está alicerçada na compreensão de como empresas consolidadas no mercado direcionam suas ações estratégicas para manterem-se competitivas, apresentando práticas de gestão que proporcionam resultados aos negócios.

Para tanto, o artigo está estruturado de forma a apresentar uma introdução ao conceito de gestão estratégica e análise ambiental nas organizações nas seções a seguir. Posteriormente, apresentamos os procedimentos metodológicos. Depois, realizamos a discussão dos resultados e apontamos as considerações finais.

## Revisão Teórica

Este item está dividido em dois tópicos: primeiramente, aborda o contexto da gestão estratégica, falando sobre o planejamento estratégico e posteriormente, trata da análise ambiental a quais as organizações estão inseridas.

## Gestão Estratégica

O mercado está muito competitivo e em constante transformação, e as organizações têm que se manter no mesmo ritmo. O processo de mudança necessita estar incorporado nas organizações, pois a tecnologia muda rapidamente, e os clientes estão cada vez mais exigentes. No entanto, as organizações precisam visitar suas atuais estratégias, adaptar seus planos de ações, suas tomadas de decisões, para que se adaptem ao ambiente existente.

Para Certo e Peter (2005), a estratégica é definida por ações que visam a garantir o alcance dos objetivos da organização. A formulação na organização tem por objetivo solucionar os problemas, buscando realizar as metas da organização. Corroborando, a estratégia é um conjunto de objetivos, metas, planos para atingir o resultado desejado. Gomes (2007) conceitua o termo de estratégia por ser um conjunto de ações estratégicas que descrevem os comportamentos das organizações para alcançar os objetivos planejados.

Dentro deste contexto, as organizações desenvolvem seus próprios sistemas de gestão estratégica, com intuito de alcançar seus objetivos e metas e manterem-se competitivos. Na concepção de Costa (2006), a gestão estratégica é o procedimento de planejar, gerenciar, sistematizar o processo para executar, mas, tudo isso precisa do acompanhamento e comprometimento de toda a organização, tanto dos gerentes como do setor operacional. Corroborando, Daft (2006) refere-se ao conjunto de ações e decisões tomadas para formular e implementar as estratégias, proporcionando uma adequação entre a empresa e seu ambiente, possibilitando o atingimento das metas.

Segundo Borges (2011), várias empresas confundem a gestão da estratégica com o planejamento estratégico. São processos diferentes, pois a primeira refere-se ao contexto de elaborar uma estratégia para a organização, a qual precisa ser analisada, estruturada em forma de processos, planejada no que se refere às tomadas de decisão, deve-se formular as metas e compartilhá-las com toda a organização, para que todos conheçam as suas responsabilidades para a implantação. Já o planejamento estratégico refere-se a orientar os processos da empresa para que funcionem bem e gerem lucros e crescimento satisfatório.

Percebe-se que vários autores compartilham das mesmas ideias dizendo que a gestão

estratégica tem por finalidade assegurar a continuidade, o crescimento e a sobrevivência das organizações no mercado, por meio da contínua adequação da organização e da sua estratégia, para poder enfrentar as mudanças dos ambientes externos e internos que podem influenciar a organização.

Segundo Porter (2004), para a organização formular a estratégica, é preciso identificar os objetivos da empresa, pesquisar e entender o ambiente empresarial, avaliar as oportunidades e ameaças do mercado, ter aproveitamento das oportunidades e sempre ter estratégias alternativas caso precise. Dessa forma, a análise do ambiente em que a organização está inserida auxilia na compreensão sobre como direcionar suas ações para alcançar melhor desempenho e resultado competitivo.

## Análise Ambiental nas Organizações

A análise do ambiente em que a empresa está inserida tem como função analisar a posição estratégica da empresa. Neste contexto, o microambiente refere-se ao ambiente mais imediato e próximo das organizações, no microambiente, contudo, cada organização tem seu ambiente particular e próprio (SOARES e ANDRADE, 2006). Para Silva (2005) o ambiente em que a organização atua e interage é o microambiente. Ele constitui o cenário de operações aonde a empresa atua e descreve os mercados de bens e serviços, bem como as variáveis que interferem na organização das forças e fraquezas.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008) as variáveis do microambiente são os clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários de mercado e as agências reguladoras. Neste ambiente, as organizações têm poder de influenciar as variáveis, mas precisam estabelecer parcerias com o poder político, comunidade, cadeia produtiva etc.

Na concepção de Cobra (2008); o ambiente interno da organização é formado por

setores funcionais, já o ambiente operacional, é formado por fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, gerentes, enfim, todos os ambientes que são ligados à organização. Conclui-se que, para as empresas, é fundamental a análise do microambiente, pois no ambiente interno são compreendidas as áreas funcionais da empresa, ele está relacionado diretamente com o ambiente da empresa e é possível ser controlado.

Segundo Soares e Andrade (2006), o ambiente que envolver toda a sociedade é o macroambiente.

Na concepção de Kotler (2006), o macroambiente afeta a conduta e a atuação do sistema de marketing da organização. São fatores incontrolláveis nas quais a empresa consegue se adaptar, utilizando fatores controláveis. Segundo Silva (2005), no macroambiente surgem várias vantagens, ameaças, oportunidades e contingências que as organizações não preveem, mas devem estar preparadas e adaptar-se, pois estão sujeitas às diversas influências e condições do ambiente externo. A economia, a tecnologia, o ambiente natural, demográfico, político-legal, sociocultural e a competitividade são as variáveis que compõem o impacto no macroambiente, e que as organizações devem analisar com muito cuidado no âmbito internacional e nacional (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Com base na análise do microambiente e macroambiente as empresas podem direcionar suas estratégias, conduzindo suas ações e construindo um planejamento estratégico mais adaptado à realidade do ambiente em que a organização atua.

## Método

A pesquisa configura-se como um estudo de natureza qualitativa descritiva. Segundo Gil (2008) o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever, minuciosamente, as

características de determinada população ou fenômeno estudado.

Configura-se como um estudo de caso múltiplo, com o intuito de identificar o processo de gestão estratégica baseada na percepção de gestores de cooperativas e empresas de TRC localizadas no Oeste de Santa Catarina. Segundo Yin (2005) os estudos de caso apresentam questões do tipo “como” e “por que”, é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Contudo, na concepção de Gil (2008), o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo aprofundado, que permite um amplo conhecimento específico do objeto pesquisado. A fundamentação da ideia é feita por meio da análise de determinado universo pesquisado, e na sua compreensão sistemática e precisa.

Como instrumentos de coleta de dados utilizaram-se como técnica de pesquisa, a entrevista estruturada. A entrevista é definida por Haguette (1997, p. 86) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Segundo Lodi (1974 apud LAKATOS e MARCONI, 1996) as entrevistas estruturadas são elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir a elas.

Sob o ponto de vista temporal, a pesquisa configura-se como um corte transversal, tendo sido obtidas as respostas dos indivíduos constantes da amostra apenas uma vez (MALHOTRA, 2012). Nesta pesquisa utilizamos uma amostra intencional, tendo como unidade de análise uma das Cooperativas de Transporte de Cargas Rodoviário e uma empresa Privada de Transporte de Cargas Rodoviário da região oeste de Santa Catarina. A amostra

foi composta por quatro gerentes, de ambas as organizações, a escolha dos respondentes deu-se por os mesmos serem responsáveis pelo processo de elaboração e diagnóstico das estratégias em suas organizações.

Nesta pesquisa fez-se uso da técnica de análise do conteúdo. Para Godoy (1995), a análise de conteúdo prevê três fases: a pré-análise que é a fase de organização, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Conforme Bardin (1979), a análise do conteúdo caracteriza-se como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Todavia, deve seguir algumas etapas, que a seguir serão apresentadas como aconteceram durante a pesquisa:

- a) Pré-análise: nesta fase ocorre a organização e sistematização das ideias. Nesta etapa, desenvolveu-se a transcrição de todas as entrevistas e a organização das informações segundo os objetivos da pesquisa;
- b) Exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. Neste momento, as entrevistas foram organizadas buscando relações entre o processo de gestão estratégica das duas organizações pesquisadas.
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos. Na última etapa do trabalho buscou-se relacionar a percepção dos gestores com a teoria relacionada à gestão estratégica.

A estruturação metodológica proposta contribui na elaboração dos resultados apresentados em sequência.

## Resultados e Discussão

### Caracterização do Ambiente Pesquisado

O transporte rodoviário de cargas é o principal modal utilizado no Brasil; mais da metade da carga transportada no país é realizada através de rodovias utilizando este modal. Uma cooperativa é formada por um grupo de pessoas que trabalham juntas, com comum objetivo e todas tem o mesmo direito. Em Cooperativas, os donos são os sócios, que podem ser numa quantidade ilimitada e não existe encargo trabalhista. Segundo Rodrigues (2008), as cooperativas prestam serviço de interesse dos seus associados, tendo em vista aumentar a renda e a produção deles. Cooperativas são definidas como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

O cooperativismo, no Brasil, possui treze ramos de atuação, sendo eles: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Turismo e lazer e a mais recente, de Transportes de passageiros e cargas (ambiente estudado nesta pesquisa). As cooperativas de transporte são divididas em diversas modalidades: transporte individual de passageiros (taxi, moto taxi); transporte coletivo de passageiros (vans; ônibus); transporte de cargas (caminhões, motocicletas, furgões); transporte escolar (vans e ônibus) (OCERGS, 2013).

As Cooperativas de Transporte tem gestões democráticas, controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões; são escolhidos, por votação, o Presidente e o Vice-Presidente. Nas

Cooperativas existe votação para eleger seu conselho de ética, conselho fiscal e conselho administrativo que fazem reunião frequentemente para tratar assuntos relevantes da Cooperativa.

Os sócios contribuem justamente iguais e controlam, democraticamente, o capital de sua Cooperativa, mas parte desse capital líquido é utilizado para o desenvolvimento da Cooperativa. As Cooperativas oferecem desenvolvimento para os seus sócios e educação e treinamento para seus funcionários para que eles possam contribuir, efetivamente, para o seu desenvolvimento.

Foi no ano de 2002 que a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, através da Assembléia Geral, aprovou a criação do ramo que atua no Transporte de passageiros, carga (líquida ou seca), escolares, transporte de veículos. Até essa data essas cooperativas pertenciam ao ramo trabalho.

## Análise e Discussão dos Resultados

Com objetivo de compreender o processo de gestão estratégica das organizações pesquisadas, foram arguidos os gestores, primeiramente, sobre processo de estruturação do planejamento estratégico e as variáveis do ambiente interno.

Dentro deste processo, compreende-se que a área de Recursos Humanos é primordial para as empresas, visto que este setor, no ambiente interno das organizações, apresenta total influência para a realização das estratégias ou metas organizacionais. Dessa forma, verificou-se que existiu uma unanimidade nas respostas onde todos os entrevistados compreendem que é preciso capacitar os colaboradores continuamente, pois são eles que ajudam a empresa colocar as estratégias em prática.

É um dos setores mais importantes da empresa, o qual dá apoio e ajuda no desenvolvimento de todos os colaboradores; isso faz com que o crescimento de todos esteja alinhado com as estratégias da cooperativa (informação verbal Entrevistado 1 – Cooperativa de Transporte).

É a chave do crescimento, tendo em vista que o capital humano é a principal ferramenta para a execução de processos e consequente geração de resultados, o fator humano é considerado em planejamento (informação verbal Entrevistado 2 - Cooperativa de Transporte).

As pessoas são à base de qualquer processo organizacional. Desta forma, qualquer projeto que envolva as estratégias da companhia leva em conta o ambiente de recursos humanos, pois este é a base para o sucesso de qualquer estratégia. A avaliação das competências e habilidades do grupo de colaboradores envolvidos na organização é avaliada criteriosamente para que as estratégias, planos, metas e ações sejam executadas conforme planejado (informação verbal Entrevistado 1 – Empresa Privada de Transporte).

Posteriormente questionou-se sobre a atuação da área de *marketing* e comercial, que segundo os entrevistados possui uma forte influência para a implantação do planejamento estratégico. Percebe-se a partir das opiniões dos entrevistados que o *marketing* se tornou de grande relevância para as organizações, pois se compreende que por meio dele é possível adquirir notoriedade no mercado o que possibilita que a organização alcance um número maior de clientes.

Hoje temos uma área de marketing estratégico, que, atenta ao mercado que nos dá direcionamento comercial. (informação verbal Entrevistado 1 – Cooperativa de Transporte).

São importantes para a promoção da marca e manutenção de mercado. (informação verbal Entrevistado 2 – Cooperativa de Transporte).

É avaliado como mecanismo facilitador das estratégias, pois será por meio deste, que as receitas serão realizadas. Para o departamento comercial são definidas metas e ações a serem implantadas, para que, desta forma, as receitas planejadas sejam realizadas e as estratégias de crescimento e sustentação de mercado sejam efetivas. (informação verbal Entrevistado 1 – Empresa Privada de Transporte).

Buscando compreender ainda sobre as ações no ambiente interno que direcionam as estratégias das empresas, questionou-se os gestores sobre a área da Tecnologia da Informação e sua influência na implantação do planejamento estratégico. Observou-se que a Tecnologia da Informação é um setor muito importante tanto na Empresa Privada como na Cooperativa, pois o mercado está em constante transformação e mudança tecnológica. Sendo assim, é preciso estar mudando continuamente, em busca da modernização. Hoje os clientes também exigem maior tecnologia das organizações, porque eles exigem mais praticidade e agilidade no atendimento.

É muito importante, o mercado está em constante mudança de tecnologia e é preciso ter muita atenção. (informação verbal Entrevistado 3 – Cooperativa de Transporte).

Em função do tamanho da empresa, há grande demanda por recursos de tecnologia da informação. Desta forma, dentro do planejamento estratégico, há as ações específicas de desenvolvimento desta área. As ações são planejadas, executadas, monitoradas e quando necessárias corrigidas, a fim de se alcançar as metas propostas para este departamento. (informação verbal Entrevistado 1 – Empresa Privada de Transporte).

Ao desenvolver uma gestão estratégica nas organizações, é preciso sempre realizar também a análise do ambiente externo, no qual a empresa está inserida, saber quais são seus clientes alvos, quais seus principais concorrentes, saber quem são seus fornecedores, bem como, saber as ameaças e oportunidades que estão inseridas neste ambiente.

Dessa forma, perguntamos aos entrevistados sobre a análise do ambiente econômico no processo de gestão estratégica, visto que este setor apresenta total influência para a realização de estratégias ou metas organizacionais. Verificou-se, com base nas respostas dos entrevistados que eles têm a mesma percepção sobre a importância da análise do ambiente econômico, que pode variar constantemente. Não é possível para uma organização pensar em gestão estratégica sem olhar para o mercado no curto, médio e longo prazo.

Utilizamos metodologia própria que abrange as discussões e levantamento das oportunidades e ameaças em todos os ambientes. (informação verbal Entrevistado 1 – Cooperativa de Transporte).

É muito importante analisar a economia, para fazer o planejamento estratégico da empresa é preciso orçar e planejar (informação verbal Entrevistado 3 – Cooperativa de Transporte).

Como um fator do mercado onde atua, a empresa precisa estar atento ao seu ambiente macroeconômico. Desta forma, o setor comercial tem ações específicas de monitoramento dos fatores que afetam direta ou indiretamente a companhia. (informação verbal Entrevistado 1 – Empresa Privada de Transporte).

Também investigou-se o ambiente político/legal, visto que este apresenta total influência para a realização das estratégias, planos de ação ou metas organizacionais.

Desta forma, verificou-se que existe em Cooperativas o mapeamento dos riscos e na empresa privada existe algumas dificuldades na análise do ambiente Político/Legal, conforme comentários dos entrevistados.

Utilizamos metodologia própria que abrange as discussões e levantamento das oportunidades e ameaças em todos os ambientes. (informação verbal Entrevistado 2 – Cooperativa de Transporte).

Sim, são mapeados questões e riscos Regionais e Nacionais. (informação verbal Entrevistado 3 – Cooperativa de Transporte).

É difícil monitorar todos os elementos políticos legais que afetam a empresa. Dentro do possível, o setor de gestão estratégica monitora este ambiente, e quando necessário, realiza as adequações nas estratégias da companhia. (informação verbal Entrevistado 1 – Empresa Privada de Transporte).

Verificou-se que, com base nas respostas dos entrevistados diferentes opiniões, onde nas Cooperativas existe o mapeamento e um processo cuidadoso focado neste assunto. Na empresa privada existe uma dificuldade de monitorar todos os elementos políticos/legais, o que acaba afetando a empresa, mas, mesmo assim é realizado um monitoramento dentro das possibilidades da organização. Esta diferença pode ser explicado pelo ambiente em que as cooperativas estão inseridas e por sua constituição jurídica, o ambiente Político/Legal possui total influência sobre este tipo de organização, para a empresa privada este fator não se torna tão relevante. Segundo Borges (2011) as ameaças e oportunidades estão presentes em todas as organizações e as mesmas devem estar atentas às mudanças de mercado, tentando aproveitar os benefícios das oportunidades e defendendo-se das ameaças com ações preventivas. Nesse sentido, o macroambiente

está em constante transformação podendo ser afetado por muitas variáveis, por isso as empresas devem sempre estar atentas aos fatos que acontecem ao seu redor.

Conforme respostas, observa-se que existe uma coerência entre as análises dos ambientes interno e externo no processo de gestão estratégica da Cooperativa e da Empresa Privada, na maioria das perguntas, as duas empresas concordaram sobre a importância e por vezes usavam as mesmas estratégias. Segundo Montgomery e Porter (1998) para as organizações lidarem com competitividade é necessário formular estratégias, identificar os pontos negativos para melhorar e avançar no mercado. Para isso é preciso saber a origem do problema, para tomar uma ação corretiva para melhorar a posição da organização.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizada por organizações em todo o mundo, ao questionarmos os entrevistados sobre as percepções da viabilidade da utilização da metodologia do Planejamento Estratégico verificou-se uma unanimidade nas respostas. Atualmente o planejamento estratégico nas organizações é essencial no ambiente competitivo, pois possibilita a empresa ficar mais preparada para mudanças do ambiente externo ressaltando a necessidade de planejar o futuro em curto e longo prazo.

Sabemos que, apesar do planejamento estratégico ser muito útil para as empresas, existe algumas dificuldades para a implantação do planejamento estratégico, tanto em empresa privada quanto em cooperativas. Com base nas respostas da Cooperativa e da empresa Privada observa-se a mesma opinião, pois se verifica que existem vários fatores que dificultam a implantação do planejamento estratégico. O principal fator descrito pelos entrevistados é a cultura da organização, ou seja, mudar uma cultura já existente é muito difícil e lento, pois é preciso

desenvolver o planejamento estratégico como uma cultura na empresa e não como obrigação, assim, o processo de planejamento será mais bem absorvido e realizado.

Conhecer a cooperativa e seus indicadores, não se implanta um Planejamento ele tem que se desenvolver na organização como cultura. (informação verbal Entrevistado 1- Cooperativa de Transporte).

A principal dificuldade é passar para toda a organização qual é o objetivo com a implantação do planejamento estratégico. (informação verbal Entrevistado 2- Cooperativa de Transporte).

O desconhecimento do mercado, das potencialidades da empresa, custo e conhecimento das pessoas envolvidas após o maior problema é o desdobramento via comunicação dentro da estrutura. (informação verbal Entrevistado 3 - Cooperativa de Transporte).

A cultura organizacional é um fator muito relevante. (informação verbal Entrevistado 1- Empresa Privada de Transporte).

Com a análise das percepções dos entrevistados, possibilita-se o entendimento sobre a forma como é feita a análise do ambiente organizacional e sua relevância. Essas informações formam a base de uma estratégia, pois a mesma deve estar estruturada sobre a análise do ambiente interno e externo. Verifica-se que as análises das entrevistas reportam o que a teoria reforça sobre a importância da gestão estratégica para as organizações, conforme Quadro 1.

Com base na análise do ambiente organizacional devem ser definidas as estratégias que indicará qual caminho em que a organização tem que seguir para conseguir alcançar maior competitividade e desempenho. Para Ferreira et al. (2006) o futuro das organizações está relacionado aos resultados

**Quadro 1** - Comparativo entre os dados da pesquisa e a teoria.

Ambiente Analisado	Dados Empíricos	Autores que suportam
Microambiente (recursos humanos, marketing e comercial, e tecnologia da informação).	<p>“Capital humano é a principal ferramenta para a execução de processos e consequente geração de resultados.”</p> <p>“É avaliado como mecanismo facilitador das estratégias”.</p> <p>“É muito importante, o mercado está em constante mudança de tecnologia e é preciso ter muita atenção.”</p>	<p>Martins (2001)</p> <p>Ferreira et al. (2006)</p> <p>Borges (2011)</p>
Macroambiente (econômico e político/legal)	<p>“É muito importante analisar a economia, para fazer o planejamento estratégico da empresa é preciso orçar e planejar”.</p> <p>“Utilizamos metodologia própria que abrange as discussões e levantamento das oportunidades e ameaças em todos os ambientes.”</p>	<p>Soares e Andrade (2006)</p> <p>Aldrich (2007)</p> <p>Nascimento; Lemos; Mello (2008)</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

das ações que foram realizadas, o desenvolvimento estratégico é a construção de um futuro promissor. Segundo Maximiano (2008), para as organizações terem um bom desempenho é preciso atender os objetivos esperados, e para que isso ocorra é necessário uma boa administração e um planejamento estratégico eficaz.

Para que as práticas de gestão estratégica apresentem resultados nas empresas é necessário que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos planejados pela empresa. Para que isso ocorra, exige-se dos gestores grande capacidade de realização, conhecimento da empresa e do mercado ao qual se está competindo.

## Considerações Finais

O mercado apresenta-se competitivo e o mundo empresarial está em busca de novos métodos de gestão, o que tem se tornado vital para a sobrevivência das organizações. Com a concorrência mais acirrada e o alto nível de exigência dos clientes as empresas são forçadas a ofertarem produtos e serviços com maior qualidade e preços acessíveis.

A cooperativa de transporte rodoviário pesquisada está inserida no mercado há mais de vinte anos e a empresa privada há mais de sete anos. Neste ambiente existe um alto nível de competitividade, pois representa uma expressiva importância para a economia das agroindústrias do Oeste de Santa Catarina sendo estas geradoras de renda e empregos diretos e indiretos.

A presente pesquisa cumpriu com seu objetivo de analisar o processo de gestão estratégica na percepção de gestores de empresas e cooperativas de transporte rodoviário. Com base nos dados levantados verifica-se que ambas as empresas trabalham com método de gestão estratégica voltada para a análise do micro e macroambiente.

Percebe-se que, tanto a cooperativa quanto a empresa privada fazem a utilização do método do planejamento estratégico, e procuram coletar o máximo de informações para conseguir elaborar estratégias precisas e consistentes para alcançar os resultados desejados.

Verifica-se que a área de recursos humanos é importante para ambas às empresas pesquisadas, porque está relacionada ao cuidado com as pessoas, que fazem parte do crescimento da organização, onde existem processos de capacitação com intuito de desenvolver os colaboradores. Na área de *marketing* o maior foco está na divulgação das organizações junto aos seus clientes e fornecedores.

Na análise dos dados relacionados ao macroambiente, e especificamente em relação ao contexto econômico, verificou-se entre os entrevistados uma mesma percepção sobre a relevância deste, segundo os entrevistados não é possível em uma organização pensar em gestão estratégica sem olhar para o mercado a curto, médio e longo prazo.

A análise do ambiente Político/Legal apresenta uma preocupação diferente entre as empresas pesquisadas, observa-se que a cooperativa possui ações mais focadas para a compreensão deste contexto, o que não acontece com a empresa privada.

Ficou evidenciada durante a apreciação dos dados a relevância tanto para a cooperativa quanto para empresa privada da utilização de um processo estratégico bem definido, planejado e articulado, analisando suas estratégias e direcionando o seu negócio, sempre com base em informações precisas e confiáveis por meio da análise do ambiente no qual estão inseridas. Nesta pesquisa foi identificada a postura estratégica que direciona e determina os rumos da organização, a cooperativa e a empresa privada consideram importante agir estrategicamente para conse-

guir vantagem competitiva e como consequência, sucesso no mercado onde atuam.

A pesquisa apresenta como contribuição teórica a compreensão sobre como ocorre o processo de gestão estratégica nas organizações. A contribuição empírica está alicerçada na compreensão de como empresas consolidadas no mercado direcionam suas práticas estratégicas para se manterem competitivas.

Como limitação da pesquisa pode-se mencionar o fato de ter sido entrevistado somente gerentes, o que pode ter criado um viés nas respostas pela percepção dos mesmos. Contudo este era o contexto proposto no objetivo, dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas relacionem a percepção dos gestores e dos colabora-

dores sobre o processo de gestão estratégica.

Sugere-se também a realização de pesquisas semelhantes em outros ramos de cooperativa e de empresa privada, com a finalidade de verificar e comparar informações sobre o processo de gestão estratégica conforme o ramo de atuação. A realização de estudos da mesma natureza em várias cooperativas ou empresas privadas do mesmo ramo, com o objetivo de criar um modelo ou processo de gestão estratégica específico para cada tipo de organização. Também verifica-se a importância de compreender como é realmente realizado ou aplicado a gestão estratégica nas empresas, observar quais as práticas existem e como são conduzidas.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. New York, Stanford. Business Books, 2007.
- ANDRADE, G. A. R. de ; SOARES, A. V. **Carreira Sustentável: Desenvolvimento de Competências Essenciais para a Excelência Profissional**. VI Congresso UNIFENAS, 2006.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa. ed. 70, 1979.
- BORGES, R. **Gestão estratégica na visão cooperativista: um estudo de caso em uma cooperativa central agroindustrial do oeste do Paraná**. 110 f. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2011.
- CERTO, S. C. e PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 2 ed. Sao Paulo: [s.n.], 2008.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA M. A. D.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2006.
- GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo. v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOMES, F. R. **Difusão de Inovações, Estratégia e a Inovação**. O Modelo DEI para os Executivos: Inovação, Estratégia, Difusão de Inovações, Modelo de Inovação, Caso Havaianas, Oceano Azul, Marketing. Editora E-papers. Rio de Janeiro, 2008.

- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5 edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 3 edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Bookman, 2012.
- MARTINS, H. T. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento** – Abordagem Conceitual & Resultados de Pesquisa. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NASCIMENTO, L. F.; DA CUNHA LEMOS, Â. D.; DE MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Bookman, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

