

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA MRS LOGÍSTICA S.A.**

ISABELA RAMOS JANNUZZI

JUIZ DE FORA

2018

ISABELA RAMOS JANNUZZI

**GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS: ESTUDO DE CASO COM A
EMPRESA MRS LOGÍSTICA S.A.**

Monografia apresentada pela acadêmica Isabela Ramos Jannuzzi ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito de obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Cristina Sayuri
Côrtes Ouchi Dusi

**Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018**

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter guiado e iluminado o meu caminho durante toda esta trajetória, sem Ele nada teria sido possível.

À minha mãe Daniela e ao meu pai Savio, por todo amor e carinho, por sempre estarem ao meu lado, me apoiando e passando todos os ensinamentos necessários para que eu chegasse até aqui.

À minha família, por todo carinho e parceria durante todo esse trajeto, sempre me ensinando o valor da união.

Ao Luís Fernando, pelo companheirismo, ensinamentos e amor em todos os momentos.

À minha querida orientadora Cristina, por todos os ensinamentos, paciência e confiança durante essa etapa.

Aos meus pais, Daniela e Savio, por serem meus exemplos de vida e profissão,
pessoas fundamentais em todas as etapas da minha vida.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral ¹e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de Dezembro de 2018.

Isabela Ramos Jannuzzi

¹LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

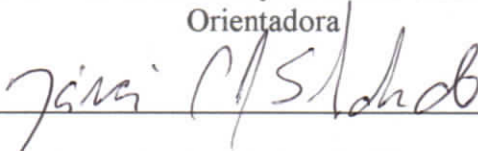
ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos quatro dias do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de *Isabela Ramos Jamuzzi*, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201426047, intitulado *Gestão e planejamento estratégicos: um estudo de caso da empresa MRS Logística S.A.* Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente APROVADA. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

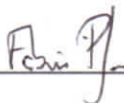
Juiz de Fora, 04 de dezembro de 2018.



Profª. Dra. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi
Orientadora



Profª. Dra. Marcia Cristina da Silva Machado



Prof. Dr. Fabrício Pereira Soares

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	15
Figura 2:	Estratégias Emergentes X Deliberadas.....	16
Figura 3:	Processo de administração estratégica.....	20
Figura 4:	Modelo básico de planejamento estratégico.....	24
Figura 5:	Modelo GPO.....	29
Figura 6:	Visão sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes.....	30
Figura 7:	Malha Ferroviária da MRS.....	38
Figura 8:	Composição Acionária da MRS.....	41
Figura 9:	Organograma geral da MRS.....	42
Figura 10:	Organograma da Gerência Geral de Planejamento Estratégico em 2012.....	46
Figura 11:	Organograma da Gerência Geral de Planejamento Estratégico em 2018.....	46
Figura 12:	Visão Macro do Processo de Planejamento na MRS.....	50
Figura 13:	O processo no longo prazo.....	51
Figura 14:	Definição das frentes de trabalho.....	52
Figura 15:	Avaliação do plano diretor anterior.....	53
Figura 16:	Consolidação das iniciativas.....	54
Figura 17:	Natureza das iniciativas.....	55
Figura 18:	Conteúdo do plano de negócios.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	13
Quadro 2:	Definições de estratégia, segundo os 5 ps da Estratégia.....	17
Quadro 3:	GPO versus GPD.....	32

RESUMO

O presente estudo visa compreender como é realizado o processo de gestão e planejamento estratégicos na MRS Logística S.A. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa de base explicativa, tendo como método o estudo de caso. Para a coleta de dados foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais e entrevista semiestruturada. Os resultados da pesquisa foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, na qual foram realizadas análises das informações obtidas baseadas no referencial teórico do trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que é de fato realizado um planejamento estratégico na empresa, no entanto, este planejamento não segue todas as etapas de um planejamento formal, visto que o mesmo é constantemente adaptado à realidade e necessidades da empresa. O estudo também apontou para utilização do modelo Hoshin Kanri, já que a companhia busca reduzir as divergências entre o planejamento e a implementação através da realização do desdobramento dos planos de negócios para as áreas. Tendo isto em vista, pôde-se verificar também a realização de um gerenciamento por diretrizes, permitindo um bom direcionamento da empresa com relação aos objetivos a serem seguidos, buscando sempre um alinhamento entre todas as áreas, para que a organização consiga obter sucesso e crescer em meio a um mercado altamente competitivo.

PALAVRAS CHAVE: Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA.....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4 O MODELO HOSHIN KANRI E O GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.	26
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
4 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS NA MRS LOGÍSTICA.....	37
4.1 VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	37
4.2 O INÍCIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MRS.....	43
4.3 A GERÊNCIA GERAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	45
4.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE DEMANDA.....	48
4.5 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	49
4.6 ANÁLISE DO CASO.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
6 REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	66

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios vem passando por mudanças constantes no que se refere a novas formas de se planejar e gerenciar as organizações. Em meio a ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos, é necessário que as empresas sejam adaptáveis e consigam adotar estratégias que trarão vantagens competitivas sustentáveis, favorecendo o crescimento e o alcance de resultados de longo prazo.

Os temas referentes à estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica são cada vez mais discutidos no âmbito acadêmico e também no ambiente corporativo. No entanto, devido à ampla variedade de concepções sobre estes temas, as empresas não os utilizam de forma padronizada. Além disso, as empresas têm características específicas, o que demanda uma adequação dessas concepções às suas realidades.

No entanto, é perceptível a necessidade de uma gestão estratégica eficiente, que conduza as organizações ao alcance dos seus objetivos, seja por meio de um planejamento estratégico formal ou da adoção de estratégias que permitam diferencia-las positivamente dos seus concorrentes.

Ao realizar um estágio na área de Normatização de Operações na MRS Logística, uma empresa do segmento de transporte ferroviário de cargas, despertou-se o interesse em se compreender melhor como ocorre a gestão estratégica em uma empresa de grande porte. Tendo isso em vista, o presente estudo buscará responder a seguinte questão: como ocorre a gestão estratégica na empresa MRS Logística?

Baseado nesta questão problema, o objetivo deste presente trabalho é analisar como ocorre o processo de gestão estratégica na empresa MRS Logística S.A, uma empresa de grande porte criada em 1996, com atuação no setor de transporte logístico focado especificamente no setor ferroviário. Para isso, buscou-se conhecer o modelo de planejamento estratégico utilizado pela empresa e identificar as áreas relacionadas à gestão estratégica, assim como levantar os conceitos e modelos de estratégia, administração estratégica, planejamento estratégico e gerenciamento pelas diretrizes.

Em relação aos aspectos metodológicos, a pesquisa realizada, de natureza qualitativa, pode ser classificada quanto aos fins como explicativa, tendo sido realizado um estudo de

caso sobre a empresa em questão. Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais em livros, artigos e documentos internos à empresa, buscando compreender melhor as temáticas estudadas. Para obtenção de dados primários sobre o modelo de planejamento estratégico e o processo de gestão estratégica, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Especialista de Planejamento da Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados.

Por fim, para análise dos dados foi realizada uma análise de conteúdo, em que todas as informações foram compiladas e interpretadas em comparação com o referencial teórico.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em cinco seções, sendo que a primeira é a introdução, que corresponde a esta seção e contém o objetivo de pesquisa, justificativa do estudo e metodologia utilizada. No capítulo 2, denominado referencial teórico, serão apresentados os principais temas e conceitos teóricos que embasaram este estudo. No capítulo 3, serão apresentados com mais detalhes os aspectos metodológicos deste trabalho, evidenciando as técnicas e ferramentas utilizadas.

Em seguida, o capítulo 4 irá abordar todos os dados levantados na pesquisa realizada, assim como a análise realizada pela aluna-pesquisadora com base no referencial teórico. Esta seção encontra-se dividida em seis partes, sendo elas: visão geral da empresa; início do planejamento estratégico na MRS; gerência geral de planejamento estratégico; definição dos objetivos de demanda; modelo de planejamento estratégico e análise do caso.

Por fim, no capítulo 5 será apresentado um resumo das análises realizadas, assim como a retomada do objetivo de pesquisa, para garantir que o mesmo foi devidamente atingido. Nesta seção também serão apresentadas as perspectivas futuras e as considerações finais sobre todo o trabalho realizado.

Para encerrar, serão apresentadas todas as referências utilizadas no trabalho, que serviram como base teórica para permitir que o estudo fosse realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as principais abordagens teóricas referentes aos temas de estratégia, administração estratégica e planejamento estratégico, a fim de retratar os principais estudos e conceitos que abrangem a formulação de estratégias nas organizações.

Na sequência, este capítulo também irá abordar o modelo de gerenciamento por diretrizes, tendo como base alguns autores da literatura estudada, visando apresentar informações suficientes para que possa ser gerado um amplo conhecimento sobre o tema, sendo capaz de embasar os estudos deste presente trabalho.

2.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

A palavra estratégia possui uma origem militar, advinda do termo grego *strategos*, que significa liderar o exército. Segundo Clausewitz (1993, *apud* CASTOR, 2009)³, a estratégia militar é definida como a arte de se utilizar das batalhas para atingir o objetivo final: vencer a guerra.

No meio empresarial e acadêmico, não há consenso sobre o conceito de estratégia (BARNEY e HESTERLY, 2007; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL 2010; NICOLAU, 2001; WHITTINGTON, 2002). Segundo Whittington (2002), se este fosse um conceito fácil de ser definido e trabalhado no âmbito empresarial, as empresas não precisariam investir altas quantias para contratar gerentes executivos capazes de formular estratégias de sucesso. Em outras palavras, se a estratégia tivesse um conceito único e estático, todos conseguiriam implementá-la facilmente e alcançariam seus objetivos sem precisar de muito esforço.

De acordo com Nicolau (2001) e Mintzberg et al (2010), existem tanto aspectos de convergência quanto de divergência entre os estudiosos do tema, conforme pode ser visto no quadro 1.

³ CLAUSEWITZ, Carl Von. *On War* [tradução em língua inglesa de Vom Kriege]. New York: Knopf, 1993. p. 207.

Quadro 1: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autores	Ano	Definição de estratégia
Chandler	1962	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff	1965	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Steiner e Miner	1977	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Porter	1980	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Quinn	1980	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Mintzberg	1988	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hax e Majluf	1988	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.

Fonte: adaptado de NICOLAU (2001, p. 4 a 6)

De acordo com o quadro apresentado, a inseparabilidade entre a organização e o ambiente, assim como a complexidade do tema e sua aplicação são fatores convergentes. O conteúdo da estratégia, assim como questões relacionadas ao processo de desenvolvimento e implementação de estratégias são questões que divergem de um autor para outro.

Complementando este pensamento, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) afirmam que alguns autores englobam as metas e objetivos como sendo parte da própria estratégia, enquanto outros acreditam que haja uma separação evidente entre elas.

Uma das definições de estratégia que pode ser utilizada é a de Chandler Jr (1998, *apud* CASTOR, 2009, p.13)⁴, que diz que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.”

Semelhante a esta definição, tem-se a visão de estratégia como sendo “(...) um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p.4).

Conforme Porter (2005), as estratégias competitivas buscam proporcionar para a empresa uma posição lucrativa e sustentável, através da qual se torne possível enfrentar as forças competitivas que determinam a concorrência na indústria. Desta forma, a estratégia competitiva pode adotar ações defensivas, respondendo ao ambiente de negócios, mas também pode adotar ações ofensivas, no sentido de tentar modelar este ambiente em favor da empresa.

Portanto, as estratégias empresariais são definidas para trazer vantagens de longo prazo para a organização, conforme coloca Castor (2009, p.17), que define essas estratégias da seguinte forma:

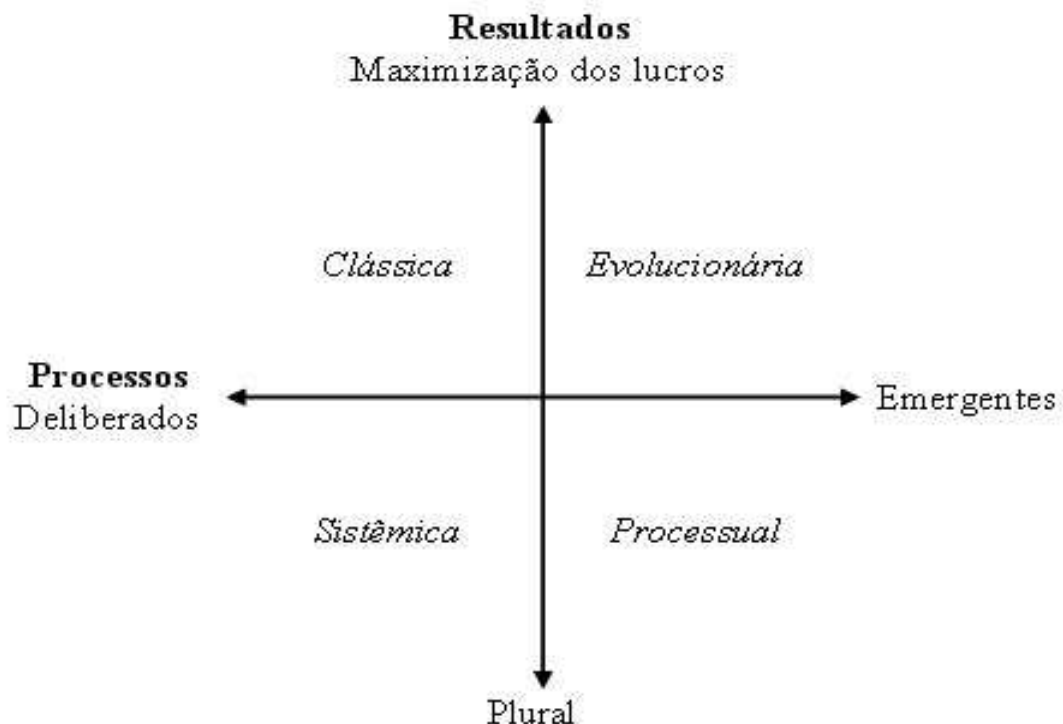
[...] se referem a fatores e tendências duradouras, do longo prazo, a assuntos sérios e complexos; não são, como alguns pensam, concebidas para problemas menores nem mudam a cada momento o sabor dos acontecimentos do mercado.
Uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou. (CASTOR, 2009, p. 17).

De acordo com Whittington (2002), existem quatro abordagens diferentes na conceituação de estratégia – a clássica, a evolucionária, a processualista e a sistêmica – sendo que elas se diferenciam basicamente de acordo com os resultados da estratégia e com os processos utilizados para implementá-la, como pode ser visto na figura 1. Com relação aos resultados, a clássica e a evolucionária apontam que a estratégia serve para maximizar os

⁴ CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT press, 1998.

lucros de uma organização, já as abordagens sistêmica e processual, são mais pluralistas, defendendo que o lucro é apenas um dos resultados da estratégia, havendo outros possíveis. No âmbito dos processos, a evolucionária e a processual definem que a estratégia é emergente, ou seja, surge por acaso, através de mudanças ocorridas ou pela própria inércia da empresa. Por outro lado, as abordagens clássica e sistêmica acreditam que a estratégia não necessariamente surge ao acaso, sendo desenvolvidas através de cálculos deliberados.

Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002, p.3)

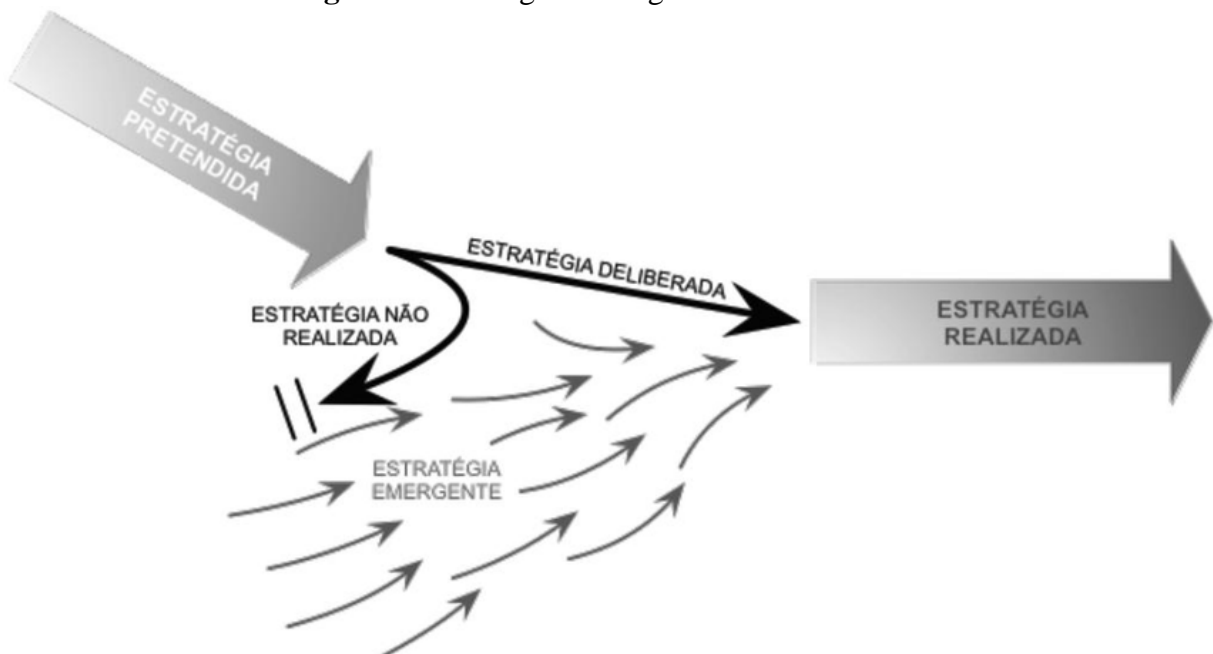
Os clássicos acreditam que a formulação da estratégia é imprescindível para garantir o sucesso da organização no futuro, devendo ser planejada de forma racional e com a perspectiva de longo prazo. Já os evolucionistas e processualistas não acreditam na estratégia de longo prazo, já que veem o futuro como imprevisível e entendem que planejamento poderia ser afetado por diversos acontecimentos que fogem do controle da organização. Sendo assim, os evolucionistas defendem a formulação de estratégias baseadas na maximização das chances de sobrevivência da empresa em seu cenário atual, enquanto os processualistas acreditam que a estratégia é um processo emergente, a partir do qual as empresas devem aprender com ele e se adaptar às novas circunstâncias. Por outro lado, os sistêmicos possuem uma posição relativista, ou seja, acreditam que o desenvolvimento da estratégia depende do

contexto social em que ela será formulada, variando de uma organização para outra (WHITTINGTON, 2002).

Castor (2009) apresenta uma visão que contempla a combinação dessas abordagens, já que acredita que a estratégia de uma empresa deve ser pensada no longo prazo e definida para todo o período previsto para o alcance do objetivo central, devendo ser evitada sua mudança constante, para que não haja uma confusão e desperdício de recursos. No entanto, no decorrer da execução da estratégia podem surgir necessidades de ajustes, devido, principalmente, a constante mudança do ambiente externo e a interação entre a empresa e seus concorrentes.

Mintzberg *et al* (2006) também entendem estratégia para além do planejamento e da deliberação, enfatizando o conceito das estratégias emergentes, conforme figura 2. Embora compreendam a importância das estratégias deliberadas, os autores acreditam que a estratégia pode fazer parte da empresa sem que essa tenha sido formulada conscientemente, ou seja, muitas empresas utilizam de estratégias sem sequer saber que as estão utilizando.

Figura 2: Estratégias Emergentes X Deliberadas



Fonte: Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006, p.25)

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), a estratégia possui cinco definições, que são os quatro “Ps” tradicionalmente apontados por diversos autores, acrescidos de uma quinta definição que também vem sendo utilizada e aplicada pelas organizações, conforme pode ser visto resumidamente no quadro 2.

Quadro 2: Definições de estratégia, segundo os 5 ps da Estratégia

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de ‘manobrar’ a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Fonte: Mintzberg e Quinn (1991, *apud* AFFELDT e VANTI 2009, p.5)⁵

Primeiramente tem-se a estratégia como um plano e como um padrão, uma vez que as organizações devem fazer planos para o futuro sem deixar de se basear nos padrões de comportamentos passados para tomar suas decisões. Porém, nem sempre a estratégia realizada segue perfeitamente a estratégia pretendida, uma vez que o mundo e, conseqüentemente as organizações, passam por mudanças e necessitam se adaptar. Seguindo essa perspectiva, tem-se as estratégias deliberadas, que são aqueles planos que foram completamente postos em prática; e as emergentes, em que os padrões que foram realmente realizados não eram pretendidos inicialmente. Para que haja uma boa administração estratégica, as organizações devem adotar esses dois tipos de estratégia, uma vez que devem ter a capacidade de prever e colocar em prática seus planos, ao mesmo tempo que devem ser capazes de reagir e se adaptar a eventos inesperados.

Ainda sobre as estratégias deliberadas e emergentes, de acordo com Mintzberg e Waters (1985), a principal diferença entre elas está na adaptação. As primeiras são aquelas estratégias que são seguidas exatamente de acordo com as intenções que foram definidas pela

⁵ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases. 2. ed.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

empresa, sem que tenham ocorrido adaptações às mudanças ocorridas no ambiente ou com os aprendizados obtidos ao longo do processo de colocação das intenções em prática. Já a segunda é o tipo de estratégia que surge justamente do aprendizado, ou seja, são padrões não pretendidos inicialmente que passam a ser utilizados pela empresa como forma de adaptação das estratégias ao ambiente externo e à própria organização, a tornando flexível e permitindo mudanças em algumas intenções que não funcionaram como eram pretendidas. Portanto, os autores acreditam que os gestores devem estabelecer suas intenções e fazer com que elas sejam perseguidas por todos na organização, mas sem se vender para as oportunidades surgidas no ambiente, estando dispostos a adaptar suas intenções quando isto se mostra necessário e eficiente para o sucesso da organização.

Além dos “Ps” de plano e padrão, existem também as estratégias como posição e como perspectiva. No primeiro caso, a estratégia é vista como a colocação de determinado produto e, conseqüentemente da empresa, em um mercado específico, tendo sua visão voltada para o mercado externo. Já no segundo caso, a estratégia é vista como sendo a forma característica de uma organização ser, tomar decisões e executar suas ações, tendo sua visão voltada para dentro da organização (MINTZBERG *et al*, 2010).

Por fim, Mintzberg *et al* (2010) ainda acrescentam uma última definição que é a visão da estratégia como um truque ou um pretexto, uma estratégia pensada para enganar e obter vantagem sobre um ou mais concorrentes através do mascaramento da real intenção da empresa.

A estratégia como um plano está focada no líder, sendo necessário compreender como o estrategista pretende estabelecer a direção para a organização. Por outro lado, a estratégia como truque, está direcionada para a competição direta, na qual se busca obter vantagem através das manobras. Já as estratégias vistas como padrão são concentradas na ação, evidenciando que de nada adianta ter o conceito se não houver o comportamento para colocá-lo em prática. Por sua vez, a estratégia como posição direciona o olhar para o ambiente competitivo das organizações, para compreender como estas estabelecem suas posições e se protegem da competição. Por fim, a estratégia vista como perspectiva é voltada para a intenção e comportamento da empresa em um ambiente coletivo, buscando entender como as intenções são propagadas e arraigadas no grupo (MINTZBERG *et. al*, 2006).

Embora existam diversas definições para as estratégias envolvendo os 5P's, essas definições não devem ser tratadas isoladamente, como concorrentes entre si, mas sim como

complementares, devendo ser analisadas em conjunto para que haja uma compreensão mais completa dos elementos que compõe a estratégia (MINTZBERG *et. al*, 2006).

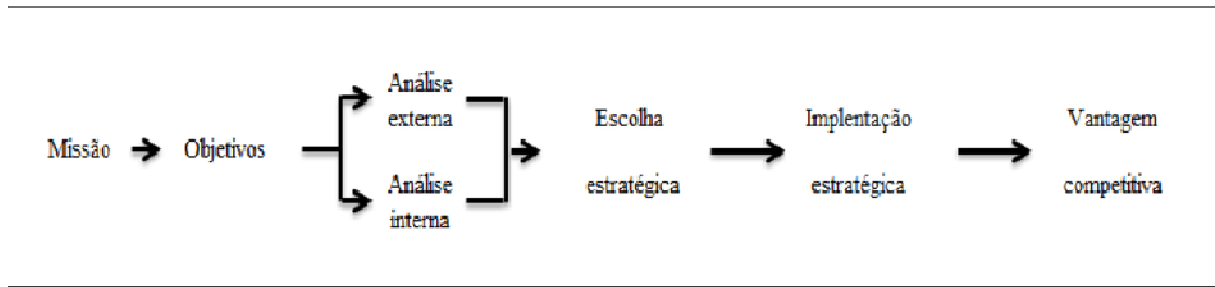
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Urdan e Urdan (2010, p. 44), “a administração estratégica é um processo de análise, formulação, implementação e controle de fins e meios para criar e manter a capacidade competitiva da empresa a longo prazo e obter desempenho destacado”. Barney e Hersterly (2007) definem a administração estratégica de forma semelhante, como sendo um conjunto de escolhas, precedidas de análises, que favorecem o desenvolvimento de estratégias eficientes no alcance das vantagens competitivas. Similarmente à definição desses autores, para Hitt *et al* (2008, p.5), a administração estratégica “é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Para Barney e Hersterly (2007), a vantagem competitiva é a capacidade da empresa de gerar um valor econômico superior ao de seus concorrentes, ou seja, é capacidade de fazer com que a diferença entre os benefícios percebidos ganhos pelos seus clientes e os seus custos totais de produção, seja maior do que a diferença gerada pelas empresas rivais.

Para que a empresa consiga esta vantagem competitiva, Hitt *et al* (2008) acreditam que ela deva conseguir implementar uma ou mais estratégias que a diferenciem dos concorrentes, tornando-as difíceis de serem copiadas ou muito custosas para serem imitadas. Porém, nenhuma vantagem competitiva é permanente, já que os concorrentes irão com o tempo adquirir as habilidades e recursos necessários para conseguir copiá-las e colocá-las em prática, e, a partir deste momento, a estratégia deixa de ser uma vantagem competitiva, já que não é mais única da organização.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), o processo de administração estratégica possui algumas etapas fundamentais que devem ser seguidas para alcançar a vantagem competitiva, como poder ser visto na figura 3.

Figura 3: Processo de administração estratégica

Fonte: Barney e Herterly (2007, p. 5)

Primeiro, deve ser feita uma análise de contexto, na qual a empresa analisa suas informações estratégicas sobre os ambientes externo e interno da organização e identifica suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças que podem ser aproveitadas ou precisam ser minimizadas. A partir dessa análise, passa-se para a etapa de planejamento, em que será definida a direção que a empresa deve seguir baseado na combinação de suas forças e fraquezas e oportunidades e ameaças do ambiente que favoreçam o alcance de uma vantagem competitiva. A terceira etapa é a da implementação, na qual é colocada em prática a estratégia escolhida para obter vantagem competitiva e retornos acima da média (BARNEY; HERSTERLY, 2007; HITT *et al*, 2008; URDAN E URDAN, 2010). Para Urdan e Urdan (2010), ainda existe a etapa de controle, que se baseia em fazer o acompanhamento da evolução da empresa, para verificar se está ocorrendo o que foi planejado previamente, permitindo a tomada de medidas corretivas quando necessário.

Hitt *et al* (2008) defendem que a administração estratégica é um processo contínuo, visto que os ambientes e, conseqüentemente as informações coletadas a partir deles, estão em evolução permanente, sendo necessário que os gestores se adaptem e colem as informações pertinentes. A estratégia é considerada boa se realmente proporcionar estas vantagens competitivas na prática. Para que isso ocorra, os executivos tentam prever e fazer suposições acerca das evoluções do ambiente e da competição do setor em que a empresa está inserida. No entanto, até que seja testada, não há como saber se a estratégia escolhida é a mais adequada e se irá funcionar para que a empresa obtenha sua vantagem competitiva, uma vez que a evolução da competição no setor e as mudanças no ambiente são difíceis de serem previstas com exatidão. Portanto, a escolha da estratégia é uma aposta que a organização faz baseada na sua teoria de como a competição irá evoluir e como ela pode aproveitar essa

oportunidade do ambiente para se diferenciar e obter a vantagem competitiva desejada (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Ainda para Barney e Hesterly (2007), apesar da dificuldade de se saber se a estratégia escolhida irá funcionar na prática, uma maneira de minimizar os possíveis erros é formular a estratégia com base em análises cuidadosas e sistemáticas e analisar o processo de administração estratégica.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A formulação de estratégias dentro de uma empresa não é uma tarefa fácil e essa complexidade está relacionada, principalmente, à grande variedade de fatores internos e externos que impactam nas decisões empresariais, sendo que muitos deles estão fora do controle da organização, não tendo como ser previstos pelos seus gestores (BARBOSA E BRANDONI, 2005).

Para Barbosa e Brandoni (2005), é neste contexto de alta complexidade que se faz imprescindível a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de auxílio à alta administração, norteando as ações da empresa dentro de um plano estabelecido para atingir seus objetivos, diminuindo a possibilidade de tomada de decisões equivocadas em um mercado altamente competitivo, em que não há margem para erros.

Segundo Vasconcellos Filho (1978), o planejamento estratégico não é simplesmente uma planificação, um planejamento de longo prazo ou uma administração por objetivos, mas sim uma metodologia para definição da direção que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos válidos, devendo conter a participação conjunta de pessoas chaves para o processo.

Segundo Barbosa e Brandoni (2005), o planejamento estratégico propriamente dito só surgiu no início da década de 70, uma vez que antes era apenas empregado o planejamento operacional. Isto acontecia porque o cenário em que as empresas estavam inseridas era mais estável, com o crescimento da demanda controlado, o que mudou a partir desse período, tornando necessário uma nova forma de realizar o planejamento administrativo que possibilitasse às empresas uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

No Brasil e no mundo, muitas empresas já vêm empregando metodologias de planejamento estratégico, porém, nem todas utilizam “o verdadeiro planejamento estratégico”, segundo Alday (2000), uma vez que ainda existem dúvidas sobre o seu real conceito e como deve ser formulado, sendo que há uma tendência da utilização do termo “planejamento de longo prazo” como sinônimo de planejamento estratégico (ALDAY, 2000).

Para Alday (2000), outra dúvida que ainda existe dentro das empresas é quanto à diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, o planejamento estratégico é um plano macro, que diz respeito a toda a empresa, enquanto o planejamento tático trata dos planos direcionados para cada área da empresa, sendo o desdobramento do estratégico. Por sua vez, o planejamento operacional, se refere à alocação de recursos em cada plano tático, para poder operacionalizá-lo.

Similarmente à estratégia militar utilizada nas guerras, Castor (2009) entende que as empresas necessitam empreender esforços táticos que obedeçam ao objetivo central almejado, pois só assim conseguirão vencer não apenas as batalhas diárias enfrentadas, como também a “guerra” como um todo. Portanto, para que os objetivos gerais da empresa sejam alcançados, os planos táticos e operacionais devem ser produzidos em função da ideia central definida pela própria empresa, que ser estabelecida no planejamento estratégico.

De acordo com Teixeira, Alonso e Alonso (2014), o planejamento estratégico irá identificar os recursos potenciais da empresa, focando nas medidas positivas que podem ser tomadas para que haja um melhor aproveitamento do ambiente em que a mesma está inserida.

Ainda segundo Teixeira *et al* (2014), a diferença entre o planejamento estratégico e a gestão estratégica é que o primeiro é uma ferramenta de apoio ao segundo, sendo necessária a correta compreensão e aplicação do planejamento para que a gestão estratégica seja bem-sucedida.

Vasconcellos Filho (1978) conceitua o planejamento estratégico como sendo uma metodologia utilizada para definir em que direção a empresa deve seguir, de acordo com seus objetivos estabelecidos. Para ele, essa é uma metodologia de pensamento participativo, devendo ser compartilhado e realizado por toda empresa para que seja eficaz e bem sucedido. De forma semelhante, Teixeira *et al* (2014) entendem o planejamento estratégico como sendo uma ferramenta de apoio à gestão estratégica. Para os autores, sua correta compreensão e aplicação favorecem uma gestão estratégica bem sucedida.

Mintzberg *et al* (2006, p. 29) afirmam que “uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.”

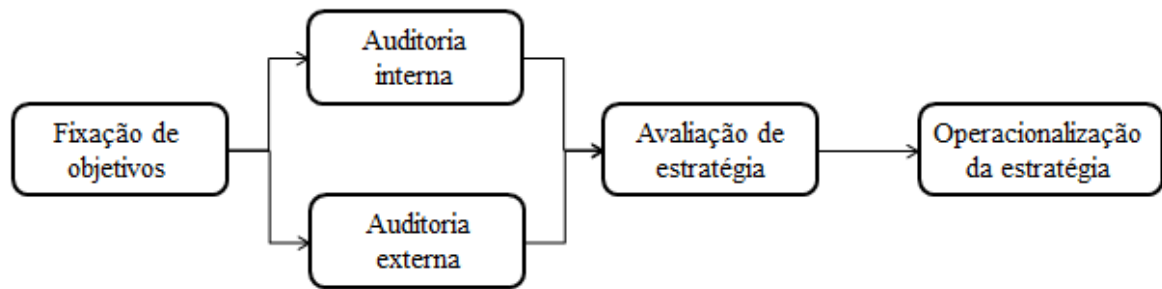
Existem diversos modelos diferentes de planejamento estratégico que podem ser adotados por uma empresa, dependendo do seu objetivo e abordagem. No entanto, a maioria desses modelos possui etapas semelhantes, contendo as mesmas ideias básicas, que envolvem a análise da matriz SWOT⁶, fixação de objetivos e elaboração de orçamentos e planos operacionais (MINTZBERG *et al*, 2010).

Para Ayala (2010), as estratégias organizacionais podem ser formuladas através de duas abordagens, a de fora para dentro e a de dentro para fora. Na abordagem de fora para dentro, a estratégia é formulada a partir de uma análise do ambiente externo (mercado, concorrência e posição da empresa no seu setor). Já na abordagem de dentro para fora, primeiro a empresa deve conhecer suas capacidades para só depois verificar a melhor maneira de aplicar seus recursos, de forma a serem úteis no ambiente externo, gerando vantagem competitiva.

Mintzberg *et al* (2010) falam sobre os diversos estudos realizados acerca da formação e formulação de estratégia ao longo dos anos, sendo estes retratados através de dez escolas de pensamento estratégico com particularidades diferentes. Na escola do planejamento, os autores apresentam o que consideram que seria um modelo básico de planejamento estratégico, no qual estão presentes as principais etapas comuns a todos eles, conforme pode ser visto na figura 4.

⁶ Matriz Swot: é uma ferramenta utilizada para verificar a posição estratégica de uma empresa no ambiente em que esta inserida. Na análise Swot é realizada uma análise de cenário, a qual permite que sejam identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma determinada organização. O termo Swot é uma sigla oriunda do inglês, sendo um acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.

Figura 4: Modelo básico de planejamento estratégico



Fonte: Mintzberg *et al* (2010). Elaborado pela autora.

Neste modelo, primeiramente vem o estágio de fixação dos objetivos, no qual são definidos os objetivos que a empresa deseja e deve alcançar, sendo que estes objetivos devem ser claramente divulgados e fixados para toda a empresa. Em seguida vem a etapa das análises, tanto a externa quanto a interna, que irá servir para verificar em que condições a empresa se encontra. Com relação à análise do ambiente externo, são verificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização, sendo necessário que sejam realizadas algumas previsões acerca das condições futuras. Já na análise do ambiente interno, são analisadas as forças e fraquezas presentes dentro da própria empresa. A próxima etapa é de combinação das variáveis internas e externas em uma matriz – SWOT. A elaboração dessa matriz permite que seja verificado como a empresa pode utilizar suas forças e aproveitar as oportunidades do ambiente, impedindo que suas fraquezas prejudiquem seus planos e que as ameaças do ambiente possam ser mitigadas (MINTZBERG *et al*, 2010).

Realizada estas etapas de análise dos ambientes e levando em conta o que foi verificado com os resultados levantados, é o momento de avaliação de estratégia, no qual será analisada qual a melhor estratégia a ser adotada para atingir os objetivos desejados de acordo com as limitações da empresa. Com a estratégia definida, vem o momento de sua operacionalização, que consiste em colocá-la em prática, decompondo-a em subestratégias de médio e curto prazo, para que haja sucesso na sua implementação (MINTZBERG *et al*, 2010).

A simples elaboração de um plano estratégico não garante o sucesso da empresa, já que além da elaboração de um plano eficiente, se faz necessário também o apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa para colocá-lo em prática e atingir o efeito desejado (BARBOSA E BRANDONI, 2005).

Para Barbosa e Brandoni (2005), o planejamento estratégico corporativo envolve quatro linhas de ações. A primeira delas é a definição clara da missão da empresa, que, se bem definida, permite um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização entre todos os integrantes da empresa. A segunda linha de ação se baseia na definição das unidades de negócio, que são estabelecidas pelos grupos específicos de clientes, suas necessidades e as tecnologias empresadas em cada unidade.

Em seguida, a terceira atividade consiste em alocar recursos a estas unidades de negócios, baseado na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa e na análise do portfólio de negócios. Por fim, a quarta linha de decisão consiste em preencher a lacuna do planejamento estratégico, através da expansão do negócio existente e desenvolvimento de outros negócios (BARBOSA E BRANDONI, 2005).

Mintzberg *et al* (2010) apontam três falácias do planejamento, que conduzem a grande falácia do planejamento estratégico. A primeira falácia é a da predeterminação, que faz uma crítica à exigência de capacidade de previsão do futuro para a elaboração do planejamento. Os autores acreditam que isso não é possível, devido à grande instabilidade representada por um ambiente dinâmico.

A segunda falácia é a do desligamento, havendo uma crítica entre a separação do pensamento e ação, já que quem cria o planejamento não é de fato quem vai operacionalizá-lo, sendo que nem sempre as duas partes irão concordar e ter a mesma visão, o que acaba por tirar a capacidade das pessoas de pensarem seu próprio trabalho (MINTZBERG *et al*, 2010).

A terceira falácia é a da formalização, havendo uma crítica à predeterminação de todo o processo, do início ao fim, não dando espaço para outras pessoas trazerem ideias que possam ser vantajosas para a empresa, tirando as possibilidades de melhorias vindas da parte operacional (MINTZBERG *et al*, 2010).

Essas três falácias conduzem à grande falácia do planejamento estratégico, que estabelece uma crítica justamente ao nome dado, visto que muitas vezes há uma confusão entre planejamento e programação, sendo que para ser de fato um planejamento estratégico, as etapas deveriam parar na parte da formulação da estratégia, não se estendendo para os desdobramentos no nível tático e operacional (MINTZBERG *et al*, 2010).

Apesar dessas críticas, é indiscutível a elevada relevância do planejamento estratégico para as organizações contemporâneas. Neste sentido, ao longo dos últimos anos foram

desenvolvidas algumas metodologias e modelos com o objetivo de aprimorar e adequar o planejamento organizacional. Neste contexto, surgiu o modelo Hoshin Kanri, pautado na gestão da qualidade e que será abordado no tópico seguinte (MENDONÇA, 2013).

2.4 O MODELO HOSHIN KANRI E O GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

Um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações é a falta de coerência entre os objetivos da alta administração e o que é colocado em prática no dia-a-dia pelo nível operacional, fazendo com que muitas vezes o que foi planejado seja diferente do realizado. Neste sentido, Ayala (2010) acredita que o modelo Hoshin Kanri serve como uma maneira de combater esta incoerência e garantir que o que foi planejado seja de fato colocado em prática.

Para que isto ocorra, Hoshin Kanri apresenta o princípio fundamental de que todos os funcionários da organização devem incorporar em suas rotinas uma atividade que contribua para o atingimento dos objetivos-chaves da empresa. Dessa forma, através da aplicação do ciclo de melhoria contínua PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), o modelo permite o gerenciamento da estratégia por todos os níveis da empresa, garantindo a união dos esforços de todos para o alcance do sucesso da organização (AYALA, 2010).

O PDCA é um método de gestão utilizado para o atingimento de metas. Essa metodologia se inicia pela identificação dos problemas prioritários da organização, sendo identificadas suas causas e estabelecidos planos de ação adequados. Em seguida vem a etapa de colocação do plano em prática, adotando as ações planejadas. Posteriormente as ações devem ser sempre acompanhadas, sendo verificado se as metas pretendidas foram atingidas. Por fim são elaborados planos adicionais para auxiliar no atingimento dos resultados, assim como é feita a padronização das melhores práticas (FALCONI, 2018).

O método Hoshin Kanri surgiu em 1968 quando uma companhia japonesa, a *Bridgestone Tire Company*, aprimorou a metodologia PDCA, fazendo com que o ciclo fosse realizado contando com a participação de todos os níveis da empresa. Devido ao grande sucesso, em 1975 esse modelo já era aceito em todo o Japão e chegou ao ocidente em meados dos anos 80. Neste sentido, Ayala (2010, p. 38) aponta que o método foi inicialmente rodado da seguinte forma:

Itens prioritários anuais relacionados à gestão interfuncional, como garantia da qualidade e gerenciamento do lucro, foram determinados em concordância com as políticas anuais e foram implementados nos departamentos relevantes dentro da organização. A alta administração diagnosticava com o objetivo de verificar como estavam sendo feitas as coisas, examinava os resultados alcançados e identificava qualquer problema que se apresentasse quanto ao cumprimento dos objetivos marcados; assim, ajudava a acompanhar e refinar as políticas (AYALA, 2010, p. 38).

Para Turrioni e Neto (1995), os avanços tecnológicos e as rápidas mudanças sociais que ocorrem na sociedade exigem que as empresas sejam flexíveis para que possam responder rapidamente a essas mudanças. Sendo assim, no Brasil foram sendo desenvolvidos programas para preparar as empresas para lidar com esse ambiente, através da disseminação e implantação de métodos de Gestão da Qualidade, dentro dos quais pode-se destacar o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP).

Este programa tinha como um de seus projetos básicos o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ) que difundia “o comprometimento com a qualidade, o envolvimento da alta administração, a redução de níveis hierárquicos, o rompimento de barreiras administrativas e técnicas estatísticas e gerenciais para a qualidade (...)” (TURRIONI e NETO, 1995, p.332).

No entanto, apesar desta abordagem voltada para a qualidade, não havia a preocupação em entender como as determinações estabelecidas pela alta administração eram de fato aplicadas eficientemente na prática pelos demais níveis da organização. Sendo assim, ocorriam muitas divergências de interpretação e execução com relação ao que de fato deveria ser realizado (TURRIONI e NETO, 1995).

Neste sentido, para suprir esta lacuna, o método Hoshin Kanri, que obteve bastante sucesso no Japão, começou a ser considerado pelas organizações como um instrumento capaz de dar um direcionamento adequado a cada indivíduo da organização de como as técnicas de melhoria da qualidade devem ser empregadas, evitando possíveis distorções que podem comprometer o atingimento do sucesso da aplicação de modelos de Gerenciamento da Qualidade, já que não basta apenas utilizar as técnicas de qualidade, havendo a necessidade de um direcionamento adequado (TURRIONI e NETO, 1995).

Esse método de Hoshin Kanri foi empregado por várias organizações em diferentes países, sendo que no Brasil ele trouxe uma contribuição ainda maior, servindo como base para

o desenvolvimento do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que é uma outra metodologia de planejamento estratégico (TURRIONI e NETO, 1995).

Segundo Silva e Neto (2000), o principal mecanismo para sustentar a Gestão da Qualidade Total (GQT) é o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que visa harmonizar os objetivos de longo prazo com a capacidade de inovação da empresa, utilizando as necessidades dos clientes para impulsionar as mudanças de curto e médio prazos. O GPD é um mecanismo que permite que a empresa identifique onde ela está e onde ela deveria estar e através disso elabore diretrizes para suprir essa lacuna, seguindo três propósitos:

- I. Estabelecer objetivos chave a serem alcançados e que direcionem a empresa;
- II. Alinhar todas as áreas e colaboradores para que os esforços sejam todos direcionados para o alcance desses objetivos chave, promovendo e coordenando os esforços e inovações necessárias;
- III. Ter a capacidade de se adaptar rápida e eficientemente de acordo com as mudanças do ambiente externo em que a empresa esta inserida.

Corroborando com Silva e Neto (2010), Redi (2003) afirma que o GPD tem suas bases no movimento da qualidade, sendo um sistema de planejamento derivado do gerenciamento por objetivos e que pode ser empregado em todos os tipos de planejamento. A base desse gerenciamento se dá através do ciclo de melhoria contínua conhecido como PDCA, que era utilizado na resolução de problemas e melhoria de processos.

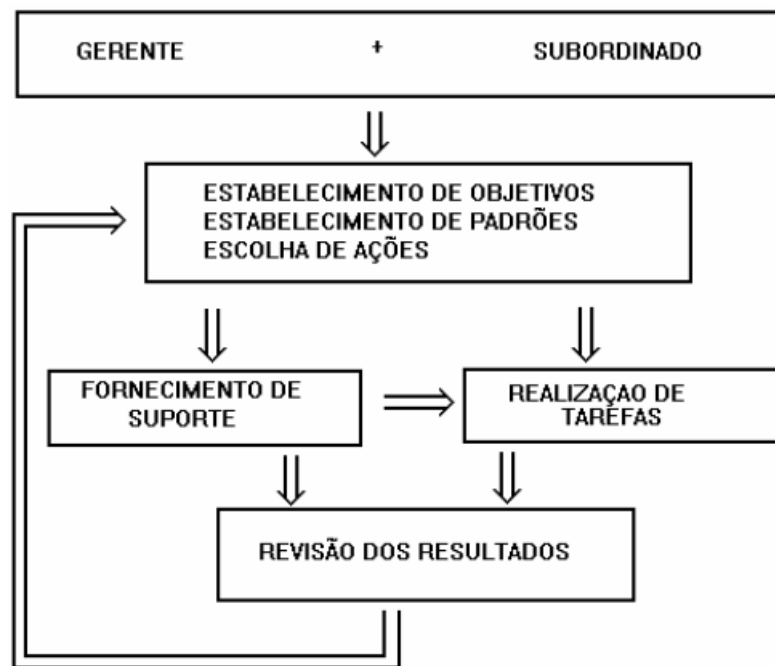
Segundo Turrioni e Neto (1995, p.333) “o Gerenciamento por Objetivos é um método de gestão utilizado para integrar as funções planejamento e controle”. O GPO visa estabelecer um acordo formal entre gerente e subordinado, envolvendo os seguintes tópicos:

Os objetivos do subordinado para um dado período de tempo.
Os planos mediante os quais eles serão atingidos.
Normas para medir se os objetivos foram ou não atingidos.
Procedimentos para a reavaliação dos resultados. (TURRIONI e NETO, 1995, p. 333).

Apesar deste alinhamento entre gerente e subordinados, existem algumas responsabilidades que são conjuntas, como o estabelecimento do plano e o controle dos resultados, e outras responsabilidades que são individuais, como o fornecimento de suporte por parte do gestor e a realização de atividades por parte do subordinado (TURRIONI e NETO, 1995).

Portanto, o GPO busca direcionar os esforços dos subordinados para a realização de atividades críticas que contribuam para o alcance do sucesso dos objetivos, permitindo que o mesmo participe das decisões que afetam o seu próprio trabalho através do contato direto entre gerente e subordinado que este modelo permite (TURRIONI e NETO, 1995). O fluxo de atividades e as interrelações podem ser observadas na figura 5.

Figura 5: Modelo GPO



Fonte: Turrioni e Neto (1995, p. 333)

Segundo Campos (1992, *apud* TURRIONI e NETO, 1995)⁷, o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) visa garantir que as organizações consigam sobreviver frente a um mercado competitivo, através do estabelecimento da visão estratégica da organização, que é feito baseado na análise do ambiente externo e interno à organização e através do direcionamento das atividades de controle de qualidade segundo esta visão estratégica determinada.

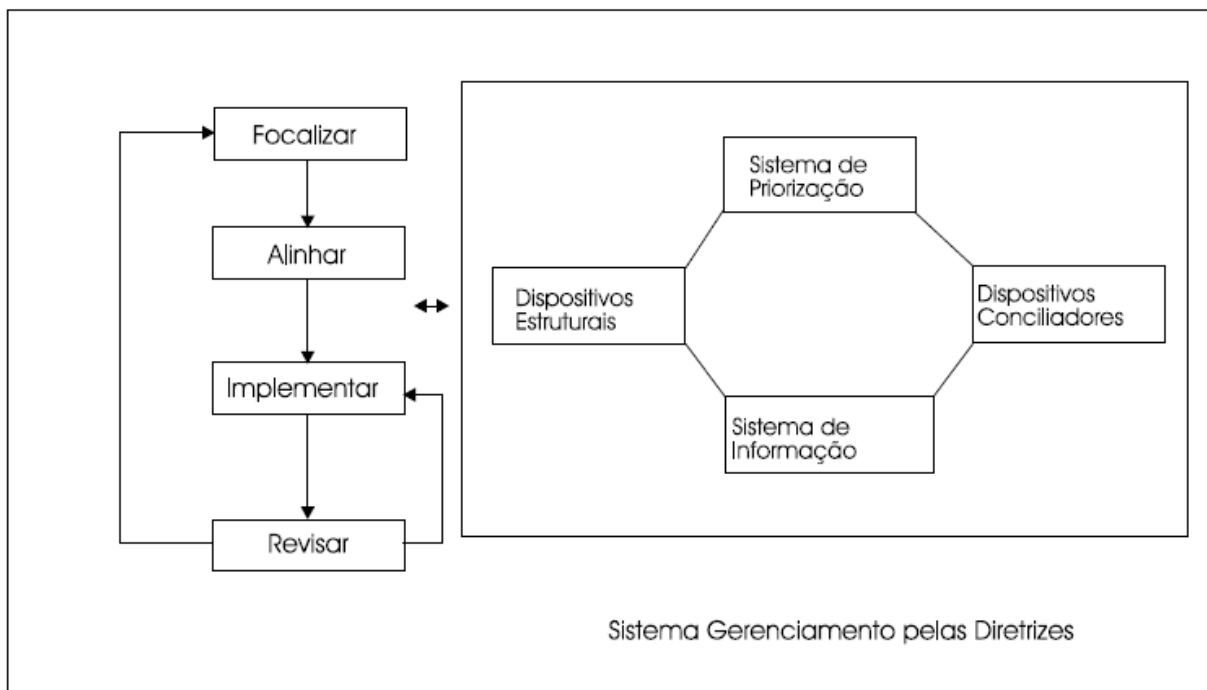
Essa proposta de estabelecimento e disseminação da visão estratégica por toda a organização é iniciada com a determinação da visão e objetivos gerais realizada pela alta administração. Em seguida, essas determinações são passadas para a média gerência, que deve definir as metas, as estratégias e os recursos para atingir essas metas, sendo que a última etapa

⁷ CAMPOS, V. F.: **TQC Controle da Qualidade Total**. Bloch Editores, Rio de Janeiro, 1992.

é a da definição das equipes que irão fazer parte da implementação e programação das atividades (TURRIONI e NETO, 1995)

Segundo Silva e Neto (2000), para o estabelecimento das diretrizes existem quatro etapas fundamentais a serem seguidas, conforme pode ser visto na figura 6:

Figura 6: Visão sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes



Fonte: Silva e Neto (2000, p. 47)

Ainda de acordo com Silva e Neto (2000), essas etapas se iniciam com a escolha do foco da empresa, seguida pelo alinhamento da organização, implantação das diretrizes e por fim a revisão e melhoria das mesmas, caso haja necessidade, conforme explicitado a seguir:

- I. Escolha do foco: nesta etapa é feita a priorização das necessidades e determinação dos objetivos a serem perseguidos;
- II. Alinhamento da organização: nesta etapa os objetivos previamente definidos pela alta administração serão desdobrados para os níveis operacionais envolvidos, havendo também o estabelecimento dos meios que serão utilizados para alcançá-los;

- III. Implementação: esta etapa consiste na implementação dos planos das diretrizes através da disponibilização dos recursos necessários. Nesta etapa também é realizado o monitoramento qualitativo e quantitativo desses planos.
- IV. Revisão/melhoria: nesta etapa é realizado o diagnóstico e correção dos problemas, a disseminação do aprendizado para a organização, o monitoramento dos resultados e o reconhecimento e celebração do processo conquistado.

O desenvolvimento do GPD, segundo Turrioni e Neto (1995), é composto de quatro fases, sendo elas:

- I. Estabelecimento da política de qualidade, que é o conjunto de diretrizes formuladas através da visão da equipe gerencial, análise da situação competitiva, análise do ambiente tecnológico e oportunidades de mercado.
- II. Definição de uma estratégia de manufatura, que é o conjunto de ações a serem adotadas para o alcance do sucesso da política de qualidade, devendo estar baseada em métodos que sejam condizentes à realidade da empresa, evitando a criação de falsas expectativas.
- III. Coleta e análise de fatos e dados, visando o estabelecimento de uma priorização adequada na aplicação dos métodos já estabelecidos.
- IV. Planejamento dos alvos e meios a serem utilizados, sendo que esta definição é realizada com base nas três fases anteriores, que permitirão o estabelecimento de parâmetros para avaliação do atingimento da Política da Qualidade que foi estabelecida.

Para que o GPD seja implantado com sucesso, alguns fatores devem ser levados em conta, como a habilidade para priorizar, plano baseado na voz do cliente, liderança em alta administração, desdobramento coeso do plano através da estrutura da empresa, amadurecimento do processo e instrumentalização desburocratizada (SILVA e NETO, 2000).

Segundo Turrioni e Neto (1995), apesar de muitas pessoas acharem que a metodologia GPO e GPD são semelhantes, elas se diferem em pontos fundamentais, conforme pode ser visto no quadro 3. A metodologia GPO é mais voltada para a avaliação de resultados financeiros, enquanto a GPD é mais voltada para a correlação entre os resultados e os meios para atingi-los. Ainda segundo Turrioni e Neto (1995, p. 335), “enquanto o GPO é

implementado de cima para baixo, o GPD permite o fluxo de implementação nos dois sentidos, por meio do mecanismo denominado, por analogia catchball, que representa a interação entre os elementos do processo.”

Quadro 3: GPO *versus* GPD

GERENCIAMENTO POR OBJETIVOS	GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES
Ciclo de planejamento 12 meses	Ciclo de planejamento 6 meses
Desdobra uma parte da meta de alto nível para cada segmento, em cada nível inferior.	Desdobra as metas com diferentes medidas para cada segmento e em cada nível.
A média gerência é responsável pelo fornecimento dos meios.	A alta gerência sugere meios plausíveis para as metas chave.
Alguma negociação de metas	Negociação de metas e meios baseados em fatos e análises.
Pouca monitoração dos meios.	Algumas metas e medidas são voltadas para o controle da aderência aos meios. Análise das causas das falhas dos meios do último ciclo de planejamento é usada para melhorar os métodos propostos no novo ciclo de planejamento
Recriminações do presidente com relação a metas não atingidas e algumas vezes substituição do gerente responsável.	Diagnóstico presidencial com utilização do ciclo P.D.C.A e sugestões de como melhorar na próxima vez.
O novo gerente “deprecia” o sistema anterior devido aos problemas do passado e começa a planejar um novo sistema.	O antigo gerente aprende com o passado a fazer um melhor trabalho na próxima vez.
Dependência de atividades não documentadas que os gerentes admitem ser capazes de realizar.	Atenção na documentação das ferramentas necessárias e em institucionalizá-las na companhia.

Fonte: Turrioni e Neto (1995, p. 336)

Existem cinco benefícios, segundo Silva e Neto (2000, p.45), que são gerados pela implementação do Gerenciamento pelas Diretrizes, sendo eles:

- I. Focalização: considerando a voz do cliente, promove-se um exercício que leva a empresa a focalizar-se nos principais pontos, poucos mas vitais, que tragam resultados significativos pelo tratamento adequado do processo.
- II. Alinhamento: sendo um propósito para atingir-se os objetivos inicialmente estabelecidos, o GD propõe dispositivos que alinhem os esforços daqueles envolvidos nos processos e/ou atividades quotidianas escolhidos.

- III. Conhecimento coletivo: por ser um processo que promove uma ampla discussão em todos os níveis dentro da empresa, este fato acaba por gerar uma base de conhecimento bilateral, tornando público o conhecimento de cada um no processo em que participa.
- IV. Enobrecimento dos empregados: como a participação de todos acaba por acontecer, os envolvidos são levados a participar não só como executores de um plano, mas atuam também como verdadeiros artesãos das possíveis implementações que dar-se-ão ao longo da trajetória, que levará a empresa a caracterizar uma inovação no processo explorado.
- V. Fortalecimento dos times de trabalho: a mobilização feita, que tem como principal objetivo resgatar a participação dos empregados em questões cruciais da empresa, propicia uma convergência sinérgica dos times, de forma natural e coesa (SILVA e NETO, 2000, p.45).

Para Turrioni e Neto (1995, p.333), a principal vantagem do GPD é a ênfase no processo, já que “(...) a ênfase no processo permite que os gerentes possam mudá-lo até se que produzam os resultados desejados, enquanto que a ênfase em tornar as pessoas responsáveis pelos resultados tende a fazer com que o processo não seja adequadamente estudado e entendido.”

Portanto, dentro de um novo contexto empresarial, o gerenciamento por diretrizes traz algumas pontos relevantes que não são abordados no gerenciamento por objetivos, como é o caso do aumento da interação entre a formulação da estratégia e a implementação da mesma; maior consenso e participação entre os envolvidos e a criação de uma estrutura formal de indicadores, buscando fazer acompanhamentos periódicos dos fatores chave para obtenção dos resultados esperados (TURRIONI e NETO, 1995).

Tendo em vista todos os conceitos abordados neste capítulo, entende-se que através do presente referencial teórico foi possível apresentar os temas referentes à estratégia, administração estratégica, planejamento estratégico e o modelo de gerenciamento por diretrizes, necessários à análise do caso em questão. A partir disso, o próximo capítulo irá apresentar os aspectos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de responder e alcançar o objetivo central deste trabalho, que é analisar como ocorre o processo de gestão estratégica na empresa MRS Logística S.A., será utilizada a abordagem qualitativa, já que esse tipo de pesquisa tem o intuito básico de analisar de forma empírica a empresa em seu ambiente natural, não sendo analisados dados quantitativos.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a abordagem qualitativa se preocupa com a compreensão de uma organização e não com a representatividade numérica dos dados da mesma. Este tipo de pesquisa busca compreender de forma empírica o funcionamento da empresa, assim como suas relações sociais, de forma a explicar como essas relações acontecem na prática, considerando aspectos da realidade que não podem ser quantificados.

Este tipo de pesquisa está em concordância com o objetivo deste trabalho, pois, de acordo com Matos e Mesquita (2014), esta abordagem permite uma maior aproximação entre sujeito e objeto de estudo, buscando entender a complexidade da realidade analisada, na qual há um maior interesse pelos processos do que pelos resultados propriamente ditos. Desta forma, este estudo não pode ser utilizado para generalizar os resultados encontrados para as demais empresas do setor, visto que é realizada apenas uma comparação dos padrões previamente apresentados no referencial teórico com as informações empíricas do caso, chegando a conclusões específicas da situação estudada.

Com relação aos objetivos, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa explicativa já que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos”.

De acordo com Zanella (2009), as pesquisas explicativas visam identificar as razões que levam ao acontecimento de determinados fenômenos, descrevendo não somente a realidade encontrada, mas também os motivos que levaram ao acontecimento desta realidade. Dessa forma, o presente estudo possui este tipo de objetivo pois busca retratar como é realizado o planejamento estratégico dentro da empresa estudada, assim como retratar sua trajetória, apresentando as mudanças nos processos de planejamento e gestão estratégica ao longo dos anos.

Como método de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, buscando analisar com profundidade como é realizada a gestão e planejamento estratégicos na MRS Logística, assim como verificar a evolução dessa estrutura ao longo dos anos. Para Oliveira (2007, p.6), “a preocupação desse tipo de pesquisa é retratar a complexidade de uma situação particular, focalizando o problema em seu aspecto total. O pesquisador usa uma variedade de fontes para a coleta de dados que são colhidos em vários momentos da pesquisa...”.

Segundo Fonseca (2002, *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009)⁸, o estudo de caso visa compreender o “como” e o “porquê” de uma determinada situação, buscando entender com mais profundidade as suas características e sua essência, sem que haja interferência do pesquisador sobre o objeto estudado, sendo apenas analisado o que é observado.

No que tange aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, primeiramente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para que fosse possível compreender com mais aprofundamento o tema abordado neste trabalho, assim como fazer uma análise comparativa baseada em outros estudos realizados com a mesma empresa em anos anteriores. Dessa forma, foram utilizados livros, artigos e revistas para melhor compreender os assuntos relacionados a planejamento e gestão estratégica e como esses assuntos eram incorporados em anos anteriores na empresa estudada. Para Koche (1997, *apud* ZANELLA, 2009)⁹, este procedimento de pesquisa visa expandir e dominar assuntos sobre o tema estudado, para então ser realizado um compilado de um material que servirá de modelo teórico para futuras análises de problemas práticos.

Este tipo de pesquisa é realizado através do levantamento de referências teóricas já estudadas e analisadas previamente por outros pesquisadores, permitindo que seja conhecido o que já foi estudado sobre o tema, o que pode ser utilizado pelo pesquisador em seu trabalho (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Para a coleta de dados também foi utilizada a pesquisa documental, objetivando obter dados secundários já existentes e que sejam relevantes para o presente estudo. Neste sentido, foram utilizados dados internos à própria organização, com o objetivo de entender sua história, atuação no mercado e estruturação, assim como compreender a evolução da estrutura da área de objeto deste trabalho. De acordo com Zanella (2009), este tipo de pesquisa é semelhante a pesquisa bibliográfica no que tange a utilização de dados secundários, no entanto neste caso são

⁸ FONSECA, J.J.S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza:UEC,2002. Apostila.

⁹ KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14. ed. rev. amp. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

utilizados dados documentais, que podem ser obtidos através de documentos internos à empresa e através de documentos externos, como resultados de pesquisas já realizadas.

Como técnica de coleta de dados primários foi utilizada a entrevista qualitativa, já que, segundo Zanella (2009), este tipo de entrevista permite que o pesquisador obtenha uma ampla gama de informações que vão além da fala, possibilitando que o mesmo conheça a opinião do entrevistado sobre determinado fato, assim como observe seu comportamento e linguagem gestual ao longo da entrevista.

Para a entrevista qualitativa foi utilizada a forma semiestruturada, na qual o entrevistador possui um roteiro a ser seguido, com perguntas previamente estabelecidas, mas havendo também certa liberdade com relação a ordem das perguntas e com relação a inclusão de novos questionamentos que se mostrarem necessários ao longo da entrevista, sempre se atendo ao objetivo da mesma (ZANELLA, 2009).

Para realizar este estudo foi feita uma entrevista no dia 04 de Maio de 2018 com o Sr. Jamir da Cunha, que ocupa o cargo de Especialista de Planejamento na Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados. A entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e foi gravada, transcrita e devidamente analisada e interpretada, sendo os resultados apresentados na próxima seção.

Por fim, foi feita uma análise e interpretação dos dados obtidos, que, segundo Gil (2008) são dois processos que estão intimamente relacionados, já que a análise visa organizar os dados levantados para que possam ser compilados e gerem informações para a resolução do problema de pesquisa levantado. Em seguida, a parte de interpretação dos dados tem como objetivo interpretar essas informações analisadas e compará-las a outros conhecimentos obtidos anteriormente, visando aprofundar as respostas obtidas.

Como técnica qualitativa de análise, foi utilizada a análise de conteúdo, já que para Zanella (2009), esta técnica é uma das mais utilizadas em estudos administrativos e permite que sejam realizadas análises de materiais textuais escritos, tais como transcrições de entrevistas, documentos internos à organização, documentos externos à organização e resultados de outras pesquisas, que foram os materiais analisados neste presente trabalho, objetivando compreender como é realizado o processo de gestão e planejamento estratégicos dentro da empresa MRS Logística S.A.

4 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS NA MRS LOGÍSTICA

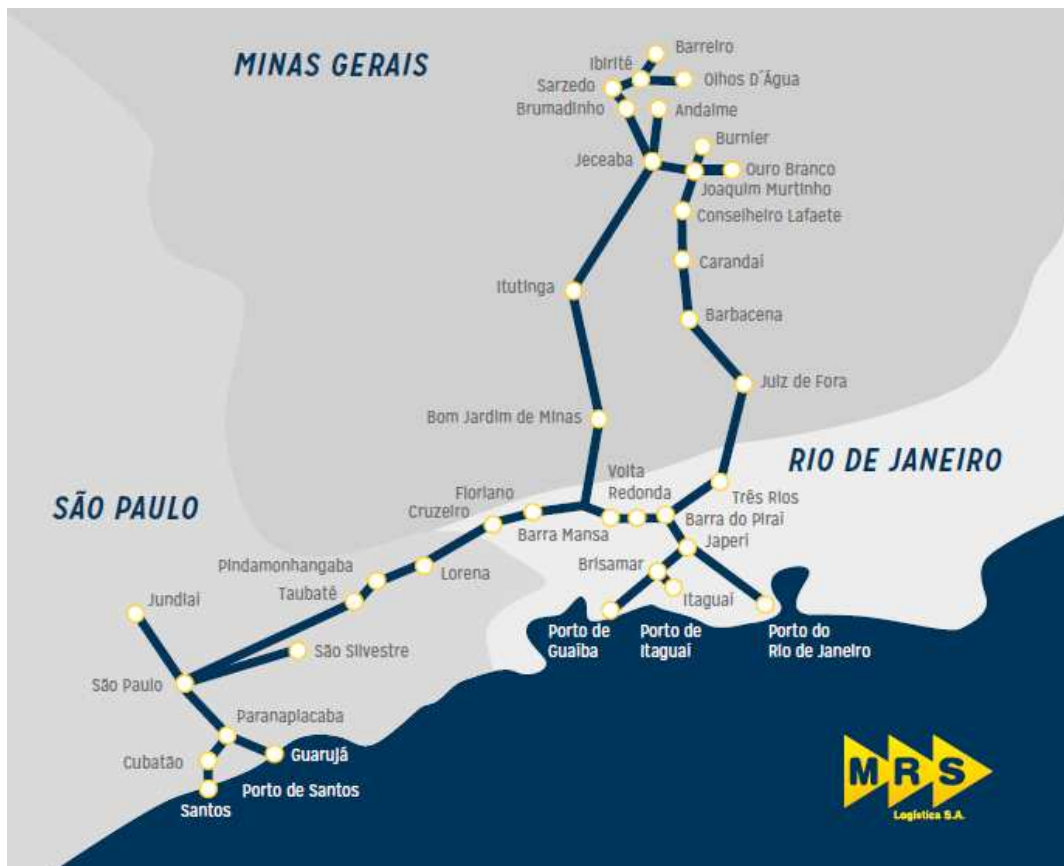
Nessa seção do trabalho serão apresentados os resultados do estudo de caso da MRS Logística sob a ótica da gestão e do planejamento estratégico. Primeiramente será abordada uma visão geral da empresa, na qual serão apresentadas informações sobre sua estrutura e história. Posteriormente a isto, será abordada a evolução do planejamento estratégico na MRS, desde seu início até os dias atuais. Em seguida será apresentado como é estruturada a Gerência Geral de Planejamento Estratégico e o modelo atual utilizado pela empresa para realização do planejamento estratégico. Por fim, vão ser analisadas as informações obtidas, que serão correlacionados com as teorias apresentadas no referencial teórico, sendo comparado também com o que foi apresentado no trabalho de Eduardo Mendes de Mendonça, que em 2013 fez um estudo de planejamento estratégico da MRS Logística S.A. Os dados foram obtidos a partir do site da empresa, dos documentos disponibilizados na intranet, do estudo publicado por Mendonça (2013) e, principalmente, da entrevista realizada no dia 04 de Maio de 2018 com o Sr. Jamir da Cunha, que ocupa o cargo de Especialista de Planejamento na Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados.

4.1 VISÃO GERAL DA EMPRESA

Neste tópico serão apresentadas as informações referentes à história, negócio, estrutura e composição da empresa. Os dados aqui apresentados terão como base as informações disponibilizadas no site e na intranet da MRS Logística S.A.

A empresa foco desse estudo é a MRS Logística S.A., empresa de grande porte que atua no setor ferroviário e apresenta uma contribuição bastante expressiva para a economia de todo o país. A organização surgiu em 1996 devido à transferência da gestão do sistema ferroviário nacional, que antes pertencia ao governo, para a iniciativa privada. A empresa foi constituída como uma S.A. para operar a Malha Sudeste, que pertencia à extinta Rede Ferroviária Federal S.A (RFFSA). A partir de então, criou-se a MRS Logística, que é uma operadora que faz a gestão de uma malha ferroviária de 1.643 Km, distribuídos entre os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, conforme figura 7, compreendendo uma região que concentra aproximadamente a metade do PIB brasileiro.

Figura 7: Malha Ferroviária da MRS



Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Essa extensão da malha da MRS corresponde a cerca de 6% da estrutura nacional, sendo que desde sua criação já foram construídos mais 250km de linha férrea, através de projetos de duplicação ou expansão da capacidade, como foi o caso do projeto conhecido como Segregação Leste.

A operação da empresa possui uma importância econômica e estratégica acentuada, devido a sua disposição geográfica, que permite a conexão de alguns dos principais parques industriais do país e regiões produtoras de *commodities* minerais e agrícolas aos maiores portos da região Sudeste.

Devido a esta localização estratégica e atuação em um segmento importante para a economia brasileira, o negócio da MRS possui elevado potencial para gerar riquezas, o que demanda constantemente altos investimentos em manutenção, melhorias e novos projetos, representando um montante que tem gerado em torno de um bilhão de reais nos últimos anos.

Esses investimentos, no entanto, não são feitos aleatoriamente, sendo pautados em estudos dos seus efeitos de longo prazo, o que fornece uma visão de sustentabilidade econômica para a empresa, sendo crucial para a gestão de um negócio como a ferrovia. Contudo, apesar dessa visão de longo prazo, a empresa também se preocupa em como a riqueza gerada é distribuída para seus diversos *stakeholders*, sendo que boa parte é direcionada para a remuneração, benefícios e treinamentos dos colaboradores e outra grande parte é direcionada para o governo, já que a empresa é uma concessão, o que faz com que tenha que cumprir as obrigações com esta entidade.

Hoje a MRS possui uma produção bem diversificada, transportando minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, containers e diversos outros, além de oferecer também soluções logísticas mais complexas, envolvendo serviços customizados e que envolvem soluções multimodais.

A empresa atende dois tipos de cargas diferentes, as cargas gerais, como commodities, produtos siderúrgicos e contêineres, e o Heavy Haul, que são as cargas pesadas, compreendendo o minério de ferro, carvão, coque e bauxita. O modelo de atendimento desses grupos é feito de forma diferenciada, sendo que para o transporte de Heavy Haul são utilizados os trens unitários, que são compostos por apenas um tipo de carga, oriunda de um único cliente. Já para o transporte de carga geral são utilizados os trens mistos, que são compostos por diferentes tipos de cargas, oriundas de diferentes clientes.

Atualmente a empresa produz quatro vezes mais do que produzia quando foi criada e cerca de 20% de tudo que é exportado pelo Brasil passa pelos trilhos da MRS. Essas questões, somadas ao fato de que um terço de toda a carga transportada por trens no país passa pela malha da empresa, fez com que a mesma alcançasse indicadores comparáveis aos das mais eficientes e seguras ferrovias norte-americanas e europeias, além de se destacar pela sua cultura de inovação e uso intensivo de tecnologias, o que permitiu que a companhia esteja entre as maiores ferrovias de carga do mundo.

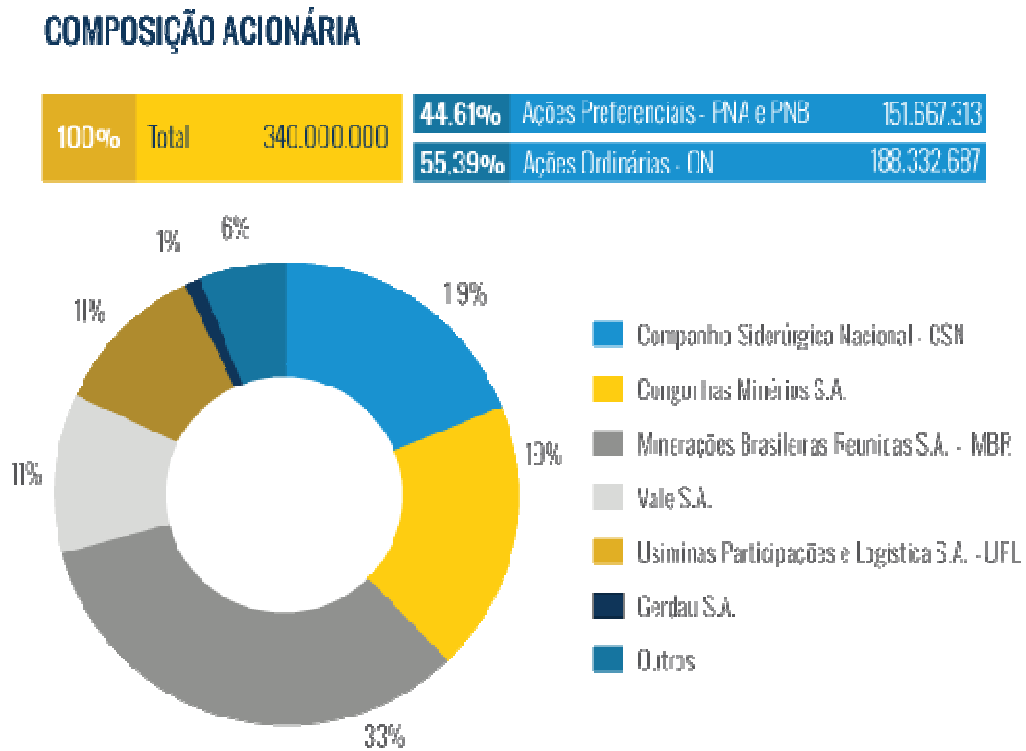
Com este cenário, a empresa conquistou bastante reconhecimento no mercado, sendo eleita pela Revista Ferroviária, a melhor operadora de cargas do Brasil nos anos 2000, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014 e 2016. Além disso, a empresa também conquistou o prêmio de melhor ferrovia do Brasil em 2003, concedido pela Revista *Trade and Transport*, e, de acordo com a Revista Transporte Moderno, ficou entre as maiores e melhores do transporte em 2008, 2009, 2015 e 2016.

Como referencial estratégico, a empresa possui sua missão, visão e valores, tendo como missão “oferecer transporte de carga com foco na ferrovia, priorizando fluxos que gerem escala e relações de longo prazo, a preços competitivos e com previsibilidade, para agregar valor crescente ao negócio”.

Em complemento a sua missão, a visão da MRS é ser “uma ferrovia sustentável, de classe mundial, com operação segura, clientes satisfeitos e colaboradores comprometidos e responsáveis.”

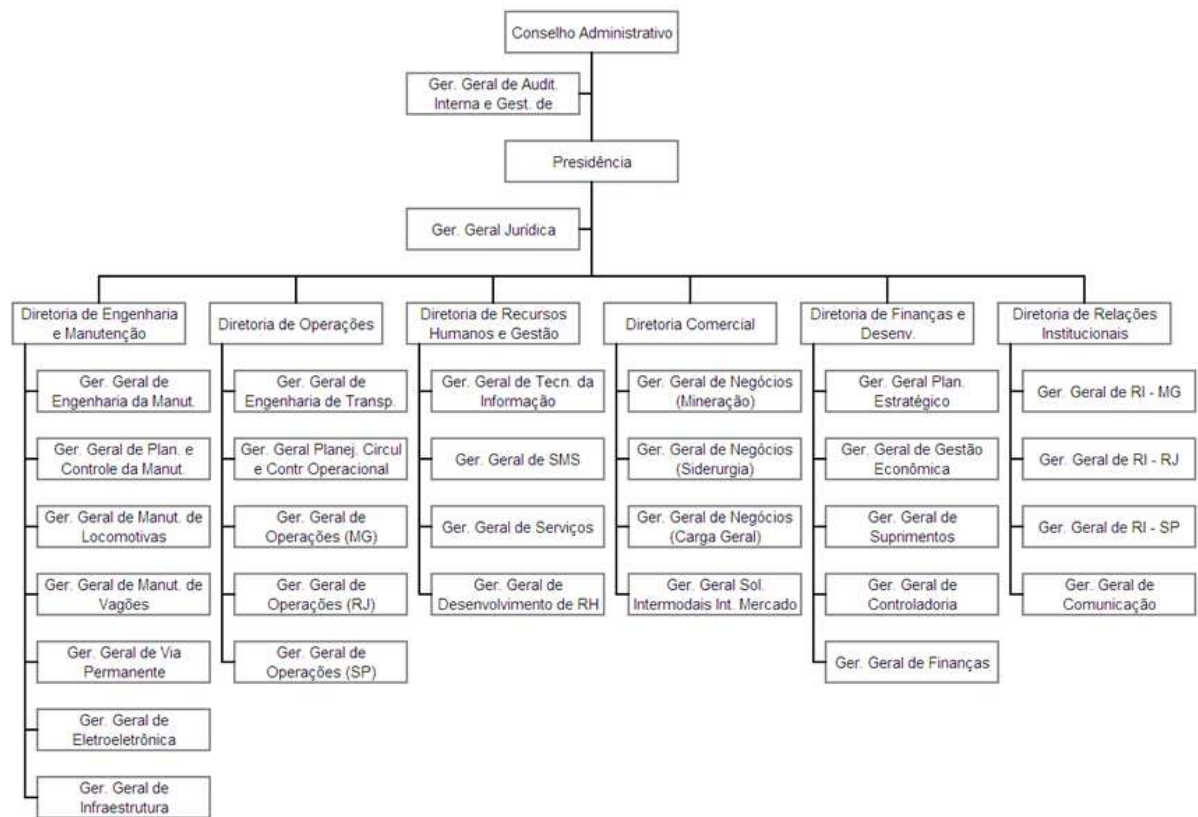
Por fim, finalizando o seu referencial estratégico, a empresa adota três valores principais, que devem ser praticados por todos os colaboradores, sendo eles: “atitudes responsáveis, atendimento impecável das necessidades de nossos clientes, com eficiência de classe mundial, alto desempenho de nossas equipes, motivadas e comprometidas”.

A companhia possui um grupo de acionistas compostos pela MBR (32,9%), CSN (18,6%), Congonhas Minérios (18,6%), UPL (11,1%), Vale (10,9%), Gerdau (1,3%) e um grupo pulverizado de pequenos investidores (6,5%), conforme pode ser visto na figura 8. Estes acionistas, por meio de um Acordo de Acionistas, elegem representantes para compor o Conselho de Administração, que é o órgão mais alto de governança da empresa e tem como principais responsabilidades o estabelecimento de um direcionamento estratégico global para a empresa e a decisão sobre os principais investimentos, visando garantir a saúde e longevidade da companhia.

Figura 8: Composição Acionária da MRS

Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A (2018)

Abaixo do Conselho de Administração se encontra a Presidência e as Diretorias, cujos gestores também são nomeados pelo Conselho, sendo que atualmente a empresa está dividida entre seis diretorias, que são: Operações, Engenharia e Manutenção, Comercial, Finanças e Desenvolvimento, Recursos Humanos e Relações Institucionais, conforme pode ser visto na figura 9.

Figura 9: Organograma geral da MRS

Fonte: adaptado de MRS Logística S.A. (2018)

Hoje a MRS conta com aproximadamente 9 mil colaboradores, sendo 6 mil diretos e 3 mil indiretos. Além disso, a empresa possui uma política de gestão de pessoas focada na perpetuação do clima corporativo, através de melhorias constantes do ambiente físico de trabalho e da manutenção de uma forte cultura de segurança pessoal, o que permitiu um histórico com altos índices de satisfação e favorabilidade.

Dentro da política de gestão de pessoas da companhia, há também grande destaque para as políticas de carreira e sucessão, dentro das quais 85% das vagas oferecidas são preenchidas por colaboradores internos. Outro ponto de destaque é o Programa de Trainees da MRS, que permite que jovens tenham experiência de trabalho em vários setores, sendo este o ponto de partida para se tornarem futuros líderes.

Devido ao fato da MRS ser uma sociedade anônima e uma concessionária de serviços públicos, isto implica uma série de responsabilidades de governança, referentes à identificação e tratamento de riscos, confiabilidade e controle das informações enviadas ao

mercado e o correto endereçamento de assuntos éticos. Além disso, a empresa possui uma série de metas de produtividade e segurança, que são estabelecidas pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que é responsável pela regulação do setor ferroviário nacional.

4.2 O INÍCIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MRS

No início da concessão da MRS, segundo Mendonça (2013) e de acordo com as entrevistas realizadas, o cenário interno da empresa era composto por uma estrutura de gestão arcaica, que ainda continha traços da antiga RFFSA, sendo adotado um modelo da era pública, no qual se utilizava apenas o Plano de Negócios como ferramenta de gestão estratégica. Devido a este cenário encontrado em seu início, a MRS acumulou resultados negativos em seus primeiros anos, sendo que seus ativos, tanto os tangíveis quanto os intangíveis, não ofereciam mais condições para que a empresa se sustentasse no mercado.

Neste sentido, a empresa se deparou com a necessidade de mudar essa estrutura interna, visto que o modelo e a ferramenta de planejamento até então adotados não eram mais suficientes para que ela atingisse seus principais objetivos e conseguisse se manter no mercado (MENDONÇA, 2013).

Neste período inicial, a MRS estava passando por uma fase turbulenta, marcada principalmente pelos problemas envolvendo a área de gestão de pessoas, uma vez que havia um grave problema na cultura organizacional herdada da Rede Ferroviária. Essa cultura era pautada no modelo de gestão pública vigente à época, não atendendo aos requisitos e padrões exigidos pelo mercado privado. Na época não havia metas e nem indicadores de desempenho, o que não motivava os funcionários a se desafiarem para alcançarem melhores resultados, fazendo com que houvesse uma falta de comprometimento dos mesmos, acarretando também na perda de produtividade. Além disso, havia muita burocratização para a tomada de decisões, o que fazia com que as mesmas demorassem mais para serem tomadas e, conseqüentemente, houvesse uma demora maior para dar andamento na execução de ações essenciais para a empresa (MENDONÇA, 2013).

Foi diante deste cenário que a MRS, em 1998, dois anos após a sua fundação, viu a necessidade de adotar um modelo de planejamento estratégico que atendesse suas

necessidades. Esse plano começou focando na área de gestão de pessoas, principalmente no que tange a reestruturação da cultura organizacional, devido aos problemas citados acima. Neste âmbito, essa nova cultura deveria proporcionar um ambiente mais dinâmico e desafiador para os funcionários, permitindo a criação de uma equipe composta por funcionários mais motivados, além de agilizar as tomadas de decisões na empresa, através da redução da burocratização (MENDONÇA, 2013).

Além dos problemas relacionados à gestão de pessoas, neste período inicial a empresa também passou por problemas financeiros, devido ao patamar da produtividade estar abaixo do esperado, aos resultados se mostrarem negativos, ao alto grau de endividamento e ao crescente mercado demandante, o que gerava uma alta instabilidade e riscos. A partir deste contexto, a empresa, em 1999, buscou introduzir o modelo do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para a implementação da estratégia, tentando reverter a definição de estratégia voltada apenas para o curto prazo. No entanto, como os funcionários ainda não estavam adaptados à nova cultura da companhia e não conseguiam compreender a importância do desdobramento de metas para a mesma, eles não se comprometiam em fazer essa ferramenta funcionar, o que fez com que a mesma não obtivesse o resultado esperado (MENDONÇA, 2013).

Devido a esse insucesso na adoção da ferramenta, a empresa, em uma nova tentativa de estruturar a gestão estratégica, optou por simplificar o modelo BSC, de forma que as metas seriam desdobradas apenas para a área de gestão de pessoas. Com o tempo, essa nova tentativa de adoção da ferramenta BSC foi mostrando resultados satisfatórios, o que fez a empresa em 2003 alcançar pela primeira vez desde o início da concessão um lucro líquido positivo. Diante desses resultados positivos, os funcionários foram percebendo a importância que o planejamento da estratégia tem para a companhia, o que fez com que fosse estabelecida uma área exclusiva para a elaboração da estratégia da empresa, área esta que foi sendo ampliada e estruturada, até se tornar a Gerência de Planejamento de Longo Prazo, que era responsável por toda a estratégia da companhia (MENDONÇA, 2013).

Portanto, diante deste cenário marcado por grandes mudanças no início do período de concessão da MRS, a empresa percebeu a necessidade de adaptar seu modelo de gestão para que atendesse de forma satisfatória as necessidades dos clientes, maximizando seus lucros através de resultados mais positivos. Para que isto ocorresse, a companhia viu que seria necessário rever e adotar um novo modelo de planejamento estratégico, que não fosse pautado somente no curto prazo. Dessa forma, primeiramente a empresa teve que se preocupar em

adaptar a estrutura e cultura organizacionais para poder receber esse novo modelo, já que a cultura de uma organização é um fator chave para a escolha, implantação e sucesso de um modelo de planejamento. Diante disso, foi criada uma gerência que seria responsável por realizar a implantação dessas mudanças na organização (MENDONÇA, 2013).

4.3 A GERÊNCIA GERAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

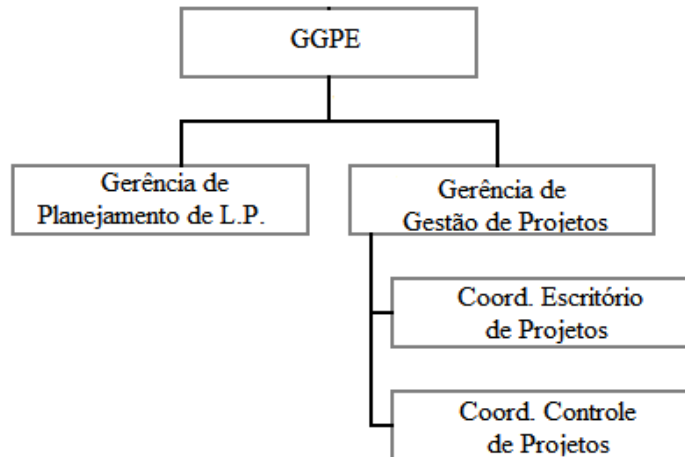
No ano de 2006, quando os gestores reconheceram o papel fundamental da Gerência de Planejamento de Longo Prazo para a geração de resultados positivos para a empresa, foi criada a Gerência Corporativa de Direcionamento Estratégico (GCDE), que incorporou a Gerência de Planejamento de Longo Prazo e o Escritório de Projetos, havendo a posterior criação da Gerência de Gestão de Projetos (MENDONÇA, 2013).

A empresa viveu uma história bastante própria até os anos de 2010/2011, sendo que a partir destes anos houve uma mudança na diretoria, devido à substituição do Presidente, que começou a adotar uma visão muito mais direcionada para o atendimento ao cliente. As estratégias, que antes eram chamadas de estratégias de público externo, foram simplificadas de forma a focar em alguns clientes chave, que eram também os principais acionistas da MRS na época, como é o caso da CSN, Vale, Usiminas e Gerdau.

Nesta época da mudança de presidência, a empresa estava passando por um momento muito favorável devido ao chamado super ciclo do minério, o que a levou a focalizar mais o atendimento das demandas de Heavy Haul (HH). Este cenário representado pelo super ciclo do minério é um pouco diferente do que a empresa começou a viver depois de 2011/2012 e se mantém nos dias de hoje.

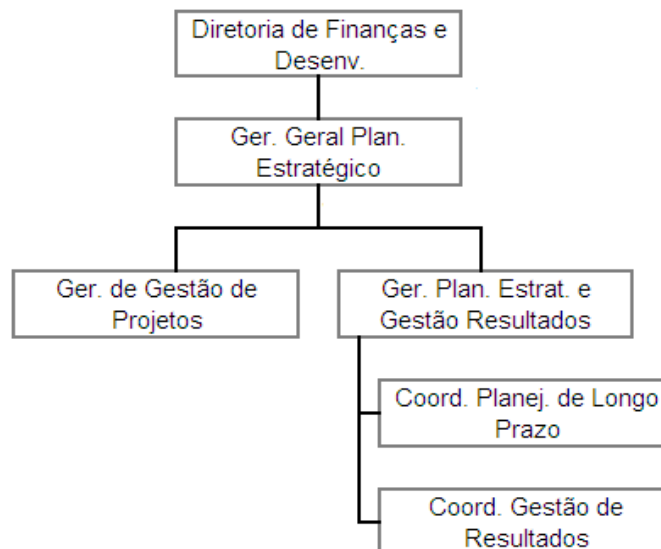
Atualmente a estrutura da gerência é um pouco diferente, havendo a alteração do nome da gerência para Gerência Geral de Planejamento Estratégico, que agora está dividida entre a Gerência de Gestão de Projetos e a Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados, que engloba as coordenações de planejamento de longo prazo e gestão de resultados. Para a melhor compreensão das mudanças realizadas na estrutura, segue a figura 10 com o organograma da Gerência Geral de Planejamento estratégico em 2012 e a figura 11 com o organograma dessa gerência nos dias atuais.

Figura 10: Organograma da Gerência Geral de Planejamento Estratégico em 2012



Fonte: Adaptado de MENDONÇA (2013, p. 41)

Figura 11: Organograma da Gerência Geral de Planejamento Estratégico em 2018



Fonte: Adaptado de MRS Logística S.A (2018)

Anteriormente, a área de gestão não era incorporada à área de planejamento de longo prazo, no entanto, a partir de 2015, a gerência de planejamento de longo prazo incorporou a

área de gestão de resultados. Apesar dessa incorporação, a área de gestão ainda não tinha uma estrutura, não sendo organizada em forma de coordenação.

Segundo o entrevistado, “essa reestruturação continua sendo ajustada, visando fazer com que a estrutura de longo prazo e gestão de resultados se relacionem, de forma a construir a estratégia em conjunto, visto que estas são as duas frentes que a Gerência Geral tem.”

Apesar da área de gestão de resultados ser vista como apenas de curto prazo, ela não se restringe a isso, visto que há a elaboração de algumas metas plurianuais, ou seja, elas são estabelecidas para vários anos consecutivos. No entanto, elas tem que ser divididas para se enquadrarem no período de um ano, visto que este é o horizonte de mensuração de resultados da empresa.

Enquanto na área de planejamento de longo prazo e gestão de resultados há um processo de melhoria contínua para alcançar os objetivos, de acordo com o Sr. Jamir Cunha, “a área de projetos é responsável por dar ‘saltos’ para alcançar o lugar desejado.”

A coordenação de longo prazo sempre olha para o futuro, na intenção de provocar, de pensar e puxar estudos. Já a coordenação de gestão de resultados, apesar de também ter essa visão, tem a finalidade de colocar isso no curto prazo, traduzindo em metas, que são orçadas para o período de um ano. Nesse sentido, as duas coordenações estão muito próximas, sendo complementares, havendo inclusive reuniões periódicas para definir o que será aproveitado no curto prazo, o que será plurianual, o que irá virar projeto, o que vai ser meta de primeiro nível, etc. (Entrevista com o Sr. Cunha).

Além dessas duas coordenações, dentro dessa gerência geral há também a gerência de projetos, que é responsável pela implementação. Então a gerência de planejamento estratégico e gestão de resultados é responsável por fazer o planejamento de longo prazo, garantindo sua execução através de metas de desdobramento. Já a gerência de gestão de projetos é responsável pela implementação da estratégia através da execução de projetos.

A mudança de presidência que ocorreu no ano de 2014 e a mudança na estrutura da área de planejamento permitiram um foco maior no cliente e uma maior articulação entre as áreas. Considerando que a estrutura é formulada para atender a estratégia e que essa estratégia foi ratificada na definição do referencial estratégico e desdobrada para os planos diretores, pode-se dizer que os objetivos pretendidos com essa reestruturação foram atendidos.

A relevância da área de planejamento é justamente dar um direcionamento para a empresa, mostrando o caminho que deve ser seguido para alcançar os objetivos, para que as áreas não caminhem em sentidos diferentes. Neste sentido, a área de planejamento traz para a empresa o sentido de unidade, fazendo uma articulação entre todas as partes da mesma, para que todos caminhem na mesma direção, buscando atingir os objetivos estratégicos. (Entrevista com o Sr. Cunha).

4.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE DEMANDA

Os grandes objetivos da empresa são vinculados à demanda, existindo dois principais negócios, o do Heavy Haul e o da Carga Geral, sendo que para atender a essas demandas é preciso contar com os três maiores ativos da empresa, que são as locomotivas, vagões e via permanente, que também engloba a área de eletroeletrônica.

A MRS atende as demandas de Heavy Haul desde sua criação, sendo sempre muito exigida com relação a essa demanda e sendo cobrada de diversas maneiras e nos mais diversos momentos. Neste sentido, a empresa foi se tornando muito eficiente no atendimento dessa demanda, atingindo patamares elevados, principalmente devido ao crescimento extremamente acentuado de Heavy Haul durante o super ciclo do minério.

No entanto, hoje não há uma previsão de crescimento futuro da demanda de HH nas mesmas condições que ocorreram no passado. Por outro lado, a empresa enfrenta o desafio da Carga Geral, que tem espaço para crescer e precisa ser mais explorada, o que demanda planejamento e investimentos.

Tanto a área de planejamento como a área comercial são responsáveis por definir qual a melhor demanda a ser atingida no longo prazo. A área comercial tem a obrigação funcional de entender o mercado, analisando quais são os cenários de demanda, sendo que a área de planejamento irá conduzir esse cenários, definindo qual é o melhor deles e validando novamente com o comercial, que em última instância é responsável pela demanda, é a área que irá realizar a venda dos serviços.

Considerando que os objetivos da empresa são relacionados ao atendimento da demanda, sempre haverá algum cliente insatisfeito e em algum momento um segmento pode

não ser bem atendido, mas de modo geral a implementação das estratégias está ocorrendo de forma satisfatória, revelando uma empresa sadia, considerando seus bons resultados físicos e financeiros (Entrevista com o Sr. Cunha).

4.5 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As informações apresentadas nesta seção foram obtidas através da entrevista com o Sr. Jamir Cunha. Segundo o entrevistado, existem diferentes conceitos de estratégia e modelos de planejamento estratégico, sendo que essa diferenciação ocorre devido à amplitude do conceito de estratégia, que faz com que o mesmo seja personalizado, permitindo que as empresas tenham a liberdade de utilizar as circunstâncias que estão vivenciando para adaptá-lo de forma que melhor atenda as necessidades da organização.

Neste sentido, na época em que foi criado o planejamento na MRS, utilizava-se o que foi chamado de modelos customizados, que são adaptados a realidade que a empresa vive em cada momento. “Com o passar dos anos, esses modelos foram sendo revistos e adaptados, de forma que hoje em dia utiliza-se um modelo ainda mais customizado à atual realidade da empresa” (Entrevista com o Sr. Cunha).

Para o entrevistado, a MRS é uma empresa que apresenta diversas particularidades, como a presença de clientes que também são acionistas e o fato de ser uma concessão, não permitindo que a companhia tenha liberdade plena. Com isso, a empresa passa por algumas circunstâncias que a obriga a tratar a estratégia de forma a atender essas entidades, o que exige que seja adotado um modelo que seja customizado o tempo todo, sempre o adequando ao contexto vivenciado pela empresa no momento. O modelo de planejamento adotado atualmente, segundo ele, é customizado e atende cada vez mais a MRS nas diversas circunstâncias enfrentadas, mas a empresa ainda está desenvolvendo essa habilidade de customização para que possa adequar ainda mais o modelo às suas características e demandas.

Atualmente a empresa utiliza um referencial estratégico baseado em sua missão, visão e valores, sendo que estes conceitos norteiam a discussão do planejamento estratégico da MRS. Anteriormente a empresa realizava a reflexão desse referencial baseado nos modelos mais tradicionais. No entanto, essa parte da reflexão foi se perdendo com o passar dos anos e foi apenas com a entrada do gerente da área de planejamento estratégico e gestão de

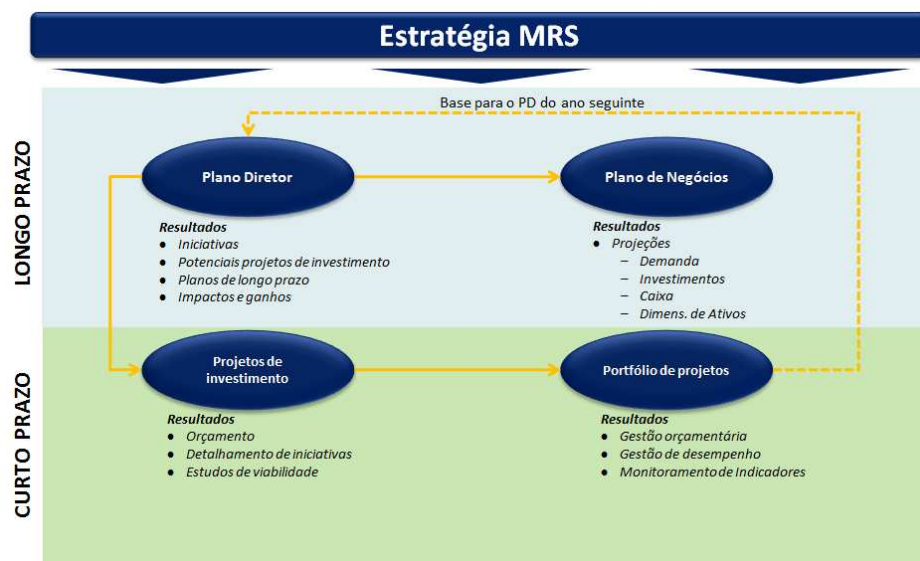
resultados, que reestruturou a área de gestão, que estão voltando a fazer uma reflexão estratégica, ratificando e, quando necessário, retificando esses três pilares.

O referencial estratégico é definido dentro da área de Planejamento de Longo Prazo. Não há um ciclo de revisão preestabelecido, sendo que geralmente o referencial é repensado, mas é ratificado, visto que o mesmo encontrou uma certa estabilidade. A última vez que a empresa revisitou e retificou o referencial foi de 2011 para 2012, quando houve um ajuste na visão e nos valores, chegando ao que é utilizado atualmente.

Até 2010 era realizado um diagnóstico estratégico, no qual o referencial estratégico era baseado em análises mais profundas. No entanto, para o Sr. Cunha, desde então não se utiliza mais modelos de planejamento apresentados por autores reconhecidos academicamente para a definição de referencial estratégico e elaboração do planejamento estratégico, não sendo contempladas todas as etapas e ferramentas necessárias a esses modelos, como a análise interna e externa e elaboração da matriz Swot.

Essa reflexão é feita juntamente com a Diretoria ou através de ideias trazidas dos principais acionistas, sendo que é a partir daí que essas perspectivas são trazidas para dentro da empresa em forma de planos diretores, que é o planejamento de implantação das estratégias dentro das áreas, conforme apresentado na figura 12.

Figura 12: Visão Macro do Processo de Planejamento na MRS



Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Apesar dessa retomada da reflexão do referencial estratégico, nos últimos dois exercícios, que se referem aos anos de 2016 e 2017, isto foi feito de maneira mais tácita, uma vez que não houveram reuniões formais da área de planejamento com os acionistas para entender suas perspectivas. Para o entrevistado, “o que acontece na verdade é que a diretora da Diretoria de Desenvolvimento e Finanças, que é a área que engloba as gerências de planejamento, participa das reuniões de diretoria e transmite as ideias para a área de planejamento de longo prazo, que tenta realizar a melhor tradução dessas perspectivas para os planos diretores e posteriormente para os planos de negócios, fazendo o desdobramento para o curto prazo. Estas etapas são realizadas de forma cíclica, de modo que são sempre validadas, sendo incorporadas novidades de acordo com o momento vivenciado pela empresa.”

Conforme pode ser visto na figura 13 a seguir, primeiramente tem que se fazer a reflexão do ciclo de planejamento, seguida pela construção dos planos diretores e posteriormente os planos de negócios. Na construção dos planos diretores ocorre o levantamento e a consolidação de iniciativas por parte de cada uma das frentes, compreendendo o levantamento de ganhos esperados de cada iniciativa e sua modelagem de investimento e retorno. A transição dos planos diretores de cada área no plano de negócios, que será aprovado pelos acionistas, consiste na integração das iniciativas e na consolidação da visão financeira do investimento.

Figura 13: O processo no longo prazo



Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Esse ciclo do planejamento é definido para o período de cinco anos, representando o A+5, no qual o ano A é o ano de partida, que é o ano *forecast*, o ano orçado, e o cinco representa os anos posteriores, para os quais o planejamento foi definido. Nesta etapa são definidas que preparações a empresa tem que fazer para conseguir atender as necessidades de longo prazo.

Sendo assim, antes de se iniciar a execução dos planos diretores, há uma parte que é chamada de pré-trabalho, na qual há a definição de quem vai trabalhar e quais são as frentes de trabalho necessárias para aquele ciclo. Existem diversas frentes, como a frente do Heavy Haul, a frente da Carga Geral e as frentes dos planos diretores da manutenção, que englobam material rodante (Locos e Vagão), via permanente e eletroeletrônica, que são principais ativos da empresa. Há também a parte dos planos diretores chamados de sustentação ou integração, que envolvem as áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Suprimentos, SMS e outras, conforme pode ser visto na figura 14.

Figura 14: Definição das frentes de trabalho



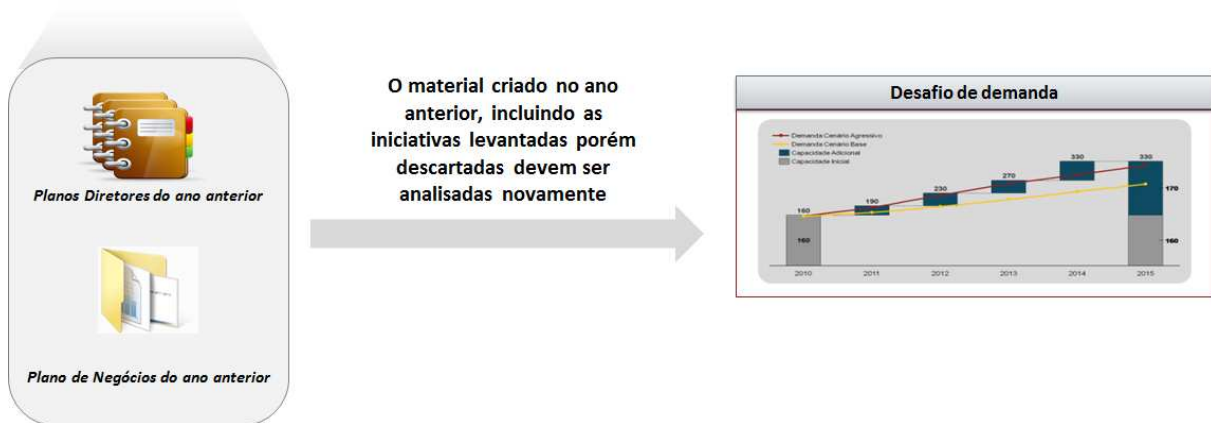
Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Neste sentido, nesta fase de pré-trabalho, essas frentes vão sendo incluídas ou excluídas no escopo, de acordo com as necessidades do ciclo, sendo que a partir disso vão sendo definidos os líderes das frentes, o cronograma de trabalho, quais serão as equipes, quem serão os apoios, quais as principais finalidades e desafios.

Esse processo de definição de papéis e responsabilidades é feito todo ano normalmente até o mês de abril, para que possam trabalhar e validar com o conselho até final de julho o cronograma que será realizado, já que para que as ações sejam colocadas em prática no curto prazo, é necessário que sejam submetidas ao orçamento, que geralmente ocorre no mês de agosto.

Passada essa fase inicial de definições, na fase de construção, mostrada na figura 15 a seguir, há uma reflexão do que foi feito no ciclo anterior, trazendo para cada uma das frentes os pressupostos, as premissas financeiras e operacionais, os desafios, as iniciativas propostas no exercício anterior. Feito isso, começam a rodar a engrenagem novamente, com tantas pessoas e frentes quanto forem necessárias.

Figura 15: Avaliação do plano diretor anterior



Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Esse modelo se inicia pelo entendimento dos desafios que deverão ser vencidos, sendo que esses desafios são baseados nas demandas dos grandes clientes, já que os gestores acreditam que se a empresa estiver preparada para as grandes demandas, a sua capacidade produtiva instalada será suficiente para as demais demandas.

No longo prazo são levantados basicamente dois aspectos. O primeiro deles é o aspecto de soluções técnicas e de engenharia, que se refere aos planos diretores, onde há uma série de discussões a partir de um ou mais cenários de demanda. O segundo aspecto é o das iniciativas, que é a parte física do plano, que podem ser soluções de custeio ou de capital, nas quais aparecem os projetos, processos, melhorias de processos, dentre outros.

O grande propósito desse ciclo constante é validar as iniciativas de sustentação que estavam sendo realizadas no ciclo anterior, além de incluir novas iniciativas para o ciclo que

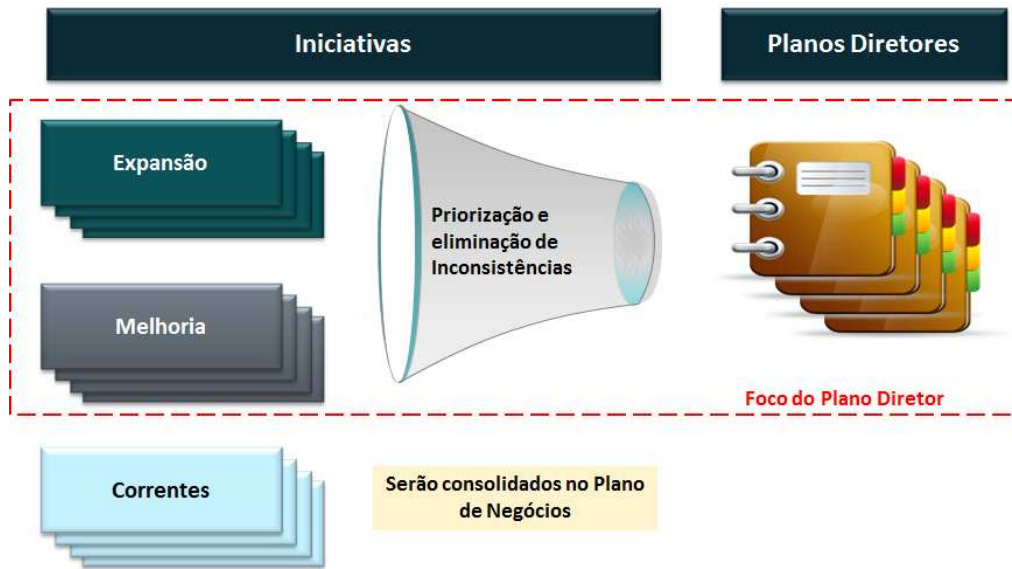
está sendo rodado, havendo a liberdade necessária, como se fosse um processo de constante atualização. As iniciativas levantadas passam por um funil de capacidade técnica e de execução, conforme figura 16, visto que para algumas delas não há capacidade na engenharia da própria empresa e na engenharia do país para atendê-las, além de haver também limites financeiros.

Figura 16: Consolidação das iniciativas



Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Após esse funil, há a consolidação de tudo isso em grandes pacotes, que são divididos de acordo com a natureza dos investimentos, podendo ser de expansão, melhorias ou correntes, como pode ser visto na figura 17.

Figura 17: Natureza das iniciativas

Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

A partir dessas definições de longo prazo, é feito o desdobramento, transformando esse aspecto físico em planos de negócios, nos quais se tem os principais resultados financeiros apresentados no DRE e no fluxo de caixa, e que se faz a valoração da empresa, através do método chamado de *Valuation*.

Na construção do que a empresa chama de planos de negócios é realizada uma análise da viabilidade financeira das iniciativas, sendo feita a consolidação das informações e elaborado o material final, contendo as informações demonstradas na figura 18.

Figura 18: Conteúdo do plano de negócios

Conteúdo do Plano de Negócios	
Objetivos e Aspirações	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos e Aspirações da MRS Estratégia da empresa
Principais Projetos, Investimentos e Plano de Implantação	<ul style="list-style-type: none"> Principais projetos por diretoria Investimento por diretoria, por ano Cronograma e caminhos críticos
Resultados: Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade disponível por ano com base em: <ul style="list-style-type: none"> Malha, material rodante, manutenção, terminais de clientes
Resultados: Gerais	<ul style="list-style-type: none"> Quantitativos (ganhos de produtividade, etc) Qualitativos (impacto em cultura / segurança, etc)
Planos de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> Volume por cliente, por tipo de carga, por ano
Projeções Econômico-Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Projeção de balanço, DRE e estrutura de capital
Análise de Sensibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Variação no resultado da empresa com base na variação dos principais indicadores

Fonte: MRS LOGÍSTICA S.A. (2018)

Em seguida é realizada a implementação desses objetivos estratégicos de longo prazo, sempre levando em conta a sustentação do referencial estratégico da empresa. Esse planejamento é feito sempre pensando nos cinco anos futuros, ou seja, sempre com a visão de A+5. No entanto, ele é revisado todo ano, sendo atualizado de forma cíclica.

Em seguida, é gerado um pacote de investimentos, que é o portfólio de sustentação do ciclo, transformando através do plano de negócios o que é físico em dinheiro, com o objetivo de analisar e identificar as ações necessárias para o atendimento da demanda futura.

Portanto, o entrevistado entende que a MRS faz basicamente um gerenciamento por diretrizes, já que todo ano a diretoria traduz para a área de planejamento as diretrizes definidas pelos acionistas, nas quais são determinados os recursos disponíveis para atender as necessidades, como orçamento, limite máximo de consumo, aumento da produtividade, tamanho do universo a ser tratado para resolver os problemas, etc.

No entanto, o Sr. Cunha entende que o modelo de gerenciamento adotado é de certa forma híbrido, conforme descrito pelo mesmo:

“apesar de ser mais direcionado para o gerenciamento por diretrizes, é um modelo híbrido, visto que os direcionamentos a serem seguidos vem através de diretrizes discutidas entre o conselho administrativo e os diretores e são desdobrados em resultados, através do estabelecimento de metas de processos, onde estão as rotinas, e metas de projetos, onde estão os saltos”.

Apesar de atualmente não ser adotado um modelo completo para realização do planejamento, o gerente da área tem se voltado nos últimos dois anos para analisar de que forma irá reestruturar esse processo de exercitar a reflexão estratégica. Neste sentido, em 2017, foi contratada uma consultoria para fazer a reestruturação da área de forma a trazer de volta esse processo de reflexão, não só para usar as ferramentas e simplesmente adotar uma reflexão formal, mas também para garantir que os desdobramentos aconteçam de forma eficaz. Portanto, de acordo com ele, o objetivo é fazer com que o processo seja completo, desde a reflexão até a implementação dentro das áreas.

A área de planejamento interage praticamente com todas as outras áreas da empresa, visto que o planejamento precisa do envolvimento de todos para seguir em frente. As diversas frentes envolvidas nos projetos, que são os grupos técnicos de solução, têm suas responsabilidades sobre os mesmos. No entanto, eles necessitam de diversas áreas para

auxiliarem na execução do plano diretor. Nesse sentido, os líderes de cada frente escolhem uma equipe de trabalho, contando com representantes das áreas.

O que é idealizado no planejamento é desdobrado em metas, que são distribuídas pela coordenação de gestão de resultados para as áreas. Essas metas são validadas com os Diretores e Gerentes Gerais das áreas, sendo que esses gerentes gerais têm liberdade de usar o plano diretor para desdobrar as metas para seus gerentes, de acordo com seu entendimento.

O Sr. Cunha entende que não há um vínculo perfeito entre os grandes objetivos da empresa e todas as metas adotadas na companhia, mas, principalmente a partir dos dois últimos anos quando houve a reestruturação da gerência, há uma busca constante para que as metas possam refletir de maneira mais representativa os objetivos definidos no planejamento de longo prazo.

Apesar das metas serem definidas em um momento diferente da elaboração do planejamento estratégico, eles estão intimamente ligados, já que não há como desvincular o orçamento do planejamento, sendo que é no orçamento que irão aparecer as metas do ano subsequente.

A área de estratégia de operações é uma das áreas que tem maior interface com a área de planejamento, visto que essa gerência é envolvida em boa parte das discussões presentes no planejamento, havendo uma retroalimentação direta entre essas gerências. Isso acontece porque é essa área de estratégia de operações que tem uma visão de como serão os processos de atendimento futuro e de manutenção, onde serão os terminais que sofrerão possíveis estrangulamentos, dentre outros.

4.6 ANÁLISE DO CASO

Tendo como base o que foi apresentado por Mendonça (2013) e a entrevista realizada com o Sr. Jamir Cunha, pode-se perceber que a MRS iniciou sua trajetória com diversos problemas herdados da antiga gestão pública, envolvendo tantos problemas financeiros quanto estruturais e culturais. Neste sentido, a única maneira que a empresa tinha de se reerguer era adotando um modelo de gestão estratégica que fosse voltada para o alcance de objetivos de

longo prazo. Decidiu-se, então, pelo uso de instrumentos de planejamento estratégico, visando estabelecer um direcionamento para o negócio e metas a serem alcançadas.

A partir disso, foi introduzido na empresa o conceito de desdobramento de metas, através do modelo BSC, buscando mudar a visão de estratégia voltada apenas para o curto prazo. Esse modelo não apresentou muito sucesso inicialmente, pois sua importância não foi bem disseminada entre todos os níveis da empresa, o que fez com que muitos não colaborassem para sua utilização. Isto corrobora o que é apresentado pelos autores estudados, de que para que um objetivo seja alcançado é necessário que todos estejam alinhados na busca do mesmo.

Pode-se perceber que depois de algumas mudanças do corpo diretivo da empresa, a estrutura organizacional da mesma foi caminhando em direção a uma interligação entre a área planejamento de longo de prazo e a área que mensura os resultados no curto prazo, visando garantir que houvesse um alinhando cada vez maior entre elas e que com isso pudesse haver uma maior eficiência no alcance dos objetivos chaves da companhia. Esse alinhamento evidencia que a empresa estava indo em direção à metodologia de gerenciamento por diretrizes, uma vez que uma das etapas do GPD é a realização do alinhamento entre as áreas.

Baseado no que foi identificado na entrevista, pode-se notar também que a área de planejamento da empresa está bem alinhada com os conceitos de planejamento estratégico apresentados no referencial teórico, uma vez que é uma área que auxilia a alta administração, dando um direcionamento em nível macro e norteando as ações para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

O modelo de planejamento utilizado pela MRS é altamente customizado, sendo adaptado de acordo com a realidade vivenciada pela mesma, sendo que isto é um reflexo das diferentes conceituações e abordagens estratégicas presentes nos estudos sobre o tema, o que permite que o desenvolvimento da estratégia seja adaptado ao contexto social da empresa.

Através da pesquisa foi identificado que apesar de realizar um planejamento estratégico, a empresa não segue todas as etapas comuns que compõe o modelo apresentado no referencial teórico, não realizando uma análise formal dos ambientes interno e externo, apesar de ser realizada uma análise baseada nas perspectivas que acionistas tem para o futuro da empresa.

Além disso, foi possível identificar que a área não realiza apenas o planejamento no nível estratégico, estendendo também sua atuação para o nível tático, através dos planos diretores, que direcionam a implantação das estratégias dentro das áreas, e para o nível operacional, através dos projetos, nos quais ocorrem as alocações de recursos para cada plano tático.

Com relação às estratégicas, fica evidenciado que a empresa utiliza tanto estratégias deliberadas, que são aquelas que são definidas dentro do ciclo de planejamento da empresa e que são de fato colocadas em prática, quanto estratégias emergentes, que vão surgindo ao longo do caminho e são implementadas de acordo com a necessidade, sem terem sido planejadas previamente.

Neste sentido, pode-se dizer também que a MRS segue a combinação de abordagens apontada por Castor (2009), na qual há uma junção de algumas perspectivas das abordagens clássica, sistêmica e processual, conforme apresentadas no referencial teórico. Isso ocorre porque a empresa pensa e se planeja para alcançar objetivos no longo prazo, buscando se manter aderente aos planos, mas também estando aberta a novas oportunidades e mudanças que ocorram no ambiente e que necessitem de reflexão para promover adaptações das estratégias previamente planejadas.

Durante a entrevista e estudo do caso, pode-se perceber a presença da estratégia como um plano e como um padrão, na medida em que são realizadas projeções para o futuro da empresa, mas também são observados padrões de comportamentos em períodos anteriores, o que ocorre através da avaliação do plano diretor do ano anterior. Essa avaliação permite que seja realizada uma reflexão sobre as frentes, pressupostos e premissas do ciclo anterior, o que proporciona à empresa um aprendizado com relação às atitudes que deram certo e que devem ser retomadas e aquelas que devem ser deixadas de fora do atual planejamento.

Através da análise do caso fica evidente que a MRS Logística utiliza o modelo Hoshin Kanri, uma vez que busca combater as divergências entre o que foi planejado e o que é de fato colocado em prática pelas áreas de negócios da empresa. Isto ocorre através da aplicação do ciclo de melhoria contínua PDCA em todos os níveis, fazendo com que todos os colaboradores contribuam de certa forma para o atingimento dos objetivos chave da empresa. Esse fato pode ser percebido uma vez que os planos diretores são desdobrados em planos de negócios, projetos de investimentos e portfólios de investimentos, sendo que a área de planejamento chega inclusive a detalhar as iniciativas.

Seguindo a linha do modelo Hoshin Kanri, pode-se notar também que a empresa realiza um gerenciamento por diretrizes, uma vez que através do seu referencial estratégico ela identifica onde está e aonde quer chegar, estabelecendo os objetivos chave que direcionam a companhia para o caminho a ser seguido e realizando o alinhamento dessas perspectivas com o restante da companhia, para que todos caminhem na mesma direção rumo ao alcance dos objetivos e não ocorram distorções que possam comprometer o sucesso.

No entanto, apesar da organização estar em uma evolução constante para garantir que as metas das áreas reflitam de forma mais fidedigna os objetivos de longo prazo da empresa, algumas vezes o processo de disseminação da importância da estratégia ainda não é tão profundo, o que pode acabar prejudicando o alinhamento de esforços, que é um dos grandes benefícios do GPD.

Por fim, observa-se que a empresa estudada segue de fato um modelo de planejamento estratégico, sendo o mesmo adaptado conforme a sua realidade e do mercado em que está inserida, com a formulação e implantação das estratégias no cenário atual bem ajustadas às finalidades da organização, o que vem garantindo o alcance dos objetivos pretendidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como ocorre o processo de gestão estratégica na empresa MRS Logística S.A. Para que este objetivo fosse alcançado, o mesmo foi subdividido em objetivos específicos, sendo eles: identificar como surgiu o processo de planejamento estratégico dentro da empresa; verificar como é a estrutura das áreas relacionadas com a gestão estratégica da empresa e descrever como é realizado o processo de planejamento estratégico dentro da empresa.

O trabalho se justificou devido a ampla variedade de teorias e aplicações do planejamento e gestão estratégica dentro das organizações de grande porte. Neste sentido, faz-se necessário compreender como estes conceitos se aplicam à empresa estudada, visto que a mesma se encontra em um ambiente de negócios amplamente dinâmico e competitivo. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso com a empresa MRS Logística S.A., que é uma empresa de grande porte, com atuação no setor de transporte logístico, focado especificamente no setor ferroviário e cuja criação ocorreu em 1996.

Durante o estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, permitindo que fosse obtido o conhecimento necessário com relação aos temas abordados e à empresa estudada. Em seguida foi aplicada uma entrevista semiestruturada com um colaborador da empresa que ocupa um cargo de relevância no processo estratégico, sendo fundamental para entender como todo o processo de gestão e planejamento estratégicos funcionam e como os mesmos se estendem para o restante da empresa. Por fim, foi feita uma análise de conteúdo para poder comparar os dados obtidos durante a pesquisa e as informações coletadas no referencial teórico, permitindo que fosse feita uma interpretação de como funcionam os processos de gestão e planejamento estratégicos na MRS e, conseqüentemente, permitindo que o objetivo deste presente trabalho fosse atingido.

O trabalho permitiu compreender melhor como se deu o início do planejamento estratégico na empresa estudada, sendo que isto ocorreu em meio a um período conturbado, que ainda continha os resquícios herdados da gestão pública que ocorria anteriormente na empresa. Além disso, foi possível entender também como a área de planejamento estratégico foi sendo estruturada ao longo dos anos, ficando evidente que esta área foi ficando cada vez mais formalizada e estruturada, sendo sua estrutura bastante ampliada desde o surgimento da área na empresa. Essa ampliação se deu devido à importância que o planejamento tem na

empresa, dando os direcionamentos necessários para a mesma atingir seus objetivos e obter sucesso, sendo que esta importância foi sendo percebida pela empresa de forma gradual ao longo dos anos.

Ao longo do estudo, pôde-se perceber que a MRS realiza de forma eficiente o seu planejamento estratégico, sendo o mesmo fundamental para nortear as ações da empresa em nível macro. Apesar do modelo de planejamento não ser totalmente definido e formalizado dentro de uma metodologia única, a empresa utiliza um método que cumpre todas as etapas necessárias para que os resultados sejam alcançados, realizando a adaptação do modelo de acordo com a realidade e necessidades da empresa.

Ainda durante a pesquisa, foi possível notar que a empresa estudada utiliza o modelo Hoshin Kanri, uma vez que busca combater as divergências entre o que foi planejado e o que é de fato colocado em prática pelas áreas de negócios da empresa, fazendo isso através do desdobramento dos planos diretores em planos de negócios das áreas. Este fato revela outra característica identificada, de que a empresa se preocupa com o planejamento além do nível estratégico, buscando atingir também os níveis táticos e operacionais.

Seguindo essas perspectivas, pode-se verificar que a empresa realiza um gerenciamento por diretrizes, uma vez que identifica onde está e onde quer chegar, estabelecendo os objetivos chave que direcionam a companhia para o caminho a ser seguido e realizando o alinhamento dessas perspectivas com o restante da companhia, para que todos caminhem na mesma direção rumo ao alcance dos objetivos e não hajam distorções que possam comprometer o sucesso.

Uma vez que foram apresentadas as principais análises sobre o processo de gestão e planejamento estratégicos na empresa estudada, cabe agora apontar as limitações deste trabalho. A primeira limitação é que a pesquisa foi realizada com uma única empresa, sendo os resultados obtidos específicos da mesma, não podendo ser estendidos de forma generalizada para as demais empresas do setor. Outro ponto a ser levantado é que devido à dificuldade de disponibilidade de agenda dos colaboradores da área de planejamento da empresa estudada, não foi possível serem realizadas mais entrevistas, o que não permitiu que fossem analisados outros pontos de vista acerca do processo. No entanto, as informações aqui apresentadas continuam fidedignas ao que foi passado pelo entrevistado.

Para a aluna pesquisadora, o presente trabalho foi de grande valia e extremamente gratificante, visto que através de todo o material pesquisado e estudado, foi possível

compreender melhor o tema de gestão estratégica e planejamento estratégico. Além disso, com o estudo de caso realizado, foi possível entender como estes conceitos são colocados em prática em uma empresa de grande porte e compreender a importância da existência de uma área focada nestas abordagens e que se comuniquem de forma clara com as demais áreas, para que haja um alinhamento de todos os colaboradores rumo aos objetivos da empresa.

Como oportunidade de estudos futuros, a aluna-pesquisadora sugere que seja realizada uma pesquisa com a empresa para analisar como o fato dos maiores acionistas da empresa serem também seus clientes interfere nos resultados da mesma. Deve ser verificado também qual é o papel da área de planejamento na garantia de que os conflitos de interesse existentes não desviem a empresa do objetivo a ser perseguido.

Por fim, sugere-se que seja realizada uma análise comparativa com que o foi apresentado neste presente trabalho, com o objetivo de verificar se ocorreu alguma alteração na estruturação das áreas de planejamento estratégico, assim como identificar se houve evoluções nos modelos, aplicações e disseminações do processo de gestão e planejamento estratégicos.

6 REFERÊNCIAS

- AFFELDT, Fabrício Sobrosa; VANTI, Adolfo Alberto. **Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras.** JISTEM. São Paulo, vol. 6, n. 2, 2009.
- ALDAY, Hernan. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Curitiba, 2000.
- AYALA, Néstor Fabián. **A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta.** Tese de pós-graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade do curso de ciências contábeis UFSM. Rio Grande do Sul, vol. 1, n. 2, dez/2004-fev/2005.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson. 2007.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.
- FALCONI. Site disponível em: < <https://www.falconi.com/pt/>> Acesso em: Junho de 2018.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos. **Afinal, o que é planejamento estratégico?.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 18, n. 2, abril-junho/1978.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009.
- GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MATOS, Fátima; MESQUITA, Rafael. **Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas Futuras.** IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência Administração. Florianópolis, 2014.
- MENDONÇA, Eduardo Mendes de. **Relatório de Estágio Supervisionado MRS Logística S.A.** Tese de graduação em Administração. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B; LAMPEL, J; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent.** Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, 1985.

MRS LOGÍSTICA S.A. Site disponível em: < <https://www.mrs.com.br/>> Acesso em: Agosto de 2018.

MRS LOGÍSTICA S.A. **Planejamento de Longo Prazo**. Apresentação disponibilizada pela Gerência Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados: Juiz de Fora, 2018.

MRS LOGÍSTICA S.A. **Intranet da Empresa**. Acesso em: Agosto de 2018.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Campo Grande. INDEG, 2001.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Maceió: UFAL, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 2005.

REDI, Renata. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do *Balanced Scorecard* e do Gerenciamento pelas Diretrizes**. Tese de pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, Ralph Santos da; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação**. Gestão e Produção. São Paulo, vol. 7, n. 1, p. 43-55, abr/2000.

TEIXEIRA, Carlos A. Chagas; ALONSO, Nelson; ALONSO, Vera Lúcia Chaves. **A importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. São Paulo: SEGeT. 2014.

TURRIONI, João Batista; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento por objetivos: uma análise comparativa**. Gestão e Produção. São Paulo, vol. 2, n. 3, p. 331-338, dez/1995.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Capes, 2009.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Sr. Jamir da Cunha

DATA: 04 de Maio de 2018

DURAÇÃO: 60 minutos

- 1) Como se deu o início do Planejamento estratégico na MRS?
- 2) Como você descreveria o Planejamento Estratégico na MRS?
- 3) Existe um modelo específico que seja adotado no desenvolvimento do Planejamento estratégico?
- 4) Este modelo é diferente de como o planejamento era realizado antes? Se sim, quais são as principais diferenças e impactos?
- 5) Quais são as pessoas ou áreas que interagem diretamente no desenvolvimento deste planejamento?
- 6) Quais são as principais ações desenvolvidas nesse processo de Planejamento estratégico?
- 7) Qual a sua opinião acerca da estrutura da área de Planejamento Estratégico?
- 8) Como era a estrutura antes (cerca de 5 anos atrás) e como é agora?
- 9) Quais foram as principais mudanças percebidas na gestão geral da empresa? E especificamente na gestão da área de planejamento estratégico?
- 10) Na sua visão, qual o papel e importância da área de Planejamento Estratégico no atual contexto de estratégia da MRS?
- 11) Acredita que as estratégias da empresa são bem desenvolvidas?
- 12) Acredita que estas estratégias são bem implantadas?
- 13) Como se dá o desdobramento dessa estratégia nas demais áreas da empresa?
- 14) Quais são as principais dificuldades encontradas no momento da implementação?
- 15) Hoje, em sua opinião, é realizado um processo bem estruturado de avaliação do ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (forças e fraquezas) antes da definição do PE? E porque?
- 16) Como é realizada esta análise?
- 17) Em sua opinião, o processo de estratégia na empresa possui quais pontos positivos? E quais são os pontos negativos?
- 18) Como se dá o processo de determinação do referencial estratégico de longo prazo (missão, visão, valores, objetivo)?
- 19) Porque o processo de acompanhamento de metas é desvinculado do planejamento estratégico na empresa? Considera pertinente essa separação ou seria mais adequada a união dessas áreas?
- 20) O que poderia ser implementado em sua opinião, para melhorar a estratégia da MRS? Tanto no que se refere ao desenvolvimento do PE, quanto em sua implementação?
- 21) Como você descreveria o processo de determinação de demanda no Longo Prazo?
- 22) Qual é o novo foco de desenvolvimento da empresa? É a carga geral?

- 23) Qual a importância deste novo foco dado pela empresa?
- 24) O modelo de Planejamento adotado é baseado em GPD?
- 25) Quais são as diferenças entre o Longo Prazo e a Gestão de resultados?