

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
CURSO DE MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

JULIANA COSTA ALVES

DEFINIÇÃO DA FILOSOFIA EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE AGENCIAMENTO DE CARGAS

SÃO LEOPOLDO

2010

JULIANA COSTA ALVES

DEFINIÇÃO DA FILOSOFIA EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE AGENCIAMENTO DE CARGAS

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração de Tecnologia da Informação, pelo Curso de Especialização MBA em ATI da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. M.Sc. Jerônimo Lima

SÃO LEOPOLDO

2010

*Dedico este trabalho...*

*... ao meu Senhor Jesus Cristo por seu amor incondicional, por estar na minha vida me abençoando, me amando e me conduzindo em cada segundo.*

*... aos meus pais por me criarem no amor, pelos exemplos de caráter, dignidade e coragem.*

*... aos meus queridos irmãos e ao meu marido Eduardo Silveira com quem posso contar sempre.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Jerônimo Lima, pela sua dedicação e por conduzir este trabalho com diligência e de uma forma tão serena e amigável.

À Brix Cargo, empresa onde trabalho, em especial ao seu diretor Leandro Gonçalves e Fabiana Gonçalves, pelo interesse e valorização.

A todos os colegas da organização que participaram contribuindo com informações para realização deste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	20
<b>Figura 2</b> - Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.....	21
<b>Figura 3</b> - Organograma da empresa estudada.....	45
<b>Figura 4</b> - Definição da filosofia empresarial.....	48
<b>Figura 5</b> - Síntese da axiologia socrática.....	50

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Fundamento da excelência.....	49
<b>Quadro 2</b> - Inventário dos valores organizacionais.....	51
<b>Quadro 3</b> - Critérios de validação da filosofia empresarial.....	54
<b>Quadro 4</b> - Definição da filosofia empresarial da empresa estudada.....	55

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2</b> - Perfil da empresa competitiva.....	13
<b>Tabela 2</b> - Características da missão e visão.....	30
<b>Tabela 3</b> - Valores da Fiat Automóveis.....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 QUESTÃO-PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	23
<b>2.2.1 Missão</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Visão</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Valores</b> .....	<b>31</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	36
<b>3.2.1 Descrição da Organização</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.2 Sócios, Mantenedores ou Instituidores</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.3 Força de trabalho</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.4 Clientes e Mercados</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.5 Fornecedores e Insumos</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.6 Sociedade</b> .....	<b>41</b>



<b>3.2.7 Parceiros</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2.8 Outras Partes Interessadas</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.9 Concorrência e Ambiente Competitivo</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.10 Aspectos Relevantes</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.11 Organograma</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>46</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>47</b>
<b>5 DADOS OBTIDOS</b> .....	<b>55</b>
<b>5.1 SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>56</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que fica cada vez mais difícil manter vantagens operacionais, é fundamental que as empresas se posicionem estrategicamente. Ironicamente, atualmente as organizações definem as formas de competição quase que exclusivamente em termos de eficácia operacional. Supondo que não existam vantagens sustentáveis, buscam velocidade e agilidade com forma de ficar à frente dos concorrentes. Mas sem uma direção estratégica distintiva, as empresas não chegarão a lugar algum. Estratégia é questão de disciplina. A organização deve manter o foco, mesmo durante as épocas de tumulto, ao mesmo tempo em que melhora e amplia de forma contínua seu posicionamento diferencial (PORTER, 2002).

Para Tiffany e Peterson (1999) a estratégia descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa, os valores pessoais e sociais que envolvem a organização, orienta na alocação e como empregar os recursos humanos e financeiros, além de criar uma vantagem de mercado frente aos concorrentes. Isto permite inferir que a estratégia funciona melhor quando existe dentro da organização um planejamento estratégico integrado ao negócio da empresa. Informações sobre em que mercado e segmentos a empresa planeja competir, que produtos ou serviços desenvolverá, as expectativas futuras e como sustentá-las, possibilitarão conduzir o desenvolvimento da organização de forma mais efetiva.

Neste contexto, as organizações precisam se conscientizar da importância dos norteadores estratégicos, ou seja, da sua ideologia ou filosofia, com a clara definição do negócio, da visão, da missão e dos valores organizacionais, uma vez que estes elementos são fundamentais para o alinhamento buscado pela comunicação interna da organização.

Segundo Born (2007), não existe plano estratégico coerente e alinhado sem norteadores estratégicos bem definidos. Se eles não estiverem expressando aquilo que os acionistas ou proprietários almejam para seu negócio, ou mesmo estiverem conceitualmente confusos, é preciso refazê-los; se eles não existirem, é preciso defini-los.

O crescimento do transporte de cargas aéreo no Brasil, a entrada de novas empresas e a modernização das atuais incentivou a competição entre as organizações deste setor. Por isto é imprescindível a utilização de planejamento estratégico para possibilitar às organizações que direcionem suas ações e permaneçam entre as efetivamente competidoras.

No entanto, a carência de estratégias empresariais tem ocasionado estagnação das empresas deste setor, à medida que lhes faltam diretrizes, o que desmotiva os funcionários, gera falta de visão empresarial, conduz à ociosidade do negócio, diminui a demanda dos clientes e causa descontrole no ambiente interno.

Contextualizadas estas questões especificamente para a empresa de agenciamento de cargas domésticas foco deste estudo, constatou-se que a empresa não possuía uma filosofia empresarial definida, assim como os propósitos da organização não eram conhecidos pelos seus colaboradores.

Os objetivos da organização, onde ela pretende chegar num futuro próximo, são indefinidos e desconhecidos pela maioria dos empregados. Isto vem impedindo a sinergia entre os empregados e a alta administração, centraliza o conhecimento e freia o desenvolvimento da organização. A sociedade, os fornecedores, os clientes e os colaboradores não sabem claramente a razão de existir da empresa. Mesmo funcionários mais antigos não sabem explicar claramente para os recém contratados os propósitos da organização, até mesmo porque não conhecem estes propósitos, o que causa confusão e descontentamento da equipe. Além disso, causa impressão que a empresa utiliza estratégias aleatórias, sem foco e inconsistentes.

Neste caso, demonstrar quais são os valores da organização e praticá-los é algo superficial, não está intrínseco nos processos da empresa. Os funcionários não sabem qual o valor que têm para a organização e quais atitudes devem tomar para que não atuem contra os princípios da empresa. A cadeia de valor da organização não conhece sua filosofia empresarial. O fato é que a falta dos princípios norteadores tem causado desalinhamento nos processos administrativos e estratégicos da empresa.

Desta forma, este trabalho tem por finalidade demonstrar a importância da filosofia empresarial para o planejamento estratégico. Assim, em busca de melhorar a gestão da organização para torná-la mais competitiva e para redirecionar suas ações de modo mais alinhado, a empresa valeu-se de uma metodologia para explicitar formalmente sua filosofia empresarial, no âmbito de seu planejamento estratégico.

## 1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Historicamente a estratégia é uma necessidade para qualquer organização, não importa seu tamanho, pois a única forma de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes. Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se tornar desatualizada, com atuação restrita e sem direcionamento. As estratégias auxiliam a escolha de caminhos, criam diferenciais competitivos, orientam o marketing, geram sinergia entre os colaboradores, orientam o recrutamento, os investimentos e a cadeia de agregação de valor (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Segundo Chiavenato (1999), as empresas irão enfrentar seis desafios: a globalização, a competição e a comparação com as melhores; a necessidade de educação, treinamento, motivação e liderança de talentos; a capacidade de conquistar e fidelizar clientes; a necessidade de diferenciar produtos e serviços devido à difusão da tecnologia; a necessidade de fixar objetivos e atingir resultados; e a atualização e acompanhamento dos avanços tecnológicos.

A efervescência que transparece hoje no mundo das corporações imersas no ambiente competitivo global transporta estas questões para o meio dos estudos de estratégia. A obsolescência de modelos teóricos, de inúmeras ferramentas e resoluções salvadoras ameaçam pessoas conhecedoras e estudiosas no campo de estratégia (BIGNETTI et al., 2003).

É necessário que as empresas estejam preparadas para as mudanças do século XXI conforme a Tabela 1 descreve:

<b>Perfil da Empresa Competitiva</b>	
<b>Século XX</b>	<b>Século XXI</b>
Direcionada por objetivos	Direcionada pela visão
Tem foco no preço	Tem foco no valor
Voltada para a qualidade do produto	Voltada para qualidade total
Direcionada ao produto	Direcionada ao cliente
Tem foco no acionista	Têm foco nos acionistas, comunidade, parceiros etc.
Ênfase financeira	Ênfase na velocidade
Eficiência, estável	Inovadora e empreendedora
Hierárquica	Tem poucos níveis e com autonomia
As máquinas são importantes	As informações são importantes
Organizada por funções	Organizada matricialmente
Rígida e comprometida	Flexível e aberta
Local, regional ou nacional	Global
Integrada verticalmente	Integrada em rede, interdependente

**Tabela 1:** Perfil da empresa competitiva.

**Fonte:** Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.20).

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.31), a estratégia competitiva é “o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”. E é estratégico que toda organização entenda sua filosofia empresarial e divulgue-as.

## 1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Como construir e explicitar a filosofia empresarial para dar alinhamento e suporte ao sucesso das estratégias da empresa?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Definir uma metodologia e explicitar, por meio dela, a filosofia empresarial de uma empresa de agenciamento de cargas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais metodologias de definição de filosofia empresarial disponíveis na literatura acadêmica e comercial especializada.
- Definir um roteiro metodológico integrativo para a definição da filosofia empresarial da empresa estudada.
- Aplicar o roteiro metodológico integrativo definido à empresa estudada para a definição da filosofia empresarial como base para seu planejamento estratégico.
- Sugerir uma estratégia de endomarketing para comunicação da filosofia empresarial definida.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa proporcionar aos gestores e colaboradores da empresa estudada a orientação adequada para a formulação de sua filosofia organizacional, mobilizando seus integrantes a partir da definição clara da “razão de existir da organização”, de sua visão do futuro e dos valores e princípios que devem nortear o comportamento de seus membros rumo à consecução dos objetivos definidos.

Além disso, esta definição também possibilitará a devida orientação do comportamento de membros, promovendo comportamento ético, flexibilidade nas atitudes e relacionamento entre gestores e funcionários baseando-se nos em princípios definidos e acordados.

Segundo Born (2007), ao atribuir pouca importância ao que ele chama de norteadores, os responsáveis pela empresa estão dificultando a comunicação interna justamente acerca do que é mais relevante para a sobrevivência da organização: a consolidação de um caminho pretendido para todos.

“Trata-se de um desafio com que se defrontam todas as empresas, grandes, e pequenas: como proporcionar aos empregados direção estratégica clara e inequívoca, e também inspirar flexibilidade e disposição para riscos. Uma resposta é criar e difundir um ‘princípio estratégico’ - a essência concisa e exata da estratégia, capaz de orientar e capacitar os empregados (GADIESH; GILBERT, 2002, p. 144).”

Devido à crescente disputa entre empresas deste ramo, constatou-se a importância da utilização de estratégias como diferencial competitivo, propiciando aos representantes da organização e aos seus colaboradores um direcionamento das suas atividades, a partir da definição dos princípios norteadores da organização.

Este trabalho permite que a empresa estudada tenha uma direção estratégica, que todos os funcionários tenham a mesma visão da empresa e que caminhem para um mesmo objetivo. Possibilitará que a cadeia de valor da organização saiba exatamente para que esta empresa existe, o que será possível a partir desta pesquisa. Assim, este trabalho pretende também mitigar os problemas apresentados na sua introdução: falta de direção e razão de existir, insegurança e desmotivação nas atitudes dos colaboradores e falta de estratégias.

Desta forma, este trabalho se justifica por definir diretrizes para melhorar o desempenho, a motivação, o posicionamento e o desenvolvimento organizacional da empresa estudada.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando contextualizar este trabalho, são apresentados a seguir os principais conceitos relativos aos temas planejamento estratégico e filosofia empresarial. Inicialmente são apresentadas as definições relacionadas ao planejamento estratégico, os tipos de planejamento, seu processo e benefícios. Em seguida trata-se do tema filosofia empresarial, explicitando-se conceitos, importância dentro das organizações e benefícios.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) o processo estratégico é resultado de um longo e penoso aprendizado organizacional. As organizações utilizaram durante décadas este processo para alcançar várias finalidades que foram sofrendo alterações com o passar do tempo. A competição começou com o aparecimento da própria vida, como caçar, pescar ou lutar para sobreviver. Desde então é preciso definir estratégia para se manter e desenvolver.

Na competição militar, a guerra foi o cenário em que nasceu o conceito de estratégia. As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos forçaram os competidores a pensar antes de agir. Logo veio a competição política e competição nos jogos. E a competição nos negócios surgiu com a revolução industrial e as primeiras empresas industriais e comerciais no início do século XX, com a produção em massa e a linha de montagem por Henry Ford. Neste ambiente, a estratégia sempre esteve presente nas ações humanas e, notadamente após a Segunda Guerra Mundial, surgiram as primeiras definições do planejamento estratégico, adaptado do ambiente militar para o mundo empresarial. Em 1956, 8% das maiores empresas norte-americanas utilizavam planejamento estratégico e em 1966 este número subiu para 85%. A partir daí, o planejamento estratégico vem passando por diversas fases e utilizado por diversas organizações.

Segundo Drucker (1984), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos, organizar de forma sistemática as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, mensurar o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas supridas.

O planejamento estratégico gera um documento fundamental que deve ser analisado constantemente e que contém informações estratégicas do negócio da organização. As informações contidas neste documento são baseadas numa análise externa e interna da organização, permitindo assim definições sobre a razão de ser e dos objetivos da organização.

Segundo Tiffany e Peterson (1999) o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro de uma empresa e contém informações tais como sobre como será o negócio, o mercado em que a organização competirá, os concorrentes, os produtos e serviços que serão oferecidos, os clientes, quais vantagens em longo prazo, o porte e a lucratividade da empresa.

Para Born (2007), o planejamento estratégico é um processo permanente que se retroalimenta. O essencial é que seja feito continuamente, permitindo aos gestores analisar, pensar e decidir sobre as melhores maneiras de construir o futuro da organização em relação às constantes mudanças que ocorrem em seu ambiente de negócios. Neste sentido, Mintzberg (2004, p.26) afirma que “o planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

As empresas bem-sucedidas neste limiar do século XXI são as movidas por informação, conhecimento e tecnologia. Por este motivo, precisam desenvolver características essenciais ao seu sucesso, conhecer o ambiente onde atuam, formar parcerias estratégicas, aprender com as experiências, criar soluções inovadoras, adaptar-se às mudanças de contexto, além de selecionar e utilizar recursos de forma sustentada e planejada (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Isto não significa que os planos estratégicos são uma garantia. O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo e errado em relação ao futuro, mas um processo que prepara a empresa para o que está por vir. A elaboração de um plano aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo na hora certa. Permite uma visão específica do futuro da empresa, como serão o setor de atuação, mercado e competidores, produtos e serviços, valores e vantagens que irá oferecer aos clientes, o porte e a lucratividade da empresa (TIFFANY; PETERSON, 1999).

“Ter o planejamento estratégico instalado no seu empreendimento é criar um diferencial extraordinariamente positivo em relação aos seus rivais. Se eles já o possuem, o empreendimento estará eliminando então um diferencial negativo” (HARTMANN, 2006, p.24). Em relação a isto, Tiffany e Peterson (1999) afirmam que o planejamento estratégico contém uma visão da posição da empresa e das mudanças que vem passando ao longo dos anos. Permite uma análise do desempenho do passado e a verificação do que se concretizou, aumentando assim as chances de sucesso da organização. Desta forma, é possível destacar que são muitos os benefícios que um planejamento estratégico proporciona: definir claramente o conceito do negócio, seus principais diferenciais e objetivos permite que gestores e colaboradores tenham a mesma visão do futuro, identifiquem “o quê”, “por quê” e “como” as coisas serão feitas, de modo a se posicionar no mercado competitivo de forma adequada.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da empresa e de sua missão no ambiente em que ela atua. Assim, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam o direcionamento ou viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais, ou seja, é preciso que, no processo de planejamento estratégico da empresa, todos os planos táticos e operacionais sejam elaborados de maneira integrada e articulada.

Conforme a Figura 1 a seguir, o planejamento nas organizações pode ser dividido em três perspectivas diferentes: planejamento estratégico, tático e operacional.



**Figura 1:** Níveis de decisão e os tipos de planejamento.

**Fonte:** Oliveira (2001, p.45).

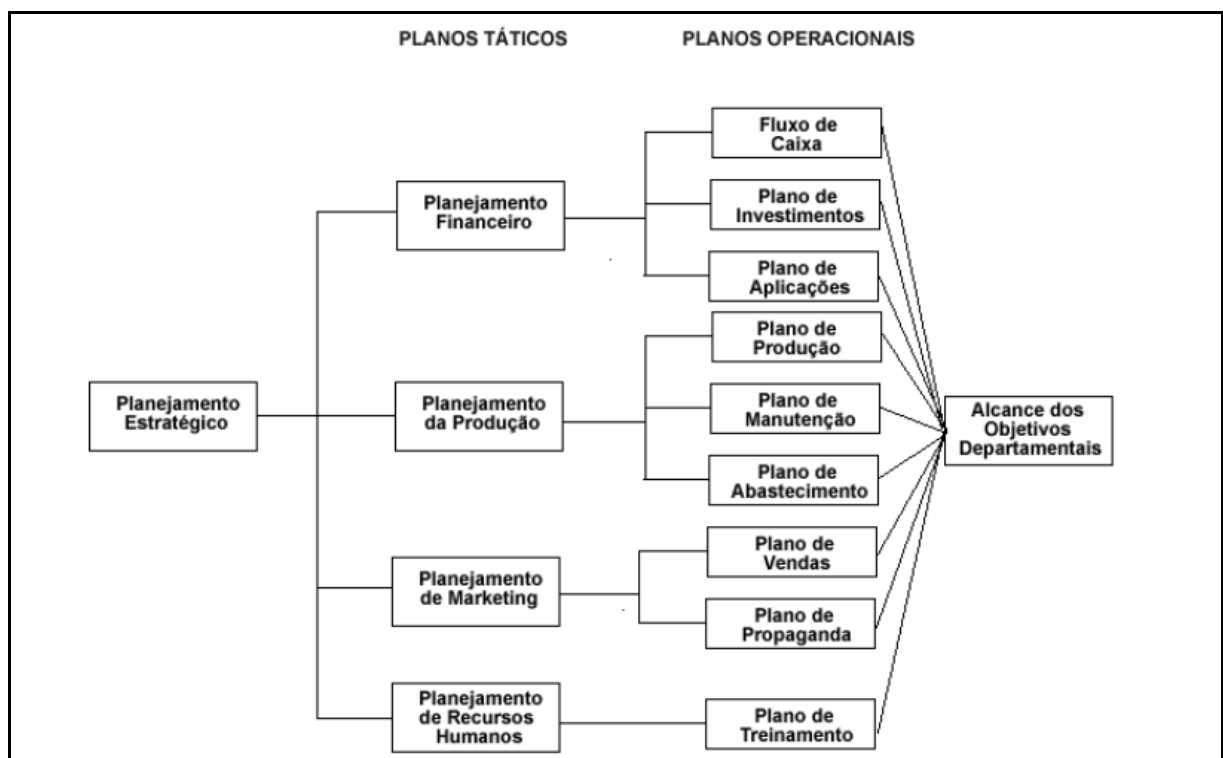
Em nível estratégico, as empresas precisam desenvolver estratégias competitivas para se diferenciar dos concorrentes. As grandes decisões são tomadas normalmente pela alta administração, num período de médio e longo prazo. Conforme Porter (2002), a empresa precisa seguir seis princípios do posicionamento estratégico:

- 1) Deve começar com o objetivo certo: superioridade, no longo prazo, no retorno sobre o investimento. Cria-se valor econômico quando o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto ou serviço é superior ao custo de produção.
- 2) A estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, distintos do que é oferecido pelos concorrentes.
- 3) A estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a organização precisa executar atividades diferentes das dos rivais ou executar de forma diferente as mesmas atividades dos rivais.
- 4) As estratégias poderosas envolvem *trade-offs*. As empresas devem abandonar ou abrir mão de algumas características dos produtos, serviços ou atividades, a fim de serem incomparáveis em outras.
- 5) A estratégia envolve o exercício de escolhas interdependentes, ao longo de toda a cadeia de valor; todas as atividades da empresa devem ser mutuamente

reforçadoras. Esta compatibilidade não apenas fortalece as vantagens competitivas, mas também dificulta a imitação de estratégia.

- 6) A estratégia requer continuidade de direção. A organização deve definir uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo, mesmo que isso signifique a desistência a certas oportunidades. Sem uma direção contínua, é difícil para as empresas desenvolver habilidades e ativos singulares ou construir uma forte reputação com os clientes.

Conforme mostrado na Figura 2, o planejamento tático se baseia em dividir o planejamento estratégico pelos departamentos da organização para orientar a operacionalização das decisões tomadas pela alta administração. As decisões são elevadas ao nível gerencial e cada área deve ter seu plano tático elaborado e revisado anualmente. Finalmente, o planejamento operacional permite que cada área dentro da organização se esforce para concretizar as decisões estratégicas e táticas definidas pela organização. O planejamento operacional normalmente é revisado mensalmente.



**Figura 2:** Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.

**Fonte:** Chiavenato (2003, p.40).

A competição nos negócios existe há muitos séculos, desde o surgimento das primeiras organizações industriais e comerciais que competiam pela demanda dos mercados de *commodities*. Mas as grandes mudanças no meio globalizado forçaram as empresas a tomarem atitudes e utilizar o planejamento estratégico como forma de manter-se competitivo em um mercado cheio de incertezas e em meio ao desenvolvimento da concorrência (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Neste contexto, observa-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta poderosa para o sucesso das organizações, pois a partir dele é possível analisar detalhadamente a empresa, seus diversos departamentos, clientes e concorrentes, capacidades e recursos.

O processo básico de planejamento estratégico é composto pelas seguintes etapas:

- Análise da empresa: estudo sobre a evolução histórica da organização, os principais acontecimentos, os recursos tangíveis e os resultados. Também são definidos os princípios norteadores da organização: negócio, missão, visão e valores e princípios.
- Diagnóstico do ambiente externo: busca compreender as tendências que poderão impactar no negócio da organização, levantar informações dos concorrentes, o macroambiente (macroeconomia e setor) que a organização esta inserida, derivando oportunidades e ameaças que envolvem a organização.
- Diagnóstico do ambiente interno: analisa os processos principais do negócio, voltar-se para o público interno, capacitação e desenvolvimento dos funcionários, o modelo de gestão da organização e identifica pontos fracos e fortes.
- Formulação e implementação estratégica: decide o caminho que a empresa ira seguir, seus objetivos e ações tanto no plano estratégico, como tático e operacional. Cronogramas e orçamentos são definidos e monitorados.
- Analise financeira: avaliação da situação financeira da empresa, a partir de seus principais indicadores econômico-financeiros, para levantar se a empresa possui capital para os investimentos planejados e as estratégias pretendidas pela organização.

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.28):

“[...] a Revista Exame, de 23 de setembro de 1998, publicou o resultado da pesquisa feita pela Bain & Company, empresa de consultoria com atuação mundial, sediada em Boston. A pesquisa, realizada com 4137 executivos em 15 países, revelou que, entre 14 técnicas gerenciais, o Planejamento Estratégico é a favorita, pois 90% dos entrevistados o utilizam.”

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de planejamento estratégico é constituído pelas seguintes etapas:

- Declaração de missão: a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e aspiração da organização junto ao ambiente.
- Visão de negócios: mostra uma imagem da empresa no momento da realização de seus desejos futuros.
- Diagnóstico estratégico externo: procura antecipar os acontecimentos, oportunidades e ameaças para realização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.
- Diagnóstico estratégico interno: refere-se ao diagnóstico da situação da empresa frente às dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas.
- Fatores críticos de sucesso: procuram evidenciar as situações críticas para a organização.
- Sistema de planejamento estratégico: tem a finalidade de formular estratégias e implementá-las através das definições de sua visão de negócio, missão e objetivos.
- Definição dos objetivos: a empresa define o que pretende realizar.
- Análise dos grupos de influência (*stakeholders*): consiste na identificação dos grupos de interesse da organização como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, acionistas, instituições financeiras que influenciam com respeito à missão da organização.
- Formalização do plano: planejamento estratégico é um plano para ação e deve ser implementado por meios de programas e projetos específicos.
- Auditoria de desempenho e resultados: trata-se de rever o que foi implementado e definir novas estratégias para a organização.

Este capítulo apresentou as principais definições e características do tema planejamento estratégico. O próximo capítulo apresenta os conceitos e importância da filosofia empresarial para as organizações no âmbito de seu planejamento estratégico.

## 2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

A filosofia empresarial, segundo Lima (2010, p.54):

“[...] é a percepção do passado e do presente, oferecendo um mapa do caminho para o futuro, por meio de definições que permitem aos gestores da organização agir e interagir para alcançar o que vêem como desejável. Na prática é o texto formalizado da visão de futuro, missão, valores e princípios.”

Filosofia é um conjunto de ideias geradas pela teoria e pela prática, aprendidas e experimentadas, refletida de costumes e hábitos construídos ao longo de um tempo ou de novos hábitos, baseados na realidade local e em outras realidades, histórias bem ou mal-sucedidas. Um empreendimento, independente de sua finalidade, ao estabelecer e descrever sua filosofia, estará definindo como será o seu “modo de pensar” (HARTMANN, 2006, p.26).

A filosofia empresarial é o conjunto composto pela visão (ou visão de futuro), missão, valores e princípios da organização. Também é conhecida como norteadores estratégicos, segundo Born (2007), pois serve para proporcionar um “norte” para as organizações.

A filosofia organizacional visa ajudar as empresas a manter seu foco estratégico e, ao mesmo tempo, fomentar a flexibilidade entre os gestores e funcionários, de modo a incentivar e impulsionar a inovação e a resposta rápida às oportunidades (GADIESH; GILBERT, 2002).

Segundo Beuren (2002, p. 36):

“Para moldar sua cultura, várias organizações identificam e divulgam a missão, a visão e a filosofia da empresa, criam códigos de condutas de ética para os empregados, entre outros documentos formais que procuram explicitar as crenças e valores dos proprietários e das pessoas que dirigem a empresa.”

Segundo Born (2007), em uma empresa, independentemente do seu tamanho, nenhuma decisão é mais importante do que as relacionadas à definição dos seus norteadores estratégicos. Comparando-os a um sistema de leis, pode-se dizer que ela seria a Constituição Federal da organização. Desta forma, todas as demais leis (ou decisões), tanto no nível



estratégico como em nível tático e operacional, devem sempre ser baseadas neste “regramento máximo” e nele buscarem elementos para sua definição.

É fundamental que toda organização defina sua filosofia empresarial, assim assegurando aos seus colaboradores uma visão clara do que a empresa pretende. Neste sentido, Gadiesh e Gilbert (2002) afirmam que quando concebida e difundida da maneira adequada, a filosofia empresarial capacita os empregados a aproveitar as oportunidades de negócio, e também converge toda empresa, tanto executivos quanto gerentes de linha para os mesmos objetivos.

Em Quigley (1994), verifica-se que a visão e a missão asseguram uma orientação clara do que a empresa pretende ser a longo prazo e firmam conceitos fundamentais de caráter macro à medida que são disseminados entre todos os colaboradores, fornecedores e parceiros da organização, assegurando atitudes e comportamentos coerentes. Este fato permite inferir que a visão, a missão e os valores dentro de uma organização direcionam os empreendedores, colaboradores e acionistas, assegurando-lhes orientação, motivação e atitudes coerentes.

### **2.2.1 Missão**

A missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produtos e de seu mercado. Refere-se ao papel da organização na sociedade em que está inserida, e significa o motivo de ser e existir da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Lima (2010, p.61):

“A missão é o compromisso e dever da organização para com a sociedade. Razão de ser da organização, onde se explicita o que ela é hoje e quais as suas aspirações sob o ponto de vista abrangente de seus objetivos estratégicos em relação à sua competência básica. Linha comum que une os programas e as atividades de uma organização.”

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.85) afirmam que a missão é a “razão de existir da empresa no seu negócio”.

A missão da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio. É o motivo da existência da empresa e, como tal, deve ter “a cara da empresa”. Deve ser seu documento de identidade ou mesmo servir como norteador para seus funcionários (GONÇALVES, 2007).

A declaração da missão transmite a cultura da empresa, propõe às pessoas algo por que lutar e destina a inspirar os trabalhadores (GADIESH et al., 2002).

Para Tiffany e Peterson (1999), a declaração da missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio. Define “quem” e o que “faz” a organização. Para estes autores, a declaração da missão deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados em que ela compete, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece. Deve enfatizar as atividades que desempenha e o que a diferencia dos seus concorrentes. Deve incluir as principais conquistas que almeja para os próximos anos e ser transmitida de forma clara, concisa, informativa e interessante a todos os envolvidos.

Para a definição da missão de uma empresa, devem ser respondidas cinco questões: “o quê”, “para quem”, “por quê”, “como” e “onde” a empresa deve fazer? (GONÇALVES, 2007).

Fernandes e Berton (2006) afirmam que a missão é crucial para promulgar os valores da empresa e construir uma poderosa cultura organizacional. E permite demarcar a área em que a empresa atuará, seus propósitos. Deve ser formulada de uma maneira que incentive seus colaboradores e sinalize a clientes, fornecedores, parceiros e sociedade.

É fundamental que os funcionários entendam o motivo da existência da empresa, ou seja, sua missão. Uma empresa com um senso agudo da sua própria identidade possui muito mais chances de obter sucesso do que uma empresa que não tenha um entendimento claro da sua razão de existir (WRIGHT et al., 2000).

Os benefícios que a definição da missão pode ocasionar para uma organização, além de assegurar um propósito único, referência e estabelecer orientação, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) são:

- a) Orienta a partida;
- b) Evita armadilha do sucesso;
- c) Funciona como farol alto;
- d) Atrai, motiva e retém talentos;
- e) Orienta a formulação dos objetivos;
- f) Ajuda a aumentar a produtividade.

Para desenvolver o processo da definição da missão em uma organização é preciso seguir alguns passos, segundo Tiffany e Peterson (1999):

- Deve-se reunir um grupo de pessoas cujas responsabilidades abrangem atividades importantes dentro da organização.
- Preparar-se respondendo alguns questionamentos: que clientes, produtos ou serviços que a empresa pretende atender, qual o diferencial e quais benefícios serão ofertados aos clientes.
- Analisar a importância da elaboração da missão.
- Programar várias reuniões informais entre os participantes para conversar sobre o tema.
- Criar a missão, analisar e checar se estão de acordo com o pensamento do grupo.

Além disso, para que a definição da missão de uma organização seja explicitada, deve-se responder algumas questões como: “o que faz a empresa?”, “como ela faz?”, “onde ela faz” e “com qual responsabilidade social” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Abaixo seguem exemplos da missão de algumas organizações:

- Ford: “Nossa missão é atender às necessidades de transportes de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando com a empresa e proporcionando retorno aos acionistas”.
- Instituto Ayrton Senna: “Organização sem fins lucrativos que, comprometida com a realidade brasileira, destina todos os direitos de uso de imagem do supercampeão a projetos sociais que cuidam de crianças e adolescentes, criando oportunidades de cidadania e dignidade”.
- Elevadores Otis (Indústria líder na fabricação de elevadores): “Nossa Missão é oferecer a todos os clientes um meio de locomoção a pequenas distâncias para pessoas e cargas, com um grau de confiança superior aos produtos oferecidos por empresas semelhantes no mundo inteiro”.
- Intel: “Fazer um excelente trabalho para nossos clientes, funcionários e acionistas, sendo um fornecedor preeminente de componentes para a indústria da computação”.

- Revista Exame: "A missão da Exame é exatamente esta: Transformar informação em conhecimento; dar sentido a coisas aparentemente desconexas, antecipar ideias e conceitos".
- Microsoft: "Criar software para computadores pessoais, que facilitem e valorizem o trabalho das pessoas, no local de trabalho, na escola e em casa".
- Wal-Mart: "Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos".
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social: "Promover o desenvolvimento do País, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais como a manutenção e geração de emprego".

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a definição da missão não é dogmática e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes. É o caso da IBM, que, ao longo do tempo, foi alterando e atualizando sua missão em função do interesse e desempenho da empresa. No início da década de 1950, a missão tinha foco em "computadores" e, no final desta década, passou para "processamento de dados". No início da década de 1960, a missão passou a ser "manipulação de informações" e, no final deste período, "solução de problemas de processamento de dados". Em 1970, a missão era "minimização de riscos", e, no final da década, "desenvolvimento de alternativas". Na década de 1990, a missão passou a ser "desenvolvimento de novos negócios das empresas"; no final da mesma década, "oferecer soluções criativas e inovadoras para as necessidades de informação dos clientes".

### **2.2.2 Visão**

A visão de uma organização explicita "onde ela quer chegar". Não é um objetivo estratégico, o qual que define o que se pretende obter ao final de alguns anos de plano estratégico. Oferece mais do que isto: a visão orienta, organiza e desafia todos os que fazem parte da organização (BORN, 2007).

Lima (2010, p.64) afirma que "corresponde ao sonho da alta administração, como ela vê as situações de sobrevivência de sua organização após a definição dos cenários futuros do mercado e da concorrência. É a explicitação formal daquilo que a alta administração pretende

realizar a longo prazo, e que serve como impulso para o desenvolvimento futuro da organização”.

A declaração da visão de uma organização é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando e demonstram o que ela deseja ser. A declaração da visão aponta para as pessoas dentro e fora da empresa, a direção que a empresa está seguindo (TIFFANY et al., 1999).

A visão pode funcionar como “sonho” ou “desafio estratégico” e os benefícios que proporciona à organização são muitos: apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro, envolvendo e compartilhando o caminho que a organização pretende; promove a inovação e energiza a empresa; funciona como uma bússola; reduz a dependência da empresa com “gênios e líderes”, ou seja, é preciso disseminar a visão entre todos os participantes da organização, caso estes não estejam presentes, todos devem saber o caminho; tirar a empresa da zona de conforto, propiciando o surgimento de novas ideias; mobiliza a equipe, orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva, objetivos e os investimentos (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A visão é a explicitação do que se idealiza para a organização, que demonstra onde a organização quer chegar, compreendendo assuntos como valores, desejos, vontades, sonho e ambição (FERNANDES ; BERTON, 2006).

É a “expressão de onde se quer chegar o empreendimento a longo prazo e para as aspirações de quem o dirige” (HARTMANN, 2006, p.59).

Algumas organizações se confundem no momento de definir a missão com a visão. Assim, a Tabela 2 procura estabelecer uma distinção entre os conceitos de missão e visão.

Característica da Missão	Característica da Visão
Identifica o negócio.	É o que se “sonha” para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a “carteira de identidade da empresa”.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Foco no presente para o futuro.	Focaliza no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme os desafios.

**Tabela 2:** Características da missão e visão.

**Fonte:** Fernandes (2006, p. 149).

Segundo Lima (2010), a visão de futuro deve ser fruto dos líderes da organização, que sintetizam os desejos de seus colaboradores. Deve ser compartilhada com toda equipe, para se obter o apoio necessário a sua implementação. Deve ser abrangente o suficiente para promover um crescimento holístico e suficientemente detalhada para não se perder em generalidades. Finalmente, deve ser positiva e inspiradora, de maneira a motivar as pessoas a criar algo que valha a pena para todos.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) asseguram que a visão da empresa deve ser clara e inspiradora, objetivando toda equipe a concentrar os talentos e recursos na realização do futuro visualizado. E para definir a visão nos fornecem algumas sugestões:

- Motive sua equipe: esclarecendo o conceito de visão, enfatizando a importância e o poder de comunicação da visão, fornecendo ideias para a criação ou melhoria da visão da organização.
- Seja criativo: desenvolva a imaginação sem perder o foco nos referenciais da empresa.
- Explícite: além de definir a visão é preciso explicitá-la, assim, deixará de ser um sonho e se transformará em realidade.
- Divulgue: não basta apenas definir, explicitar, é preciso divulgar e transmitir a todos os funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes. Grandes empresas usam de

vários artefatos para divulgar sua missão, visão e valores, desde propaganda em canais de telecomunicações, folhetos, página inteira de jornais, internet e outras formas de comunicação, para que, sejam conhecidos e valorizados por todos dentro e fora da organização.

- Crie comprometimento: envolva e comprometa maior número de pessoas a respeito da visão da empresa.
- Seja flexível e persistente: a visão deve-se adaptar as mudanças, mas seguir um ideal é fundamental.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que quanto mais a visão estiver alinhada aos interesses dos *stakeholders*, mais poderá atingir seus propósitos e o alinhamento poderá ser promovido se esclarecer a todos os envolvidos a direção do negócio, descrevendo o ponto futuro que a organização deseja alcançar. Deve comprometer todos interessados a tomarem ações com uma visão comum para que, quando concretizada, todos os envolvidos estejam satisfeitos. E deve oferecer o foco, no sentido que uma visão clara e definida faz com que as pessoas se sintam seguras para tomar decisões. A visão deve inspirar as pessoas, ou seja, deve tocá-las em diferentes apelos quanto à realização, a pertencer, ao compromisso e à habilidade para contribuir no alcance dos objetivos da organização.

Para Collins e Porras (1991), a definição da visão tem o propósito de propiciar à organização a descentralização e manter de forma coerente e coordenada os esforços conjuntos.

Para criar a declaração de visão de uma empresa, Tiffany e Peterson (1999) asseguram que se deve selecionar um pequeno grupo de funcionários de vários níveis da organização para elaborar um conjunto preciso de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando. É preciso permitir que todos manifestem livremente suas opiniões e criem uma frase que demonstre onde a empresa pretende chegar, baseada na realidade da empresa.

Abaixo seguem alguns exemplos de declaração de visão de empresas de sucesso (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

- Federal Express: Melhorar continuamente a qualidade para atingir 100% de pontualidade na entrega, 100% de precisão e 100% de satisfação do cliente.

- TAM: Ser a melhor companhia aérea do mundo.

- Apple: Somos todos parte da jornada para criar uma empresa extraordinária. Tudo que ainda pretendemos fazer jamais foi feito por qualquer outra empresa em escala tão ampla. Todo o pessoal da Apple deve ter uma Visão tão clara quanto possível sobre nosso rumo.
- Itaú: Ser o banco líder em *performance*, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.
- Coca-cola: Matando a sede do mundo.
- IBM: Alcançar e suplantar o crescimento em todos os segmentos da indústria de processamento de informações durante a próxima década.

São muitos os benefícios oferecidos a partir de uma visão clara e alinhados aos objetivos da empresa. Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) e Chiavenato e Sapiro (2003), a visão dá um direcionamento, um sentido compartilhado de um futuro desejado, promove a inovação, apóia a parceria entre empresa e empregado, reduz a dependência para com os líderes, inspira e motiva a equipe, direciona e orienta o planejamento.

### 2.2.3 Valores

É o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e que está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas que trabalharem na organização. “Os princípios organizacionais se referem a conceitos dos quais a organização não está disposta a abrir mão, como ética e honestidade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.69).

Lima (2010) afirma que valores são “conceitos de ética e de conduta adotados pelas pessoas e pelas organizações. São as regras pelas quais uma organização exorta seus membros a se comportarem de acordo com sua ordem, segurança e crescimento.”

Para Born (2007), são os critérios de tomada de decisão que ocorrem da alta administração até a sua base e determinam certas condutas que acabam por formar a cultura organizacional.



É um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independente do seu tamanho. Quando definidos claramente podem ajudar a empresa reagir rapidamente e decisivamente em situações inesperadas (TIFFANY et al., 1999).

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.139) valores significa o “balizamento para o processo decisório e comportamento de todos os participantes da empresa no cumprimento da sua missão”.

Como algumas organizações e autores confundem o conceito de valor com o de princípio, e, portanto, é preciso esclarecer ambos os conceitos.

Segundo Lima (2010), princípios “são frases que traduzem e clarificam os valores, de modo a que sejam conhecidos e praticados por todos os membros da organização, incorporando-se à sua cultura de forma significativa, duradoura e factível”. Assim, é a frase memorável e praticável que extrai da estratégia de negócios sua essência única e exclusiva, e a difunde em toda a organização, capacitando-a a atuar com agilidade, transmitindo diretrizes explícitas para que todos exerçam opções estrategicamente consistentes.

Desta forma, infere-se que valores é a ética adotada pela empresa e princípios são frases que traduzem e clarificam os valores da empresa, de modo que seja entendidos e praticados por todos na organização.

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), valores e princípios criam diferencial competitivo pelo compromisso gerado entre as partes interessadas, orientam o comportamento de todos os colaboradores, definem o que defendem, orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento dentro da organização, fundamentam a avaliação não só para punir, mas sim para reconhecer e valorizar as pessoas. Desta forma concebida, a declaração de valores de uma empresa pode exercer impacto em todos os públicos: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, acionistas e a comunidade.

Tiffany et al. (1999) explicam que, ao se definir os valores da organização, é preciso listar os grupos de interesse que mantêm algum relacionamento com ela, classificar os envolvidos conforme sua importância no negócio e registrar o interesse e as expectativas de cada grupo. E que uma alternativa elaborada para desenvolver uma declaração de valores deve seguir as seguintes etapas:

- Selecionar três ou quatro grupos representativos de funcionários, incluindo um conjunto de pessoas de todos os níveis e áreas da organização.
- Reunir esses grupos formalmente durante um período curto para definir os valores que devem guiar o comportamento de todos os funcionários da empresa.
- Solicitar aos membros do grupo para criar uma lista breve dos valores que consideram mais importantes.
- Reunir em uma lista e criar uma ordem de prioridade para todos os valores sugeridos.
- Criar uma declaração que inclua os valores mais representativos e solicitar que o grupo revise e ratifiquem a declaração de valores.

Mas antes é fundamental identificar os traços marcantes do comportamento dos responsáveis ao longo dos anos, suas crenças e seus valores (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Assim, baseado nas ações dos responsáveis em determinadas situações, é possível destacar os valores que realmente importam para a organização e como influenciam a tomada de decisões por parte de seus colaboradores e acionistas. Na Tabela A abaixo é possível verificar um exemplo de valores.

Integridade	Postura ética e transporte em todas as atividades
Valorização das pessoas	Demonstrar respeito às pessoas, acreditar no potencial delas, favorecer a tomada de responsabilidades e riscos, dando às pessoas possibilidades de desenvolvimento.
Parceria	Favorecer o envolvimento de todos (Fornecedores, Fábrica, Concessionárias e Clientes) compartilhando riscos e resultados.
Agilidade e Flexibilidade	Rapidez de ação para melhorar a competitividade sem limitações.
Entusiasmo	Enfrentar os desafios com determinação, transmitindo otimismo.

**Tabela 3:** Valores da Fiat Automóveis.

**Fonte:** Vasconcelos Filhos e Pagnoncelli (2001, p. 149).

Bignetti et al. (2003) realizaram um estudo sobre as declarações corporativas das principais empresas brasileiras, baseada numa amostra de 130 declarações. Nesta pesquisa, constataram que 26 possuem missão, visão e valores; 39 possuem missão e visão; 28 possuem

missão e valores; e 10 possuem visão e valores. Observa-se no estudo que 79,3% utilizam duas declarações.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta seção descreve o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho, detalha o processo de definição da filosofia empresarial aplicada, com a obtenção dos dados e sua análise e registro, além dos resultados obtidos.

Chauí (1994, p.354) define método como sendo “uma investigação que segue um modo ou uma maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa; procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixo”.

“Um método pode ser definido como uma série de regras para tentar resolver um problema” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p.3).

Para Cervo e Bervian (2002), o método científico é um conjunto ordenado de condutas utilizadas para a pesquisa e demonstração da realidade, os quais assumem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento, de acordo com o objeto de estudo e seus objetivos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de campo de caráter qualitativo exploratória, na qual a pesquisadora faz de observações detalhadas e minuciosas do fator natural, sendo os dados obtidos depois analisados de forma indutiva (YIN, 2005). Desta forma, esta abordagem oferece a possibilidade de compreender melhor um fenômeno no contexto em que ele ocorra, conforme sugerido por Godoy (1995).

Foi escolhido o método de estudo de caso, baseado em Yin (2005), pois permite observação direta dos acontecimentos e fatos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas, além da capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como documentos, artefatos e observações. Tal método é apropriado, pois permite coletar e analisar os dados e acontecimentos reais, tais como processos organizacionais e administrativos.

De forma sintética, Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o método de estudo de caso:

- 1) Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- 2) Para descrever o contexto no ambiente real no qual a intervenção ocorreu;
- 3) Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- 4) Para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Neste trabalho, o estudo de caso único foi utilizado para descrever uma situação real de aplicação de um modelo de definição da filosofia empresarial em uma organização que não possuía princípios norteadores definidos e divulgados no seu âmbito organizacional. Sob esta perspectiva, a pesquisa permitiu uma análise profunda na organização, tendo em vista o exame detalhado de uma situação específica, como recomendado Godoy (1995).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Neste trabalho foram definidos os princípios do planejamento estratégico para uma organização especializada no agenciamento de transporte de cargas Nacionais, a Brix Cargas Domésticas Ltda.

Para a descrição da empresa estudada utilizou-se o perfil de empresa recomendado pela FNQ (2010). A FNQ apresenta um modelo de excelência da gestão utilizado pelas organizações brasileiras que desejam participar do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, além de obter um diagnóstico detalhado e profundo da empresa.

#### 3.2.1 Descrição da Organização

- a) Instituição, propósitos e porte da organização.
  - 1) Denominação, forma de atuação e data de instituição da organização: A Brix Carga Doméstica Ltda. é uma sociedade de natureza comercial limitada, tem sua sede e foro em Cachoeirinha, RS. Iniciou suas atividades em 2004 como uma estratégia dos sócios de trocar a representação de uma franquia de cargas aéreas nacionais da VARIG por uma organização própria e independente.

2) Descrição do negócio e informações sobre o porte: A empresa tem por objetivo a prestação de serviço de transporte de cargas domésticas em geral. Possui 130 clientes com os quais realiza em média 40 transações comerciais diárias e tem 2 filiais (Curitiba e São Paulo). O faturamento da empresa não foi divulgado por ser uma informação confidencial. É uma unidade do Grupo Bringer do Brasil Agenciamento de Cargas Nacionais e Internacionais Ltda. e forma 41% da força de trabalho e da receita bruta da *holding*.

b) Instituição, propósitos e porte da organização.

A Brix cargas domésticas oferece cinco tipos de serviços para capitais e principais cidades do Brasil:

- Brix Carga Convencional: neste serviço a carga do cliente é entregue no prazo de até 72 horas;
- Brix Dia Seguinte: possibilita entregar no dia seguinte, até às 18h, as cargas coletadas durante o horário comercial;
- Brix Fármacos: transporte de produtos médico-hospitalares, medicamentos em geral e equipamentos cirúrgicos para uma rede de cliente como distribuidores, hospitais e clínicas;
- Brix Carga Expressa: cargas que exigem urgência na entrega são efetuadas no prazo médio de 12 horas;
- Brix Courier On Board: a carga é coletada e despachada até o seu destino com o acompanhamento de um funcionário.

O processo da empresa é tem 5 etapas:

1. Coleta: abrange o atendimento ao cliente, levantamento dos dados da carga, classificação do tipo de carga, definição do horário de coleta e entrega da mercadoria, preparação da carga, etiquetagem, pesagem, definição das dimensões da carga e emissão de documentos;
2. Embarque: definição do modal e do tipo de serviço adequado as necessidades do cliente;
3. Rastreabilidade: acompanhamento do trânsito operacional dentro das definições logística definidas no embarque;

4. Entrega: acompanhamento e confirmação do atendimento da entrega dentro do tempo, local e destinatários corretos;
  5. Quitação da entrega: confirmação do aceite da entrega pela pessoa responsável, certificando as condições e a integridade da entrega do material.
- c) Principais equipamentos, instalações e tecnologias.
- Balanças para pesagem das cargas, empilhadeiras, carrinho de transporte, computadores, rádio Nextel para comunicação externa, Servidor IBM –X3400 XEON QC 2.0 GHZ, Telefonia Ride E1;
  - Sistema de gerenciamento e controle de cargas – SISLOG, com módulos de cadastro de clientes, gerenciamento comercial, gerenciamento operacional - que reúne informações como registro de pedido de coleta, movimentação da carga, consolidação, dado de entrega e da empresa e etiquetas -, e gerenciamento de relatórios para análise dos dados inseridos e fornecidos pelo sistema;
  - Sistema financeiro desenvolvido especialmente para as necessidades específicas do Grupo Bringer e utilizado pela Brix Carga Domésticas;
  - Sistema de rastreamento veículo Omine Link;
  - Site para divulgação da marca, para atendimento aos clientes, cotações, coletas e rastreamento da carga.

### **3.2.2 Sócios, Mantenedores ou Instituidores**

1. Composição da sociedade: A Brix Carga Domésticas é composta e controlada pelos instituidores Tania Jacira da Silva, Eliseu Gonçalves da Silva, Leandro Gonçalves da Silva e Fabiana Gonçalves Conte.
2. A denominação da instância controladora é sócios de empresa limitada.
3. As principais necessidades e expectativas dos sócios, mantenedores ou instituidores, conforme o Sr. Eliseu Gonçalves e validada pelos demais sócios são.

“É uma das empresas que queremos mais investir. Reconhecemos neste negócio, um potencial muito grande para o crescimento para nosso grupo de empresas. Temos um percentual muito pequeno neste mercado de cargas domésticas preponderantemente aéreas e pretendemos ser uma empresa reconhecida e conceituada no Brasil dentro dos próximos dois anos. “

### 3.2.3 Força de Trabalho

1. Denominação da força de trabalho: genericamente definida como “funcionários”.
2. Composição: São 24 funcionários distribuídos da seguinte forma: 14 funcionários localizados na matriz, 5 na filial de Curitiba e 5 na filial de São Paulo.
3. Força de trabalho por nível de escolaridade: 10% têm ensino fundamental, 60% têm ensino médio e 30% têm nível superior (cargos de gerência e sócios).

### 3.2.4 Clientes e Mercados

1. Principais mercados: A empresa atua no mercado de transporte de carga, no segmento aéreo e eventuais cargas rodoviárias em todo território nacional.
2. Os principais tipos de clientes da empresa são dos segmentos varejista, industrial (medicamentos e metal mecânico), produtos eletrônicos, laboratórios e *currier*.
3. As transportadoras, empresas de distribuição (entrega e coleta) e companhias aéreas são organizações que atuam entre a empresa Brix e seus clientes.
4. As principais necessidades e expectativas dos clientes são segurança no transporte de suas mercadorias e agilidade; as dos fornecedores são a fidelidade e a parceria.

### 3.2.5 Fornecedores e Insumos

1. Os principais fornecedores da organização são as companhias aéreas, distribuidoras e seguradoras.
2. Os principais produtos ou serviços oferecidos pelos fornecedores são:



- a. Companhias aéreas: frete aéreo; companhias rodoviárias: frete rodoviário; agentes de cargas locais: coleta e entrega de cargas, triagem e armazenagem; seguradoras: seguro para as cargas e escolta armada;
- b. Limitações dos fornecedores: O sigilo nas negociações comerciais e nos acordos são limitações no relacionamento da empresa com os fornecedores.

### **3.2.6 Sociedade**

1. As principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à empresa são: a forte demanda no mercado de logística de transporte, especificamente para cargas expressas aéreas, tem feito com que empresas de outras regiões geográficas busquem também pelos serviços da organização.
2. Principais impactos negativos e potenciais que os produtos ou serviços, processos e instalações podem ocasionar às comunidades: Não é visto nenhum impacto negativo pela organização.
3. Passivos ambientais: Não há passivo oferecido pela organização.

### **3.2.7 Parceiros**

1. Os principais parceiros da Brix cargas domésticas são as companhias aéreas TAM, VRG Linhas Aéreas S/A – Grupo Gol/Varig, Oceanair, WZT Transporte de Conveniência e JEN Transportes.
2. Objetivos comuns e competências: Desde a sua fundação, as empresas trabalham com o objetivo de atender as necessidades dos clientes no que se refere ao transporte de cargas.
3. Principais necessidades e expectativas dos parceiros: A Brix Carga Doméstica mantém-se pela relação com os parceiros, sejam seus terceiros que realizam serviços de coleta e entrega, ou empresas aéreas, que transportam as cargas de estado para

estado. As expectativas de ambos são pelo crescimento da Brix, pois assim terão uma cadeia de transporte cada vez mais forte e ampla. Esperam que a empresa expanda seu território de atuação, aumentando o potencial geográfico, o volume de cargas transportadas e, conseqüentemente, o faturamento de suas empresas.

### **3.2.8 Outras Partes Interessadas**

1. Os órgãos reguladores da empresa são: ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, SNEA - Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias, IATA - [International Air Transport Association](#) e ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária.
2. As necessidades dos órgãos regulamentadores e suas expectativas depositadas na empresa são que estejam de acordo com as especificações de cada órgão, obedecendo aos princípios e regulamentações pertinentes ao segmento de atuação.

### **3.2.9 Concorrência e Ambiente Competitivo**

- a) Ambiente competitivo
  - 1) A empresa faz concorrência direta com organizações do mesmo ramo: Pigatto Transporte Super Expresso, Kieling Multimodal e Transporte, Extra Logística e Distribuição, Jatlog Transporte Logística e Aerolog Logística de Cargas Aéreas.
  - 2) Participação de mercado: A organização não sabe a parcela de mercado que possui na sua área e região.
  - 3) Principais fatores que diferenciam a organização de seus concorrentes: experiência que o Grupo possui na área de atuação, com vinte anos de experiência em logística de transportes, trinta anos da Bringer Corporation no mercado internacional, o atendimento, acompanhamento da carga passo a passo e fidelização do cliente após o primeiro contato.

- 4) As principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo mostram que os agentes de cargas estão estruturando suas empresas para captar novos serviços como armazenagem, distribuição e controle, ou seja, estão deixando de ser apenas agenciadores e adicionando diversos tipos de serviços que englobam o processo logístico.

b) Desafios estratégicos

Segundo os diretores da empresa:

- 1) Os principais desafios ou barreiras tratam da manutenção e aumento da competitividade da organização.
- 2) O grande desafio é o crescimento que a empresa pretende atingir. Para isto, está trabalhando em um plano estratégico que defina sua identidade (missão, visão, virtudes e fraquezas e posicionamento no mercado de atuação). A empresa está, em paralelo, trabalhando na expansão das regiões onde atua e na adição de outras regiões, com o objetivo de abranger e ser conhecida no país como um todo. Para isto, está mudando sua estrutura organizacional, criando áreas que desenvolvem e dão suporte aos novos parceiros e mercados descentralizando para as filiais e representantes todas as atividades que hoje são feitas na matriz. Como suporte para isto, está fazendo *upgrade* em seu sistema de controle operacional e vendas, aumentando os investimentos.
- 3) A empresa busca aumentar sua rede de representantes e criação de filiais em várias regiões estrategicamente estudadas.
- 4) O estágio da introdução de novas tecnologias atinge apenas 10% do que a empresa pretende chegar nos próximos dezoito meses. A preparação para abertura de filiais em Florianópolis, Rio grande e Canoas, além de sete representantes potenciais em estados diferentes, são fatores importantes de novas introduções de gestão.

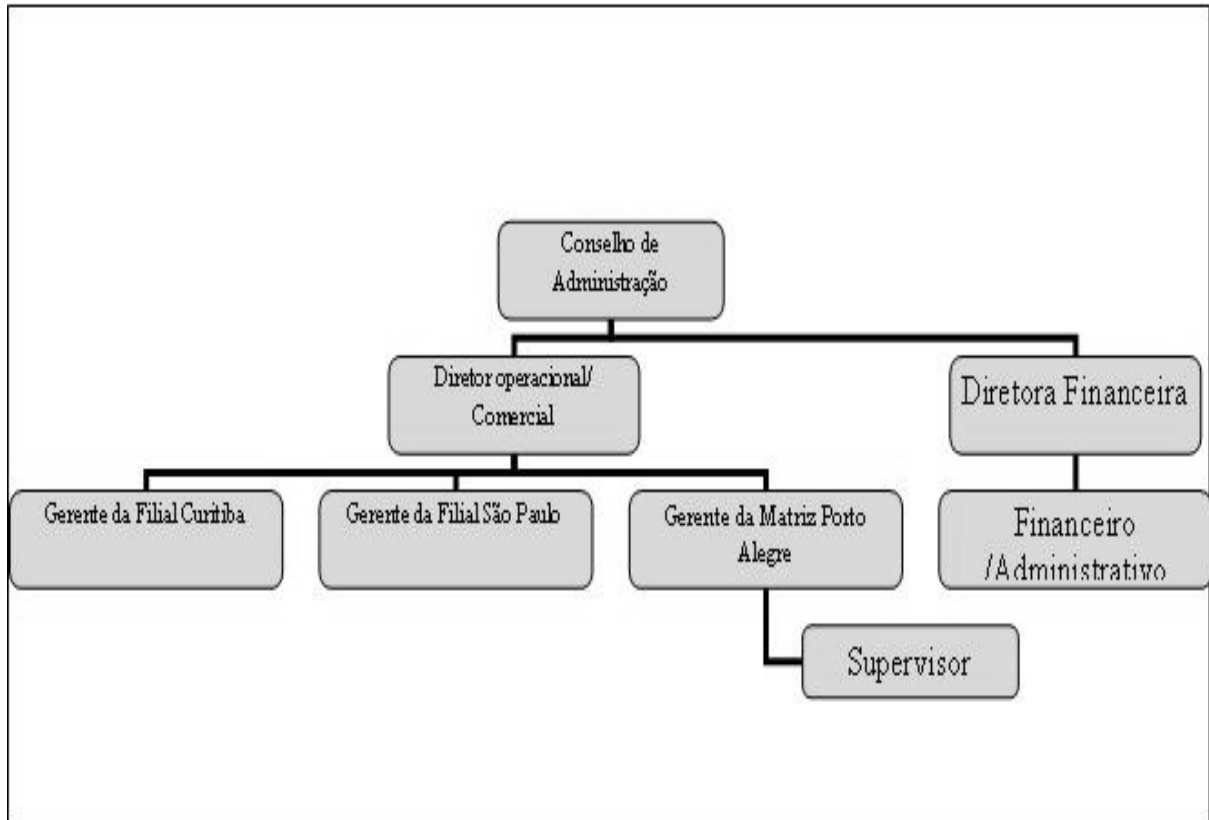
### **3.2.10 Aspectos Relevantes**

1. Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização: A empresa oferece aos seus colaboradores seguro de vida para todos os funcionários que utilizam veículos de transporte de cargas, ou seja, os motoristas. Oferece plano de saúde facultativo, vale refeição, vale transporte, EPI's, uniformes, PCMSO anual, assistência médica e odontológica, ambiente adequado e seguro para trabalho, local protegido com guarda 24 horas por dia e sala climatizada para armazenagem de materiais perecíveis e medicamentos.
2. Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza: A empresa mantém-se idônea em todos os aspectos legais, regulamentares, éticos, ambientais e contratuais.

### **3.2.11 Organograma**

Chiavenatto e Sapiro (p.116, 2004) afirmam que o desenho organizacional é “o processo de construir, ajustar e reajustar continuamente a estrutura organizacional para alcançar objetivos estabelecidos”.

A Figura 2 demonstra como a empresa Brix cargas doméstica está estruturada e relacionada com a unidade principal.



**Figura 3:** Organograma da empresa estudada.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para realização da coleta de dados da empresa estudada foi utilizada observação do ambiente e análise de documentos primários, pelas quais se verificou a ausência de princípios norteadores dentro da organização. Também foram realizadas entrevistas com a alta administração, composta pelos 4 sócios, 2 supervisores e 1 coordenador, sobre o papel que desempenham dentro da organização. Foi realizada ainda uma reunião com o diretor geral, o diretor operacional, a diretora financeira, o supervisor e o coordenador da matriz do RS e o supervisor da filial de Curitiba.

Inicialmente, foi enviado um artigo de embasamento teórico para leitura pelos participantes, de Bignetti et. al. (2003), de modo que todos pudessem se preparar para debater sobre o tema proposto para ser trabalhado nas reuniões.

Também foi utilizado o serviço de uma empresa de consultoria especializada em planejamento estratégico, sendo que de seus trabalhos foi efetuada observação direta e detalhada da empresa pela pesquisadora.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi efetuada primeiramente pela redação do detalhamento do perfil da organização, até então inexistente. Em seguida foi realizada reunião com a alta administração para demonstrar a importância, as definições e características dos princípios do planejamento estratégico e a apresentação dos conceitos e técnicas utilizada por Matsushita e apresentadas por Pinto (1984) para explicar os princípios que norteiam as organizações.

Foram apresentados e discutidos os fundamentos da excelência da FNQ (2010), bem como a Axiologia Socrática (LIMA, 2010), com o uso de narrativas e resgate dos principais acontecimentos da história da organização.

Finalmente, foi utilizada uma metodologia específica para definir dos princípios norteadores da organização (missão, visão e valores e princípios), conforme Lima (2010).

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso proposto neste trabalho trata da definição da filosofia empresarial da Brix Cargas Doméstica.

Para realização deste trabalho marcou-se um encontro com os responsáveis pela administração da empresa, conforme mostrado no organograma. A reunião, que durou das 9h às 19h, aconteceu em ambiente externo à empresa, em um hotel, com objetivo de definir os princípios norteadores da organização.

Para elaboração dos princípios norteadores da organização foram realizadas as seguintes etapas:

Primeiramente foram apresentados conceitos básicos sobre planejamento estratégico e filosofia empresarial, evidenciando e sensibilizando os executivos sobre a importância do tema para o sucesso das empresas, sendo mostrada a diferença em relação às empresas que possuem os norteadores e as que não possuem. Também foram apresentados e discutidos os impactos que a falta de alinhamento pode causar nos processos da organização e na relação com os colaboradores. Como exemplo, foram mostrados os conceitos da macroqualidade proposta por Matsushita de Pinto (1998) e sua relação com os princípios norteadores e a bússola da excelência da FNQ (2010).

A figura a seguir clarificar os objetivos da filosofia empresarial no contexto da organização e demonstrar como as técnicas de planejamento estratégico utilizado por Matsushita são eficazes nos processos da empresa, permitindo que todos estejam alinhados às estratégias.

Konosuke Matsushita foi um grande empresário japonês que, no início do século passado, estabeleceu as bases da filosofia empresarial ao fazer uma analogia do tema com a vida dos samurais, metaforicamente explicando aos funcionários do Grupo Matsushita a relevância deste assunto para a vida das organizações.



**Figura 4:-** Definição da filosofia empresarial.  
Fonte: Lima (2010).

Matsushita acreditava que para uma empresa sobreviver e prosperar, precisava se organizar e conhecer o espaço em que se atuava. Então, conhecer o terreno, foi batizado como Plano Kendo (espada usada pelo samurai para lutar), no sentido de que conhecer o terreno significava ter uma visão, saber para onde ir e ter um plano para chegar onde se deseja. Em termos do mundo dos negócios, é preciso ter uma visão e um plano estratégico.

Como só a visão e o plano estratégico não seriam suficientes, era preciso que todos andassem juntos, de forma alinhada, juntando esforços. Então, Konosuke Matsushita criou o Plano Nippon-to, uma espécie de punhal que o samurai utiliza para se matar numa cerimônia de Arakiri, quando faz algo antiético, quando não sabe explicar se suas atitudes são éticas. No âmbito organizacional, trata-se de fazer aquilo que a empresa define como sendo seus valores e princípios que orientam como as pessoas devem se comportar durante a caminhada a partir do que se definiu nas suas estratégias.

Para facilitar ainda mais o entendimento, criou o Plano Wa, que em japonês significa equilíbrio, e que, segundo Matsushita, trata daquilo que dá equilíbrio à organização: a missão da organização, ou seja, saber para que ela existe, qual seu foco.



Preocupado em construir uma estrutura rumo à sobrevivência e prosperidade, Matsushita criou assim, pela união dos três planos, uma espécie de túnel que batizou de “espaço-do”, que significa caminho. Uma espécie de caminho melhor determinado que mostra um rumo para a sobrevivência e a prosperidade da organização. Se não se tem um caminho a seguir, estamos perdidos, não se sabe para onde ir. Neste sentido, a filosofia empresarial, assim construída, serve como uma bússola para a gestão.

Desta forma didática apresentada, os participantes envolvidos no estudo de caso conseguiram perceber a importância dos princípios do planejamento estratégico e da filosofia empresarial para o sucesso da organização. Resumidamente, o que se espera de uma organização que defina uma filosofia empresarial composta pela visão de futuro, missão, valores e princípios que norteiem suas ações, como se fosse uma bússola da modernidade empresarial.

Neste contexto, foram apresentados aos participantes os fundamentos da excelência e seu significado no contexto empresarial, conforme quadro abaixo:

#### A BÚSSOLA DA MODERNIDADE

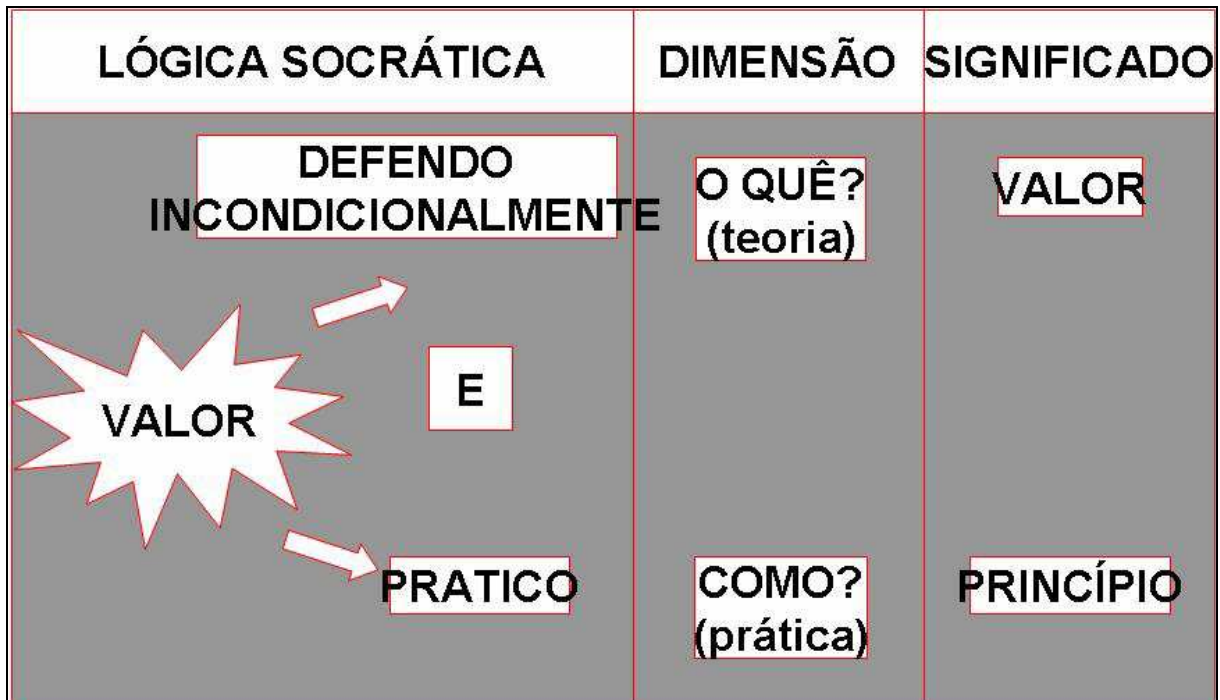
- 1. Pensamento sistêmico**
- 2. Aprendizado organizacional**
- 3. Cultura de inovação**
- 4. Liderança e constância de propósitos**
- 5. Orientação por processos e informações**
- 6. Visão de futuro**
- 7. Geração de valor**
- 8. Valorização das pessoas**
- 9. Conhecimento sobre o cliente e mercado**
- 10. Desenvolvimento de parcerias**
- 11. Responsabilidade social**

**Quadro 1:** Fundamentos da excelência.

**Fonte:** FNQ (2010).

Independente do local da empresa, das filiais que a compõe, a organização deve trabalhar com sinergia, possuir o mesmo objetivo, ser uma só equipe, viabilizando assim que o pensamento sistêmico esteja inserido nos processos gerenciais.

Num segundo momento foi apresentada a conceituação de valores e princípios, no contexto da Axiologia Socrática. A figura abaixo foi apresentada para permitir com que os participantes entendam a diferença entre os conceitos de valor e princípio.



**Figura 5:** Síntese da axiologia socrática.  
**Fonte:** Lima (2010).

Nota-se que valor é uma exortação e princípio é uma frase de como o valor deve ser praticado dentro de uma organização, de modo que seja incorporado a sua cultura. E, para que possa ser validado, é preciso passar por dois testes. No primeiro teste verifica-se a pessoa ou organização defende incondicionalmente a forma como se expressa sobre um determinado assunto, ou seja, se ela responde sempre da mesma maneira em relação a ele. Se isto ocorre, então parece que há valor. O segundo teste verificar se esta pessoa ou organização pratica aquilo que defende incondicionalmente. Em caso positivo para ambos os teste, então se tem um valor definido.

Logo após foram apresentados à equipe exemplos de valores e princípios, a importância destes e como beneficiam as organizações. Em seguida foi feita uma retrospectiva da história da empresa, utilizando o quadro de inventário dos valores organizacionais mostrado a seguir.

	<b>ATIVIDADES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>1</b>	<b>Listar, ano a ano, desde a fundação até agora, todos os acontecimentos importantes da história da organização.</b>	<b>Lista de eventos importantes da organização</b>
<b>2</b>	<b>Agora, para cada acontecimento importante listado, encontrar os motivos pelos quais as pessoas que comandavam a organização naquela época agiram de modo a que ele acontecesse.</b>	<b>Motivações para os valores organizacionais</b>
<b>3</b>	<b>Analisar os motivos mencionados. Aqueles que forem recorrentes ao longo da história da organização têm fortes indícios de que sejam seus valores.</b>	<b>Lista de possíveis valores organizacionais</b>
<b>4</b>	<b>Para saber se realmente são, validá-los pela Axiologia Socrática. Aqueles que a alta direção realmente defende incondicionalmente e pratica são os valores organizacionais.</b>	<b>Lista de valores organizacionais</b>
<b>5</b>	<b>Para cada um dos valores definidos, explicitar o respectivo princípio pelo qual ele pode traduzir o valor em uma orientação clara e segura de como aplicá-lo no dia-a-dia e também de como avaliar se as pessoas têm sido coerentes com cada valor. Validar os valores e princípios.</b>	<b>Lista de princípios para os valores organizacionais</b>

**Quadro 2:** Inventário dos valores organizacionais.

Fonte: Lima (2010).

- Foi solicitado aos fundadores mais antigos da organização que listassem todos os fatos importantes durante o desenvolvimento da organização;
- Após a listagem, foi solicitado aos participantes mais antigos que, para cada acontecimento importante listado, dissessem quais foram as motivações que contribuíram para agissem da maneira;
- Assim, com a participação de todos os participantes, foram definidos os possíveis valores organizacionais;
- Foi utilizada então a Axiologia Socrática para validá-los;
- Para cada um dos valores definidos, procurou-se redigir os respectivos princípios, mostrando, de forma clara e sucinta, a qualquer pessoa, qual o seu real significado;
- Avaliou-se se a empresa está sendo coerente com cada valor e se os valores atendem a todas as partes interessadas, caracterizando uma visão holística da gestão;

- Finalmente, foram validados os valores e princípios.

O resultado desta atividade gerou comprometimento e incentivou a participação de todos os envolvidos. Os questionamentos e as avaliações foram essenciais para a concretização desta etapa. As apresentações das definições oriundas desta etapa serão feitas na seção dos dados obtidos.

Na terceira etapa foi apresentado o conceito de missão e a utilização de um roteiro de três etapas para redigir a missão da empresa.

Segundo Lima (2010), este roteiro sugere que a organização primeiramente descreva o que seus clientes ganham com o que ela faz, ou seja, descreva como a organização gera valor. Em seguida, descreva sua atividade-fim, isto é, a razão pela qual ela foi criada. E descreva, finalmente, qual é o diferencial competitivo que a organização oferece em relação aos seus concorrentes.

Este exercício gerou uma lista sobre o que os representantes da empresa acreditavam oferecer para os clientes, ou, em outras palavras, o valor que o cliente recebia ao utilizar os serviços da organização.

Com a definição da atividade fim da empresa, os participantes verificaram que ela se destaca em relação aos concorrentes à medida que os clientes preferem os serviços da empresa em vez dos oferecidos pelos concorrentes, em função daquilo que ela oferece de diferente para realizar tais atividades. Desta forma, conclui-se esta etapa e a definição da missão da organização.

Na última etapa foram apresentados o conceito, a importância de se estabelecer o norte da organização e as características da visão de futuro. Espera-se que a definição da visão parta da alta administração, que sintetiza os desejos dos funcionários. Que seja disseminada para se obter o apoio necessário a sua realização. Que seja abrangente o suficiente para promover crescimento geral, porém de forma detalhada. E que seja positiva e inspiradora, de maneira que todos se sintam motivados a desenvolver algo realmente importante e, em benefício a todos da organização.

Para a redação da visão, foram seguidos os passos sugeridos por Lima (2010), descritos a seguir:

1. Descrever como a empresa quer ser reconhecidos pela sociedade e definir um horizonte temporal para a sua consecução;
2. Citar quais são os objetivos, o sonho do negócio a longo prazo;
3. Descrever qual é a estratégia de crescimento interno;
4. Descrever qual é a estratégia de crescimento externo;
5. Citar como se atenderá os requisitos de sustentabilidade que são exigidos modernamente das empresas, no sentido de satisfazer todas as partes interessadas.

Foi definido o ano de 2013 como sendo o horizonte de planejamento. A frase iniciou com o padrão das frases de visão utilizado pela maioria das maiores empresas “ser reconhecido”. Em seguida foi estabelecido o âmbito geográfico de competição que se deseja, de modo a orientar o estabelecimento de planos, indicadores de desempenho e metas que possam ser comparados com os concorrentes pertinentes. Finalmente, o texto gerado foi revisado várias vezes até que ficasse de acordo com o pensamento estratégico dos líderes da organização.

Por fim, a redação da filosofia empresarial agora definida foi validada conforme o *check-list* proposto por Clarke e Monkhouse (1995), abaixo mostrado.

CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO DA FILOSOFIA EMPRESARIAL	CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO DA FILOSOFIA EMPRESARIAL BRIX
<b>VISÃO</b>	
<p>a) A declaração descreve uma finalidade animadora, que evita o favorecimento de interesses egoístas de uma das partes interessadas – acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores – em detrimento das outras?</p> <p>b) A declaração descreve a responsabilidade da organização para com todos os seus públicos de interesse?</p>	<p>◆ Constatou-se que a redação final atende estes requisitos e satisfaz todos os interessados.</p>
<b>MISSÃO</b>	
<p>a) A declaração define o ramo dos negócios, explicando porque ele é atraente?</p> <p>b) A declaração descreve o posicionamento estratégico preferindo pela organização de uma forma que ajude a identificar o tipo de vantagem competitiva que ele irá buscar?</p>	<p>◆ Constatou-se que a redação final atende estes requisitos, mostrando a atratividade do ramo do negócio e o diferencial da organização frente aos concorrentes.</p>
<b>VALORES</b>	
<p>a) A declaração identifica valores ligados à finalidade da organização e que agem como crenças das quais os colaboradores podem se orgulhar?</p> <p>b) Os valores são coerentes com a estratégia da organização e a reforçam?</p>	<p>◆ O texto final foi confirmado, exceto para o item b, pois a empresa ainda não possui estratégias explicitamente definidas.</p>
<b>PRINCÍPIOS</b>	
<p>a) A declaração descreve padrões de comportamento importantes que servem como guias da estratégia e dos valores?</p> <p>b) Os padrões de comportamento são descritos de forma a possibilitar que os colaboradores julguem o seu próprio comportamento</p>	<p>◆ Estão de acordo.</p>

**Quadro 3:** Critérios de validação da filosofia empresarial.

**Fonte:** Adaptado pela pesquisadora a partir de Clarke e Monkhouse (1995).

## 5 DADOS OBTIDOS

Conforme explicitado, foi definida a filosofia empresarial da empresa estudada, ficando assim redigida:

<b>VALORES E PRINCÍPIOS</b>	
<b>Foco no cliente</b>	Dedicamos sempre aos nossos clientes, o respeito e a seriedade do primeiro contato.
<b>Excelência em Serviços</b>	Melhoramos permanentemente a qualidade dos processos, visando superar as expectativas dos clientes.
<b>Valorização das Pessoas</b>	Respeitamos nossos colaboradores, incentivando o crescimento profissional e o comprometimento.
<b>Parceria Estratégica</b>	Promovemos sinergia com nossos parceiros a partir de relacionamentos pautados em responsabilidades e benefícios recíprocos.
<b>Sustentabilidade Econômica</b>	Trabalhamos continuamente buscando a lucratividade para o crescimento e expansão do negócio.
<b>Responsabilidade Social</b>	Atuamos de forma solidária e incentivamos o voluntariado em benefício da comunidade.

### **MISSÃO**

Garantir a credibilidade e agilidade em soluções de transporte e logística de cargas aéreas nacionais, com experiência, profissionalismo, buscando excelência no atendimento.

### **VISÃO 2013**

Queremos ser reconhecidos, no Brasil, como referência em soluções de transporte e logística de cargas aéreas nacionais.

**Quadro 4:** Definição da filosofia empresarial da empresa estudada.

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

## 5.1 SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING

“Quando se dispõe de um princípio estratégico de fato eficaz, que tenha sido infundido em toda a organização, todos serão capazes de tomar decisões acertadas e oportunas, que promoverão em vez de acabar com a estratégia da empresa” (GADIESH; GILBERT, 2002).

É preciso divulgar os princípios estratégicos em todos os setores da organização. “Se a intenção da empresa é sucesso, é necessário que ela informe a todos os seus funcionários como pretende alcançá-los” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Não importa quão poderoso são os princípios estratégicos de uma organização, serão inúteis se não forem difundidos com eficácia (GADIESH; GILBERT, 2002).

Tendo em vista estas afirmações, sugere-se à empresa estudada que divulgue sua filosofia empresarial definida entre os funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade em geral.

Uma das sugestões levantadas foi que isto ocorra oficialmente no aniversário de comemoração de vinte anos da organização, que acontece no mês de julho deste ano. Também foi sugerida a comunicação no *website* da organização, em revistas específicas da área de logística e jornais, nas convenções, feiras e congressos anuais de participação pela empresa. E ainda nos cartões de visitas e uniformes, em brindes distribuídos ao final de cada ano aos clientes da empresa e nos veículos de transporte utilizados pela empresa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações deste trabalho dizem respeito ao fato de que, por ser um estudo de caso, permite aprofundamento na empresa estudada, mas não possibilita generalizações.

Nota-se também escassa literatura acadêmica e mesmo comercial especializada sobre em tema em idioma português e quase não se encontra metodologias sistematizadas para a redação de uma filosofia empresarial.



Acrescente-se a falta de maturidade da empresa para dar seguimento aos trabalhos, partindo para a elaboração do planejamento estratégico, que é indicado como sendo a etapa seguinte ao trabalho realizado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado na empresa Brix Cargas Doméstica com a finalidade de aplicar na empresa uma metodologia para elaboração da sua filosofia empresarial para formar o pré-requisito necessário à realização de seu planejamento estratégico.

Com base na metodologia adotada neste trabalho, foram realizados estudos sobre o referencial teórico relativos aos temas do planejamento estratégico e filosofia empresarial.

Para a aplicação da metodologia selecionada, baseada em Lima (2010), foi efetuada análise detalhada sobre o ambiente interno e perfil da organização, com análise de documentos primários e sessões de *brainstorming* com a alta administração para a coleta de informações necessárias.

Desta forma, o objetivo geral de definir a filosofia empresarial da organização foi plenamente atingido, bem como seus objetivos específicos, buscando-se relacionar a teoria com a prática, conforme objetivos da universidade para trabalhos realizados por seus alunos de MBA com vistas à aplicação de conhecimentos em estudo de caso.

O primeiro objetivo específico, que tratava de estudar as principais metodologias de definição da filosofia empresarial foi realizado, conforme pesquisa efetuada no referencial teórico.

O segundo objetivo específico voltado para definir um roteiro metodológico integrativo também foi concluído com sucesso, com a adoção customizada da metodologia consagrada no meio empresarial proposta por Lima (2010), que parte da conceituação de Pinto (1998) e da formulação de Konosuke Matsushita. Também se valeu dos fundamentos da excelência preconizados pela FNQ (2010). A partir deste referencial, foi realizada a narrativa com uma reflexão sobre a história empresarial vivida e a consequente listagem dos valores e princípios da empresa, com o inventário dos valores organizacionais e o roteiro específico de como redigir a missão e a visão de futuro. O terceiro objetivo específico, de aplicar o roteiro definido à empresa estudada, foi atingido conforme apresentado nos dados obtidos desta pesquisa.

Finalmente, o quarto objetivo específico almejava sugerir estratégias de endomarketing para comunicação da filosofia empresarial e foi concluído pelo levantamento de sugestões para divulgação com dos eventos específicos e artefatos de comunicação interna.

Particularmente, a pesquisadora considera relevante que a realização deste trabalho propiciou um ambiente de trabalho mais prático e interativo entre os membros da alta direção, demonstrando a efetividade da metodologia utilizada e inclusive contrariando as expectativas iniciais negativas criadas pela própria diretoria na fase que antecedeu a realização do trabalho.

Desta forma, conclui-se que a pesquisa foi eficaz: foi definida a filosofia empresarial, composta pela visão, missão, valores e princípios da organização, conforme proposto nos objetivos.

Um fato relevante e altamente contributivo gerado por este trabalho trata do atual interesse dos membros da alta direção em continuar o desenvolvimento do planejamento estratégico. Assim, como sugestão para trabalho futuros, sugere-se inserir a metodologia de definição da filosofia empresarial como etapa permanente da metodologia de planejamento estratégico a ser adotada, com revisão anual, além da realização da mesma pesquisa para as demais empresas do Grupo Bringer.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. *Programando o futuro - o trem da linha norte: definindo objetivos, determinando a direção, programando os destinos de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AUDY, J. L. N.; BRODBECK, A. *Sistemas de informação: planejamento e alinhamento nas organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão, In: SCHMIT, P. (Org). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BIGNETTI, L. P.; WIETHAUEPER, D.; LANTERT, B. F. *Alhos com bugalhos?: uma análise das declarações corporativa das principais empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2003.
- BORN, R. *Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. *PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHAUÍ, M. *Introdução à história da filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CLARK, T.; MONKHOUSE, E. *Repensando a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar*. São Paulo: Rocco, 1997.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Organizational vision and visionary organization. In: *California Management Review*, v.34, n.1, 1991.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de excelência 2010: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo: FNQ, 2010.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 02/05/2010.

DRUCKER, P. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERNANDES, B. R.; BERTON, H. L. *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Transformando a estratégia da suíte executiva em ação da linha de frente. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Planejamento estratégico*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GONÇALVES, V. H. R. *Planejamento estratégico: manual do participante*. SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007). Disponível em: <<http://www.pe.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10/05/2010.

HARTANN, L. F. P. *Planejamento Estratégico*. 10ª ed. Blumenau: Copiart, 2006.

LIMA, J. *Filosofia empresarial*. Disponível em: <<http://www.metodo.com.br>>. Acesso em: 02/05/2010.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINTO, L. F. S. *Konosuke Matsushita: o senhor do tempo*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1984.

PORTER, M. Estratégia e a internet. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Planejamento Estratégico*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUIGLEY, J. V. *Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

TIFFANY, P.; PETERSON, D. S. *Planejamento estratégico*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.