

Fernanda Duarte Alves¹
Flávia Duarte Alves²
Valdecir Antônio Simão³

**DIAGNÓSTICO PARA ELABORAÇÃO DE UM
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA
TÁXI AÉREO HÉRCULES**

RESUMO: O artigo visa elaborar um diagnóstico para a implementação de um planejamento estratégico, seguindo a avaliação de um conjunto de variáveis internas e externas a fim de que a empresa alcance a situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa. Os procedimentos adotados para obtenção das informações que cercam o ambiente organizacional foram questionários e entrevistas. Com base nos dados levantados, foi possível identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para a organização. Acredita-se que as medidas propostas terão como objetivo geral reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; diagnóstico; transporte aéreo.

SUMMARY: The article intend to develop a diagnostic for implementing the strategic planning, following the assessment of a set of endogenous and exogenous variables in order to reach the ideal situation more efficiently with a better application of resources and efforts. The procedures adopted for obtaining the information regarding the organizational environment were questionnaires and interviews. Based on the data, it was possible to identify strengths and weakness of the organization, also its threats and opportunities. The measures proposed have the objective to reduce the uncertainty involved in the decision making process and, by that, raise the probability of reach the goals and challenges established by the company.

KEYWORDS: strategic planning; diagnostic; air transport.

Data de recebimento: 12/03/04. Data de aceite para publicação: 27/05/04.

¹ Bacharel em Administração de Empresas. Administradora. Endereço eletrônico: ferduartealves@hotmail.com.

² Bacharel em Administração de Empresas. Bancária. Endereço eletrônico: flaalves@hotmail.com.

³ Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Administrador. Professor na Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu. Endereço eletrônico: valdecir@fnn.net.

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, negócios de sucesso não são frutos do acaso. Eles são obtidos com planejamento, perseverança, bom senso na implementação das ações, pessoas capazes e comprometidas umas com as outras, missão conhecida por todos e fatores de desempenho medidos e avaliados permanentemente. Porém, nem sempre as organizações conseguem criar cultura para elaborar este planejamento e muito menos implementá-lo.

O presente artigo consiste de um diagnóstico atual seguido de proposições que visam uma efetiva melhoria da empresa, englobando tanto aspectos de melhoramento interno, quanto externos. O objetivo geral consiste em elaborar um diagnóstico da empresa Táxi Aéreo Hércules, buscando indicativos que facilitem a elaboração de um planejamento estratégico. Os objetivos específicos são:

- Identificar mercados de atuação, segmentos e concorrência, de acordo com sua capacidade de atuação, recursos disponíveis, infraestrutura e tecnologia.

- Analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos).

- Analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades).

- Propor a missão organizacional.

- Propor recomendações com base nas análises efetuadas.

De acordo com Djalma de Oliveira, o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação (cf. Oliveira, 1999). Para tanto, sugere-se a adoção da metodologia proposta por Mauro Tavares, já que a mesma pode ser adaptada para grandes ou pequenas empresas, públicas ou privadas (cf. Figura 01). Um detalhe importante desta metodologia é que o autor dá uma ênfase maior ao mercado, a busca por diferenciais competitivos, por saber o que o consumidor realmente deseja (cf. Tavares, 1991).

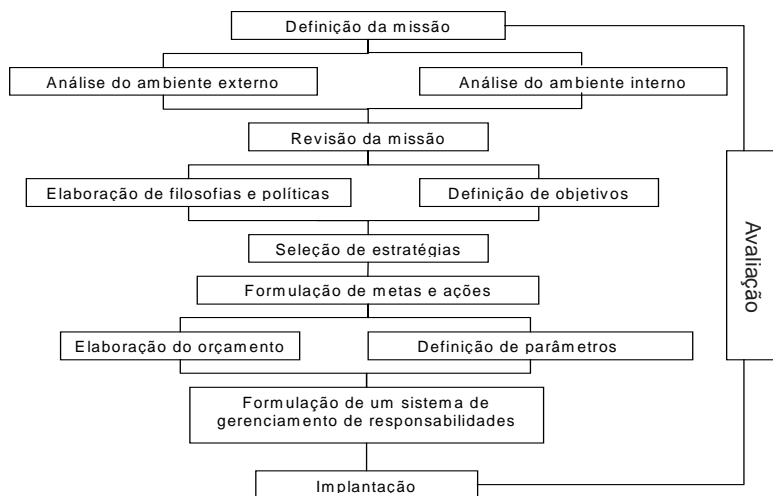


Figura 1 – Etapas do planejamento estratégico

Adaptado de: TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a diferença entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991, p. 74.

A metodologia apresentada a seguir foi desenvolvida a partir do modelo proposto por Djalma de Oliveira, sendo que a mesma foi adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa. O autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: Fase I – Diagnóstico Estratégico; Fase II – Missão da Empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV – Controle e Avaliação (cf. Oliveira, 1999).

Segundo este mesmo autor, a fase do diagnóstico estratégico é responsável por determinar qual a atual situação da empresa, através da análise de aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Qualquer tomada de posição errada poderá prejudicar todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa (cf. Oliveira, 1999). O diagnóstico estratégico é dividido em quatro etapas básicas:

1. Identificação da visão - Djalma de Oliveira afirma que através desta etapa a empresa identifica quais são as suas expectativas e desejos e, por conseqüência, o caminho adequado do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado (cf. Oliveira, 1999).

2. Análise externa - A análise externa é responsável pela identificação das ameaças e oportunidades presentes no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir destas situações.

3. Análise interna - A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa.

4. Análise dos concorrentes - A análise da concorrência busca conhecer o mercado, procurando observar mais diretamente quem são os concorrentes mais próximos, e não esquecendo também de considerar os que estão mais distantes.

Mauro Tavares afirma que, independente da maneira em que o diagnóstico seja conduzido, o principal cuidado a ser observado é que ele realmente deve ser confiável e seguro para orientar as mudanças necessárias que darão suporte à implementação do planejamento (cf. Tavares, 1991). De acordo com Samuel Certo e Paul Peter, após a realização da análise do ambiente para apontar pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos para a organização, a administração estará capacitada a estabelecer ou modificar sua meta organizacional (cf. Certo; Peter, 1993).

Entretanto, a fim de estabelecer apropriadamente a meta organizacional, a administração deve saber no que se resume uma declaração de missão organizacional, entender a natureza dos objetivos organizacionais e adotar um processo efetivo e eficiente para estabelecer a meta organizacional. Após a definição da missão da empresa, deve-se analisar como a empresa pretende chegar à situação que deseja. Djalma de Oliveira divide esta fase em dois instrumentos interligados:

- Instrumentos prescritivos: através deste processo, a empresa estabelece o caminho que deve seguir a fim de alcançar os propósitos estabelecidos dentro da sua missão.

- Instrumentos quantitativos: nesta etapa são analisados os recursos e expectativas de retornos necessários para que a empresa atinja seus objetivos, desafios e metas empresarias, representados pelo planejamento operacional (cf. Oliveira, 1999).

A finalidade da função controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa (cf. Oliveira, 1999).

Nesta fase, a empresa avalia o desempenho e os resultados das ações a fim de assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. Justifica-se o desenvolvimento deste diagnóstico visando demonstrar a importância de a empresa

adotar uma ferramenta de gestão chamada *planejamento estratégico*, fazendo com que a empresa esteja sempre à frente dos concorrentes, antecipando-se às necessidades do mercado; surpreendendo seus clientes e obtendo resultados positivos mesmo em um ambiente cada vez mais competitivo; antecipando o futuro, adotando uma postura ativa frente ao mercado e não se comportar como se a empresa fosse “um barco levado pela correnteza”.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio do emprego de processos científicos. Uma pesquisa terá resultados mais confiáveis se for conduzida utilizando conceitos, métodos e procedimentos bem definidos. As metodologias utilizadas para o desenvolvimento do artigo dentro do esperado foram a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa documental. Segundo Antônio Gil, a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (cf. Gil, 1991). Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

A pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Os principais instrumentos de coleta de dados são: a entrevista e o questionário. Abrange aspectos gerais e amplos de um contexto, analisando e identificando as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação, as relações de causa e efeito. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, sendo que a diferença entre ambas é a natureza das fontes. De acordo com Antônio Gil, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (cf. Gil, 1991). As fontes de informação utilizadas foram fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são informações novas ou originais, não submetidas à interpretação ou condensação. Já as fontes secundárias são todos os dados ou informações organizadas segundo esquemas determinados.

Na fase inicial do estudo, para melhor obtenção de informações, buscou-se conhecer todas as condições que cercam o sistema através de visitas constantes à empresa. As informações referentes aos

aspectos internos e externos à empresa foram coletadas através de entrevistas com um roteiro estruturado de perguntas subjetivas. Já a análise da concorrência e o nível de satisfação dos funcionários e clientes foram coletados através de questionários estruturados de perguntas objetivas.

Os dados obtidos através das pesquisas foram tratados e analisados descritivamente, usando análise estatística com apoio de planilha eletrônica, bem como a percepção e interpretação do entrevistador nos dados obtidos resultantes das entrevistas e pesquisas realizadas. O estudo foi realizado na empresa Táxi Aéreo Hércules Ltda. A amostra pesquisada fora composta pelos proprietários, funcionários, clientes e concorrência informada pela empresa e pesquisada nos bancos de dados do Departamento de Aviação Civil - DAC. O Táxi Aéreo Hércules possui oito colaboradores, dentre os quais três são os proprietários (diretor-sócio, sócio-gerente e sócia). Houve uma participação de todos no que se refere ao repasse das informações solicitadas. Do total das dez empresas analisadas, seis delas responderam à pesquisa.

Já a pesquisa com os clientes do Táxi Aéreo Hércules foi aplicada no período de 01 a 31 de dezembro de 2003, sendo que, dos seis clientes pesquisados neste período, cinco deles responderam à pesquisa. Os critérios utilizados para a escolha das empresas concorrentes foram definidos conforme o grupo às quais elas pertencem e a região em que estão localizadas.

Antes da aplicação definitiva das pesquisas foram realizados pré-testes a uma população de dez universitários da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu, no período compreendido entre os dias 15 a 19 de setembro de 2003, a fim de avaliar a clareza e objetividade das questões.

Em relação aos métodos de coleta de dados, como pesquisas, entrevistas, questionamentos, embasamento teórico e observação indutiva e pessoal, foram tomados todos os cuidados na elaboração e aplicação de metodologias, bem como na utilização de recursos. No entanto, considerando que boa parte do estudo passa pela percepção do entrevistador e sua interpretação das respostas dadas, além da forma de elaboração das perguntas, podemos ter certas limitações no estudo, motivadas, entre outros fatores, pelo acesso às informações dos concorrentes, já que ele depende da disposição dos entrevistados em repassar as informações solicitadas.

3. RESULTADOS

O planejamento não pode ser apenas a meta do dirigente, ele deve ser um trabalho que exige esforços contínuos de todos os membros da organização, no sentido de conhecer bem a realidade e de traçar objetivos dentro dos parâmetros vividos pela instituição, dentro do cenário econômico mundial.

Em reunião realizada com os proprietários do Táxi Aéreo Hércules foi possível identificar diversas questões importantes para o estudo — tais como pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades —, com base nos dados levantados por meio do diagnóstico da empresa e nas pesquisas aplicadas que passam a ser descritas a seguir.

3.1 AMBIENTE EXTERNO

Segundo Djalma de Oliveira, a empresa deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças (cf. Oliveira, 1999). Na análise do ambiente externo, foram considerados dados e fatores relacionados aos clientes, à concorrência, aos aspectos econômicos, entre outros, que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização. A partir daí, foram levantadas as relações existentes entre a empresa e seu ambiente em termos de ameaças e oportunidades. O transporte aéreo é um setor em evolução contínua influenciado por múltiplos fatores, principalmente de ordem econômica, estando assim suas previsões sujeitas a um relativo grau de incerteza. Dessa forma, o acompanhamento e a avaliação permanentes de fatores, tanto econômicos quanto específicos do transporte aéreo, se fazem essenciais para explicar o comportamento deste setor.

Foram identificadas as seguintes ameaças:

- O mercado de táxi aéreo é cíclico e acompanha as tendências do mercado. Se a economia vai bem, voa-se mais; se a economia vai mal, voa-se menos.

- Com a elevação dos custos dos serviços aéreos, as pessoas físicas que optavam pelo serviço de táxi aéreo, devido à comodidade, estão procurando alternativas mais baratas e econômicas.

- A alta do preço dos combustíveis, bem como a alta do dólar, influencia diretamente o custo do serviço.

- Crescimento vagaroso do mercado.

- As empresas concorrentes possuem praticamente o mesmo nível tecnológico que o Táxi Aéreo Hércules.

No que se refere às oportunidades identificadas, podem ser destacadas as seguintes:

- Maior investimento em empresas públicas, privadas e instituições financeiras.

- Entrada em novos mercados, como, por exemplo, o ecoturismo, que apresenta um potencial expressivo de crescimento.

- Flexibilidade nos preços cobrados pela empresa, principalmente no primeiro trimestre do ano, período em que a procura pelos serviços de táxi aéreo é mais acentuada.

- Maior investimento na divulgação de seus serviços por meio de veículos que atinjam todos os tipos de públicos, aumentando assim a procura, evitando a perda do mercado e mantendo-se viva junto aos seus clientes.

3.2 AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que possibilitam à empresa se ajustar às tendências esperadas para o ambiente externo.

No levantamento de dados internos da organização levou-se em consideração a trajetória da empresa, sua estrutura, ambiente organizacional e de sua qualificação técnica.

Após a coleta e análise desses dados foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como quais serão as medidas cabíveis para minimizar os pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes.

Foram identificados os seguintes pontos fortes:

- Organização interna leal e dedicada.
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados.
- Funcionários bem treinados (cf. normas do DAC).
- Clima organizacional favorável.
- Clientes satisfeitos com os serviços oferecidos.
- Bom relacionamento com fornecedores.
- Por ter uma estrutura enxuta, consegue responder com velocidade a implantação de soluções às necessidades dos clientes.
- Aeródromo privado, o que isenta a empresa de tarifas.
- Estrutura suficiente para atendimento de clientes em todas as regiões do país.

Os pontos fracos identificados foram:

- Falta de comunicação interna entre proprietários e funcionários, ocasionando desconhecimento sobre os objetivos e prioridades da empresa por parte dos funcionários.
- Falta de uma missão organizacional.
- Falta de material de apresentação da empresa adequado.
- Falta de divulgação eficiente dos seus serviços através de propagandas e promoções.

4. RECOMENDAÇÕES

Através dos recursos utilizados, os dados e informações considerados e analisados no diagnóstico da empresa e nos resultados das pesquisas realizadas, levantaram-se os pontos a melhorar e qualidades da empresa. Na pesquisa com os funcionários constatou-se que o clima organizacional é favorável, já que os mesmos consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar e gostam do trabalho que realizam, concluindo que estão satisfeitos.

Todos os funcionários consideram sua participação fator fundamental para o sucesso da empresa. Isto se explica pelo fato do Táxi Aéreo Hércules ser uma empresa com um número reduzido de funcionários, proporcionando assim um maior entrosamento entre eles e criando condições para o alinhamento e comprometimento de todos em torno dos desafios.

Em contrapartida, a maioria de seus funcionários não tem conhecimento sobre o que se passa na empresa, nem conhecem os objetivos e prioridades da mesma. Como alerta Djalma de Oliveira, a empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos resultados esperados (cf. Oliveira, 1999).

Nesse contexto, para que a empresa alcance seus objetivos, ela necessita da participação e cooperação dos funcionários. É muito importante que estes considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais. Sugere-se, portanto, a realização de reuniões periódicas entre todos os funcionários do Táxi Aéreo Hércules, para que saibam onde a empresa está, onde ela quer chegar, conhecendo os objetivos estabelecidos, como está caminhando para concretizar os objetivos e qual o papel de cada um dentro deste percurso.

Através do diagnóstico, constatou-se, também, que o Táxi Aéreo Hércules não tem definida formalmente sua missão organizacional.

Entende-se que os empreendedores precisam trabalhar embasados numa missão, já que ela faz parte da existência da organização, sendo ela de qualquer porte, modalidade ou complexidade.

Observou-se que a missão da empresa está inserida de forma oculta na mente de seus gestores, cabendo aos mesmos defini-la formalmente e tornando claro aos clientes e colaboradores a razão da sua existência. A partir disso, sugere-se à empresa uma missão organizacional para que os gestores e colaboradores tenham um ponto de partida para elaborarem sua missão e visão, com base na linha de atividades que a empresa pretende seguir dentro do ambiente que atua, bem como, os limites de sua atuação.

Segundo Luiz Hartmann, a empresa deve atentar aos seguintes critérios para definição da missão: refletir as habilidades e as capacidades da empresa; ser realista e compreensível; ser motivadora no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, atuais e futuros (cf. Hartmann, 2002).

Neste contexto, a missão sugerida para a empresa é a seguinte: “Oferecer aos clientes serviço de transporte aéreo com qualidade, conforto e, sobretudo, com segurança”.

Toda organização está inserida dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por fatores, tendências e sistemas, como por exemplo, político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Neste pensamento, percebe-se que o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na sua atuação. Os dirigentes devem estar sempre informados sobre as variáveis externas que vão influenciar as ações da empresa e, quando possível, procurar interferir no comportamento e evolução dessas variáveis, no sentido de torná-las mais favoráveis ou menos desfavoráveis à organização ou mesmo para não serem surpreendidos por estas variáveis durante o desenvolvimento das atividades da empresa.

A análise do ambiente externo é a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais que afetam a vida da empresa, sua provável evolução e dos fatores novos que poderão ocorrer no futuro com impacto sobre as operações da organização. Pode-se dizer que, em geral, se tem pouco ou nenhum controle sobre esses fatores ambientais.

Diante disso, para que se fizessem recomendações consistentes em relação ao ambiente externo à empresa, seria necessário um estudo mais detalhado de todos os aspectos que envolvem o ambiente,

seus fatores e variáveis e, a partir daí, sugerir ações para que a empresa possa aproveitar as oportunidades de maneira ágil e eficiente, evitando possíveis ameaças.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar o diagnóstico do Táxi Aéreo Hércules e buscar indicativos que facilitem a elaboração de um *planejamento estratégico*, teve-se a pretensão de dar o primeiro passo na direção de criar uma ferramenta de gestão que identificasse o maior número possível de pontos a melhorar, com os quais praticamente a totalidade dos empresários se defronta, assim como fornecer conceitos e métodos para que o empresário e sua equipe possam construir seus próprios modelos de análise, controle, avaliação e correção, baseados em sua própria realidade.

Esse estudo procurou apresentar alguns aspectos que o empresário deverá considerar para a adequada implementação do planejamento estratégico na sua empresa. Ele deverá estar ciente de que a sua empresa só conseguirá obter as efetivas vantagens do planejamento estratégico se forem observados determinados aspectos como: não achar que o planejamento estratégico será um instrumento que resolverá todos os problemas da empresa; fazer com que o planejamento estratégico da empresa efetivamente seja um planejamento estratégico; e fazer com que o planejamento estratégico seja adequadamente utilizado pela empresa.

Por meio desse trabalho, procurou-se utilizar e indicar ferramentas adequadas para o planejamento estratégico e conscientizar o empresário de que o mesmo pode criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, e que esta seria uma das ferramentas gerenciais que poderá fornecer condições necessárias para que a empresa possa usufruir da melhor maneira possível as oportunidades, bem como evitar as ameaças, vislumbrando assim novos caminhos para a empresa e possibilitando, por sua vez, um crescimento e uma consolidação no mercado com menos riscos e boa perspectiva para o futuro.

Em relação aos questionamentos sobre a validade de se realizar ou não um trabalho de planejamento estratégico, pode-se justificá-lo através dos seguintes argumentos:

- Normalmente, mudanças são percebidas por meio de ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes. A aceleração do processo é consequência do acirramento das disputas e demandas desses atores. Neste contexto, não se pode prescindir de uma boa estratégia.

- As mudanças e, principalmente, a intensificação de seu ritmo não ocorrem por acaso. Elas decorrem da ação das grandes revoluções que hoje se processam em âmbito global, produzindo impactos consideráveis sobre todos os países, numa reação em cadeia que atinge progressivamente todos os setores econômicos. As organizações que perceberem hoje mais claramente os impactos que o futuro produzirá em seus negócios — e que forem capazes de implementar ações para lidar com as mudanças antecipadas — aumentarão suas probabilidades de sucesso nos próximos anos.

Pelas informações apresentadas nesse estudo, pode-se sugerir a adoção de um pensamento estratégico como elemento essencial para a sobrevivência de uma organização nos momentos de grande turbulência.

6. REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Trad. Flávio Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HARTMANN, Luiz Fernando. *Planejamento estratégico para o gerenciamento total*. 7. ed. Lajeado: Grafocem, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a diferença entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

Unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

— www.unioeste.br —

REVISTA VARIA SCIENTIA

Versão eletrônica disponível na internet:

www.unioeste.br/saber

**VARIA
SCIENTIA**