

Análise da Gestão Estratégica e Operacional: Um Estudo de Caso Na Empresa de Transporte Intermunicipal de Passageiros Expresso Massayo Ltda.

Almir Nóbrega da Silva

Resumo:

A presente contribuição estudou as ações empreendidas na empresa Expresso Massayo Ltda quando da elaboração dos seus planejamentos estratégico e operacional e dos respectivos controles, estão em consonância com a fundamentação teórica apresentada. A metodologia empregada enquadra-se no tipo de estudos de campo de natureza exploratória, utilizando-se o método estudo de caso, por possibilitar uma maior riqueza de detalhes adquiridos através de conversas com empregados, entrevista com o controller da empresa e apreciação de vários documentos em visitas à empresa. Verificou-se, no geral, que a prática na Massayo segue os ensinamentos dos autores pesquisados, entretanto ela não atenta para a necessidade de formalização dos planos onde constem as ações, pessoas envolvidas, formas de avaliação e o calendário de execução, impossibilitando o controle. Todavia, ressalte-se a relevância de seu sistema de informações, que mesmo ainda em elaboração e não totalmente integrado, é a base de sustentação na formulação do seu planejamento e controle, estratégico e operacional. Finalmente, apresentam-se sugestões como utilização de métodos quantitativos, just-in-time, marketing, integração de subsistemas etc., que entende-se facilitar a consecução dos objetivos.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

TRABALHO 175

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS EXPRESSO MASSAYO LTDA.

RESUMO

A presente contribuição estudou as ações empreendidas na empresa Expresso Massayo Ltda¹ quando da elaboração dos seus planejamentos estratégico e operacional e dos respectivos controles, estão em consonância com a fundamentação teórica apresentada. A metodologia empregada enquadra-se no tipo de estudos de campo de natureza exploratória, utilizando-se o método estudo de caso, por possibilitar uma maior riqueza de detalhes adquiridos através de conversas com empregados, entrevista com o *controller* da empresa e apreciação de vários documentos em visitas à empresa. Verificou-se, no geral, que a prática na Massayo segue os ensinamentos dos autores pesquisados, entretanto ela não atenta para a necessidade de formalização dos planos onde constem as ações, pessoas envolvidas, formas de avaliação e o calendário de execução, impossibilitando o controle. Todavia, ressalte-se a relevância de seu sistema de informações, que mesmo ainda em elaboração e não totalmente integrado, é a base de sustentação na formulação do seu planejamento e controle, estratégico e operacional. Finalmente, apresentam-se sugestões como utilização de métodos quantitativos, just-in-time, marketing, integração de subsistemas etc., que entende-se facilitar a consecução dos objetivos.

Palavras Chaves: Planejamento, Estratégia, Controle

Área Temática: GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA E OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS EXPRESSO MASSAYO LTDA.

1. INTRODUÇÃO

Planejar é projetar o futuro, é definir o plano de ação para alcançar algo desejado, satisfatório, eficaz. Para isso se faz necessário uma análise da organização, de suas características, objetivos, pontos fracos e fortes, das ameaças que poderão obstar o alcance daquilo que é desejado e das oportunidades que se aproveitadas, poderão proporcionar o resultado planejado.

Neste contexto as empresas procuram estrategicamente, levantar e processar dados objetivando formatar informações que atendam suas necessidades gerenciais. Os planejamentos estratégico e operacional destacam-se pela dificuldade para a sua elaboração, e o sistema de informações constitui-se no elemento fundamental de apoio a formulação do planejamento empresarial.

Nossa pesquisa procurou responder a seguinte problemática: **Como é feito o planejamento e o controle, estratégico e operacional da empresa Massayo???** O estudo destaca a importância do planejamento e enfatiza o controle como instrumento fundamental para o alcance dos objetivos propostos pela empresa, que envolve as atividades de análise, comparação e correção de desvios entre o planejado e a sua execução.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de planejamento

A maior parte das pessoas que estão inseridas no mundo dos negócios reconhece a necessidade do planejamento, entretanto, segundo ACKOFF, prefaciando seu livro “Planejamento Empresarial”, a maioria delas, inclusive administradores “não tem uma idéia clara do que seja planejamento, ou, o que é mais importante, do que o planejamento deveria ser”.

Para ACKOFF (1978, p. 01): “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo...é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver.”

Segundo MATUS em entrevista a HUERTAS (1996, p. 12):

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode acontecer amanhã e do que pode não acontecer... (grifo nosso)

Para o autor ao planejar deve-se “pensar sistematicamente”, ou seja, ordenadamente, metodicamente, coerente com uma linha de pensamento.

Já MOSIMANN et al (1993, p.39): “... pode-se conceituar planejamento num sentido amplo, como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e os meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o onde estamos e para onde vamos.” Observa-se que num planejamento não basta dizer onde se quer chegar e sim mostrar os meios eficazes para se alcançar aquilo que se deseja.

2.2 As partes do planejamento

O planejamento envolve um conjunto de decisões interdependentes. De acordo com ACKOFF (1978, p. 04): “As partes de um plano e as fases do processo de planejamento que produza aquelas partes devem interagir”. Ainda segundo o mesmo autor um plano deveria conter as seguintes partes:

1. **Fins.** Especificação de objetivos e metas.
2. **Meios.** Escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas.
3. **Recursos.** Determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como devem ser gerados ou obtidos e como alocá-los às atividades.
4. **Implantação.** Determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
5. **Controle.** Determinação de procedimentos, para detectar erros no plano ou falhas na execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes desvios.

As partes de um plano estão inter-relacionadas com o seu planejamento, e este com o processo decisório.

2.3 O planejamento estratégico

Planejamento estratégico é a definição das diretrizes estratégicas, para isto é necessário que a empresa faça leituras dos ambientes internos e externos, dos possíveis cenários, comparando-os e analisando-os considerando-se as ameaças e oportunidades e ainda os pontos fracos e fortes da empresa. A estratégia consiste no planejamento de ações que se pretende realizar em consonância com a missão da empresa.

Segundo OLIVEIRA (2001, p. 47):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Já MOSIMANN *et al.* (1993, p.43) conceitua:

“Pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus

reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas”.

Para a autora, as diretrizes estratégicas são os meios ou caminhos como, por exemplo, as políticas, objetivos, princípios etc. adotados para que haja interação da empresa com o ambiente, sendo estes caminhos traçados de acordo com a missão, vantagens e limitações da empresa. Estas diretrizes constituem o plano estratégico que é resultado do planejamento e a partir deste dá-se início ao planejamento operacional.

Ressalte-se que o planejamento estratégico muitas vezes é confundido com o planejamento tático. De acordo com ACKOFF a distinção é relativa e não absoluta. O Planejamento estratégico é sempre de longo prazo e mais amplo, lida com decisões de efeitos mais duradouras. Já o planejamento tático é de curto prazo, mais restrito e é muitas vezes considerado como o planejamento estratégico de cada área.

2.4 O Planejamento Operacional

O planejamento operacional é elaborado a partir do planejamento estratégico. Nele são definidas políticas, objetivos operacionais e as formas de ação.

Segundo CATELLI *et al.* (1999, p. 132): “O processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

1.estabelecimento dos objetivos operacionais; 2.definição dos meios e recursos; 3.identificação das alternativas de ação; 4.simulação das alternativas identificadas; 5.escolha das alternativas e incorporação ao plano; 6.estruturação e quantificação do plano; e 7.aprovação e divulgação do plano.

Assim como no planejamento estratégico, no operacional são refletidos os aspectos da cultura organizacional, a missão da empresa, o modelo de decisão. Nele são definidos os parâmetros e procedimentos para a tomada de decisões e os objetivos a serem alcançados.

Para PADOVEZE (1998, p. 64) o planejamento operacional:

Define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se, geralmente, por meio do processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação dos mesmos.

O orçamento é um elemento fruto do planejamento operacional. Os planos alternativos ou contingenciais devem ser preparados para utilização se o plano principal falhar, por isso todo o processo deve ser monitorado, analisado, buscando encontrar as eventuais falhas que devam ser corrigidas.

A execução do plano operacional, que após mensurado denomina-se plano orçamentário, utiliza como base o sistema de informações em suas várias fases. De acordo com MOSIMANN(1993, p. 44):

“A fase de execução do planejamento operacional subdivide-se em diversas etapas, utilizando-se, em cada uma, o sistema de informações como suporte. A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas,... A Segunda etapa refere-se à escolha das políticas operacionais, as quais implementam o sistema de informações. A etapa a seguir é a elaboração de planos alternativos.

Estão contidos no plano orçamentário, as projeções financeiras, o orçamento de capital, o orçamento de caixa, o balanço patrimonial orçado e a demonstração orçada de fluxos de caixa dentre outros.

2.5 O Controle estratégico

Os controles estratégicos são importantes para verificar se a estratégia implementada está de acordo com a planejada e avaliar os resultados produzidos por esta estratégia.

De acordo com ANTHONY² *apud* MOSIMANN *et al.* (1993, p. 66): “...O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração.” O autor nos mostra que o processo de controlar envolve avaliação de ações, no sentido de verificar se seus objetivos e metas estão sendo alcançados.

Corroborando com o conceito de ANTHONY, KOONTS³ *at al. apud* MOSIMANN *et al.* (1993, p. 66):

A função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização.

Constatados desvios é necessário uma reavaliação do planejamento para melhor efetuar suas correções. Toma-se conhecimento dos desvios, adotando-se mecanismos de avaliação contínua, através de critérios de controle e padrões de comparação.

Segundo ACKOFF (1978, p. 78) : “Planejar é tomar decisões. Controlar é avaliar as decisões, inclusive aquelas de não fazer nada, desde que tenham sido implantadas”. Para o autor a avaliar é o ato de apreciar, acompanhar de perto, inspecionar e até mesmo auditar, pois o controle é o objeto da auditoria.

Quanto às etapas do processo de controle ACKOFF (1978, p. 78) diz que deve-se:

1. Prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho.
2. Reunir informação sobre desempenho real.
3. Comparar o desempenho real com o previsto.
4. Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Avaliar apenas as ações passadas pode ser tarde demais para correções necessárias, portanto o controle deve ocorrer simultaneamente com a execução do planejamento.

Por fim, o controle em nível estratégico pode ser definido de acordo com MOSIMANN *et al.* (1993, p. 72) como sendo:

Diretamente associado ao planejamento estratégico, consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, comparação com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa; má condução do negócio; ou falsas premissas na elaboração das diretrizes estratégicas.

Observa-se a conexão entre o controle e o planejamento estratégico, que consiste as relações com os ambientes interno e externo e na comparação com as estratégias da empresa e seus planos contingenciais. É ainda função do controle, identificar pontos negativos de gestão e/ou de planejamento com base em falsas premissas quando da elaboração das diretrizes estratégicas.

2.6 O Controle Operacional

O controle operacional é relevante para a eficácia organizacional, pois envolve análises de desempenhos diários, possibilitando correções imediatas para o alcance dos padrões esperados. Utiliza medidas quantitativas e qualitativas como, por exemplo, controle do volume de produção, controle de qualidade e controle de custos

Segundo MOSIMANN *et al.* (1993, p.72) o controle operacional está:

Diretamente associado ao planejamento operacional, consiste na verificação do cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional (como plano orçamentário) das áreas e da empresa como um todo. Está ligado também à execução pela verificação dos desvios em relação aos padrões existentes no momento da execução das tarefas, freqüentemente diferente daquele usado na elaboração do plano orçamentário.

A autora mostra que o controle operacional é um processo contínuo que consiste na identificação de viés, desvios ou restrições que impactam o planejamento operacional estabelecido, observando também que as constantes alterações levam a novos padrões, com os quais deve-se fazer as comparações, e que sejam diferentes daqueles existentes ou utilizados por ocasião do planejamento.

Estes desvios deverão ser corrigidos, acertados e direcionados rumo a eficácia da empresa. Continuando a citação anterior MOSIMANN *et al* diz que:

... A comparação do realizado com o orçado e com o padrão visa estabelecer respectivamente a eficácia e a eficiência da área ou da empresa como um todo, consubstanciando-se no princípio da Administração por Exceção...

3. O SETOR TRANSPORTE

Transporte é uma atividade intermediária essencial da sociedade humana cuja finalidade é produzir os meios necessários para a movimentação de pessoas e/ou bens, buscando maximizar a segurança e minimizar custos e tempo, sempre na perspectiva da otimização dos serviços oferecidos, visando a agregação de valor aos demais setores que em consequência retro-alimentam o setor transporte.

Os sistemas de transporte, rodoviários, ferroviários, aeroviários, etc. foram planejados para cumprirem cada um o seu papel na movimentação das pessoas e bens.

Para Andrade (1994, p.01) “Os sistemas de transporte não são planejados para competirem entre si, mas para mutuamente se complementarem”.

3.1 O Transporte Rodoviário de passageiros no Brasil

No Brasil, o transporte rodoviário destaca-se como o mais importante meio para atendimento da demanda existente, seja ela de passageiros ou carga, destacando-se como a modalidade básica para o transporte no país, devendo manter-se ainda por muito tempo, mesmo considerando-se a política de desenvolvimento dos demais segmentos. É regulado pelo governo, seja na tarifação, definição dos itinerários ou frequências.

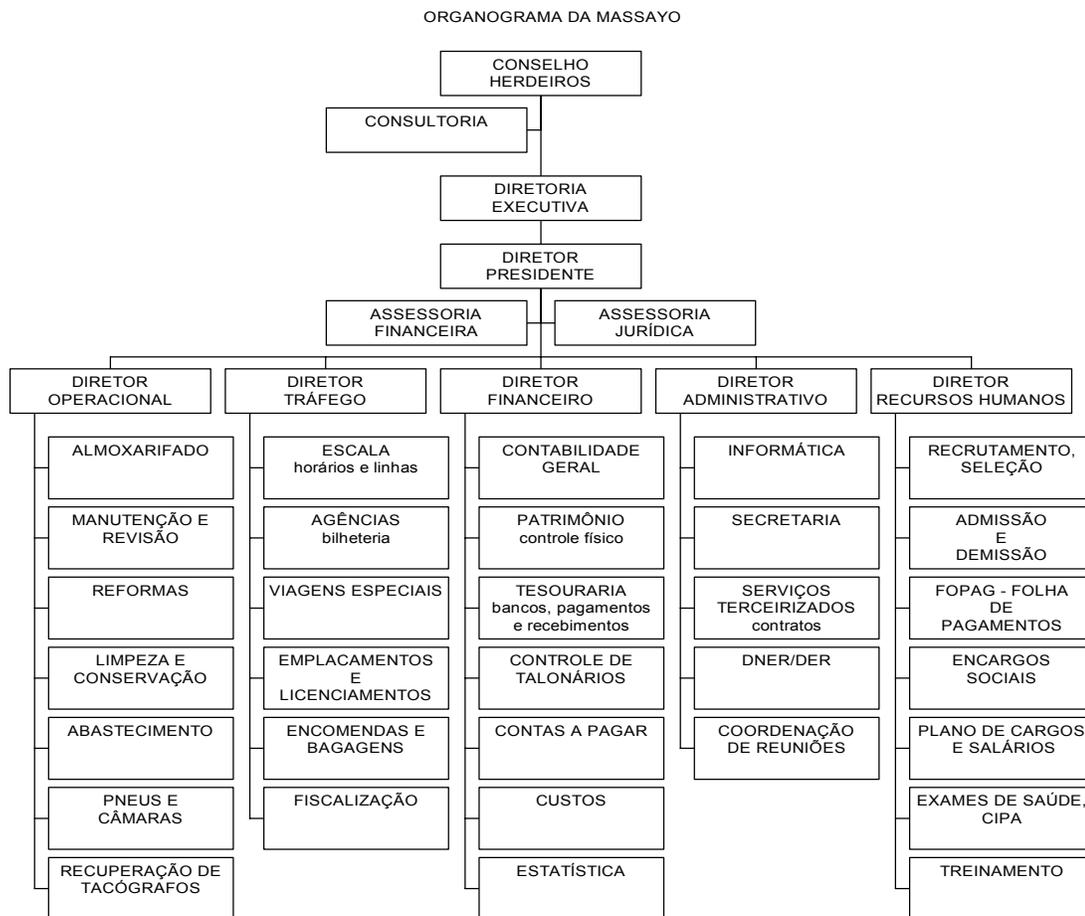
3.1.1 O Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros

A Constituição Federal determina, que a lei disporá sobre a prestação de serviços de transporte mediante permissão ou concessão. A atividade transporte, na condição de serviço público, pode ser explorada diretamente pelo Estado, cujos limites são definidos com independência em cada unidade da federação, ou por operadores privados.

Os serviços de transporte em nível internacional e interestadual de passageiros são regulamentados pela União. Cabe, entretanto aos Estados a regulamentação do transporte intermunicipal de passageiros, enquanto que o transporte urbano é regulamentado pelos municípios.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS EXPRESSO MASSAYO LTDA.

4.1 Organograma da Empresa de Transporte Intermunicipal de Passageiros Expresso Massayo Ltda



4.2 Constituição e funcionamento

Fundada em 1968, a empresa Massayo foi constituída sob a forma jurídica de empresa por quotas por responsabilidade limitada. Empresa familiar, atualmente com oito sócios, seis dos quais dirigindo a empresa, sendo um deles o presidente e cinco diretores.

A empresa possui duas garagens para manutenção e guarda de veículos, em duas cidades polo, estrategicamente selecionadas. Mantém 16 pontos de vendas, distribuídos em vários municípios. Sua estrutura administrativa é descentralizada, e as decisões gerais são tomadas pela Diretoria Executiva. Possui uma frota de 44 ônibus, e emprega 164 pessoas.

4.3 Missão e objetivos da empresa

Missão - Prestar serviço de transporte intermunicipal de passageiros para seus clientes, com ética, qualidade, segurança e pontualidade, respeito ao meio ambiente,

cumprindo seu dever com a sociedade e atendendo as expectativas dos seus proprietários e empregados.

Objetivos - Cumprir sua missão, em parceria com seus empregados, fornecedores e prestadores de serviços, procurando aumentar a oferta de empregos e a qualidade dos serviços oferecido, que gere benefícios a sociedade e lhe proporcione um resultado financeiro positivo, que agregue valor a empresa e a seus proprietários.

4.4 Análise do ambiente – Oportunidades e Ameaças

A seguir apresenta-se quadro analítico das variáveis ambientais externas.

AMBIENTE EXTERNO		
AMEAÇAS	VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES
Ambiente Remoto		
*Estabelecimento de uma política eleitoreira que incentive o transporte alternativo.	<i>Política</i>	*Políticos influentes da região interessados no investimento em estradas.
*Possibilidade de aumento da carga tributária.	<i>Legislação Tributária</i>	*Opção pelo regime de débito e crédito alternativamente ao crédito presumido.
* desvalorização a frota atual	<i>Tecnologia</i>	*Possibilita um melhor serviço.
*Aumento através de novas concessões ou clandestinos.	<i>Concorrentes</i>	*Perda de espaço pelos concorrentes em função de baixa qualidade de seus serviços.
Ambiente Próximo		
*Fechamento de lojas próximas por diminuição de demanda.	<i>Fornecedores</i>	*Rapidez entrega dos pedidos. *Maior prazo de pagamentos.
*Pequena quantidade de técnicos especialistas.	<i>Prestadores de serviços</i>	* Investimento em educação aumentando nº de técnicos.
*Ameaças de Greves.	<i>Sindicatos</i>	*Treinamento de pessoal.

A seguir apresenta-se quadro analítico das variáveis ambientais internas.

AMBIENTE INTERNO		
AMEAÇAS	VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES
* Alguns diretores não preparados tecnicamente. *Relação de sócios confundida relação de parentesco.	<i>Conselho de administração formado por familiares.</i>	*Implementar administração profissionalizada. * Tratar os pares do conselho de forma profissional.
*Falha nos critérios de seleção. (baixa escolaridade). *Falta de treinamento específico. *Má segregação de funções.	<i>Recursos humanos – empregados</i>	*Aprimorar critério de seleção. *Treinamento constante. *Redistribuir funções. *Uso métodos quantitativos na elaboração das escalas.

*Ociosidade de imóveis *Utilização de garagens por outras empresas sem cobrança de aluguel.	<i>Infra-estrutura</i>	*Locação dos imóveis ociosos. *Uso para agregar valor. *Cobrança de aluguéis pelo uso da garagem por terceiros..
*Falta de instruções de operação por escrito. *Falta de ciência dos empregados nos avisos expedidos.	<i>Comunicação</i>	*As instruções devem ser por escrito visando normatizar procedimentos, diminuir erros e melhorar da qualidade.
*Manutenção de velhos paradigmas de cultura limitada ao círculo familiar.	<i>Culturais</i>	*Profundo conhecimento da empresa pelos diretores, repassado de pai para filho.
* Deficiência administrativa de diretores dificultando a tomada de decisão.	<i>Gerenciais</i>	*Utilização de profissionais qualificados.
* ineficiente.	<i>Marketing</i>	*utilizar p/melhorar resultado.
*Sistemas de informações não integrados e subutilizados. *Bilhetagem manual (obsoleta).	<i>Tecnológicos</i>	*Integrar todos os sistemas. *Adquirir sistema de bilhetagem automática.
*Parte obsoleta e depreciada	<i>Frota</i>	*Adquirir novos equipamentos.
*alto custo decorrente de atrasos pgto. de tributos e contribuições. *custo de financiamento de estoques elevados ou obsoletos.	<i>Financeiros</i>	*Usar serviços do BB/FOPAG e financiar 13º salário. *eliminar horários deficitários não regulares * Utilizar o Just in Time.

4.5 A formulação do planejamento e do controle estratégico na empresa

Inicialmente procurou-se saber quais as expectativas dos proprietários. Estas expectativas são apresentadas como objetivos primários da empresa. O segundo passo foi definir qual a estratégia para consecução desses objetivos, identificando as alternativas para competir pelos clientes e avaliando essas opções em relação às ameaças e as oportunidades.

As expectativas dos proprietários ou **objetivos primários** são de que a empresa possa sempre proporcionar os recursos suficientes às suas necessidades individuais e que possa ainda absorver na organização seus filhos e netos.

Para viabilizar esses objetivos, a empresa deverá manter a posição de liderança no transporte rodoviário intermunicipal de passageiros na região, priorizando e melhorando o atendimento aos clientes (passageiros) com a incorporação de novas linhas e de novas atividades correlatas, como posto de gasolina, comércio e recauchutagem de pneus, comércio de peças e acessórios.

A manutenção e conquista de novos clientes decorrerá da pontualidade em seus horários, da qualidade do equipamento (ônibus), das parcerias que possa realizar com seus fornecedores sempre na perspectiva de prestar um melhor serviço aos seus clientes,

constituindo-se num diferencial competitivo frente aos concorrentes, sejam eles empresas que trafegam autorizadamente na região ou transportadores clandestinos.

Deverá a empresa com a melhoria constante de seus controles, detectar suas deficiências internas, identificar pontualmente as ameaças, tentando combatê-las individualmente ou através do sindicato da categoria.

Objetivos secundários são decorrentes da relação clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Os fornecedores necessitam atender a empresa em tempo hábil, para que esta juntamente com seus funcionários possa prestar um bom atendimento aos clientes atendendo as expectativas da comunidade que sentem a empresa como um referencial para a região e, principalmente, como geradora de empregos.

4.6 A formulação do planejamento e controle operacional da empresa

O planejamento operacional da empresa divide-se em:

- a) Estabelecimento de políticas operacionais para implementar o plano estratégico;
- b) Identificação das necessidades informacionais para decisão e controle.

A partir dos objetivos estratégicos, a empresa tem procurado realizar estudos e reuniões para viabilizar a implementação daqueles objetivos. A empresa tem adotado uma política de investimento em tecnologia da informação para atender as necessidades básicas de operacionalização, preparando-se para atingir de forma mais eficaz as suas metas.

Para atender as necessidades informacionais e operacionalização de seus planejamentos, tomar decisões e controlar suas atividades, a empresa tem utilizado sistemas que embora não devidamente integrados, servem de suporte à decisão agindo, em alguns casos, como sistemas inteligentes apresentando as decisões já previamente estabelecidas.

No sistema de controle do almoxarifado e custos dos veículos, as necessidades de compras são apresentadas pelo sistema como previsão de estoque mínimo.

O sistema de contas a pagar, integrado ao fluxo de caixa, fornece informações para o planejamento financeiro e gera informações sobre as transações com cada fornecedor, subsidiando a administração no momento das negociações.

O sistema controle de tributos além de registrar o valor dos tributos devidos e informar o passivo tributário, subsidia a administração na análise da carga tributária.

O sistema de controle de consórcios também é de grande importância no momento das decisões de investimento, do tipo comprar ou alugar veículos.

4.7 Análise dos Pontos Fortes e Fracos da empresa

De acordo com a análise geral da empresa identifica-se os seguintes pontos fortes e fracos:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
*Uma das melhores linhas do Estado com demanda assegurada em toda sua extensão.	* Concorrência desleal e direta de uma empresa interestadual, percorrendo toda a extensão das principais linhas da empresa.
*Explora a atividade transporte e tem seus serviços prestados exclusivamente à vista.	*Concorrência de alternativos com permissão tácita dos órgãos de fiscalização.
*Profundo conhecimento da empresa pelos administradores em virtude tratar-se de empresa familiar.	*Empresa familiar com administração não profissionalizada e o risco de admissão de mais parentes.

5. SUGESTÕES À EMPRESA

A empresa tem um grande potencial econômico, entretanto apresenta alguns problemas de gerenciamento, que com decisão dos proprietários, podem ser bastante minimizados. Seu controle interno apresenta algumas deficiências que deverão ser monitoradas e eliminadas. As sugestões que se levantam no seu planejamento, se implementadas propiciarão melhora substancial no seu resultado, que certamente agregarão valor a empresa e a seus proprietários.

Respeito ao Princípio da Entidade - Em respeito ao Princípio da Entidade deverão os proprietários fazer separação entre as atividades da pessoa jurídica e seus interesses pessoais.

Planejamento e controle, estratégico e operacional - Estabelecer por escrito o plano estratégico e operacional e prazos para a consecução dos mesmos para que seja mais fácil e mais eficiente o controle destes, rumo a eliminação dos desvios que irão restringir o sucesso da implementação dos planos.

Utilização de métodos quantitativos – 1. Através da monitoração da demanda, determinar o número mínimo de veículos, motoristas e cobradores que devem ser utilizados/escalados diariamente para atender a uma demanda variável de passageiros, objetivando minimizar custos de pessoal, de depreciação e de manutenção de veículos, considerando as restrições impostas pela legislação trabalhista, dissídio coletivo da categoria, política de pessoal da empresa e atendimento da demanda; 2. Determinar com base nos dados estatísticos quantitativos e em análise de custos da empresa e em outras pesquisas se necessário, quais os horários adicionais que devem ser oferecidos e quais os horários que devam ser excluídos na busca da melhor rentabilidade possível;

Comitê de controle – 1. Criar um comitê, com poderes para decidir sobre a melhor alternativa entre comprar, terceirizar, reformar ou vender, visando melhorar o controle interno, diminuir os custos de manutenção, através da utilização da Internet. 2. Implantar nas agências a venda de passagens utilizando equipamento emissor de cupon fiscal, objetivando melhorar o controle, com a conseqüente eliminação da digitação das passagens emitidas manualmente, diminuindo custos e oferecendo um melhor atendimento aos usuários.

Modernização constante - Determinar uma política de substituição da frota de veículos, sempre na busca da melhor rentabilidade possível, avaliando o custo-benefício, melhor época de aquisição;

Manutenção - Realizar planejadamente manutenção preventiva nos veículos, elaborando orçamentos e apresentando ao comitê de controle para que o mesmo decida entre realizar a manutenção o vender o veículo.

Rotas - Avaliar economicamente as rotas deficitárias;

Adotar o método *Just-in-time* - Determinação do estoque ótimo (utilizando-se de métodos quantitativos) do almoxarifado (peças de reposição, óleo lubrificante, fita de freio etc.).

Planejamento do Fluxo de Caixa – 1. Planejar seu fluxo de caixa, administrando com maior eficiência seu capital de giro, buscando no mercado os recursos necessários de forma programada, com a finalidade de minimizar despesas de juros e multas decorrentes de atrasos nos pagamentos de tributos e contribuições; 2. Buscar no mercado financeiro, recursos mais baratos para financiamento dos equipamentos (ônibus);

Integração dos Sistemas de Informações computadorizados - Aprimorar, procurando integrar os vários sistemas em uso e melhor utilizar o sistema de informações da empresa;

Marketing – 1. Procurar fazer marketing visando utilizar a ociosidade da frota na perspectiva de incrementar as receitas com a utilização de Viagens Especiais; 2. Criar um cartão fidelidade premiando os usuários pela sua preferência.

5.1 Sistema de controle proposto: viabilidade e implementação

Como a empresa não apresenta um sistema de **controle formal** para o planejamento estratégico e operacional, ou seja, não existem relatórios escritos das etapas deste planejamento e a forma de implementação do plano, inicialmente propõem-se:

No campo estratégico:

1. Verificar de forma concomitante as ameaças e as oportunidades existentes para que sejam feitas as devidas alterações dos objetivos do plano;
2. Controlar o desempenho na tentativa de identificar os pontos fracos e formular ações corretivas;
3. Identificar os pontos fortes e intensificá-los.

No campo operacional:

1. Deve-se associar o planejamento operacional com, o orçamento programado para a realização das atividades;
2. Acompanhar se cada uma das ações planejadas está sendo implementada na data prevista;
3. Avaliar na data marcada o desempenho geral do plano, selecionando o que é relevante ser mensurado;
4. Realizar uma comparação do desempenho real com o esperado;
5. Realizar juntamente com os responsáveis pela implementação do plano, reunião e discussão para a tomada de decisões sobre as alternativas de ações para os desvios ocorridos daquilo que está em andamento;
6. Acompanhar sistemas de informações computadorizados. Verificando se estes estão devidamente integrados para diminuir os tempo, custos e esforços na execução das tarefas e aumentar a eficácia da empresa;

Implementação

Delineado todo o plano e a forma correta de controle e avaliação, a implementação é absolutamente viável, pois implica apenas em reorganizações internas direcionando-as para os objetivos.

Vale ressaltar que prazos deverão ser respeitados, principalmente quando da implementação de novos sistemas de informações que se utilizam da tecnologia da informação.

É recomendável que a empresa consiga integrar todos os subsistemas do seu sistema de informações, observando a relação custo benefício, pois um controle só é desejável para a empresa se o benefício alcançado for efetivamente maior que o seu custo de obtenção e operacionalização.

É importante que todos os funcionários e administradores estejam envolvidos, integrados e motivados com para a implementação dos controles para possibilitar o alcance dos objetivos gerais da empresa.

6. CONCLUSÃO

Em nossa pesquisa, evidenciou-se que a Empresa de Transporte Intermunicipal de Passageiros Expresso Massayo Ltda, realiza seus planejamentos estratégico e operacional sem atentar para o que preceitua a teoria pesquisada, na medida em que não atende uma premissa básica, qual seja a de estar devidamente formalizado, onde constem as ações, as

pessoas envolvidas, as formas de avaliação e o calendário com prazos de execução das ações, prejudicando o controle. Entretanto, as ações empreendidas na empresa, evidenciam que existe uma boa definição quanto às diretrizes e aos objetivos que seus proprietários desejam alcançar.

Registre-se ainda, o desrespeito ao Princípio da Entidade por parte de alguns proprietários ao não fazerem a devida separação entre as atividades da pessoa jurídica e seus interesses pessoais, o que é prática comum nas empresas familiares.

De acordo com a pesquisa realizada verificou-se que na empresa pesquisada, o planejamento estratégico é elaborado de forma piramidal e em nível de diretoria executiva. Em conversas informais com alguns empregados da administração constatou-se o desejo de participarem do planejamento estratégico e operacional da empresa, forma defendida por GANDIN, Danilo. *In: A prática do planejamento participativo.*

Ressalte-se que o sistema de informações, apesar de em formação e não estar totalmente integrado é relevante na formulação do seu planejamento e controle, estratégico e operacional.

Por fim, elenca-se algumas recomendações sobre variados itens de interesse da empresa e de ordem operacional, como utilização de métodos quantitativos, implantação de *just-in-time*, marketing, integração dos subsistemas do sistema de informações, etc. Quanto ao controle estratégico e operacional, prejudicado pela falta de um planejamento escrito, o que dificulta sobremaneira o acompanhamento das ações, propõe-se algumas ações de controle, que se incorporadas pela empresa, entende-se facilitar a consecução dos objetivos desejados.

¹ Para efeito deste trabalho, por solicitação da empresa, utilizamos nome fictício para a firma e local da sede.

² Robert N. ANTHONY, Contabilidade Gerencial: introdução à Contabilidade, p.20.

³ Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL e Heinz WEIHRCH, Administração: organização, planejamento e controle, p. 398.

7. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1978.
- ANDRADE, Jonas Pereira de. **Planejamento dos transportes**. João Pessoa: Editora universitária/UFPB, 1994.
- ATKINSON, Athony A. et al. **Contabilidade gerencial**. Trad. André Olímpio Mosselman Du chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- CATELLI, Amando et alli. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.
- CS&A- Cloraldino Severo & Associados Consultoria Ltda. **Transporte de Passageiros no Brasil – Ônibus Interurbano**. Porto Alegre, 1991. ? Volume II
- DUARTE, Emeide Nóbrega. NEVES, Dulce Amélia. SANTOS, Bernadete de Lourdes Oliveira dos. **Manual técnico para realizações de trabalhos monográficos**: dissertações e teses. 4 ed., atualizada. João pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2001.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações**: contábil, financeiras. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- HORNGREN, Charles. FOSTER, George. DATAR, Srikant. **Contabilidade de custos**. Trad. José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Matus. Trad. Giselda Barroso Sauveur. São Paulo; FUNDAP, 1996.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: Planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1981.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, José Osmar de Carvalho. FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Ed. Da UFSC, Fundação ESAG, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistemas de informações contábeis**: Fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____, **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, Antonio Carlos Machado de. et al. **Gerenciamento de transportes coletivos**: manual para empresários. Rio de Janeiro: FETRANSPOR, 1992.
- TELES, Egberto L. & VARTANIAN, Grigor H. Sistemas de informações e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, v. 22, p. 60-70, 07/12/98.
- VALENTE, Amir Mattar. PASSAGLIA, Eunice. NOVAES, Antônio Galvão. **Gerenciamento de transporte e frotas**. São Paulo: Pioneira, 1997.