

ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO APLICADO EM UMA PEQUENA EMPRESA CONSIDERANDO O MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA GECON

Rozilei Wisoski de Farias¹

Oldair Roberto Giasson²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a existência de um sistema de informação gerencial que alicerce o processo de gestão em todas as fases. O modelo de Gestão Econômica escolhido e pesquisado no presente trabalho é o GECON. Os autores citados que abordam esse assunto enfatizam que um sistema de gestão precisa formar um ciclo de planejamento, execução e controle. O artigo apresenta como estudo de caso, a fase de planejamento de uma pequena empresa do ramo de formação de condutores. Enfatizamos nesse estudo a fase de identificar os pontos fortes e fracos, detectar as ameaças e oportunidades, definir de maneira formal missão e visão e elaborar um plano de ação baseado nas necessidades e objetivos da empresa. Porém, não será objeto de estudo no presente caso a aplicação do Modelo de Gestão completo de que trata o referencial teórico.

PALAVRAS CHAVE: planejamento estratégico, planejamento operacional, Modelo de Gestão Econômica GECON.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the existence of a management information system that foundation management process at all stages. The model chosen and Economic Management investigated in this work is the GECON. The authors cited that address this issue emphasize that a management system must form a cycle of planning, execution and control. The paper presents as a case study, the planning phase of a small company in the field of driver training. We emphasize that the phase study to identify the strengths and weaknesses, detect threats and opportunities, define a formal mission and vision and a plan of action based on the needs and company goals. However, there is an object of study in this case the implementation of comprehensive management model that addresses the theoretical framework.

KEYWORDS: strategic planning, operational planning, GECON Economic Management Model.

¹ Acadêmica do curso VII Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco - PR . E-mail: rozilei_farias@hotmail.com

² Professor Mestre do Curso VII Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco – PR. E-mail: giasson@utfpr.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Considerando a nova realidade econômica, onde as empresas vivem em um ambiente de grande competição, intenso uso de tecnologia e abertura do mercado para novos produtos e concorrentes, uma solução para os gestores alcançarem seus objetivos seria a de planejar as ações que pretendem executar e avaliar continuamente o desempenho obtido.

Diante disso, percebe-se que as empresas não necessitam de fórmulas mágicas, mas de instrumentos que apoiem as decisões do gestor e auxiliem a equipe na escolha das alternativas que melhor atendam aos objetivos da empresa.

Para que as decisões tomadas não gerem conflitos por não estarem de acordo com os objetivos da empresa, é necessário a definição explícita de um modelo de gestão.

Entendemos que é necessário um modelo de gestão baseado na missão, visão e objetivos da empresa, visto que é onde a empresa se estrutura. Estabelecido sob estes pilares, o sistema de gestão servirá de guia para a condução da empresa.

Um sistema de gestão precisa formar um ciclo de planejamento, execução e controle. Segundo CATELLI (1999, p.128), na fase de planejamento a empresa necessita de um planejamento estratégico para identificar ameaças e oportunidades e estipular estratégias de atuação dentro do cenário previsto. Para escolher entre as diversas alternativas a empresa necessita de um planejamento operacional. A fase de execução é caracterizada pela realização do planejamento e posteriormente na fase de controle é que a empresa vai saber se as atividades foram realizadas conforme planejado.

Nesse contexto o presente trabalho procura abordar o Modelo de Gestão Econômica – GECON, que parte de um processo de planejamento estratégico e operacional, execução e controle das atividades, baseado na missão e visão da empresa, cujo objetivo é a excelência empresarial e a otimização do resultado econômico. Por isso, pretende-se estudar o tema para identificar: o que é processo de gestão econômica? Como esse modelo pode contribuir para guiar uma empresa rumo aos seus objetivos? O CFC MASTER tem condições de implantar um sistema de gestão?

O objetivo geral do trabalho é através de uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso da empresa CFC MASTER – Centro de Formação de Condutores Master, sugerir a elaboração posterior de um sistema de gestão para a mesma.

Como objetivos específicos têm-se: definir de maneira formal a missão, visão e objetivos do CFC MASTER, bem como, elaborar seu diagnóstico contemplando o cenário atual e os objetivos, visando uma futura elaboração do planejamento de curto, médio e longo prazo.

O trabalho justifica-se, pois, é nas decisões e ações feitas pela empresa que está o segredo para a obtenção do sucesso e continuidade. Em um ambiente econômico e social em constante transformação torna-se essencial que os gestores, - do CFC MASTER em especial no presente caso – descubram quais são seus pontos fracos e em contrapartida seus pontos fortes, suas ameaças e oportunidades, de forma a estabelecer um planejamento que prepare a empresa para um provável cenário futuro. De acordo com Catelli (1999, p.130), em um ambiente de turbulências e elevada competição entre as empresas, é necessário que os gestores planejem e reavaliem os resultados obtidos com o resultado planejado.

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Quanto à metodologia do estudo, pode-se classificar a pesquisa em relação aos objetivos como sendo exploratória pelo fato de utilizar uma literatura consolidada em relação ao objeto de estudo e um estudo de caso para estimular a compreensão. Os procedimentos utilizados para coleta de dados foram feitos através de uma pesquisa bibliográfica, buscando na literatura os conceitos acerca das abordagens em estudo. Sobre o estudo de caso do presente trabalho, pode-se considerar a coleta de dados como documental e a forma de abordagem como qualitativa sem fazer uso de instrumentos estatísticos.

“A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente” (LAKATOS, 2001, apud, MANZO, 1971, p. 32).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os conceitos que envolvem o modelo de Gestão Econômica – GECON, o planejamento estratégico, o planejamento operacional e os sistemas de informação para gestão econômica.

2.1. MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

O modelo de Gestão Econômica – GECON – é um modelo para o gerenciamento de organizações por resultados econômicos. Seu objetivo é melhorar a produtividade e a eficiência operacional, otimizando assim os resultados.

Idealizado pelo Prof. Armando Catelli no final dos anos setenta vislumbrando a necessidade de adequação dos modelos da administração das organizações à realidade empresarial e também a ineficácia dos sistemas de contabilidade e de custos para o apoio do processo decisório.

Para implantação do Modelo de mensuração de custos GECON é necessário o uso de um aplicativo para controlar e mensurar os custos econômicos e financeiros da empresa. Basicamente a apuração do resultado econômico de cada setor da empresa é comparado com o resultado de outros setores onde a análise de custos x resultados são fundamentais para busca de uma constante eficiência x eficácia nos processos.

Conforme Catelli (1999, p.130), de forma simplificada o processo de gestão pode ser resumido a: planejamento, execução e controle. Podemos dividir a fase de planejamento em planejamento estratégico, planejamento operacional e ajustes no plano.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De maneira simples pode-se dizer que o planejamento estratégico auxilia o gestor e sua equipe a estabelecer os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como controle das atividades.

Determina para onde uma organização está indo, como a mesma pretende fazê-lo e como irá controlar se está chegando ou não ao objetivo proposto.

O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que forneça informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma eficiente, procurando estar à frente das mudanças que ocorrem no mercado em que atuam. Consiste na análise dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade da organização.

De acordo com Rebouças (2004, p.64), através do planejamento estratégico a empresa deve:

- identificar e aproveitar seus pontos fortes – onde entende-se que **ponto forte** é a diferença da empresa em relação aos seus concorrentes, ou seja, que representa uma vantagem operacional.
- conhecer e eliminar seus pontos fracos – **ponto fraco** é uma situação de desvantagem da empresa.
- usufruir das oportunidades externas – **oportunidade** é uma força incontrolável que pode favorecer a ação estratégica da empresa. A empresa deve ter capacidade de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente.
- evitar as ameaças externas – **ameaça** é uma força incontrolável que cria obstáculos, mas que se conhecida em tempo hábil pode ser evitada ou minimizada suas conseqüências.

Portanto, a elaboração do planejamento estratégico deve levar em consideração as seguintes etapas básicas:

- conhecimento do ambiente externo e interno;
- estabelecimento de diretrizes organizacionais – missão, visão e objetivos;
- elaboração e implementação da estratégia organizacional - estabelecimento e execução dos planos;
- monitoramento do controle sobre os planos para a execução como planejado.

Para Rebouças (2004, p.65), o planejamento estratégico deverá apresentar como resultado final: o esforço de toda organização para atingir os objetivos desejados, o entendimento por todos os colaboradores da missão, dos objetivos, das estratégias, dos projetos e desafios da empresa, a elaboração de uma agenda de trabalho que permita expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e os prazos.

Embora a elaboração do planejamento estratégico esteja associada aos altos executivos da empresa, as estratégias que apresentam melhores resultados são as que são compartilhadas por toda organização. Como existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações, a escolha deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente interno e externo dessa organização.

2.3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

A primeira etapa do processo de administração estratégica é analisar o ambiente. Analisar os riscos e as oportunidades, estabelecendo o que a empresa tem de bom e de ruim.

Dessa forma, a organização deve se prover das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico através do diagnóstico, que deve ser o mais real possível. O diagnóstico estratégico deve ser capaz de captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis que afetam o seu desempenho. Dessa maneira, a empresa poderá se preparar e se antecipar as mudanças no ambiente interno e externo.

Segundo Catelli (1999, p.131), o processo de planejamento estratégico na fase de diagnóstico consiste em: estabelecer cenários, identificar oportunidades e ameaças, identificar os pontos fortes e determinar as diretrizes estratégicas no sentido de aproveitar as oportunidades, evitar ameaças, tirar proveito dos pontos fortes e neutralizar os pontos fracos.

Sabe-se que todas as organizações consistem em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente e para atender determinadas necessidades da população as empresas colocam no mercado produtos e serviços e

precisam de insumos (recursos humanos, recursos financeiros e materiais), o que gera resultados (receitas e lucro, reconhecimento e efetividade social). Assim, podemos perceber que a relação com o meio externo constitui fator preponderante da própria existência das organizações.

Portanto, através da identificação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos, é possível estabelecer os cenários que a empresa deverá enfrentar nos períodos planejados.

2.4. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS

Para que o gestor possa determinar o rumo que a organização deve seguir, é necessário que esteja consolidado o entendimento da missão, visão e objetivos da empresa por todos os funcionários.

Rebouças (2004, p.126) define que missão é a razão da existência da empresa. Definir a missão da empresa é determinar o que ela se propõe fazer, por que ela existe e o que ela pretende fazer no futuro. Para ele, para estabelecer a missão de uma empresa é necessário responder as seguintes perguntas: Por que a empresa existe? Qual a natureza dos seus negócios? No que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Quando se responde essas perguntas, ficam claras as áreas prioritárias em que a empresa deve atuar e que os esforços e recursos direcionados aos objetivos estabelecidos serão alcançados. Quando se define a missão de uma empresa, não basta apenas identificar o ramo básico de atividade, é necessário identificar os seus propósitos básicos. Podem-se elencar alguns exemplos de propósitos básicos: uma empresa sensível a questão ecológica espera o reconhecimento da sociedade por seu respeito e proteção ao meio ambiente; outra que promove qualidade procura o aumento de sua produtividade e competitividade no mercado e conseqüentemente continuar no negócio, oferecer empregos e gerar lucros. Assim, podem-se denominar os propósitos como sendo os negócios considerados viáveis e interessantes para a empresa que podem ser atuais ou potenciais e podem alterar os rumos da empresa.

“A definição da missão da empresa é importante, porque é nesse ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são,

tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço.” (REBOUÇAS, 2004, P.129).

Quando o gestor não consegue definir sua missão com clareza, a organização pode não perceber a necessidade a qual atende e se restringir a mera produção de um bem ou serviço, o que pode limitar a sua atuação no mercado. No entanto, quando a empresa tem sua missão clara e suas estratégias coerentes com vista a atender as necessidades dos seus clientes, pode sair na frente dos seus concorrentes. Pode-se citar o exemplo da Nike, onde a missão não é vender calçados esportivos e sim atitude. Dessa forma, terceirizou 100% de sua produção e concentrou-se no desenvolvimento de modelos e no marketing da marca. Outro exemplo é a Kopenhagen, cuja missão não é vender chocolates, mas vender presentes. Por isso, suas lojas ficam em shopping centers e seus produtos são colocados em embalagens para presente.

Para definir uma missão é necessário considerar: as necessidades do consumidor (O que está sendo atendido?), os grupos de consumidores (Quem está sendo atendido?) e quais as funções executadas (Como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas?). Dessa forma, uma missão bem elaborada e compartilhada por toda a organização, transmite a finalidade e a identidade da empresa e a prepara para o futuro.

É fundamental, que a organização tenha além da missão, visão e objetivos claramente definidos.

Para Rebouças (2004, p.88) visão representa o que a empresa quer ser. Ao estabelecer a visão da empresa torna-se necessário considerar: clareza quanto ao lucro desejado; respeito ao direito das pessoas, foco nos clientes, funcionários e fornecedores; criatividade e intuição para manter e incrementar a participação no mercado.

A visão pode ser estabelecida por uma ou mais pessoas de qualquer nível hierárquico. Mas, para que se torne consistente e funcione melhor é necessário que seja disseminada por toda a organização. Exemplo disso é o caso da Disney, cuja visão é “criar um mundo onde todos possam se sentir crianças”.

Qualquer atividade ou negócio deve estabelecer objetivos e desafios. É fundamental para a empresa saber aonde quer chegar. Dessa forma percebe-se que os objetivos são os resultados que a empresa espera atingir a curto, médio e longo prazo. Contudo, os objetivos devem: indicar de forma clara o que se quer alcançar,

serem possíveis para não desanimar a equipe, flexíveis caso haja necessidade de modificação, passíveis de serem medidos e conter prazos para serem atingidos.

O planejamento estratégico busca estabelecer através dos objetivos, resultados de longo, médio e curto prazo. Em virtude disso, é necessário clareza na definição dos mesmos, porque um objetivo mal formulado pode comprometer todo o processo.

2.5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Planejar é tomar decisões no presente pensando no futuro. O planejamento operacional deve ser elaborado conforme os objetivos e cenários elencados no planejamento estratégico. Não deve ser atribuição de um setor da empresa, mas de todos os níveis. Segundo Catelli (1999, p.132), deve compreender as seguintes etapas: 1) propor os objetivos operacionais; 2) estabelecer as formas e recursos; 3) identificar os meios de agir; 4) simular as formas de ação; 5) escolher as alternativas e incorporá-las ao plano; 6) estruturar e quantificar o plano e 7) aprovar e divulgar o plano.

2.5.1 Pré - Planejamento Operacional

“A fase de pré-planejamento corresponde a fixação de objetivos, identificação das alternativas de ação e escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas”. (CATELLI, 1999, p.135). De forma geral, é onde se estabelecem os planos.

2.5.2 Planejamento Operacional – Médio e Longo Prazos

A empresa define o que poderá fazer em um determinado período e que recursos, prazos, investimentos e outras variáveis irá utilizar na execução desse planejamento. Esse período normalmente costuma ser acima de um ano.

2.5.3 Planejamento Operacional – Curto Prazo

Por ser um planejamento em que os fatos estão próximos de ocorrer, existe um conhecimento maior das ameaças e oportunidades relacionadas ao negócio. Esse período pode ser uma semana ou um mês por exemplo.

2.5.4 Execução

Fase em que as ações planejadas são colocadas em prática. Podem ser necessários alguns ajustes no planejamento, visando atingir o objetivo com a máxima otimização dos recursos.

2.5.5 Controle

Para Catelli (1999, p.138), o controle envolve quatro etapas: 1) prever os resultados das decisões; 2) agrupar informações sobre o desempenho obtido; 3) comparar o desempenho obtido com o esperado e 4) encontrar as deficiências e corrigir os procedimentos e conseqüências se for possível. Podemos resumir como sendo onde as deficiências são detectadas e ações de correção são executadas.

2.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO ECONÔMICA

Segundo Catelli (1999, p.138), cada fase deve ser baseada em informações corretas e confiáveis, fornecidas em períodos que possibilitem a tomada de decisões por parte dos gestores. O resultado será efetivado através dessas informações gerenciais.

Dessa forma, é fundamental o desenvolvimento de informações gerenciais que garantam o suporte de acordo com a atuação gerencial planejada.

De acordo com Catelli (1999, p.140), o sistema de informações para gestão econômica compreende o conjunto de subsistemas de pré-orçamentos, orçamentos, custos e contabilidade, que apresenta as decisões tomadas relativas ao planejamento em termos de valores monetários e tem o objetivo de analisar os resultados obtidos com os planejados. Isso vai possibilitar as ações de controle.

Portanto, cada fase do processo de gestão, deve ser atendida pelo sistema de informações para gestão econômica. Podemos perceber de forma mais clara nas figuras a seguir:

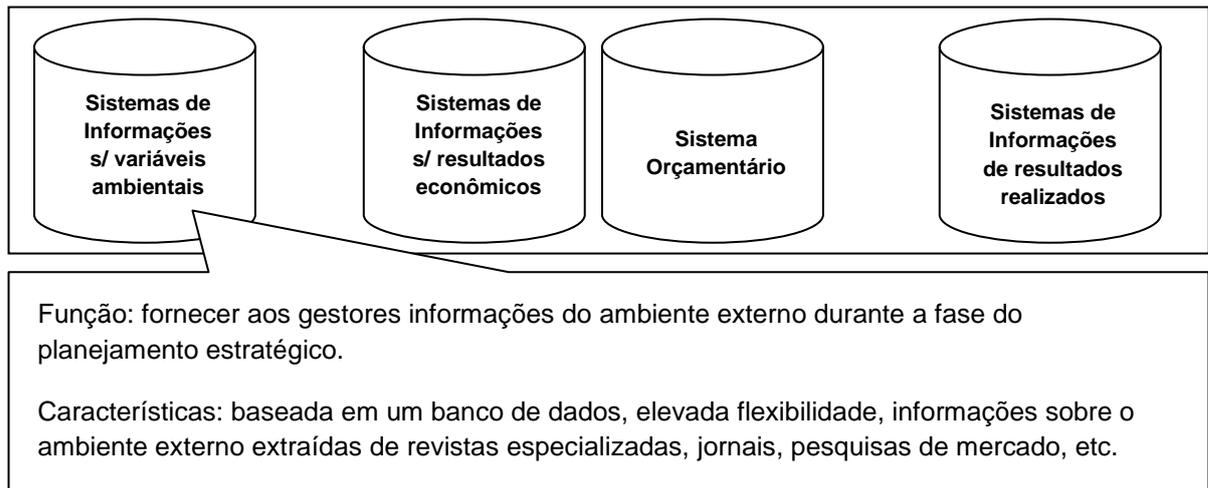


Figura 1: Visão geral do processo de gestão – sistema de informação s/ variáveis ambientais.

Adaptado de Catelli (1999, p.140)

Nessa fase, são analisadas alternativas de cenários para a atuação da empresa. Como as transformações do ambiente de negócios trazem implicações para as organizações, torna-se necessário observar o comportamento da taxa de juros, da inflação, do PIB, das atividades industriais que se encontram em crescimento e em recessão, entre outras.

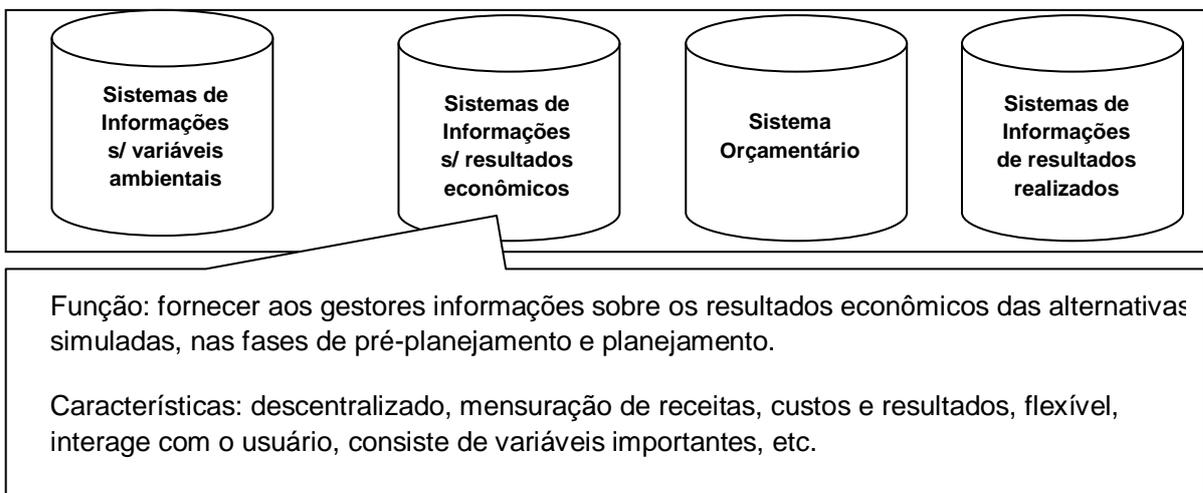


Figura 2: Visão geral do processo de gestão – sistema de simulação de resultados econômicos. Adaptado de Catelli (1999, p.141)

Verificar o que pode contribuir para melhorar os resultados, simular volume de faturamento, margem de contribuição e despesas onde cada setor deve ser responsável pelas suas atribuições.

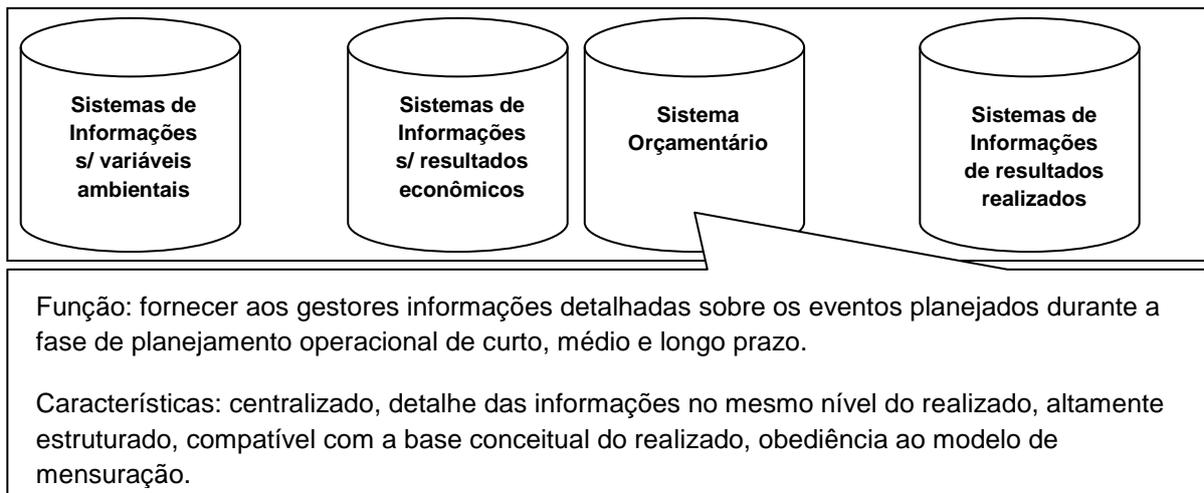


Figura 3: Visão geral do processo de gestão – sistema orçamentário Adaptado de Catelli (1999, p.141)

Sistema orçamentário x sistema realizado: ambos devem estar na mesma base para que seja possível comparar as variações para avaliar o desempenho. Nesse momento são implantadas políticas de preço, volume de produtos, compras, prazos, etc. O objetivo é estabelecer as bases operacionais para o período de acordo com as expectativas do momento.

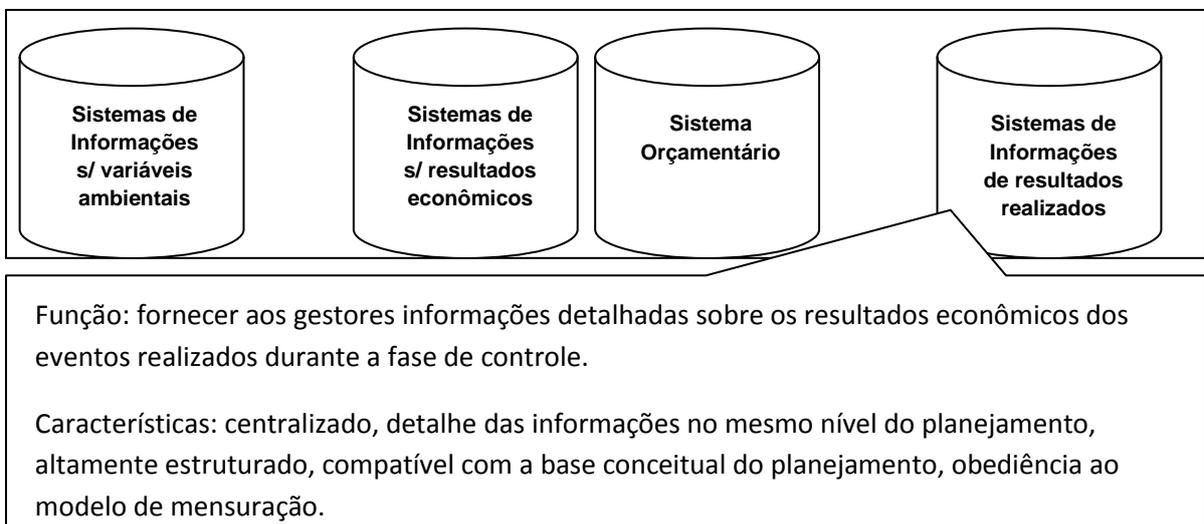


Figura 4: Visão geral do processo de gestão – sistema de informações de resultados realizados Adaptado de Catelli (1999, p.141)

Nesse momento, o objetivo é comparar o desempenho real com o que foi planejado. Se esse sistema for eficiente, revelará a necessidade de ações corretivas no momento oportuno e dará a possibilidade aos gestores avaliarem se seus objetivos ainda são apropriados devido às mudanças ocorridas constantemente no ambiente.

2.7. OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

Segundo Catelli (1999, p.142), a capacidade da empresa se adaptar ao seu ambiente e ser flexível impactam diretamente no seu resultado econômico e vai demonstrar sua capacidade de continuar suas atividades em um ambiente em constantes transformações. Dessa forma, o resultado econômico parece ser o melhor indicador do grau de eficácia da empresa.

Observa-se que a atuação das empresas é baseada num processo de trocas de recursos materiais, financeiros, tecnológicos, culturais e humanos, entre outros. Dessa forma, o sistema empresa é formado por atividades que consomem recursos e produzem bens ou serviços equivalentes aos produzidos pelo mercado, numa cadeia interna de relacionamento fornecedor-cliente.

Os gestores irão tomar as decisões baseados nesse sistema, tendo como objetivo a eficácia da empresa e sendo o lucro a melhor medida dessa eficácia. São necessários, portanto, sistemas de informações que subsidiem as decisões dos gestores, para saber se essas atividades estão contribuindo ou não para o seu resultado. Essas atividades só deverão ser mantidas se conseguirem produzir bens/serviços em condições competitivas com as do mercado. Segundo Catelli (1999, p.143), o resultado econômico consiste na capacidade da empresa gerar produtos e serviços que possam agregar valor suficiente no mínimo, para garantir a manutenção do capital inicial.

Catelli (1999, p.143), nos lembra que um gestor é sempre *gestor da empresa*. Deve procurar soluções sempre pensando na empresa de modo geral, procurando otimizar seus resultados. Para que os gestores atuem nesse sentido, devem estar amparados por sistemas de informações gerenciais integrados ao processo de gestão que atendam suas necessidades no que se refere a:

- ✓ Modelo de decisão: determina as bases do processo de tomada de decisão. É uma definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada. Existem as decisões estratégicas, operacionais, e administrativas, assim o modelo de

decisão deve ser ajustado ao modelo de planejamento, execução e controle, pois são tomadas decisões em todas as fases do processo de gestão;

- ✓ Modelo de mensuração: processo de mensuração física e monetária dos fatos ocorridos para amparar o efeito das decisões escolhidas e implementadas; são modelos matemáticos para determinar o valor das transações. O padrão de mensuração contábil é a unidade monetária, considerando os dois aspectos que afetam esta variável: tempo e valor;
- ✓ Modelo de informação: refere-se ao processo de geração das informações indutoras do processo de decisão e do resultado das ações tomadas. O propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação. As variáveis que afetam o valor da informação são: idade, intervalo e oportunidade.

Catelli (1999, p.144) afirma que o Modelo de Gestão Econômica contempla os seguintes aspectos:

a) Com relação ao processo de gestão:

- Gestão estruturada em planejamento estratégico, operacional, execução e controle;
- Estabelecimento de planos com base em alternativas operacionais;
- Asseguram o atingimento dos planos estabelecidos através do controle;
- Em todas as fases o processo de gestão é apoiado por sistemas de informação.

b) Com relação aos sistemas de informações:

- Sistema integrado ao processo de gestões de forma a subsidiar os gestores em todas as fases;
- Sistemas de informações integrado entre si com o objetivo de avaliar o desempenho e os resultados;
- Orçamentos flexíveis, sendo possível ajustes dos planos diante de uma situação nova;

- O impacto das variáveis internas e externas será evidenciado pelas variações no orçamento;
 - As avaliações de desempenho devem ser feitas de forma geral e por áreas, atividades, produtos, serviços, etc.
- c) Com relação à mensuração dos resultados econômicos:
- A margem de contribuição de cada gestor é formada pelos custos e receitas controláveis por ele;
 - O resultado econômico de um evento compreende uma parte operacional e uma parte financeira;
 - A mensuração ocorre de acordo com conceitos econômicos como: reconhecimento da receita pelo regime da competência, preços de transferência, custeio direto, valor presente, moeda constante, custo de oportunidade.

3. ESTUDO DE CASO – CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES MASTER

O Centro de Formação de Condutores Master, foi fundado em 2001 com início das atividades em 2002, na cidade de Itapejara D'Oeste. Atua na área de formação de condutores de veículos e seu corpo funcional é formado por 10 colaboradores. Pertence a 5ª CIRETRAN que abrange os municípios de Itapejara D'Oeste, Bom Sucesso do Sul, Vitorino e Pato Branco. Porém, tem como público alvo os municípios de Itapejara D'Oeste e Bom Sucesso do Sul. Possui uma frota de 8 veículos, sendo 4 motocicletas, 3 carros e 1 ônibus. Oferece serviços de: primeira habilitação, inclusão da categoria A, alteração da categoria D, Renovação de Habilitação e CNH definitiva.

Encontros com os colaboradores do CFC MASTER foram realizados e chegou-se à conclusão que a empresa é extremamente focada no cliente e na solução de seus problemas oferecendo em seu estabelecimento as principais categorias de habilitação de condutores. Percebeu-se, no entanto, que habilitar novos condutores não é algo simples. Envolve a educação de clientela diversa com características particulares (jovens, idosos, mulheres, homens, etc) com vistas

a uma mudança de comportamento. Sabendo que o trânsito é extremamente dinâmico e perigoso, é necessário a conscientização das responsabilidades e do risco das atitudes por parte de condutores e pedestres. Conforme relato dos colaboradores do CFC MASTER, todos têm consciência do papel social e da missão da empresa em que trabalham.

Segundo os gestores e colaboradores do CFC MASTER, a empresa tem como cenário atual um ambiente em constante transformação. Por ser vinculada a um órgão público (DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito), as dificuldades são muitas. A fiscalização no setor é insuficiente e o fato de muitos centros de formação de condutores trabalharem de forma desleal e até ilegal, atrapalham a concorrência justa.

Atua em uma área geográfica onde a agropecuária é a atividade predominante. Por isso, em períodos de frustração de safra ou dificuldades de comercialização de produtos, pode ter seu fluxo de caixa comprometido.

Em relação à atualização do quadro de funcionários, enfrenta o problema de não serem ofertados cursos de capacitação e/ou especialização atualmente nas cidades próximas, tendo que os interessados buscarem a formação dos cursos exigidos na capital do estado.

Por ser uma empresa que atua na prestação de serviços possui uma quantidade pequena na oferta dos mesmos. Percebe que pode sofrer períodos de escassez na procura desses serviços, o que viria a comprometer seu fluxo financeiro.

Segundo o gestor financeiro do CFC MASTER, atualmente o fluxo de pagamentos e recebimentos encontra-se equilibrado. Essa situação tem se tornado possível, de acordo com o mesmo, devido ao fato da procura pelos serviços estar nos níveis adequados, o controle de recebimentos e pagamentos ser feito de forma rigorosa, a constante procura por redução de custos, os investimentos bem planejados. Concorda, no entanto, que é necessário um planejamento bem elaborado para se antecipar a possíveis mudanças nesse cenário.

Os colaboradores têm consciência de que alguns pontos fortes da empresa que atuam são:

- Confiança e credibilidade – atua a 10 anos na região seguindo com rigor as normas estabelecidas pelos órgãos de trânsito a que está vinculada. Nunca teve processos indeferidos por ilegalidade;

- Profissionalismo: envolvimento pessoal por parte de todos os colaboradores, ética e transparência nas informações prestadas, atualizações constantes em informações que dizem respeito ao trânsito e à legislação existente;
- Didática: o desafio dos instrutores do CFC MASTER é contribuir para a formação de um trânsito mais humano e seguro. Para isso, as aulas são ministradas com o máximo de dedicação e de forma que sirvam para as situações reais encontradas no cotidiano dos alunos.

Percebem, no entanto, que possuem pontos fracos que necessitam de providências:

- Agendamento de aulas práticas: situações constrangedoras com alunos ao desmarcar aulas práticas em virtude do uso dos veículos para deslocar outros alunos até a CIRETRAN (departamento vinculado ao DETRAN onde são realizados os exames necessários);
- Dificuldades no agendamento de exames de psicotécnico: com apenas uma clínica credenciada ao DETRAN, a dificuldade em agendar exames dificulta o andamento dos processos.

Observou-se também que o CFC MASTER, possuía de maneira informal missão, visão e objetivos definidos. Dessa forma, após algumas reuniões com os funcionários e sócios da empresa, elaborou-se de forma coletiva e formal a razão de ser, o que o CFC MASTER quer ser e o que fará para alcançar seus objetivos.

Missão do CFC MASTER: “Formar cidadãos conscientes dos direitos e deveres no trânsito promovendo um espaço de convivência harmoniosa e democrática com respeito ao ser humano e ao meio ambiente.

Visão do CFC MASTER: “Ser referência em ensino para o trânsito, com ações direcionadas ao desenvolvimento do ser humano e a preservação do meio ambiente”.

Após discutir sobre os pontos fortes e fracos e definir missão e visão do CFC MASTER, tornou-se evidente a necessidade de definir objetivos e elaborar estratégias com a finalidade de evitar as ameaças, neutralizar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades. Conscientes dos problemas discutidos, a equipe procurou pensar em como oferecer novos produtos aos clientes, promover o desenvolvimento e conscientização da sociedade em relação ao trânsito e suas regras e leis oferecendo cursos e atividades voltadas a esses objetivos. Procurou

pensar ainda em soluções de caráter prático, eficiente e rápido diante dos problemas apresentados.

Elaborou-se um plano de ação contendo a ação planejada, o responsável pela execução, o prazo previsto e o prazo em que a ação foi efetivada, a justificativa (por que fazer), a metodologia (como fazer), os custos envolvidos no processo, a expectativa de retorno econômico e social e o retorno de fato ocorrido. Nesse plano, criou-se um campo para observações com a intenção de fazer os ajustes necessários percebidos no decorrer da atividade.

Podemos citar alguns objetivos definidos pela equipe a serem desenvolvidos no plano de ação. Esses objetivos estão definidos como curto, médio e longo prazo dependendo da data prevista para início e prazo de execução.

- 1) Aulas em rodovias para alunos recém habilitados: com o objetivo de tornar o aluno mais seguro em relação às habilidades desenvolvidas nas aulas em perímetro urbano, oferecer aulas ministradas em rodovias após a obtenção da permissão para dirigir. Necessidade de investir em um veículo novo, mais potente. Poderia ser considerado como um novo serviço oferecido pelo CFC e que agregaria valor econômico.
- 2) Curso de reciclagem: curso oferecido somente pelas CIRETRANS e que a partir de 2012 poderá ser ofertado nos CFCs. Depende de preparo dos profissionais para execução dos mesmos conforme normas do DETRAN. Surge como um novo serviço para o CFC MASTER.
- 3) Curso para motociclistas: como o CFC MASTER dispõe de quase todos os equipamentos, o investimento financeiro se tornaria viável. O objetivo seria o de treinar os pilotos de motocicletas devidamente habilitados para as situações adversas encontradas no cotidiano. Poderia ser realizado em parceria com outras empresas. Procura atender a aspectos mais sociais que econômicos.
- 4) Curso para ciclistas: atingir o público mais jovem não habilitado e também aos pais dessas crianças e adolescentes e contribuir para evitar acidentes tão comuns com esse tipo de veículo. Investimento relativamente pequeno em uma bicicleta e equipamentos de

segurança. Visa mudar comportamentos, ensinando a conviver e a se comportar adequadamente com os elementos do trânsito.

- 5) Curso de mecânica básica: curso direcionado principalmente a mulheres que tem interesse em aprender sobre os principais problemas que ocorrem nos veículos e que gostariam de entender o que falam os funcionários das mecânicas onde levam seus carros. Trabalhar também coisas básicas como trocar e calibrar pneus, verificar itens como óleo e água. Depende da contratação de um profissional na área de mecânica com experiência na área pedagógica. Pode ser considerado como um novo serviço.
- 6) Projeto para pedestres: idealizado para ser aplicado em escolas do ensino fundamental. Com o objetivo de ensinar regras e normas para os pedestres, visa desenvolver a responsabilidade das crianças em relação aos demais elementos do trânsito e possibilitar que o trajeto escolar transcorra de forma mais segura.

Em relação a problemas pontuais apresentados como o fato de desmarcar aulas práticas para conduzir alunos até a CIRETRAN, a solução foi encontrada de imediato e colocada em prática. Havendo no mínimo 8 alunos com necessidade de deslocamento para exames, serão conduzidos com o ônibus do CFC. Isso possibilita que 2 veículos e 1 instrutor permaneçam a disposição dos alunos.

Devido ao tempo de exames prestados pela CIRETRAN e clínicas conveniadas ser demorado, a equipe sugeriu que não sejam agendadas aulas práticas para os alunos no horário das 13:00 horas. Muitas vezes, marcar aulas nesse horário estava comprometendo o horário de almoço dos instrutores o que poderia acarretar problemas de saúde e desgaste físico e emocional. Foi sugerido e implantado um lanche no período da tarde que será oferecido de forma gratuita pela empresa todos os dias.

Para aumentar a procura pelos serviços do CFC, houve a sugestão e posterior aceitação da equipe de que todos são responsáveis pela divulgação da empresa. O objetivo nesse sentido é que todos procurem parcerias com as empresas da cidade, ajudem a elaborar promoções, negociem com os clientes.

As discussões realizadas com a intenção de elaborar-se um planejamento estratégico e posterior implantação de um sistema de gestão, contribuíram para

melhorar o clima organizacional e conscientizar todos de suas obrigações e importância dentro da organização.

Não será tema deste estudo de caso, no entanto, a execução e o controle do planejamento realizado. Também, não serão aplicados os sistemas de informação e a otimização de resultados de que trata a pesquisa bibliográfica. Porém, é importante lembrar que a otimização de resultados pressupõe a identificação das alternativas de ação disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto a nível estratégico como operacional. Assim, no futuro a empresa deverá utilizar-se do sistema de gestão completo para que obtenha um real aumento na eficácia desejada.

4. CONCLUSÃO

Percebe-se que nas pequenas empresas a maior dificuldade é o entendimento do processo de gestão, principalmente, na fase de planejamento estratégico, por tratar-se de etapas de implantação de objetivos e metas para o cumprimento da missão da organização. De modo geral, as pequenas empresas trabalham um planejamento informal, devido à falta de conhecimento de seus gestores e também pela dificuldade de se colocar no papel o que se tem em mente.

No entanto, através da pesquisa bibliográfica realizada constatou-se que o sistema de gestão econômica GECON – é um processo de planejamento, execução e controle eficaz que pode contribuir para guiar a empresa rumo aos seus objetivos.

No estudo de caso realizado ficou evidente a necessidade que o CFC MASTER possui em implantar um sistema de gestão. As condições apresentadas parecem favoráveis a implantação do mesmo.

O proprietário do CFC MASTER e seus colaboradores mostraram-se receptivos e apresentaram interesse na elaboração e utilização do planejamento estratégico como ferramenta gerencial.

A discussão sobre planejamento estratégico promoveu a reflexão do posicionamento do negócio no mercado e a elaboração do plano de ação trouxe entusiasmo à equipe por mostrar novos desafios. Esses fatos promoveram avanços significativos na visão empresarial do proprietário e de seus funcionários, pois evidenciaram novas idéias para a atividade. Assim, foi constatado que muitos dos

objetivos propostos poderão ser atingidos sem maiores ônus, visto que a adoção de nova postura poderá aumentar significativamente a eficácia da empresa estudada.

Deve-se ressaltar que a principal limitação do trabalho foi o fato de não haver tempo hábil para a implantação do sistema de gestão econômica GECON em todas as suas etapas. Outro motivo que impossibilitou a aplicação de forma completa foi a inexistência de um sistema de informações. Abordou-se na prática apenas a fase de planejamento estratégico. Contudo, deve-se salientar que o planejamento estratégico é apenas uma ferramenta de apoio a decisão e que deve estar ligado a um sistema de gestão completo. Pois, como visto na literatura estudada, o resultado econômico é um indicador do nível de eficácia da empresa, assim, o GECON quando aplicado em sua totalidade, pode ser considerado um sistema que disponibiliza todos os instrumentos necessários para que os gestores e colaboradores cumpram de forma adequada sua missão.

Recomenda-se, dessa forma, que os envolvidos no empreendimento, coloquem em prática o plano de ação elaborado na fase de pesquisa desse trabalho e façam reavaliações e reformulações anuais dos objetivos e metas propostas, comparando-se o planejado com o executado. Indica-se que a empresa no futuro utilize do planejamento operacional com definição de metas, da apuração do resultado, da organização dos trabalhos com a formalização das atribuições e responsabilidades dos colaboradores, do modelo decisório – definindo quais as decisões que cada integrante pode tomar. Para cada fase do processo sugere-se que sejam utilizados sistemas de informações semelhantes aos abordados no referencial teórico. Acredita-se que com a aplicação do sistema de gestão completo incluindo-se a otimização do resultado onde a empresa tem o lucro como a melhor medida da eficácia, a mesma poderá atingir o sucesso desejado.

5. REFÊRENCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 20 jan. 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, ROSS, Erineide Sanches. **Estudo de Caso: Planejamento Estratégico em uma Construtora.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/8.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2012.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2012.

ATAMANCZUK , Mauricio João, KOVALESKI, João Luiz . **Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso.** Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/4%20METODOLO%20PARA%20PLANEJ%20ESTRAT%20PEQUE%20EMPRESA%20UM%20ESTU%20CASO.pdf>. Acesso em 20 jan. 2012.

CATELLI, Armando. **Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo, PEREIRA, Carlos Alberto, ALMEIDA, Lauro Brito de. **Sistema de Gestão Econômica – Gecon: um Instrumento para Mensuração, Otimização e Avaliação de Resultados e Desempenhos.** Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/3-6.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2012.

FERNANDES, José Luiz Nunes. **O modelo de mensuração do sistema de gestão econômica – GECON – como uma efetiva resposta para a área de controladoria.** Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/260.pdf>. Acesso em 20 jan. 2012.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Giovanni Resende de, ANTONIALLI Luiz Marcelo, LOGATO Priscila Vieira Rosa, BACHEGA Stella Jacyszyn, FREATO Thiago Archangelo. **Planejamento estratégico para piscicultura: um estudo de caso em Minas Gerais.**

Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/598.pdf>. Acesso em 20 jan. 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. . Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso em 20 jan. 2012.