

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa SEST SENAT

Delcimar Oliveira
Fernanda Campelo
Juan Poblete
Luciana Herszkowicz
Ramon Ribas
Rodrigo Rodrigues

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA VIAÇÃO PARATY: UMA PROPOSTA COM
ÊNFASE NA INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

SÃO PAULO/SP
2021

Delcimar Oliveira
Fernanda Campelo
Juan Poblete
Luciana Herszkowicz
Ramon Ribas
Rodrigo Rodrigues

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA VIAÇÃO PARATY: UMA PROPOSTA COM
ÊNFASE NA INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a conclusão do Programa de
Especialização em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal

SÃO PAULO/SP
2021

RESUMO

O setor de transporte passa por uma importante crise, potencializada pelas restrições de deslocamentos, mudanças de hábito e outros fatores externos provenientes da pandemia da Covid-19. Para enfrentá-la, as empresas devem olhar internamente para profissionalizar a alta gestão, criar uma cultura de inovação, buscar oportunidades nos processos e identificar as reais necessidades de seus clientes. Fazer gerenciamento de riscos, promover uma cultura de conduta ética e *compliance* são fundamentais para dar segurança a seus acionistas. Este projeto aplicativo se propõe a contextualizar o cenário do setor, buscar *benchmarking* com empresas referências no segmento de transporte de passageiros, conhecer os processos internos da Viação Paraty e propor um planejamento estratégico para dar sustentabilidade aos negócios da empresa.

Palavras chaves: setor de transportes, planejamento estratégico, gerenciamento de riscos, inovação, processos internos.

ABSTRACT

The transport sector is going through a strong crisis, which is made worse by travel restrictions, changes in habits and other external factors arising from the Covid-19 pandemic. To face it, companies must look internally to professionalize top management, create a culture of innovation, seek opportunities in processes and identify the real needs of their customers. Managing risk, promoting a culture of ethical conduct and compliance are essential to provide security for its shareholders. This work aims to contextualize the sector's scenario, seek benchmarking with reference companies in passenger transportation, learn about Paraty's internal processes and propose a strategic plan to give sustainability to the company's business.

Keywords: transport sector, strategic planning, risk management, innovation, internal processes.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 – Ônibus da frota da Viação Paraty | 15 |
| FIGURA 2 – Novas linhas de ônibus da Cidade de Matão..... | 19 |
| FIGURA 3 – Número de funcionários da Viação Paraty e Viasol..... | 22 |
| FIGURA 4 – Clientes de fretamento da Viação Paraty..... | 23 |
| FIGURA 5 – Organograma da Viação Paraty..... | 25 |
| FIGURA 6 – Pesquisa de clima da Viação Paraty..... | 26 |
| FIGURA 7 – Dados adicionais da Pesquisa de clima da Viação Paraty. | 27 |
| FIGURA 8 – Itinerários do Transporte Suburbano da Viação Paraty. Erro! Indicador não definido. | |
| FIGURA 9 – Itinerários do Transporte Rodoviário da Viação Paraty. Erro! Indicador não definido. | |
| FIGURA 10 – Itinerários do Transporte Rodoviário da Viasol. Erro! Indicador não definido. | |
| FIGURA 11 – Segmentos ambientais que exercem efeito sobre os negócios. | 35 |
| FIGURA 12 – Matriz SWOT (Representação Gráfica). | 40 |
| FIGURA 13 – Conhecimento da Concorrência..... | 43 |
| FIGURA 14 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 44 |
| FIGURA 15 – Relações de Causa e Efeito. | 47 |
| FIGURA 16 – Atividades Primárias e Atividades de Apoio..... | 51 |
| FIGURA 17 – Ranking dos países com maiores gastos com pesquisa e desenvolvimento. | 54 |
| FIGURA 18 – Matriz de inovação..... | 57 |
| FIGURA 19 – Logo do Grupo JCA. | 71 |
| FIGURA 20 – Organograma do Grupo JCA. | 73 |
| FIGURA 21 – Logo Viação Miracatiba | 76 |
| FIGURA 22 – Área de Concessão da Região Metropolitana de São Paulo. | 77 |
| FIGURA 23 – Organograma da Viação Miracatiba. | 78 |
| FIGURA 24 – Logo Viação Sambaíba..... | 81 |
| FIGURA 25 – Organograma Viação Sambaíba..... | 82 |
| FIGURA 26 – Estrutura ideal de Governança em Empresas Familiares..... | 91 |
| FIGURA 27 – Sistema de Compliance. | 93 |
| FIGURA 28 – Sugestão de Mapa Estratégico para a Viação Paraty..... | 105 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – Taxa de variação semestral do PIB do Brasil – total e setor de Transporte, armazenagem e correio (jan-jun/2014 a jan-jun/2020 – variação % em relação a igual semestre do ano anterior). | 30 |
| GRÁFICO 2 – Variação mensal do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil (jan/2020 a jun/2020) – Em percentual (%) comparado ao mês imediatamente anterior. | 32 |
| GRÁFICO 3 – Variação mensal do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil (jan/2020 a jun/2020) – Em percentual (%) comparado ao mesmo mês do ano anterior. | 32 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| TABELA 1 – Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas..... | 41 |
| TABELA 2 – TOP 10 países que investem em P&D percentualmente ao PIB..... | 55 |
| TABELA 3 – Objetivos específicos e metodologia empregada | 64 |
| TABELA 4 – Questionário <i>benchmarking</i> JCA | 73 |
| TABELA 5 – Questionário <i>benchmarking</i> Viação Miracatiba..... | 79 |
| TABELA 6 – Questionário <i>benchmarking</i> Viação Sambaíba..... | 83 |
| TABELA 7 – Matriz de risco. | 96 |
| TABELA 8 – Criticidade da avaliação de risco. | 97 |
| TABELA 9 – Parâmetro de probabilidade. | 97 |
| TABELA 10 – Impacto financeiro e socioambiental..... | 98 |
| TABELA 11 – Impacto segurança e imagem..... | 99 |
| TABELA 12 – Impacto <i>compliance</i> e operação..... | 99 |
| TABELA 13 – Desdobramentos dos objetivos estratégicos. | 105 |
| TABELA 14 – Descrição dos investimentos | 112 |
| TABELA 15 – Descrição dos gastos | 112 |
| TABELA 16 – Descrição das depreciações..... | 112 |
| TABELA 17 – Descrição das receitas | 113 |
| TABELA 18 – Demonstrativo de Resultado do Exercício | 113 |
| TABELA 19 – Resultado Indicadores Financeiros..... | 114 |
| TABELA 20 – Cronograma do Projeto Aplicativo | 115 |

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ARTESP - Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo
BI - Business Intelligence
BSC - Balanced Scorecard
CAT - Consórcio Araraquara de Transporte
CEO - Chief Executive Officer
CFO - Chief Financial Officer
CNT - Confederação Nacional do Transporte
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DER - Departamento de Estradas de Rodagem
DRE - Demonstração de Resultado de Exercício
EBITIDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IR - Imposto de Renda
ISS - Imposto Sobre Serviços
KPI - Key Performance Indicator
NFC - Near Field Communication
NTU - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
PIB - Produto Interno Bruto
PIS - Programa de Integração Social
P&D - Planejamento e Desenvolvimento
RH - Recursos Humanos
RMSP - Região Metropolitana de São Paulo
ROI - Retorno sobre Investimento
SELIC - Taxa Básica de Juros da Economia Brasileira
SLA - Service Level Agreement
TAC - Termo de Ajustamento de Conduta
TI - Tecnologia da Informação
TIR - Taxa Interna de Retorno
VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|------------|
| 1 | RESUMO EXECUTIVO | 11 |
| 1.1 | Problemática | 12 |
| 1.2 | Objetivo Geral | 13 |
| 1.3 | Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 | Justificativa | 14 |
| 2 | ANÁLISE DA VIAÇÃO PARATY E DO SETOR DE TRANSPORTES A VIAÇÃO PARATY | 15 |
| 2.1 | Análise Setorial | 29 |
| 3 | REFERENCIAL TEÓRICO | 33 |
| 3.1 | Planejamento Estratégico | 34 |
| 3.1.1 | Análise do Ambiente Externo..... | 35 |
| 3.1.2 | Análise do Ambiente Interno..... | 36 |
| 3.1.3 | Diretrizes Estratégicas..... | 37 |
| 3.1.4 | A Matriz SWOT..... | 40 |
| 3.1.5 | O Modelo das 5 forças de Porter..... | 41 |
| 3.1.6 | Balanced Scorecard – BSC..... | 43 |
| 3.2 | Cadeia de Valor | 48 |
| 3.3 | Inovação, Performance e Desempenho | 53 |
| 3.4 | Compliance e Auditoria | 59 |
| 4 | METODOLOGIA | 64 |
| 5 | BENCHMARKING | 70 |
| 5.1 | GRUPO JCA | 71 |
| 5.2 | Viação Miracatiba | 76 |
| 5.3 | Viação Sambaíba | 81 |
| 6 | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 85 |
| 6.1 | Analisar o Mercado/Setor e Novas Tendências de Transporte por Passageiros por Ônibus | 85 |
| 6.2 | Mapeamento dos Processos Operacionais da Viação Paraty | 86 |
| 6.3 | Alinhar a Estrutura Organizacional a Estratégia | 89 |
| 6.3.1 | Aplicação de Estrutura de Governança Corporativa..... | 89 |
| 6.3.2 | Implementação do Programa de Compliance..... | 92 |
| 6.3.3 | Comprometimento da Alta Gestão..... | 94 |
| 6.3.4 | Matriz de Risco..... | 94 |
| 6.3.5 | Elaboração do Código de Conduta Ética..... | 101 |
| 6.3.6 | Treinamento e Controle do Programa..... | 101 |
| 6.4 | Proposta de Solução | 103 |
| 6.4.1 | Planejamento Estratégico..... | 103 |
| 6.4.2 | Viabilidade Técnica..... | 111 |
| 6.4.3 | Viabilidade Financeira..... | 111 |
| 7 | CRONOGRAMA | 115 |

| | |
|---|------------|
| 8 CONCLUSÃO | 117 |
| REFERÊNCIAS..... | 120 |
| APÊNDICE A – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DAS EMPRESAS DO MESMO SEGMENTO..... | 124 |
| ANEXO A – CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA DA VIAÇÃO PARATY | 133 |

1 RESUMO EXECUTIVO

Diante de uma crise causada pela pandemia da Covid-19, as empresas de transporte rodoviário de passageiros buscam alternativas sustentáveis para se manterem competitivas no mercado.

Inúmeras são as dúvidas de empresários do setor de transporte rodoviário de passageiros sobre como proceder e de que maneira encarar o mercado com o efeito econômico causado pela Covid-19, que impactou o mundo e colocou o Brasil em estado de calamidade pública.

O setor de transporte de passageiros esteve em projeção de 2017 a 2019, pós-recessão técnica, mas, no âmbito financeiro, tem passado por momentos difíceis, intensificados pela pandemia e pela expansão dos aplicativos de transporte. O momento é de buscar soluções que (1) criem vantagens competitivas para encarar os concorrentes e (2) permitam inovar diante da crise estabelecida pela nova conjuntura de calamidade.

Para Ito, Hayashi, Gimenez-Fensterseifer (2012), a criação de vantagem competitiva está fortemente ligada à capacidade que as empresas têm de gerir seus recursos internos e externos, visando melhorar a sua posição perante seus concorrentes, criando valor para os seus compradores.

No contexto global, de acordo com a contribuição de Porter (1989), as empresas podem atuar sob três estratégias genéricas – “**Liderança em custos**”, centrada na produção a custos abaixo da média de mercado; “**Diferenciação**”, em que se busca competir por meio da criação de algo diferente das demais empresas atuantes; e “**Enfoque**”, na qual a organização se volta para estratégias focadas em um segmento ou setor, traçando ações específicas que as levem a uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, melhores resultados a longo prazo.

Assim, muitas empresas têm investido na diferenciação de produtos e serviços, bem como na eficiência de seus processos. Conceituada cadeia de valor, passa-se a discutir a conceituação de atividade de valor para objeto deste estudo. Segundo Porter

(1990 p. 34), “atividades de Valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”. As atividades são divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e atividades de apoio (infraestrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia e aquisição – função de compra de insumos).

Quanto à inovação, essa é uma tendência no contexto empresarial e econômico. O ato de inovar refere-se à necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes aos habituais meios para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, sejam ideias, processos, ferramentas ou serviços.

No âmbito empresarial existem vários tipos de inovação, como a inovação organizacional, inovação de marketing, inovação de produtos, inovação radical, inovação incremental, entre outras. As inovações são essenciais para que as empresas possam se moldar às mudanças que acontecem nas estruturas sociais e econômicas.

O transporte rodoviário de passageiros é um tipo de transporte coletivo. Esse tipo de transporte é constitucionalmente definido como essencial e estratégico; é o serviço público que viabiliza os demais serviços de utilidade pública, que tornam viável o funcionamento das cidades e o dia-a-dia das pessoas.

Para melhor contextualizar o objetivo do presente projeto aplicativo, sinalizamos que serão discutidas algumas características, criação das vantagens competitivas e inovações no setor.

1.1 Problemática

O transporte urbano por ônibus, segundo a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU (2020), é extremamente relevante para a macroeconomia. Trata-se de um setor que movimentou a economia em aproximadamente R\$54 bilhões de reais em 2018, gerando um total de 645.922 postos de trabalho — número apenas inferior ao ramo de fabricação de alimentos. Além de efeitos extremamente desejáveis como “fixação de renda no espaço gerador,

a distribuição da renda de forma mais adequada e a possibilidade de um efeito multiplicador da renda mais dinâmico.”

Ainda segundo a NTU (2020), sob a ótica socioambiental, o transporte público por ônibus permite o deslocamento de muitas pessoas ao mesmo tempo. Como consequência, o consumo médio de energia para um usuário de transporte coletivo é seis vezes menor do que para uma pessoa transportada por automóvel. A título de exemplo, caso houvesse a transferência de 75% (setenta e cinco por cento) das viagens de ônibus para automóveis, mantendo-se estáveis as demais condições, haveria um acréscimo em todas as variáveis: 146% no consumo de energia; 21% nas emissões locais; 144% nos poluentes de efeito estufa; 28% no número de mortes no trânsito; 128% no custo dos acidentes de trânsito; e 56% no tempo em viagens motorizadas.

Assim, qual seria um modelo e conteúdo de planejamento estratégico mais adequado à Paraty Transportes, tomando por base o contexto da empresa e necessidade de eficiência, controle e inovação?

1.2 Objetivo Geral

Estruturar um plano estratégico para a Viação Paraty, com foco em eficiência operacional e inovação, a partir das mudanças e tendências do setor de transporte de passageiros por ônibus.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Aprimorar o conhecimento do segmento de mercado, analisando o setor e novas tendências de transporte de passageiros por ônibus;
- b) Aperfeiçoar a eficiência da gestão operacional, por meio do mapeamento dos processos internos para identificar as melhores oportunidades de inovação;
- c) Alinhar a estrutura organizacional à estratégia, estruturando uma área de governança e integridade, com o fim de aprimorar o mapeamento e gerenciamento de riscos.

1.4 Justificativa

O presente projeto aplicativo se justifica em razão da relevância do setor e do fato de o mercado de transporte de passageiros por ônibus ter sofrido mudanças significativas nos últimos anos, que o alteraram completamente. Somado a isso, o modelo de gestão da Viação Paraty não acompanhou essa evolução, carecendo de inovações capazes de acompanhar esse novo momento, bem como desafios que ainda surgirão.

Para tanto, propõe-se um Plano Estratégico para a Viação Paraty, que proporcione as mudanças necessárias na gestão, de modo a acompanhar as inovações já incorporadas ao setor e as novas tendências do mercado. Os ganhos decorrentes dessa proposta poderão ser percebidos em várias frentes, conforme melhor delineado abaixo.

O aprimoramento da gestão da Viação Paraty, assim como o processo de identificação de novas oportunidades, fortalece a posição da empresa no mercado e poderá ser referenciado como um case de sucesso, contribuindo para o desenvolvimento do setor de transportes.

Além disso, a revisão do modelo e ferramentas de gestão adotados, bem como as novas áreas de trabalho criadas em razão da reestruturação organizacional, poderão resultar em benefícios para os trabalhadores, por meio de uma maior especialização e também empregabilidade, haja vista que implicarão a criação e manutenção de postos de trabalho mais especializados e dinâmicos.

Por fim, o fortalecimento da empresa e sua posição no setor de transporte de passageiros por ônibus estimula a sustentabilidade econômica e ambiental, na medida em que garante um player relevante para um setor estratégico para essas áreas.

2 ANÁLISE DA VIAÇÃO PARATY E DO SETOR DE TRANSPORTES A VIAÇÃO PARATY

FIGURA 1 – Ônibus da frota da Viação Paraty



Fonte: Viação Paraty

A Viação Paraty Ltda., empresa objeto de estudo do presente projeto aplicativo, foi fundada em 1982, fruto da aquisição da concessão das linhas de propriedade da Viação e Turismo S. Carlos, que detinha a permissão do Governo do Estado de São Paulo – por intermédio do extinto Departamento de Estradas de Rodagem – DER, atual Agência Reguladora de Transportes do Estado de São Paulo – ARTESP –, para realizar o transporte de passageiros por ônibus por meio de linhas rodoviárias que ligam as cidades de São Carlos a Ibaté, São Carlos a Araraquara e São Carlos a Itirapina.

Tais linhas foram vendidas, naquela época, para um empresário de ônibus que operava o transporte urbano no Município de Jacareí (SP). Este decidiu montar sua primeira sede/garagem no município de Ibaté (na Rua Visconde de Pelotas, 177), cidade situada entre os Municípios de São Carlos e Araraquara, no eixo da Rodovia W. Luiz. A nova empresa circulava com oito veículos e realizava apenas o transporte rodoviário mencionado acima.

Em janeiro de 1985, dois empresários de ônibus da Capital de São Paulo, Simão Herszkowicz e Mauro Artur Herszkowicz, decidiram expandir suas atividades para a região central do Estado, interiorizando suas atividades. Para tanto, adquiriram a

Paraty que, entre os anos de 1982 a 1985 não havia experimentado nenhum crescimento. O número de linhas e de ônibus permanecia inalterado.

Os empresários adquirentes decidiram, então, expandir a área de atuação da empresa para novos segmentos do transporte — por exemplo, para o fretamento contínuo, isto é, o transporte de funcionários das indústrias, no trajeto de suas residências até o local de trabalho.

A empresa Lápis Johann Faber – atual Faber Castell, uma das indústrias mais antigas do mundo –, sediada em São Carlos (SP), foi o primeiro cliente do fretamento contínuo. O trabalho consistia em transportar 700 funcionários de suas residências para a fábrica e das fábricas para suas casas, em três turnos distintos, por meio de 6 veículos que foram adicionados aos oito então existentes.

Em 1985, a Viação Paraty adquiriu da mesma empresa, a Turismo São Carlos, a concessão de uma linha regular urbana no Município de Araraquara que atendia dois bairros periféricos, fazendo a ligação deles com o Centro da Cidade, incorporando mais 4 ônibus à frota.

Nesse momento, a criação de uma filial na cidade de Araraquara, com estrutura de atendimento para o serviço adquirido, já se fazia necessária. Uma nova sede/garagem, portanto, foi montada para satisfazer esta necessidade. A partir de então, a empresa se segmentava em quatro tipos de serviços: fretamentos contínuos, transporte urbano, transporte suburbanos e transporte rodoviário.

Em 1987, por iniciativa do Prefeito em atividade de Araraquara, Clodoaldo Medina, a Viação Paraty foi convidada a realizar o transporte de estudantes da zona rural para a cidade. Esse transporte é usual nas cidades do interior do Estado, uma vez que as crianças que residem nas fazendas e chácaras nas cercanias das cidades não têm meio de transporte para se locomover para as Escolas, normalmente situadas no perímetro urbano dos Municípios. Assim, a empresa conquistou um novo cliente: a Prefeitura Municipal de Araraquara. Um novo campo se abria e a empresa se expandia.

Em Ibaté, a Usina da Serra, principal fonte de emprego da cidade, produtora de açúcar e álcool, contratou a Viação Paraty para realizar o transporte de seus funcionários. Esse serviço se expandiu, pouco tempo depois, para o transporte de trabalhadores rurais (boias-frias) das residências para o campo e vice-versa. Tal serviço foi considerado pioneiro no Estado, pois este tipo de transporte era realizado por meio de caminhões sem nenhuma segurança e conforto.

Nesta época, a maioria dos contratos da empresa exigia a prestação do serviço em horários e dias comerciais, fazendo com que a frota alocada ficasse ociosa nos finais de semana. Foi então que surgiu a oportunidade de se investir no transporte eventual de passageiros, realizando excursões de curta e média distância.

A empresa, portanto, já atuava nos seguintes segmentos de transporte em 1988: fretamentos contínuos, transporte urbano, transporte suburbanos, transporte rodoviário, fretamentos contínuos de trabalhadores rurais, transporte de estudantes da zona rural e transporte eventual. Disponha naquela época de três garagens/sede localizadas em São Carlos, Ibaté e Araraquara.

A empresa crescia com a aquisição de outras empresas e serviços, bem como com a conquista de novos contratos baseados no marketing informação (informação boca a boca) a respeito da qualidade dos serviços prestados.

Com cerca de 30 ônibus, a Viação Paraty conquistou os serviços de fretamento da empresa Correntes São Carlos, Prominas Brasil, além de linhas de transporte de alunos da zona rural da cidade de São Carlos.

Neste mesmo ano, 1988, os empresários fundadores adquiriram da empresa Auto Ônibus Matão as linhas urbanas da cidade de Matão, município distante 40 quilômetros de Araraquara, onde foi montada mais uma base/garagem com 6 ônibus, quantidade esta capaz de suprir todas as necessidades de transporte da cidade à época.

Em Matão, a Viação Paraty conquistou novos serviços: o transporte de alunos da zona rural para a cidade de Matão; o transporte de alunos universitários para cidades

próximas que dispunham de Faculdades ou Universidades; e o transporte de trabalhadores da Citrosuco Paulista, segunda maior exportadora de suco de laranja do mundo.

A Secretaria do Estado de São Paulo, por intermédio do DER, hoje ARTESP, realizou processo licitatório para a concessão de linha intermunicipal ligando as cidades de Matão a Santa Ernestina, passando por dobrada, a qual a Viação Paraty sagrou-se vencedora. Enquanto isso, o serviço urbano de Araraquara evoluía, em razão do crescimento da cidade, do aumento da população e do surgimento de alguns novos bairros já atendidos pela Viação Paraty.

Em 1989, a Viação Paraty adquiriu a Empresa Ferreira, detentora de algumas linhas do DER, e passou a operar as linhas Araraquara – Matão, Matão – Taquaritinga, Araraquara – Ribeirão Bonito, Araraquara – Nova Europa, passando por Gavião Peixoto.

A Viação Vitória Régia Turismo, empresa de fretamento contínuo que realizava o transporte de funcionários de algumas importantes indústrias sediadas em Araraquara, tais como Villares (indústria dedicada à fabricação de elevadores e composições ferroviárias) e Gumaco (fabricante de equipamentos para indústrias de suco de laranja), foi adquirida em 1992.

Em 1994, em Matão, a construção de um terminal central de integração de ônibus das linhas regulares permitiu que os passageiros se deslocassem de um bairro a outro usando uma única passagem. As pessoas se deslocavam por meio de um coletivo, se dirigiam ao terminal central e de lá pegavam outro ônibus para outro bairro, tudo isso pagando uma única passagem.

Em 1999, a tecnologia permitiu com que o terminal fosse desativado. Junto com uma total reformulação do sistema de transporte da cidade, foi implantado um sistema de bilhetagem eletrônica, que tem como princípio básico o deslocamento de passageiros de um ponto a outro da cidade, através de mais de um coletivo, mas pagando somente uma única passagem.

Os usuários foram cadastrados de acordo com sua classificação (Vale-transporte, Idoso, Estudante, Comum etc.), recebendo um cartão *smart-card* (espécie de cartão eletrônico que funciona como um vale transporte, mas sem a necessidade de um cobrador ou contato com o motorista); e os coletivos receberam uma máquina chamada validador.

A cidade de Matão foi a primeira no Estado de São Paulo a ter essa tecnologia, hoje conhecida como 'bilhetagem eletrônica', a qual foi implantada pela Viação Paraty. Um grande plano de comunicação foi realizado naquela época para informar as novas rotas criadas e, principalmente, para informar sobre o novo sistema de transporte.

FIGURA 2 – Novas linhas de ônibus da Cidade de Matão.



Fonte: Gerência de Operação Viação Paraty (1999)

Em 1997 foi criado um departamento comercial com uma gerência, que inicialmente ficou responsável pela venda do transporte eventual e que contava como suporte ao 0800-121012, hoje muito conhecido na região. Essa gerência começou a realizar também, pouco tempo depois, o trabalho de venda e pós-venda do serviço de fretamento contínuo. Nesse interim, indústrias como Kaiser, Usina Santa Cruz e Usina Maringá, bem como novas prefeituras da região, tornaram-se clientes da Viação Paraty.

Importa destacar que, nessa época, a Viação Paraty definiu seu organograma com as seguintes gerências: Comercial, Operacional, Manutenção, Administrativa, Suprimentos e Recursos Humanos.

No decorrer dos anos outras empresas foram sendo adquiridas, a exemplo de O Américo Turismo e Mota Turismo, ambas no Município de Américo Brasiliense. Com novos clientes de fretamento, a empresa viu-se obrigada a montar uma nova garagem/base naquela cidade. Ao fim do ano de 1999, a frota da Viação Paraty já contava com quase 250 veículos.

Nesse mesmo ano, a Viação Paraty iniciou um processo de gerenciamento pela qualidade, com escopo no fretamento contínuo, visando a certificação ISO 9001, concedida a empresas que atendem rigorosas exigências de gestão da qualidade. A Fundação Vanzolini era o órgão certificador.

Foi criada a partir de então a gerência de qualidade e, no ano 2000, a Viação Paraty foi certificada. Sendo novamente certificada em 2003, com a nova versão ISO 9001-2000. Desde então e até o presente momento, toda a empresa adota as suas normas e é gerenciada via diretrizes da referida certificação.

Em São Carlos, no final do ano de 1999, a Viação Paraty foi contratada para realizar o transporte de funcionários da empresa Tecumseh do Brasil S/A, indústria de compressores para geladeiras e ar condicionados com mais de 6000 funcionários. Foram incorporados 30 novos ônibus à frota da empresa e a Tecumseh se tornou o maior cliente privado da Viação Paraty.

Novos e importantes clientes de fretamento foram sendo conquistados, dentre os quais se destacam se destacam a TAM, em São Carlos, e a Embraer, em Araraquara. Em 2001, o transporte urbano na cidade Ibaté começou a ser realizado pela empresa.

Em 2002, com a compra da Viação Cidade Doçura, em Américo Brasiliense, o transporte regular de passageiros no Município também passou a ser realizado pela empresa. Neste ano, a empresa já possuía mais de 320 veículos.

No ano de 2005, a empresa perdeu a concorrência realizada pela Embraer para transporte de seus funcionários, até então realizado pela Viação Paraty com 25 veículos. Os carros, parados por um breve tempo, foram aos poucos realocados em outros clientes: Usina Tamoio, Citrovita entre outros.

Em 2007 a Viação Paraty possuía 5 garagens em Araraquara, São Carlos, Ibaté, Matão e Américo Brasiliense; e uma frota de 373 carros, sendo 154 rodoviários, 201 urbanos, 10 micro-ônibus rodoviários e 8 micro-ônibus.

Entre os anos de 2011 a 2013, a empresa fez uma série de ações e aquisições, aumentando o seu território de atuação, quais sejam: compra da empresa Ramazzini e concessão das linhas urbanas e suburbanas das cidades de Rincão e Guariba; início da reforma da matriz em Araraquara; aquisição de uma parte da empresa Santa Cruz e concessão de algumas linhas rodoviárias nas cidades de Americana, Araras, Conchal, Cordeiropolis, Descalvado, Engenheiro Coelho, Leme, Limeira, Mogi Mirim, Pirassununga, Porto Ferreira, Rio Claro e São Carlos; e obtenção da empresa de fretamento Sorts na cidade de São Carlos.

Por fim, o ano de 2013 também foi marcado pelo início da operação do cartão de bilhetagem eletrônica Move Comum.

Em 2015 a empresa começa a operar na cidade de Taquaritinga o serviço urbano. Já em 2016, assume parte das linhas urbanas em Araraquara, mediante início do Consórcio Araraquara de Transportes (CAT), união das empresas Viação Paraty e Empresa Cruz, aumentando assim sua participação na cidade, agora em 75%.

O ano de 2017 foi marcado pela implantação do aplicativo *EasyBus*, na cidade de Matão, em que o passageiro passou a poder verificar o horário e itinerário do seu ônibus antes de se dirigir ao ponto. Posteriormente, em 2019, o aplicativo foi implantado também em Araraquara, porém com o nome de Seu Ônibus.


A empresa foi certificada na ISO 9001:2015 no ano de 2018. Em 2019, assume por tempo determinado o contrato emergencial das linhas urbanas na cidade de Catanduva.

O ano de 2020 entra para a história da Viação Paraty como um ano marcado pela pandemia mundial do vírus Covid-19. Assim como outras empresas de transporte de passageiros de ônibus, a Viação Paraty batalhou fortemente para driblar os desafios econômicos decorrentes dessa crise sanitária.

A operação de transporte escolar da empresa foi totalmente interrompida durante todo o ano e assim como as viagens de turismo por um período de 6 meses, com uma retomada muito lenta. A operação urbana das cidades onde atua chegou a operar com 20% dos carros e 90% de queda de passageiros. Em contrapartida, e na contramão da conjuntura econômica, a empresa assumiu a operação urbana e suburbana de transporte de estudantes na cidade de Jahu por um período de quinze anos, após concorrência de licitação do serviço realizada ao final do ano de 2020.

Atualmente, a Viação Paraty possui 820 funcionários, dos quais 60 são do setor administrativo, 201 do setor de manutenção e 559 diretamente na operação, divididos em sete garagens: Araraquara, São Carlos, Ibaté, Matão, Américo Brasiliense, Jau e Araras, conforme indicado abaixo.

FIGURA 3 – Número de funcionários da Viação Paraty e Viasol.

|  FUNCIONÁRIOS V.PARATY E VIASOL - OUT/2020 | |
|--|-------------------------------|
| GARAGEM | QUANTIDADE FUNCIONÁRIO |
| Américo Brasiliense | 3 |
| Araraquara urb/sub | 236 |
| Araraquara Fretamento | 135 |
| Guariba | 6 |
| Ibaté | 30 |
| Jau | 84 |
| Matão | 138 |
| Rincão | 9 |
| São Carlos | 133 |
| Araras | 46 |
| Total | 820 |

Fonte: Departamento Recursos Humanos Viação Paraty (2020)

Principais Clientes e Linhas atendidas:

Os clientes do setor público da Viação Paraty são: Prefeitura Municipal de Araraquara (transporte urbano e rural de estudantes), Prefeitura Municipal de São Carlos (transporte urbano e rural de estudantes), Prefeitura Municipal de Matão (transporte urbano, rural e intermunicipal de estudantes, transporte de pacientes carentes e transporte eventual) e Prefeitura Municipal de Américo Brasiliense (transporte urbano e intermunicipal de estudantes).

Os clientes privados da Viação Paraty são:

FIGURA 4 – Clientes de fretamento da Viação Paraty.

|  CLIENTES FRETAMENTO - OUT/2020 |
|---|
| A.W.Faber Castell S.A |
| ADS Laboratório Nutricional Ltda. |
| Andritz Hydro Ltda. |
| Bello Alimentos Ltda |
| Capricórnio Têxtil S.A |
| Castelo Postos de serviço Ltda. |
| Citrosuco S.A Agroindústria |
| EixoSP. Concessionária de rod. |
| Electrolux do Brasil Ltda. |
| Embraer S.A |
| Lupo S/A |
| Marchesan Impl. Maq. A. Tatu S.A |
| Masiero Industrial S.A |
| Mauser do Brasil Emb. S.A |
| NSF Ind. E com. de Inst. Comerciais |
| Pelicano Construções S.A |
| Raizen Aqa. Açúcar e álcool Ltda |
| Raizen Energia S.A (Bonfim) |
| Raizen Energia S.A (Serra) |
| Razek Equipamentos Ltda. ME |
| São Carlos Ind. De Embalagem |
| São Martinho S.A (USC) |
| Sesé Logística do Brasil Ltda |
| Tam Linhas Aéreas |
| Tecumseh do Brasil Ltda. |
| Usina Santa Fé S.A |
| Volkswagen do Brasil Ind. Veículo |

Fonte: Departamento Comercial Viação Paraty (2020)

As linhas regulares urbanas da empresa atendem aos seguintes Municípios: Araraquara, Matão, Américo Brasiliense, Ibaté e Jau.

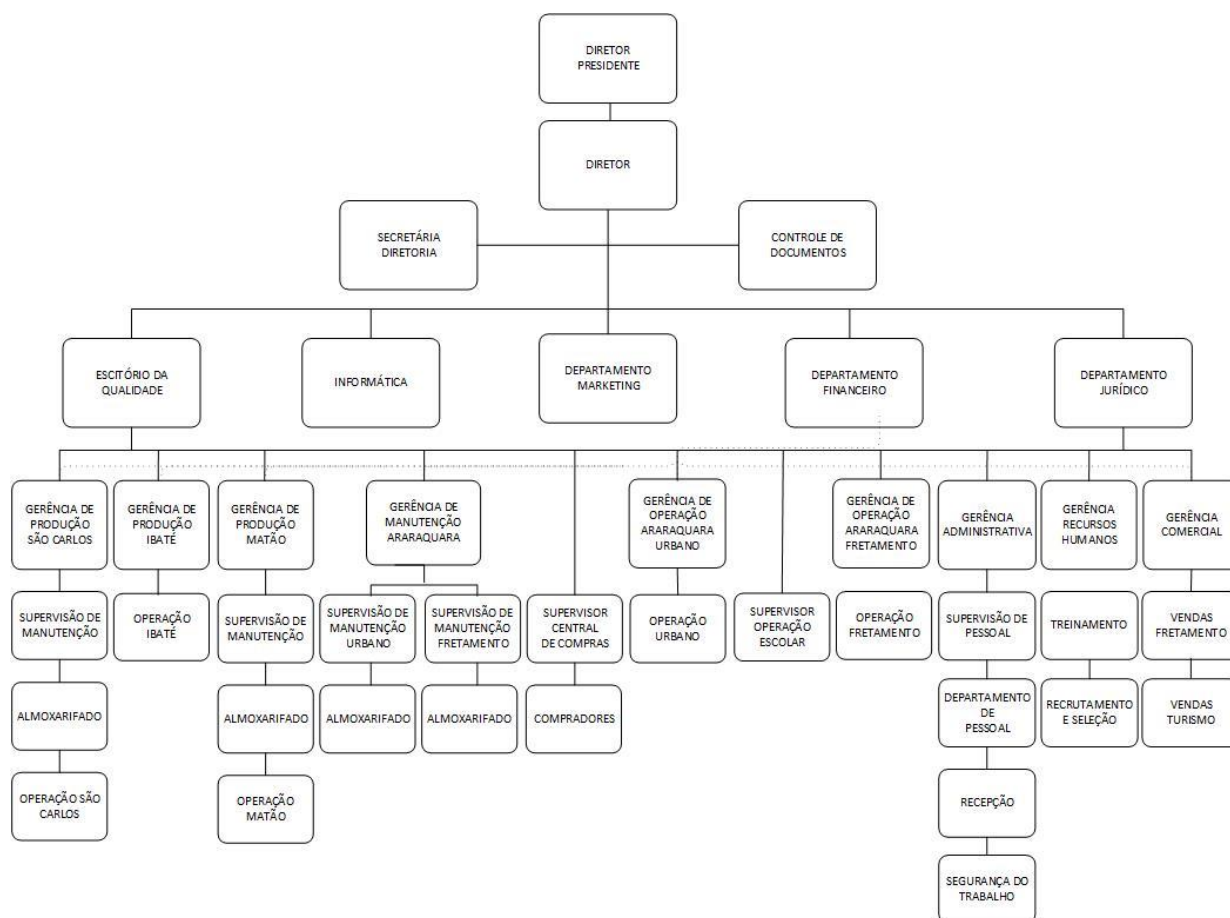
As linhas regulares suburbanas realizam a ligação entre os municípios pela Viação Paraty: São Carlos, Itirapna, Araraquara, Ibaté, Nova Europa, Gavião Peixoto, Rincão, Matão, Guariba, Jaboticabal, Ribeirão Bonito, Santa Ernestina e Taquaritinga. Enquanto a Viasol realiza as linhas entre Rio Claro e Santa Gertrudes.

As linhas rodoviárias, por sua vez, são operadas pelas duas empresas que constituem o grupo, divididas pela localização geográfica em que se encontram. A Viação Paraty opera nas cidades de São Carlos, Araraquara, Ibaté, Dois Córregos, Barra Bonita, Guarapuã, Jaú, Mineiros do Tietê, Itapuí e Boraceia. A Viasol, por seu turno, faz as viagens em: Mogi Mirim, Limeira, Americana, porto Ferreira, Araras, Limeira, Piracicaba, Ribeirão Bonito, Leme, Pirassununga, Descalvado, Aparecida, Bonatti, Cascalho, Conchal, Cordeiropolis, Engenheiro Coelho, Pederneiras, Marimbondo, Ribeirão Preto, Santa Barbara D' oeste, Tabajara e Santa Gertrudes.

Estrutura organizacional:

A estrutura organizacional da Viação Paraty é verticalizada, pautada em hierarquia, de modo que as pessoas estão sempre subordinadas a um superior, tendo como órgão de decisão final sempre a diretoria ou a alta gerência.

FIGURA 5 – Organograma da Viação Paraty.



Fonte: Sistema Gestão da Qualidade (2019)

Estrutura política e cultural:

Segundo a Política de Qualidade da empresa, o objetivo da Viação Paraty é crescer, respeitando a política da qualidade da empresa, que consiste em “Transportar passageiros com Segurança, Pontualidade e Conforto, sendo uma empresa socialmente responsável, buscando continuamente a melhoria de seus processos, dos resultados econômicos, bem como a satisfação do cliente externo e interno.”

Toda a hierarquia de funcionários da Viação Paraty deve seguir o programa de Qualidade ISO 9001, instituído desde 2020, no qual existem índices que quantificam mensalmente as metas atingidas de cada área. Outra maneira de obter retorno sobre o ambiente cotidiano é recorrendo a conversas com o departamento de recursos humanos e a pesquisa de clima aplicada a cada dois anos.

A última pesquisa realizada foi no ano de 2018, com a amostra total de 598 funcionários, com representatividade de 56%. Neste ano de 2018 foi detectada uma leve queda relativa se comparado com 2016, porém, de uma maneira geral, a empresa é bem avaliada. O resultado da pesquisa é divulgado para todos os setores e gerências, e as ações para mitigar as falhas apontadas ou melhorias são tomadas ao longo do ano.

FIGURA 6 – Pesquisa de clima da Viação Paraty.

| Temas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas | Notas* | * Escala de 5 pts. |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 | |
| TEMA 1: Relacionamento/Comunicação | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.1 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.3 | 4.1 | Meta 2018 4.00 Resultado 2018 4,07 * |
| TEMA 2: Ambiente Físico/Instalações | 3.0 | 3.0 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.8 | 2.9 | 3.8 | |
| TEMA 3: Planejamento/Distribuição/Rotina | 2.8 | 3.0 | 2.8 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.8 | 2.9 | 3.0 | 4.0 | |
| TEMA 4: Remuneração e Benefícios | 2.7 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 2.8 | 2.7 | 2.7 | 2.8 | 3.0 | 3.9 | |
| TEMA 5: Liderança e Chefia | 2.9 | 3.1 | 3.0 | 3.1 | 2.8 | 3.1 | 2.8 | 3.1 | 3.3 | 4.2 | |
| TEMA 6: Desenvolvimento Profissional | 3.1 | 3.1 | 2.9 | 3.0 | 3.0 | 3.1 | 2.8 | 3.0 | 3.3 | 4.2 | |
| TEMA 7: Imagem Institucional | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.2 | 3.3 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 4.3 | |

* A partir de 2018, passou-se a utilizar a Escala de 5 Pontos (sendo, 1 Péssimo, 2 Ruim, 3 Regular, 4 Bom, 5 Excelente)

Fonte: Departamento de Recursos Humanos (2018)

FIGURA 7 – Dados adicionais da Pesquisa de clima da Viação Paraty.

| Histórico Quantitativo | | |
|--|---------------|-------------|
| Pesquisa Clima | | |
| Escala de 4 pontos (1 ruim, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom) | | |
| 1ª | 2004 março | qualitativo |
| 2ª | 2004 novembro | qualitativo |
| 3ª | 2005 | qualitativo |
| 4ª | 2006 | 2.99 |
| 5ª | 2007 | 3.08 |
| 6ª | 2008 | 3.00 |
| 7ª | 2009 | 3.04 |
| 8ª | 2010 | 2.94 |
| 9ª | 2011 | 3.00 |
| 10ª | 2012 | 2.90 |
| 11ª | 2014 | 3.01 |
| 12ª | 2016 | 3.17 |
| A partir de 2018, passou-se a utilizar ESCALA DE 5 PONTOS (1 péssimo, 2 ruim, 3 regular, 4 bom, 5 excelente) | | |
| 13ª | 2018 | 4.07 |

| Melhores Resultados | | |
|---------------------|------|-----|
| Decrescente | | |
| 3.17 | 2016 | 12ª |
| 3.08 | 2007 | 5ª |
| 4,07* | 2018 | 13ª |
| 3.04 | 2009 | 7ª |
| 3.01 | 2014 | 11ª |
| 3.00 | 2008 | 6ª |
| 3.00 | 2011 | 9ª |
| 2.99 | 2006 | 4ª |
| 2.94 | 2010 | 8ª |
| 2.90 | 2012 | 10ª |

Fonte: Departamento de Recursos Humanos (2018)

Serviços e características:

A Viação Paraty presta serviços de transporte de passageiros em diversas modalidades, as quais encontram-se melhor discriminadas abaixo:

a) Transporte urbano:

Serviço prestado dentro dos Municípios. Os Municípios atendidos pela empresa são: Araraquara, Matão, Ibaté, Américo Brasiliense e Jau. O passageiro usufrui deste serviço utilizando um ou mais ônibus para deslocar-se na mesma cidade. O pagamento é feito em dinheiro, direto ao motorista ou cobrador, no interior do coletivo ou por meio do cartão eletrônico inteligente. Esse cartão dá direito ao usuário utilizar dois ou mais ônibus em um determinado intervalo de tempo, pagando somente uma passagem (integração temporal). Todos os ônibus utilizados neste serviço são dotados de catracas eletromecânicas e dispositivos de bilhetagem eletrônica (validadores e antenas de comunicação), duas portas, poltronas simples, motores dianteiros etc.

Em Ibaté, Américo Brasiliense, Matão e Jau, os serviços são prestados pela Viação Paraty com exclusividade, ou seja, todas as linhas de transporte urbano são operadas pelos ônibus da empresa. Em Araraquara a empresa responde por 75% do transporte da cidade e o restante das linhas ela opera junto com outra empresa de transporte de passageiros, Empresa Cruz, através do Consórcio Araraquara de Transporte. O gerenciamento público desses sistemas é realizado pelas Prefeituras Municipais.

b) Transporte suburbano:

O transporte suburbano é semelhante ao serviço urbano: os veículos utilizados têm as mesmas características e também são dotados de sistema de bilhetagem eletrônica. A diferença consiste apenas no tipo de deslocamento realizado: aqui os passageiros são transportados de uma cidade para outra. As ligações entre as cidades são feitas por meio da rodovia estadual.

O órgão público gerenciador e regulador deste sistema é o Governo do Estado de São Paulo por intermédio do extinto DER, atual ARTESP.

c) Transporte rodoviário:

É semelhante ao transporte suburbano, com a diferença que o veículo utilizado é adequado para rodovias.

d) Transporte por fretamento:

O transporte por fretamento é subdividido basicamente em três grupos:

- **Fretamento privado:**

Serviço contratado por indústrias e usinas da região para transporte de seus funcionários, partindo de suas residências para o local de trabalho e vice-versa, em horários pré-estipulados em contrato. Ocorre dentro da mesma cidade ou entre cidades vizinhas. Normalmente são usados ônibus com características rodoviárias.

- **Fretamento público:**

Transporte contratado pelas prefeituras de cada cidade para transportar estudantes da zona rural para a cidade onde se localizam as escolas e/ou para levá-los a projetos educacionais pedagógicos. Nesse caso são empregados ônibus de características urbanas.

- **Turismo ou fretamento eventual:**

Transporte contratado por uma ou mais pessoas físicas, ou por uma pessoa jurídica, para realizar viagens turísticas. A viagem pode ser realizada dentro do Município ou fora deste. Essas viagens podem ser feitas para regiões distantes da origem e por um determinado espaço de tempo (um ou mais dias). Tudo é estipulado previamente em contrato.

2.1 Análise Setorial

Atividade essencial para o adequado funcionamento do país, o transporte vem sofrendo nos últimos anos com o baixo desempenho econômico e com um elevado nível de incertezas no cenário político-econômico nacional. É nesse contexto que, segundo a Confederação Nacional do Transporte – CNT (2020a, p.7-9), as mais de 180 mil empresas de transporte do país têm planejado suas atividades, realizado investimentos e tomado decisões, como a de contratação de empregados.

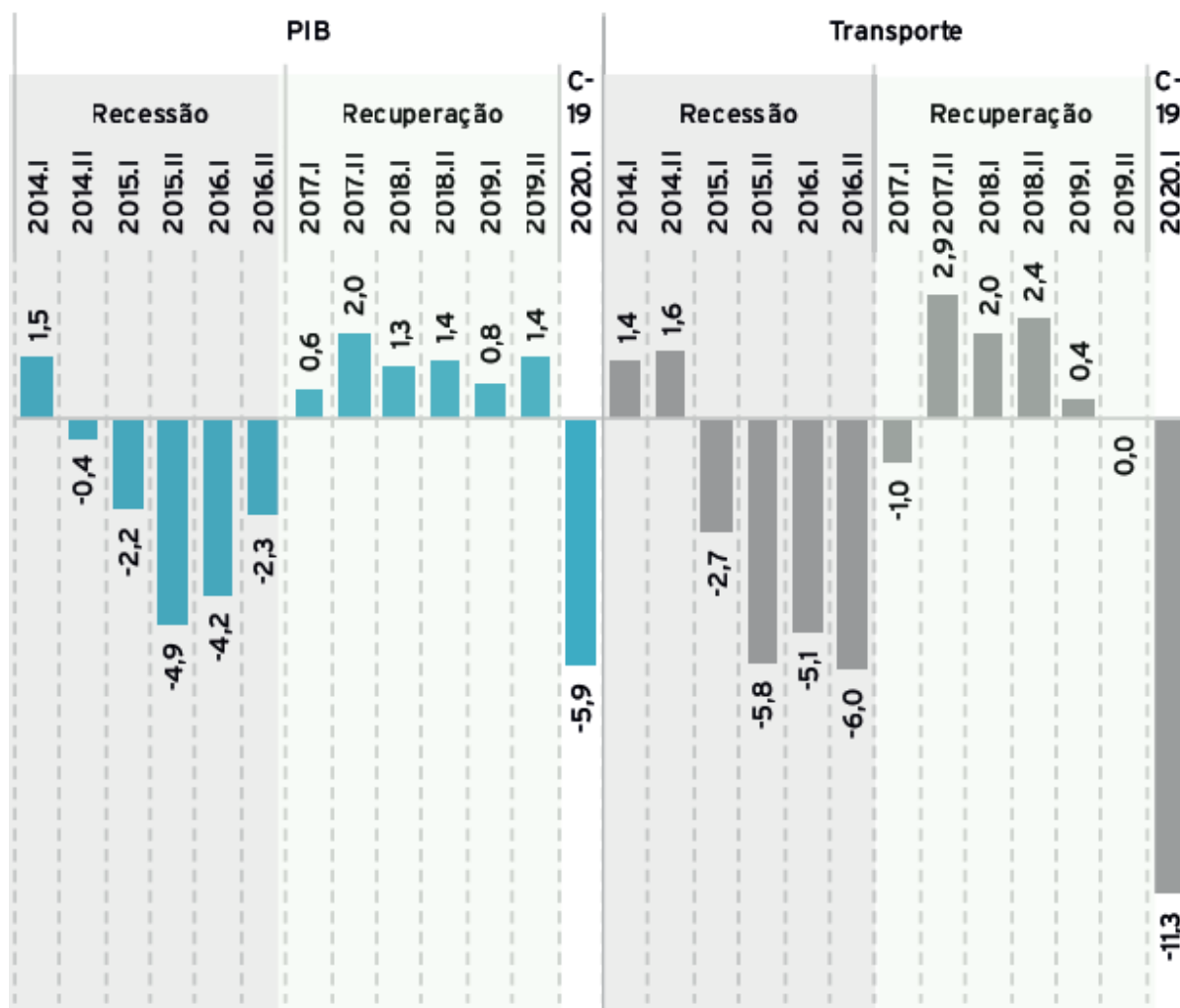
A pandemia da Covid-19, que se alastrou por todos os continentes e surpreendeu os gestores políticos, transportadores e a população no mundo inteiro, terá efeitos diversos sobre o Brasil. Entretanto, há ainda muitas incertezas sobre a duração da quarentena e sobre a magnitude dos seus impactos recessivos na economia.

Ainda segundo a CNT, sabe-se que a conjuntura nos próximos meses será de contração econômica a nível global. Contudo, ainda não se sabe por quanto tempo, nem qual será o tamanho do prejuízo. Tudo isso afetará drasticamente os números do setor de transporte no Brasil, que ainda não havia sido capaz de se recuperar da recessão econômica pela qual passou o país, assim como comprometerá a concretização das expectativas apuradas no início do ano.

Desde 2017, ou seja, há pouco mais de três anos, a economia brasileira vem apresentando resultados suficientes para demarcar o fim da recessão técnica de 2014-2016, mas que não chegam a repor as perdas acumuladas no período recessivo. As melhoras observadas têm sido incrementais e, como consequência, a atividade econômica no país permanece em uma condição de fragilidade, do ponto de vista estrutural, e está inserida em um processo de recuperação que deveria ser temporário e dar lugar a uma nova trajetória de crescimento, mas que, pelo contrário, não tem previsão para terminar.

Sob a ótica semestral, de janeiro a junho de 2020, o Produto Interno Bruto – PIB do Brasil contraiu 5,9% na comparação com igual período do ano anterior. O valor adicionado pelo transporte de cargas e passageiros no semestre caiu quase o dobro do registrado no PIB total: a retração do setor foi de 11,3%. Esses são os primeiros resultados semestrais negativos para o PIB total e setorial brasileiros desde que o país iniciou o ciclo de recuperação da economia no 1º semestre de 2017. Para a economia total, a magnitude da queda é comparável ao que havia sido registrado no auge da recessão de 2014-2016; enquanto para o transporte representa quase o dobro do que havia sido registrado no auge daquela recessão, como ilustra o Gráfico 1 (CNT, 2020b, p.3).

GRÁFICO 1 – Taxa de variação semestral do PIB do Brasil – total e setor de Transporte, armazenagem e correio (jan-jun/2014 a jan-jun/2020 – variação % em relação a igual semestre do ano anterior).



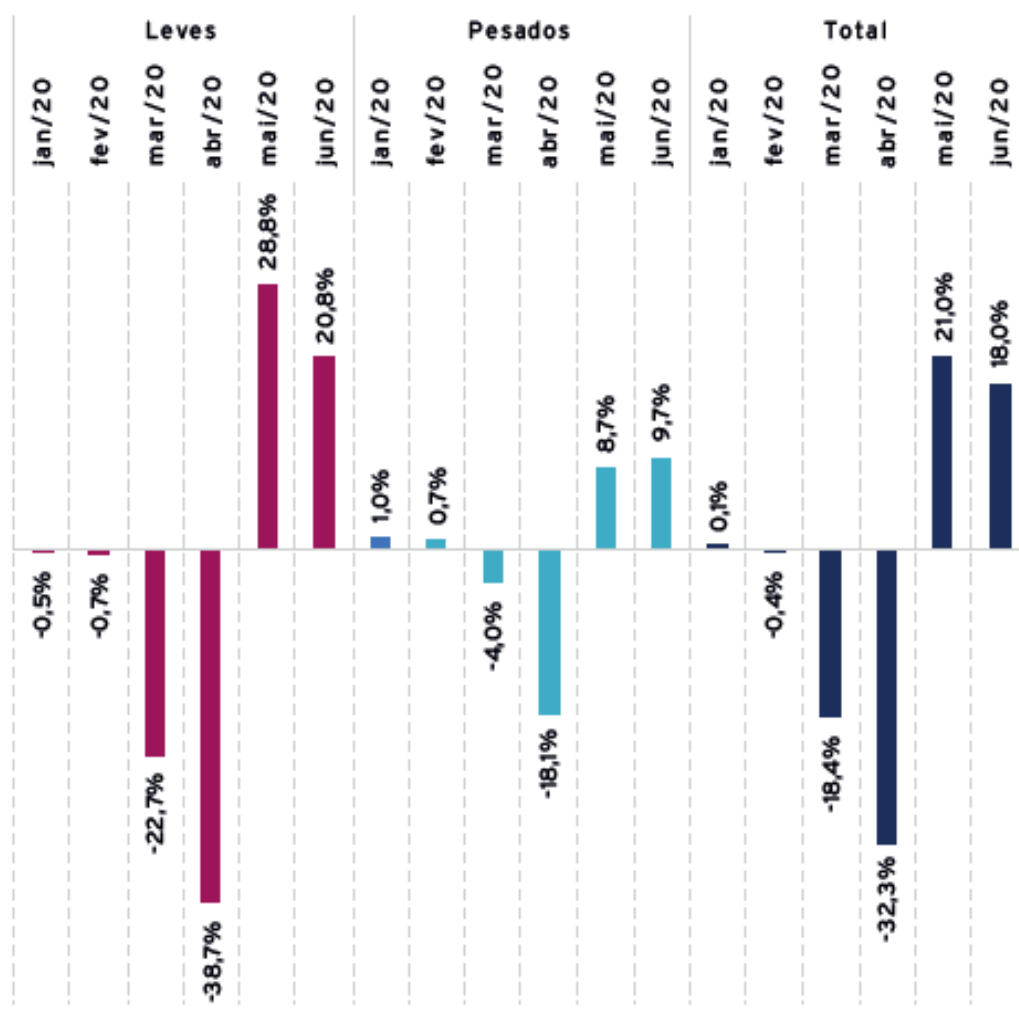
Fonte: Elaboração CNT com dados das Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. CNT (2020b, p.3)

No acumulado de janeiro a junho de 2020, o desempenho do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil foi negativo, impactado pela crise da Covid-19 sobre a atividade econômica. O fluxo de veículos leves retraiu 23,1% no período, comparado com igual semestre do ano anterior; já o de veículos pesados contraiu 5,5%, na mesma base de comparação, resultando em uma queda do fluxo total de 18,8% (CNT, 2020b, p.16).

A abertura mensal do desempenho, comparado com o mês imediatamente anterior, mostra que o vale da crise parece ter ocorrido em abril de 2020, conforme demonstrado no Gráfico 2. Isso considerando que não haverá novas ondas da pandemia capazes de provocar vales ainda mais profundos no futuro.

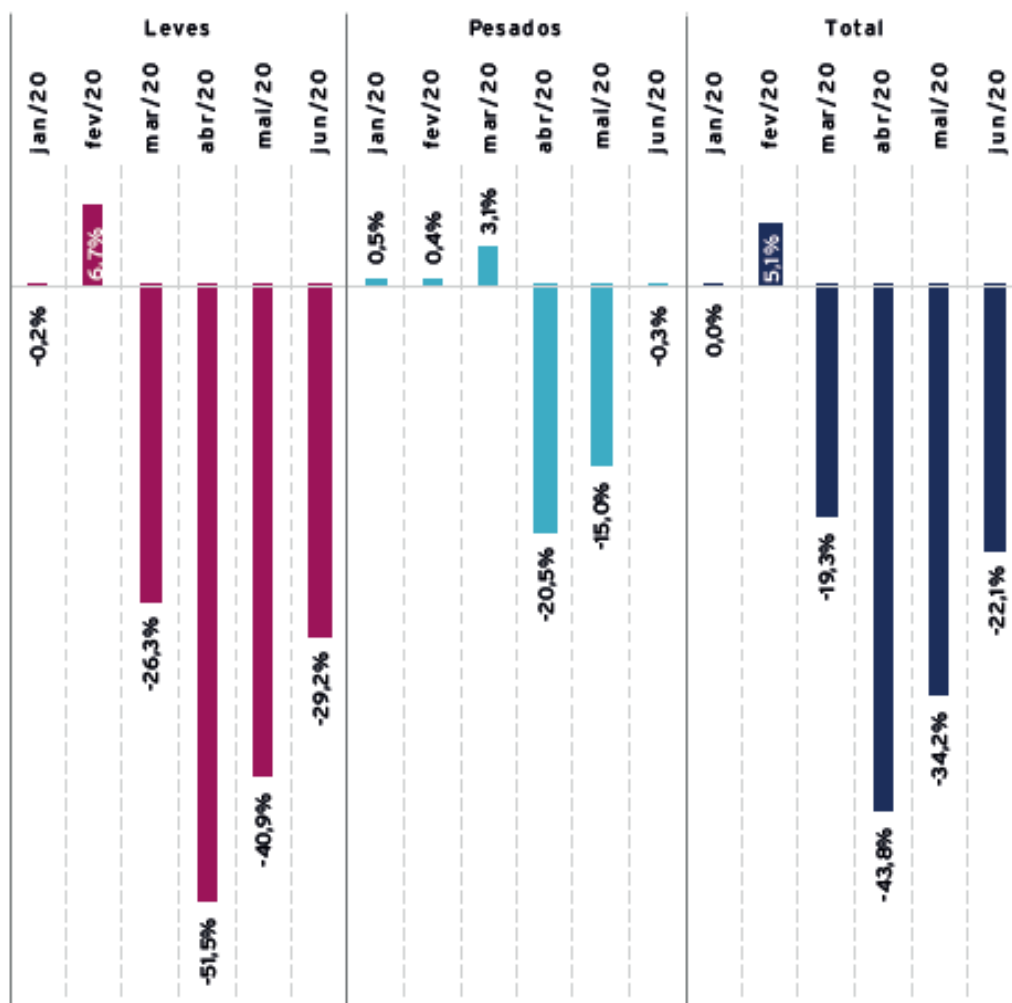
Ao mesmo tempo, bases de comparação menos deprimidas, como em relação a igual mês do ano anterior, mostram que, apesar de não estarmos mais no vale, a situação ainda é crítica, caracterizada por taxas negativas de grande magnitude e prolongadas conforme demonstrado no Gráfico 3 – algo que compromete a situação financeira das empresas (CNT, 2020b, p.16).

GRÁFICO 2 – Variação mensal do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil (jan/2020 a jun/2020) – Em percentual (%) comparado ao mês imediatamente anterior.



Fonte: Elaboração CNT com dados das Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. CNT. (2020b, p.16)

GRÁFICO 3 – Variação mensal do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil (jan/2020 a jun/2020) – Em percentual (%) comparado ao mesmo mês do ano anterior.



Fonte: Elaboração CNT com dados das Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. CNT (2020b, p.16)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Planejamento Estratégico

Ao tratarmos de planejamento estratégico, pensamos em uma equação que não considera apenas os elementos-alvo conhecidos. Nas atividades da organização são inseridos vários componentes que podem ser previstos, imaginados e planejados. No entanto, os elementos surpreendentes (por vezes que não podem ser detectados, analisados e controlados) trazidos pelos componentes da organização ou do ambiente também fazem parte do pensamento estratégico. Pode-se dizer que são fatores subjetivos (CAVALCANTI et al., 2018).

Planejamento estratégico é, portanto, o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer o melhor caminho a ser seguido pela empresa, visando alta interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma diferenciada e inovadora.

Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a definição de objetivos, quanto à escolha das estratégias a serem seguidas para sua solidificação, levando sempre em consideração fatores externos e internos à empresa e seu progresso esperado.

Para Cavalcanti (2018), é importante que algumas perguntas sejam respondidas para saber da real existência de um planejamento estratégico, são elas:

- Conhece sua vantagem competitiva e a de seus concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- Todos na empresa têm entendimento e comprometimento com os resultados esperados?
- Conhece seu negócio? Sua real amplitude e as suas interações com outros negócios?
- Tem caminhos alternativos caso o plano básico não dê certo?

Além de responder a essas perguntas, é importante saber que as empresas usam o planejamento estratégico para:

- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento de resultados;

- Otimizar processos de identificação de oportunidades do mercado;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Equilibrar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Com o objetivo de apresentar e analisar diferentes metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico, apresenta-se a seguir a importância da análise do ambiente dos negócios e as metodologias que mais têm sido utilizadas com sucesso por algumas empresas.

3.1.1 Análise do Ambiente Externo

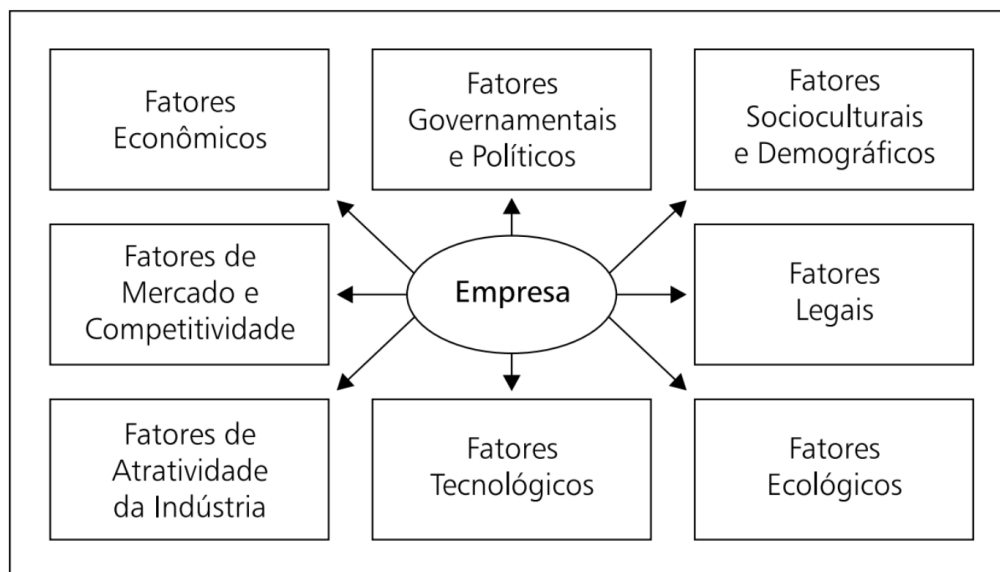
O ambiente externo é constituído por eventos que ocorrem na sociedade e que não são controlados pelas organizações, mas que podem afetar diretamente suas decisões, seus resultados e o setor como um todo.

O objetivo da análise do ambiente externo é levantar informações que permitam inferir as tendências do futuro, avaliando os possíveis impactos sobre a empresa, suas oportunidades e ameaças.

Oportunidades são situações do ambiente externo que colaboram para a obtenção de competitividade e alcance de sua intenção estratégica. Ameaças são situações do ambiente externo que podem impedir que a empresa obtenha competitividade e alcance sua intenção estratégica.

Segundo Lemos et al. (2012), existem segmentos ambientais que são: econômico, demográfico, político/legal, sociocultural, tecnológico e global e estes exercem possíveis efeitos sobre os negócios.

FIGURA 8 – Segmentos ambientais que exercem efeito sobre os negócios.



Fonte: PEREIRA (2010)

Depois que as tendências são analisadas e as oportunidades e ameaças são identificadas, são desenvolvidos planos para a organização que ajudam a entender melhor as consequências de eventos potenciais no ambiente de negócios.

Portanto, o cenário é o desenvolvimento de uma visão sistemática, no qual busca-se estabelecer uma relação de causa e efeito entre eventos ambientais externos e diversos aspectos da organização em um determinado período de tempo.

O objetivo da análise é identificar as diferentes situações que podem ocorrer com o fim de se preparar para elas. A construção do cenário envolve determinar os fatores mais relevantes e influentes do ambiente externo nas pesquisas a serem realizadas, monitorar e simular os pressupostos da evolução do cenário, determinando assim o possível impacto nos resultados e nos objetivos organizacionais.

3.1.2 Análise do Ambiente Interno

Enquanto a análise externa é projetada para identificar oportunidades e ameaças no ambiente em que a organização está localizada, a análise interna envolve o diagnóstico do estado de seus recursos, capacidades e competências, essenciais para cumprir sua missão e realizar pesquisas para as metas que pretende atingir.

Trata-se de determinar seus pontos fortes e fracos, direcionar ações futuras, determinar as causas e avaliar o desempenho dessas características internas da organização a partir de suas necessidades, comparando-as com os concorrentes para propor ações de melhoria e mudanças no desenvolvimento do processo de formulação da estratégia competitiva (LEMOS et al., 2012).

Essa situação oferece uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, esta é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, intervindo mais rapidamente. Também podemos dizer que este é um reconhecimento da capacidade organizacional (PEREIRA, 2010).

3.1.3 Diretrizes Estratégicas

Para auxiliar no direcionamento e na identificação de prioridades da organização é necessário que se faça a definição do negócio e a elaboração e declaração de missão, visão e valores, pois tratam-se de diretrizes fundamentais para o desenvolvimento da estratégia.

- Definição do negócio:

Para que uma organização alcance o sucesso desejado, é de suma importância que ela discuta e defina qual é o seu negócio, pois essa definição impactará diretamente em seu escopo de atuação. Afinal, com a concorrência cada vez mais acirrada além de mudanças recorrentes na preferência dos clientes, é importante que as organizações criem e entreguem características que possam se diferenciar dos demais concorrentes no mercado.

A organização deve seguir um modelo de negócio que supere a concorrência na geração de benefícios para os clientes, gerando um diferencial que deve ser singular. Preferencialmente, esse diferencial deve ser difícil de ser copiado e facilmente percebido pelo público-alvo, pois somente quando se enxerga essa distinção é que se estará disposto a pagar por ela.

A estratégia é o que levará a organização de onde ela está para onde ela quer chegar e, para conseguir alcançar esse objetivo, é necessário esclarecer alguns conceitos que corroboram na obtenção de maior clareza na definição do negócio, quais sejam: Missão, Visão e Valores.

Missão: O propósito e a essência da organização devem ser declarados por meio da missão, que esclarece o porquê de a organização existir: por que ela faz o que faz e qual a sua razão de ser. Definir a missão é algo complexo, mas é a partir dessa definição que será possível estabelecer as políticas da organização.

Segundo Lemos et al. (2012, p.25) é importante destacar que a missão e a estratégia da empresa estejam alinhadas, pois a inconsistência pode afetar a capacidade da empresa de criar identidade com seu público de interesse, tais como fornecedores, colaboradores, acionistas e clientes.

A missão não deve existir para ficar pendurada em um quadro nas paredes das salas, servindo de decoração e mostrando que a empresa é estruturada. A missão deve ser utilizada como direcionador das escolhas do dia a dia dos executivos e funcionários, comunicando com simplicidade e transparência dentro de quais fronteiras a empresa irá trabalhar.

Visão: A visão deve indicar para onde a empresa está indo e onde ela quer chegar. A visão deve transmitir o que a empresa quer para o seu futuro, de modo que pode ser entendida como meta de futuro da organização. O planejamento estratégico pressupõe pensar em ações de longo prazo, porém a perspectiva de longo prazo é variável de setor para setor. Assim, para definir o que é longo prazo, deve-se identificar o setor em que a organização atua para somente depois escolher qual é o período adequado para o exercício de pensar o futuro.

Para que a visão seja formulada, alguns critérios devem ser levados em consideração:

- A visão deve indicar onde a organização deverá estar daqui a dois, quatro ou dez anos. O importante é que seja um prazo em que os objetivos sejam alcançados;

- Deve ser desenvolvida pelos líderes da organização, sendo compartilhada e sustentada pelos colaboradores, de modo que todos devem saber como contribuir para o sucesso;
- Deve ir além das capacidades atuais da organização, ser desafiadora e inspiradora.

Em momentos de prosperidade, quando a visão é atingida antes do prazo estabelecido, faz-se necessário criar outra visão para a organização; e, de forma semelhante, em caso de recessão econômica ou crises, a meta deve ser revista pois é pouco provável que ela seja alcançada. Saber onde se quer chegar e quando chegar é de suma importância e todo o esforço de transformação deve ser em função de conquistar esse objetivo.

A visão deve ser comunicada para todos com clareza e objetividade, não devendo conter informações confidenciais. Importa destacar que estratégia não é a visão, mas o conjunto de escolhas que levam à visão. A visão é o ponto de chegada (LEMOS et al., 2012).

Valores: São os princípios que estabelecem como a organização irá se comportar, como ela trabalha e faz negócios. Auxiliam a compor o que alguns autores chamam de cultura organizacional. Um exemplo claro é quando deve-se escolher uma nova empresa para se trabalhar. Nesse caso, é importante levar em consideração os valores individuais e os valores da empresa para que não haja incompatibilidade, mas sim fácil adaptação e crescimento na carreira.

Algumas organizações, por exemplo, declaram em seus valores a não realização de testes em animais e a proteção do meio ambiente. Os valores geralmente não são criados, eles já estão na organização sendo vistos a depender da maneira como se faz os negócios.

Segundo Oliveira (2018), os valores devem interagir de forma intensa com as questões éticas e morais da empresa que, por vezes, usam esses valores para apoiar seu código de ética. Além disso, esses valores sendo reais ajudam a manter a vantagem competitiva da empresa.

3.1.4 A Matriz SWOT

Entender os ambientes externo e interno é a base para entender a situação presente da empresa e, com isso, inferir sobre o futuro, o que auxilia na formulação de estratégias. Por meio da análise do ambiente externo, podemos observar as oportunidades e ameaças à organização, ou seja, o que deve ser feito. Por meio da análise do ambiente interno, podemos determinar os pontos fortes e fracos da organização, isto é, o que pode ser feito.

A integração dessas observações é feita utilizando-se a ferramenta matriz SWOT, cuja finalidade é sistematizar as possíveis relações entre os ambientes para a definição de objetivos e ações estratégicas.

FIGURA 9 – Matriz SWOT (Representação Gráfica).

| | |
|---------------------------|-----------------------|
| S FORÇAS | W FRAQUEZAS |
| O OPORTUNIDADES | T AMEAÇAS |

FONTE: Adaptado de LEMOS *et al.* (2012)

Vale ressaltar que as oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo e ocorrem de forma independente da gestão da organização. Já as forças e fraquezas, características do ambiente interno, estão relacionadas aos concorrentes, ou seja, não é apenas a classificação do que é bom ou mau, mas sim quais são as vantagens e desvantagens da organização analisada sobre os concorrentes.

Organizando as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas, na forma do quadro a seguir, torna-se possível a elaboração de um diagnóstico das capacidades ofensivas e defensivas, das debilidades e vulnerabilidades organizacionais.

TABELA 1 – Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas.

| | | |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| FORÇAS | 1. CAPACIDADE OFENSIVA | 2. CAPACIDADE DEFENSIVA |
| FRAQUEZAS | 3. DEBILIDADES (LIMITAÇÕES) | 4. VULNERABILIDADES |

Fonte: Adaptado de LEMOS *et al.* (2012)

No processo de análise, foi proposta a mudança organizacional para proteger a organização de ameaças, aproveitar oportunidades, corrigir seus pontos fracos e aumentar suas vantagens. Essas sugestões estão listadas, selecionadas e priorizadas em etapas posteriores, resultando em diferentes escolhas estratégicas.

Com base nas diretrizes estratégicas (definição do negócio, missão, visão e valores) e na compreensão do ambiente de negócios da organização, iniciamos o processo de formulação da estratégia e definimos o caminho a ser seguido com a utilização do modelo de Porter para a abordagem do diagnóstico.

3.1.5 O Modelo das 5 forças de Porter

Porter representa um marco da escola do posicionamento com o conceito de estratégias genéricas de competição. Após analisar o mercado com seu modelo das cinco forças, Porter (1989) enunciou que isto é necessário e vital para a formulação de uma estratégia competitiva:

- Compreender a estrutura de cada setor em que concorre e as razões da sua forma de ser;
- Dar atenção especial às forças mais estrategicamente relevantes, como barreiras de entrada, clientes, grupos de fornecedores ou concorrência no setor;
- Prestar atenção nos fatores que podem mudar a indústria e entender que a organização tem a capacidade de mudar o setor em que atua a seu favor, e que exercícios estratégicos impensados podem até prejudicar os interesses do setor.

Idealmente, o passo seguinte seria desenvolver uma estratégia competitiva para a organização, que leve ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, proporcionando, assim, um desempenho acima da média do setor.

A vantagem competitiva deriva fundamentalmente do valor que a organização pode criar para os clientes e também do desenvolvimento da organização e de sua interação na cadeia de valor.

O autor desenvolveu um modelo que alinha estratégia e operação, buscando atingir os objetivos previamente traçados, não só no setor empresarial, mas também nas nações. Nesse cenário, o modelo de poder que rege a competição entre organizações consiste em cinco elementos, conforme demonstrado na Figura 5. Para planejar o que a organização deseja alcançar, é necessário investigar e analisar cuidadosamente todos esses elementos, quais sejam:

Fornecedores: É preciso analisar como são as negociações com os fornecedores da organização. Se estes são cartelizados, monopolistas, se têm poder porque estão agrupados ou se se tornam poderosos simplesmente porque possuem certas matérias-primas, equipamentos ou conhecimento; como a organização deve estabelecer contato com cada um de seus fornecedores e como deve controlá-los por meio do sistema de informações gerenciais.

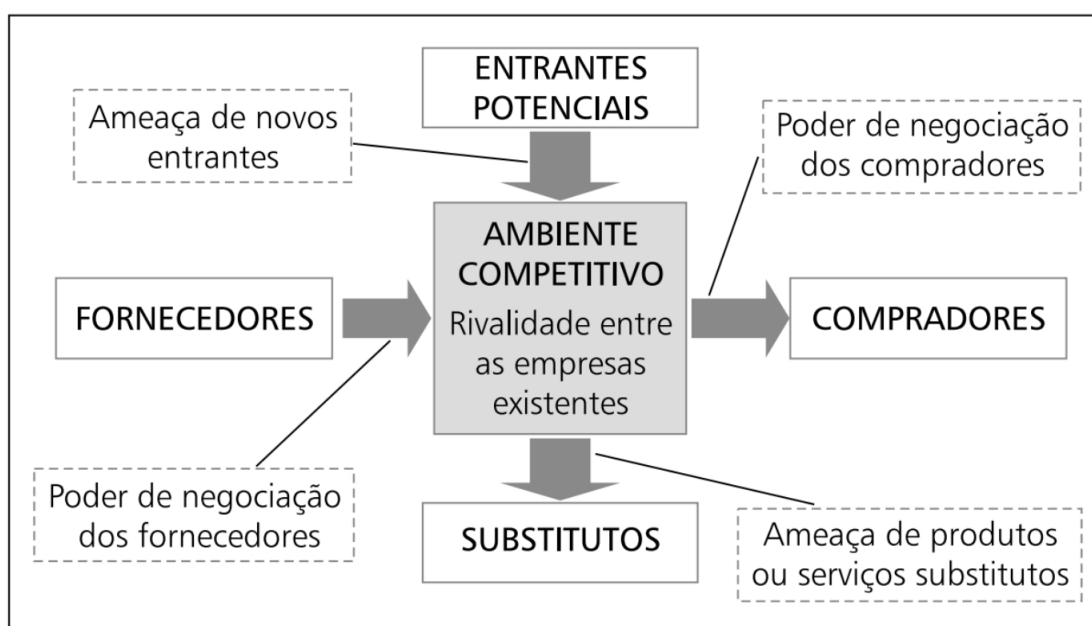
Produtos ou serviços substitutos: Identificar se existe um produto ou serviço que possa substituir o produto ou serviço produzido pela organização; caso haja, se são melhores ou piores, têm mais valor agregado ou se são apenas uma versão aprimorada do próprio produto.

Potenciais Concorrentes: Assim como pode haver produtos ou serviços que irão competir diretamente com os produtos ou serviços produzidos pela organização, pode haver organizações que estão se preparando para competir na mesma área de negócios. Se possível, é necessário conhecê-los de antemão.

Cientes: Descobrir quem são os clientes, identificando quais grupos de renda consomem mais os produtos ou serviços da organização, quais leis regem o relacionamento entre a organização e os clientes e quando forçar as organizações concorrentes a baixar os preços, diminuindo as margens de lucro ou aumentando o valor agregado sem aumentar os preços, de forma que o poder de compra dos clientes seja sentido com mais força.

Concorrentes: Deve-se conhecer detalhadamente a concorrência direta, de forma melhor ou igual ao que se conhece a própria organização. A partir desse conhecimento é possível estabelecer *benchmarks*, que ajudam a melhorar a eficiência dos processos de negócios e a qualidade do produto.

FIGURA 10 – Conhecimento da Concorrência.



Fonte: PEREIRA (2010)

3.1.6 Balanced Scorecard – BSC

Balanced Scorecard – BSC significa, em tradução direta, “Indicadores de desempenho equilibrados”. Foi originalmente apresentado pelo professor Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Harvard Business School, na década de 1990, com foco no desempenho empresarial e modelo de avaliação.

Após a sua criação, esse conceito foi amplamente difundido e aplicado por executivos em todo o mundo, que enxergaram o seu potencial ao verificar que, uma vez aplicado na empresa, este proporcionava recursos para o desenvolvimento de gestão estratégica para grandes, médias e pequenas organizações.

O BSC alinha os resultados de desempenho da empresa com os objetivos definidos. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997 p. 231) comentaram que, "Construir um *balanced scorecard* para vincular as tarefas e estratégias da unidade a metas e medidas claras são apenas o começo do uso do *scorecard* como sistema de gestão".

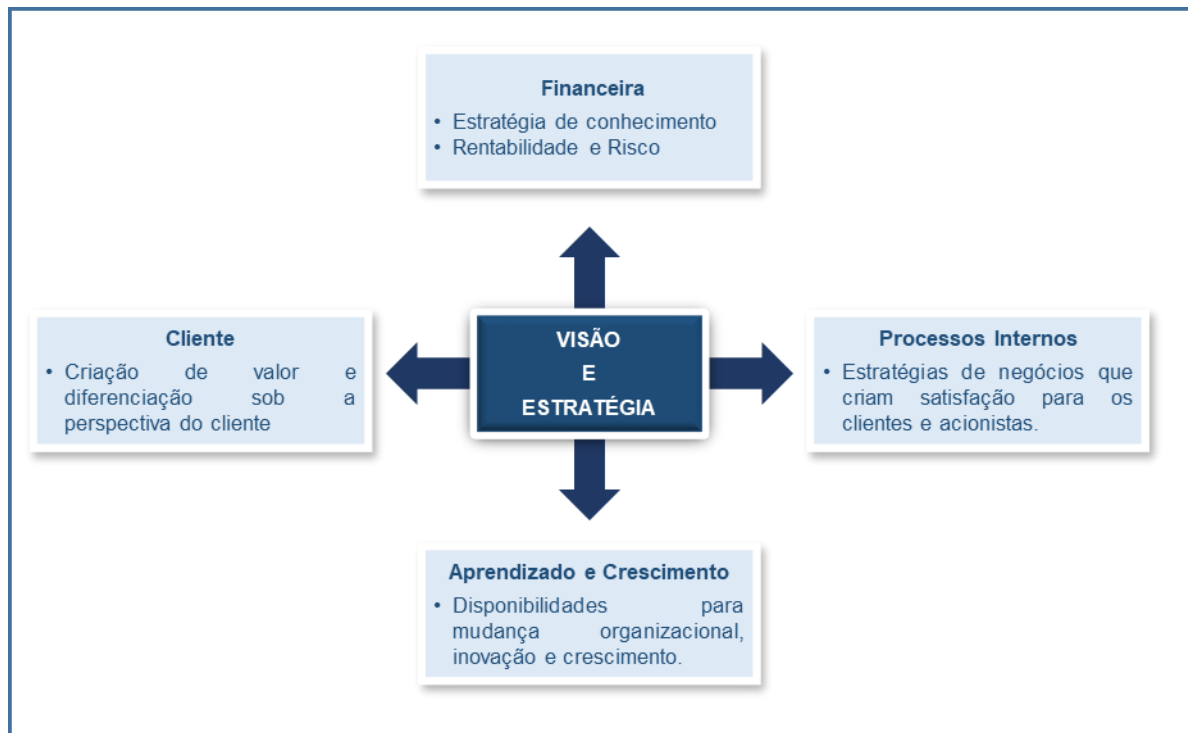
O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, de maneira ordenada; e o meio que informa os funcionários sobre o sucesso atual e futuro são os indicadores. Ao usar esses vetores de resultado para expressar os resultados desejados da empresa, os executivos querem canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos dos funcionários de toda a empresa para alcançar objetivos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997 p. 25), o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de indicadores, este "complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que desempenham o desenvolvimento futuro".

De acordo com os criadores desse sistema, Kaplan e Norton (1997 p.34), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a visão da estratégia a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento. Esses quatro equilibram a perspectiva do *Scorecard* com metas de curto e longo prazo. Como resultado, todas essas medidas apontam para a implementação da estratégia integrada.

A figura a seguir mostra alguns exemplos de medidas genéricas que aparecem na maioria dos *Scorecards* das empresas.

FIGURA 11 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Ainda, segundo os autores, o nexos causal dessas quatro perspectivas é a estrutura do mapa estratégico, cuja construção permite que a organização esclareça a lógica de para quem criar valor. Entretanto, essas quatro perspectivas não são suficientes. Embora sejam consideradas modelos, não são rígidas e imutáveis. Ainda não foi encontrada nenhuma empresa para adotar menos de quatro perspectivas, mas dependendo da situação, uma ou mais perspectivas complementares são necessárias.

- Perspectiva financeira

A perspectiva financeira serve de foco para outras perspectivas do *Scorecard*. Começando com objetivos financeiros de longo prazo, o BSC deve contar a história da estratégia e vincular com as outras ações que devem ser realizadas nessas quatro perspectivas para alcançar o desempenho econômico desejado (KAPLAN E NORTON, 1997).

Ao começar a desenvolver uma perspectiva financeira, os executivos devem determinar os indicadores financeiros adequados à sua estratégia. Kaplan e Norton

(1997) afirmam que os objetivos e medidas das instituições financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal de todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*.

As metas financeiras representam as metas de longo prazo da empresa. É o lucro gerado a partir do capital investido. Todo *scorecard* usa metas financeiras relacionadas à lucratividade e aumento de receita (KAPLAN E NORTON, 1997).

- Perspectiva dos clientes

Na perspectiva do cliente do *Balanced Scorecard*, a empresa pode determinar os clientes e segmentos de mercado em que deseja competir. Esta visão permite que as empresas alinhem as medidas de resultados relacionadas ao cliente com a sua segmentação e mercados específicos.

Anteriormente, as empresas podiam se concentrar em recursos internos, enfatizando o desempenho do produto e a inovação tecnológica. Contudo, empresas que não entendem as necessidades do cliente acabam observando os concorrentes dominarem o mercado, oferecendo produtos ou serviços mais de acordo com as preferências desses clientes. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Há um grupo de medidas essenciais dos clientes que inclui uma série de indicadores, tais como: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade dos clientes. Essas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia de relações de causa e efeito, conforme demonstrado no quadro abaixo:

FIGURA 12 – Relações de Causa e Efeito.

| Causa | Efeito |
|-----------------------------------|--|
| Participação de Mercado | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). |
| Captação de Clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de Clientes | Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. |
| Satisfação dos Clientes | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Lucratividade dos Clientes | Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

- Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (1997) acreditam que os indicadores de medição da perspectiva dos processos internos são derivados de estratégias para os clientes-alvo, capazes de revelar novos processos de negócios voltados para a excelência que a empresa procura.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 121), a sua pesquisa apontou que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho se concentram apenas no monitoramento e melhoria de indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. E, pelo contrário, o *Balanced Scorecard* faz com que "os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos".

No *Scorecard* uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor.

Os autores afirmam, ademais, que os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos, incluindo três processos principais: inovação, neste

processo a empresa estuda as necessidades do cliente e cria produtos ou serviços que atendem a essas necessidades; operações, consistente na criação de produtos e serviços na segunda fase da cadeia de valor e fornecimento aos clientes; e, por fim, serviço pós-venda, este último processo é o subsequente atendimento ao cliente após vender ou fornecer produtos e serviços.

- Perspectiva do aprendizado e crescimento:

O quarto e último ponto do BSC, consistente no aprendizado e crescimento, define a infraestrutura que a empresa deve possuir para alcançar crescimento e melhoria de longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional vêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (KAPLAN E NORTON, 1997).

Essa visão, segundo os autores, desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o desenvolvimento organizacional, fornecendo infraestrutura para as outras três perspectivas e corroborando a possibilidade de atingir objetivos ambiciosos. Esses objetivos são vetores com excelentes resultados nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

A observação final destaca o futuro, com foco na infraestrutura, não só em termos de pesquisa e desenvolvimento, porque essa isolada não basta. Assim, os autores revelam três categorias principais de perspectivas de aprendizagem e crescimento: capacidades dos funcionários; capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

3.2 Cadeia de Valor

Dentro de um ambiente dinâmico e totalmente competitivo, no qual as organizações atuam nos dias atuais, a busca constante pelo aprimoramento de seus processos, a fim de gerar vantagem competitiva, se faz necessária para agregar valor ao produto ou serviço entregue. Sabendo então que essas atividades são executadas de maneira lógica e eficaz, é possível dizer que as mesmas formam uma Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é um modelo estratégico que permite que as empresas tenham uma visão ampla dos processos realizados interna e externamente, aplicando melhorias em pontos específicos que tragam mais e melhores resultados ao negócio.

Em algum momento dentro da empresa, a necessidade de se avaliar processos e atividades que gerem impactos na produtividade de qualquer departamento se faz necessário, uma vez que os resultados podem ser impactados. Sendo assim, é preciso oferecer valor ao seu público, levando em consideração todos os processos que envolvem a sua entrega.

Conforme colocado pelo autor Michael Porter (1989) toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar e sustentar seu produto – todas essas atividades são representadas no estudo da cadeia de valor. Sobre esse aspecto é possível incluir também as atividades relativas à entrega de serviços, independente da área de atuação.

Além disso, importa destacar que nem sempre tais atividades são realizadas internamente. Por vezes empresas terceiras são contratadas para determinada atividade, sendo a análise da sua execução de igual importância ao se estudar os processos da referida cadeia de valor.

Pode-se dizer que para se obter o melhor resultado ao analisar uma cadeia de valor é necessário considerar todos os elos de ligação, sejam eles internos ou externos ou seja, o seu processo de gerenciamento deve reconhecer as interações da empresa com seus fornecedores, parceiros, concorrentes e clientes, além das relações internas (BEUREN; GRUNOW, 2009).

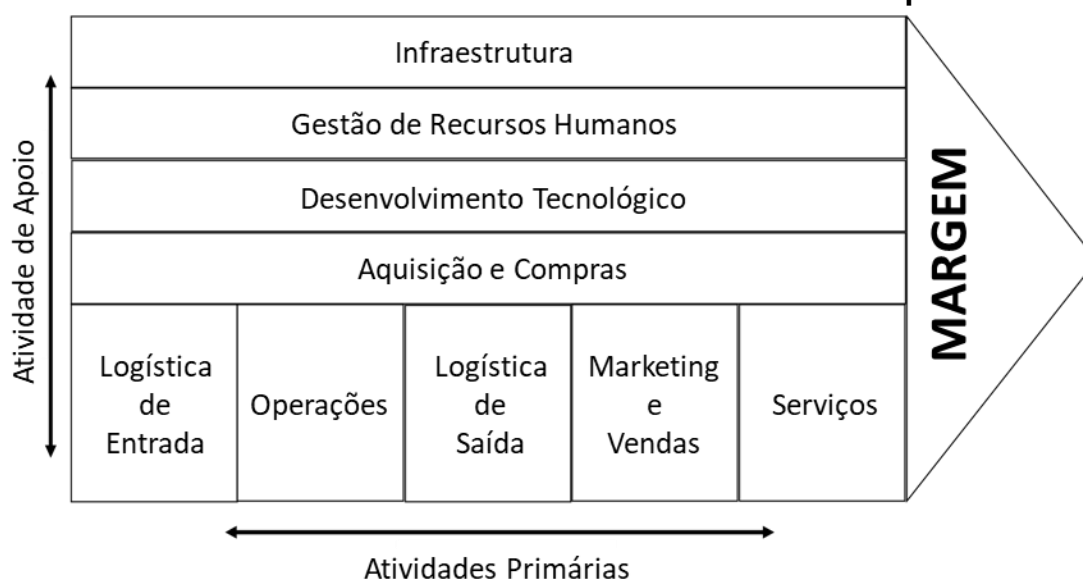
Outros autores também abordam o conceito de Cadeia de Valor. Segundo Shank e Govindarajan (1993, p.13): “a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final nas mãos do consumidor”.

Nesse caso, destaca-se que o valor agregado ao produto/serviço durante todo o processo de sua Cadeia não deve acabar no momento da entrega, e sim perpetuar em todo o seu pós-vendas, por meio de atividades que agreguem valor durante toda a sua vida útil. Por vezes, inclusive, é esse “além” que faz o cliente realizar uma segunda compra, proporcionando um resultado incremental à empresa.

Conclui-se, portanto, que a análise da Cadeia de Valor possibilita compreender e agir sobre os aspectos econômico, financeiro, social e operacional das principais atividades relacionadas a todos os *stakeholders* da organização: clientes, fornecedores, funcionários, governo e acionistas, criando e mantendo vantagem competitiva.

Ademais, alguns autores revelam maneiras eficientes de como analisar, estudar e estruturar uma Cadeia de Valor. Segundo Govindarajan e Shank (1997, p. 62), deve-se utilizar uma metodologia dividida em três etapas: “a) identificar a cadeia de valor, seus custos, receitas e ativos, relacionados atividades de valor; b) diagnosticar os direcionadores de custos, regulando as atividades de valor; c) desenvolver vantagem competitiva através do controle dos custos abrangidos pela cadeia de valor.”

Já para Porter (1989), a cadeia interna de valor é formada por dois grupos de atividades, quais sejam: a) as atividades primárias: aquelas ligadas ao processo de desenvolvimento do produto e transferência para o cliente; e b) as atividades secundárias ou de apoio: aquelas que sustentam as atividades primárias.

FIGURA 13 – Atividades Primárias e Atividades de Apoio.

Fonte: Adaptada Porter (1989)

As funcionalidades das atividades primárias relatadas por Porter (1989) são compostas da seguinte maneira: (1) Logística Interna – atividades relacionadas aos processos de recebimento, manuseio e armazenamento, controle de inventário, programação de transporte (frotas e veículos) e devolução para fornecedores; (2) Operações – atividades relacionadas ao produto final, incluindo maquinário, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção; (3) Logística externa – atividades de coleta, armazenamento e distribuição do produto final aos seus clientes, desempenhado pela própria empresa ou por terceiros; (4) Marketing e vendas – processos relacionados à criação da demanda e desejo mediante atividades como propaganda, promoção, força de vendas, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços etc., gerando valor e atraindo clientes para adquirir o produto ou serviço ofertado; (5) Serviço – atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra como: apoio ao cliente, reparação ou instalação, treinamento, atualizações etc.

As atividades secundárias podem ser divididas em quatro categorias genéricas que são distintas e específicas para cada tipo de empresa. São elas: (1) Infraestrutura: consiste no sistema de apoio para manter as operações cotidianas, incluindo a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contábilística, pública e de qualidade. É ela quem fornece suporte para a toda a cadeia produtiva; (2) Gerência de Recursos

Humanos: atividades relativas a recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento, retenção e compensação de todos os colaboradores e gestores da organização. Seu desempenho está altamente ligado à vantagem competitiva da empresa por consequência do seu papel em determinar contratações, qualificações e treinamento do efetivo; (3) Desenvolvimento de Tecnologia: inclui o desenvolvimento de esforços tecnológicos para aprimorar a entrega do produto/serviço e seu processo. Apoia diretamente as atividades primárias; e, por fim, (4) Aquisição: refere-se à função de compra de insumos necessários à operação, tais como: matérias-primas, serviços, edificações, máquinas, entre outros, incluindo prospecção de fornecedores e negociação de preços.

Porter (1989) afirma que tais atividades geram custos, criam valor para o comprador e, conseqüentemente, aumentam a vantagem competitiva, conceito também trabalhado pelo autor e que introduz o estudo da cadeia de valor. A aplicação do seu modelo em uma empresa pode ser capaz de auxiliar a liderança no processo de mudança ou de aprimoramento de suas atividades, facilitando a identificação de oportunidades que agreguem valor ao produto ofertado.

A análise de uma cadeia de valor, portanto, deve iniciar na identificação de todo o sistema de atividades da empresa que são interdependentes, ou seja, relacionadas por meio de elos dentro da cadeia. Os elos, ensina Porter (1989, p.45), “são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.” A habilidade para coordenar elos reduz o custo ou aumenta a diferenciação.

Diversos tipos de elos podem ser encontrados em uma cadeia de valor. Os mais óbvios são aqueles relacionados às atividades primárias e secundárias, porém também identificam-se elos quando a mesma função pode ser desempenhada de maneira distinta: o custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado mediante maiores esforços em atividades indiretas; atividades executadas dentro da empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Os elos em uma cadeia de valor podem ser classificados como horizontais e verticais, sendo que o primeiro se refere às atividades que se relacionam internamente dentro de uma empresa e o segundo trata do relacionamento com as cadeias de valor dos fornecedores e dos canais.

Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para compreender o seu posicionamento e seus inter-relacionamentos com outros agentes econômicos é a análise da cadeia de valor, que envolve o exame de quatro áreas fundamentais: (1) os processos dentro de uma unidade empresarial; (2) as ligações com fornecedores; (3) as ligações com os clientes; e (4) as ligações através da cadeia de valor das unidades internas da organização (MELLO E SOUZA, 2011, p. 11-40).

Conclui-se então que, para o estudo efetivo de uma cadeia de valor, cada empresa deve verificar, de forma independente, quais atividades geram valor à sua cadeia, capaz de impactar no aumento do nível de satisfação do cliente e gerar vantagem competitiva ao negócio.

3.3 Inovação, Performance e Desempenho

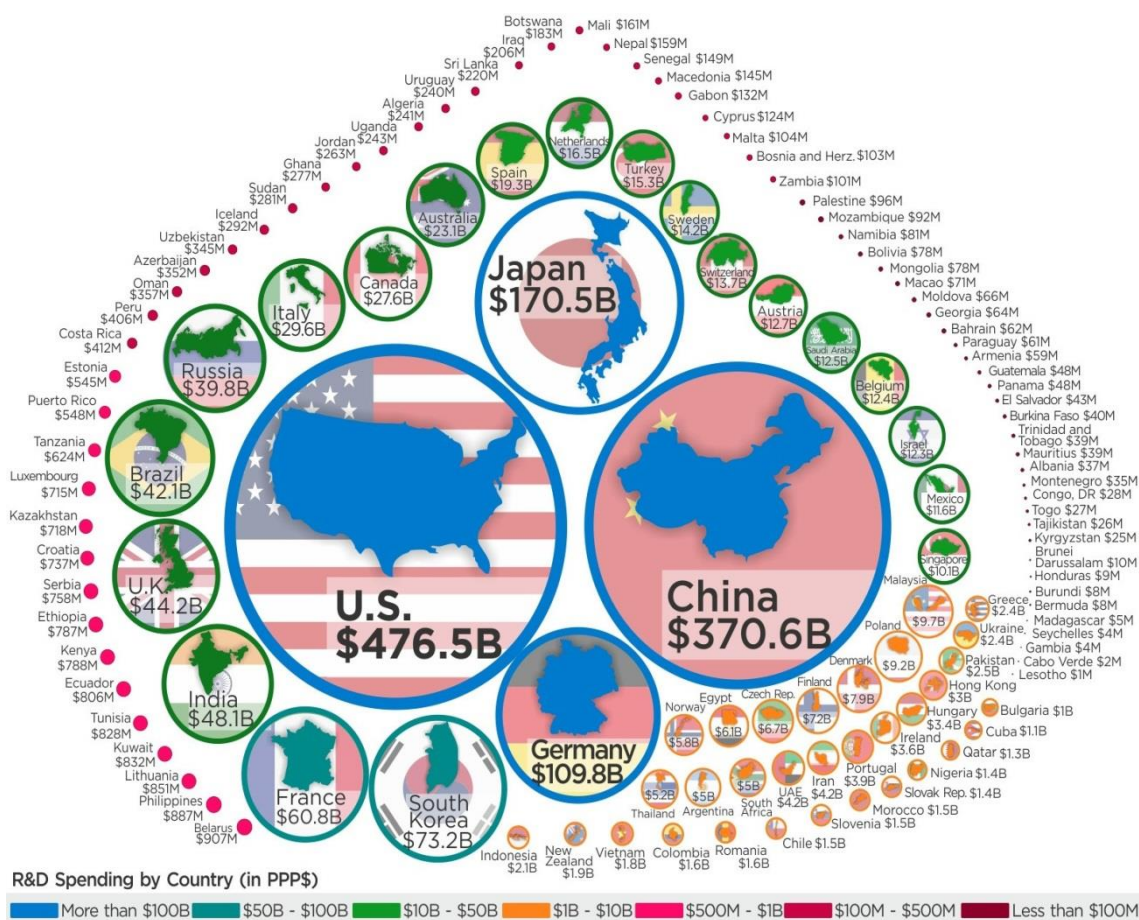
É indiscutível que a inovação é um dos pilares mais importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade de qualquer organização, independente do ramo ou negócio. As empresas, por isso, têm investido cada vez mais em planejamento e desenvolvimento não só de seus produtos e tecnologias, mas em seus processos internos, buscando controle, produtividade e eficiência.

As grandes transformações econômicas e sociais dos últimos anos levaram as empresas a se desprenderem da comparação entre inovação e tecnologia, de modo que a inovação passou a ser compreendida em todas as áreas de uma organização, desde o marketing, até o financeiro, administrativo, ambiental, social etc. Tal fato trouxe a percepção de que as organizações necessitam inovar para se manter competitivas no mercado, para crescer e buscar incansavelmente oportunidades de negócio, tendências e mudanças culturais.

No meio empresarial, a cultura de inovação tem estado cada vez mais presente na rotina diária, desde o recrutamento de pessoas com perfil de geração de ideias, até a transformação destas ideias em projetos e os projetos em resultados econômico-financeiros.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2018), o Brasil está em 9º (nono) lugar no ranking de países com maiores gastos em pesquisa e desenvolvimento. Os dois primeiros lugares foram para as maiores economias do mundo: Estados Unidos da América e China, respectivamente, com gastos totais anuais aproximados de US\$ 476 bilhões e US\$ 370 bilhões, sendo mais de 47% do investimento mundial em Planejamento e Desenvolvimento – P&D.

FIGURA 14 – Ranking dos países com maiores gastos com pesquisa e desenvolvimento.



Fonte: World Economic Forum (2018)

Vale ressaltar também os países que mais investem em Planejamento e Desenvolvimento em comparação à sua própria economia, ou seja, a porcentagem investida comparada com o PIB. Nota-se que neste aspecto, o Brasil fica de fora do Top 10 e a lista é liderada pela Coréia do Sul, com um investimento de 4,3% do PIB em P&D.

TABELA 2 – TOP 10 países que investem em P&D percentualmente ao PIB.

| Rank | Country | R&D (as a % of GDP) |
|------|---------------|---------------------|
| #1 | South Korea | 4.3% |
| #2 | Israel | 4.2% |
| #3 | Japan | 3.4% |
| #4 | Switzerland | 3.2% |
| #5 | Finland | 3.2% |
| #6 | Austria | 3.1% |
| #7 | Sweden | 3.1% |
| #8 | Denmark | 2.9% |
| #9 | Germany | 2.9% |
| #10 | United States | 2.7% |

Fonte: World Economic Forum (2018)

A inovação pode ser compreendida, ainda, sob diversos aspectos e diferentes autores, contudo, a importância atribuída à inovação nos tempos atuais, de mercado altamente competitivo, é unânime.

Segundo Drucker (2016, p. 86), “A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.” Para o autor não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. É “a inovação, de fato, [que] cria um recurso”.

De acordo com De Bes e Kotler (2011), a inovação necessita ser um processo constante em todas as empresas. O processo inovador não está alocado em um único lugar, pelo contrário, ele ocorre simultaneamente em todos os níveis da organização.

Os autores explicam, ainda, que a criatividade não pode ser confundida com inovação. Uma grande ideia, se não trabalhada de forma adequada, pode ser abandonada antes mesmo de gerar recursos para a empresa. Segundo os autores (2011, p. 21), “[...] Há vezes em que uma ideia com potencial passa anos transitando dentro de uma organização e nunca se materializa completamente, porque ninguém assume a responsabilidade por seu gerenciamento”.

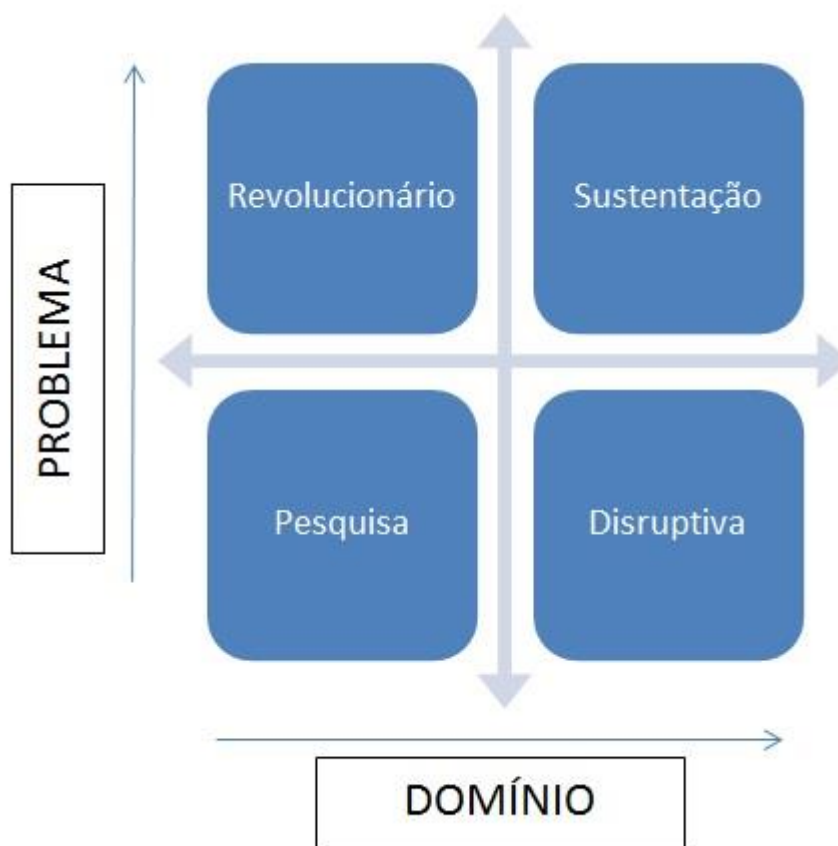
Inovação é, pois, “uma mudança no processo pelo qual uma organização transforma trabalho, capital, matéria-prima ou informação em produtos e serviços de valor maior” (CHRISTENSEN, 2011, p. 266).

Christensen (2011) categoriza a inovação em 3 modalidades principais: a) a inovação que cria mercados; b) a inovação de sustentação; e c) a inovação de eficiência. O autor explica que a inovação que cria mercados mira um grupo de pessoas que não possui acesso a um determinado serviço ou produto, gerando uma nova demanda antes da transformação inovadora.

O modelo de inovação de sustentação, por sua vez, segundo o autor, se configura pela evolução de um produto ou serviço, ou seja, agregando valor a algo já existente. Neste modelo de sustentação não se cria um novo público para o serviço, mas melhora o seu desempenho, resultando em uma maior dimensão de resultados.

Christensen (2011) explica que na inovação de eficiência o foco é a produtividade: quando as empresas conseguem fazer mais com menos recursos. Essa inovação visa mudanças nos processos produtivos que, conseqüentemente, atingem o consumidor final, seja no preço ou na qualidade.

De acordo com Satell (2017), as empresas não podem adotar apenas uma forma de inovar, pois não há um caminho único para a inovação. O autor criou uma matriz de inovação que é definida por duas variáveis: o quanto o problema está bem definido; e o seu domínio em como resolver o problema. Abaixo encontra-se referenciado modelo da matriz citada:

FIGURA 15 – Matriz de inovação.

Fonte: Adaptado Greg Satell (2017)

As respostas para cada quadrante levam as empresas a definirem estratégias mais adequadas ao negócio que, segundo Satell (2017), podem ser uma dentre as 4 (quatro) estratégias seguintes: a) revolucionário; b) sustentação ou melhoria; c) disruptiva; ou d) pesquisa.

- A estratégia revolucionária ocorre em situações que o problema é claramente definido, mas difícil de resolver. Como o próprio nome sugere, é necessária uma nova ideia, uma inovação revolucionária.
- Na estratégia de sustentação ou melhoria é necessário estar sempre melhorando seu produto ou serviço para continuar atraindo um mercado cada vez mais exigente. Trata-se do modelo mais comum encontrado nas organizações atuais.
- A estratégia disruptiva, por sua vez, exige que as empresas estejam atentas às mudanças globais, culturais, sociais, ambientais etc. É preciso inovar no modelo de negócios, não necessariamente no produto ou serviço. Em regra, as empresas não sabem de antemão os problemas a serem enfrentados até que os veja na solução.

- Por fim, a estratégia de pesquisa é normalmente utilizada quando nem o problema, e nem o domínio estão definidos. Nesse modelo as empresas precisam fazer uma pesquisa básica e investir em pesquisa para descobrir algo novo.

Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 30) apresentam, como resultado de pesquisa com diversos CEO's¹ de grandes empresas, as 7 (sete) regras da inovação, que citam os princípios encontrados nos executivos para colocar em prática a inovação nas organizações:

1. Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação. Deve existir uma orientação clara no comando executivo a fim de motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação, bem como a inovação em si;
2. Integrar a inovação à mentalidade do negócio. Deve ser parte integral do processo operacional diário da empresa, visando a captação de valor;
3. Alinhar a inovação com a estratégia de negócios da empresa. Determinar os tipos e a quantidade de inovação necessária para dar suporte à estratégia de negócios da empresa;
4. Administrar tensão natural entre a criatividade e captação de valor. Criatividade sem lucro não se sustenta. Lucro sem criatividade funciona por pouco tempo;
5. Neutralizar os anticorpos operacionais – barreiras à inovação;
6. Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização;
7. Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação.

Ainda segundo os autores, a inovação por si só não é garantia de sucesso, mas apenas uma grande oportunidade. A inovação precisa ser seguida por um portfólio maior de ideias, de controle, manutenção e sustentação do seu crescimento.

Segundo Drucker (2016), os inovadores de sucesso são conservadores. Eles não se concentram apenas nos riscos, mas sim nas oportunidades. Afirma ainda que a inovação é arriscada, assim como toda atividade econômica, mas é melhor fazer o amanhã do que defender o ontem.

¹ Expressão inglesa decorrente da abreviação de *Chief Executive Officer*, que em tradução direta significa Diretor Executivo.

3.4 Compliance e Auditoria

Compliance e Auditoria são estruturas que compõem o sistema de Governança Corporativa, via processos organizacionais formais, sendo criadas com o objetivo de tornar o “sistema financeiro mais seguro e estável” (VENTURI, SILVA e PINHO FILHO, 2019, p.37-46).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2020), Governança corporativa é:

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Compliance (CHAIA, 2018, p.1) é a coluna que sustenta a governança corporativa de uma empresa, através de regras de éticas e de responsabilidades, capazes de assegurar o cumprimento de regulamentos da organização, de entidades setoriais e órgãos reguladores que circundam a atividade empresarial.

Especialmente após a Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, o *Compliance* tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas e passado a ocupar papel relevante no seu planejamento estratégico, na medida em que tem se tornado um diferencial competitivo, capaz de agregar valor reputacional às empresas, especialmente após a quebra de credibilidade de grandes empresas após a operação Lava Jato da Polícia Federal do Brasil.

Ligia Maura Costa (2019, p.1) defende que a ausência de programas robustos de integridade gera verdadeiro descrédito das empresas, especialmente aquelas já envolvidas em algum momento em escândalos de fraude ou corrupção. Ou seja, mais que uma vantagem competitiva às empresas que o adotam, o programa de *compliance* tornou-se uma demanda da sociedade contemporânea.

Segundo Sarah Chaia (2018, p.1) , é necessário que as empresas divulguem os valores éticos associados às condutas alinhadas com as boas práticas do seu negócio, treinem os seus funcionários para serem capazes de aplicá-las de modo autônomo e, o mais importante, eduquem pelo exemplo, por meio de suas lideranças, começando pelo alto escalão da empresa.

Além disso, ao decidir pela criação de um programa de integridade, a primeira medida deve ser a identificação dos riscos a que a empresa está sujeita em razão da sua atividade, porte e outras características específicas e, em seguida, o estabelecimento das principais ferramentas que serão utilizadas para criação de um programa efetivo, a exemplo de: normas e diretrizes, políticas de comunicação e canais de denúncias (VENTURI, SILVA e PINHO FILHO, 2019, p.46).

O grande desafio do *compliance* é que quanto melhor a sua atuação e implementação, menos aparente fica a sua necessidade para a empresa, pois todas as reações sociais ou de órgãos reguladores aparecem justamente nas brechas em que o *compliance* falha, gerando reação negativa da imprensa, sociedade civil ou penalidades administrativas. No dizer de Ligia Maura Costa (2019, p.1), “não se dá crédito para as coisas que não acontecem”.

O desafio, portanto, é demonstrar a necessidade de investimentos em uma área que não aparece, especialmente em tempos de crise econômica, em que os orçamentos são reduzidos e focados em atividades que garantam ganhos financeiros de curtíssimo prazo (COSTA, 2019, p.1).

A auditoria interna, por sua vez, trata-se de um mecanismo de controle interno, capaz de medir, analisar e assegurar que as normas de *compliance*, processos e procedimentos internos estão sendo cumpridos pela Companhia, servindo também ao controle de riscos, na medida em que funciona também como um sistema de checagem.

Crepaldi (2011, p.3) conceitua Auditoria como “o levantamento, estudo e avaliação sistemático das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”. A auditoria interna, portanto, serve à gestão e, por isso,

deve evitar participação direta nas atividades da empresa, mantendo a independência e a objetividade necessárias ao melhor desempenho das suas funções.

A auditoria tanto pode ser contábil, focada no exame das demonstrações financeiras, quanto operacional, destinada a avaliar o desempenho da operação, aumentando seu nível de êxito e conformidade (CREPALDI, 2011, p.12-14).

A auditoria é também uma forma de controle interno, que pode ser conceituado como um:

plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (VENTURI, SILVA e PINHO FILHO, 2019, p.43).

A verificação periódica do cumprimento das normas que regulam os controles internos, no entanto, cabe à auditoria que, por sua vez, indicará a necessidade de instituição de novos mecanismos de controles ou adaptação e aprimoramento dos já existentes.

As organizações são livres para estruturarem seus órgãos de controle da forma que melhor lhes convier, adequando o tamanho e grau de formalidade das estruturas ao porte das empresas e nível de controle desejado.

Um benefício decorrente da junção entre *compliance* e auditoria é o fortalecimento do valor da empresa, não apenas pelo seu ganho reputacional, como já indicado, mas pela segurança das informações passadas ao mercado e investidores, como balanços e projeções de crescimento. Falhas nessas informações podem gerar crises de confiança e, até mesmo, a falência de empresas (VENTURI, SILVA e PINHO FILHO, 2019, p.37).

Importante destacar, entretanto, as diferenças entre esses dois institutos. Enquanto a auditoria interna funciona por meio de amostragem e tem por objetivo garantir o cumprimento de normas e processos internos da empresa, o *compliance* atua de

forma global e contínua, monitorando todas as áreas para que atuem em conformidade com as normas estabelecidas, fomentando a cultura de integridade e capacitando os funcionários para aplicá-la (MELO, 2017, p.17).

Estas áreas contribuem para identificação de fragilidades nos controles internos e promovem uma cultura de correção dos pontos de não conformidade, por meio de reporte para a alta administração. O Compliance engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela auditoria até a sua regularização, configurando essa uma das interseções das duas áreas. (COIMBRA e MANZI, 2010, p.34).

Ambos, contudo, podem ser estruturados para melhor se adequarem às estratégias da gestão. Ponto relevante a ser destacado nesse sentido é que a auditoria, segundo Barreto e Graeff (2011, p.27) não se restringe à avaliação do cumprimento de regras e procedimentos, mas também se destina à avaliação de desempenho da empresa, verificando seu grau de economicidade e eficiência.

No caso da auditoria interna, esta exerce um controle interno e permanente de todos os atos da administração, de maneira prévia, atual e posterior, bem como reorganizando processos com a finalidade de garantir um controle mais eficiente e que atenda aos objetivos da empresa (COSER, 2015, p.18).

No dizer de Almeida (2006, p.126):

A auditoria interna é de grande importância para as organizações, ajudando a eliminar desperdícios, simplificar tarefas, servir de ferramenta de apoio à gestão e transmitir informações aos administradores ou diretores sobre o desenvolvimento das atividades executadas.

A auditoria eficaz precisa de planejamento (estratégia global e alcance que se pretende com a auditoria), recursos (suficientes para garantir o desempenho do planejamento de maneira independente), equipe (selecionada com competências suficientes para entregar o resultado pretendido), implementação (comunicação do programa de maneira eficaz), registro e controle (referente ao material auditado) e,

por fim, monitoramento com análise crítica e programa de melhoria contínua (CICCO, 2014, p.3).

Segundo o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON (2020), os principais objetivos da auditoria interna são:

Verificar a existência, a suficiência e a aplicação dos controles internos, bem como contribuir para o seu aprimoramento; verificar se as normas internas estão sendo seguidas; verificar a necessidade de melhoramento das normas internas vigentes; avaliar a necessidade de novas normas internas.

O resultado final da auditoria, de maneira geral, portanto, deve ser o mapeamento dos atos de gestão, após verificação das diversas áreas da empresa, indicando se estes estão sendo gerenciados de maneira eficaz e dentro de um nível aceitável ou tolerável de riscos, conforme definido pela gestão, assim como sugerindo processos de melhorias específicos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia empregada na construção do presente projeto aplicativo, com identificação e descrição dos métodos científicos e técnicas utilizados. Inicialmente, insta destacar que a pesquisa científica se constitui na busca de soluções de maneira sistematizada, com o fim de validar o resultado encontrado. Os métodos científicos, portanto, são técnicas formais de pesquisa (RUDIO, 1980, p.9).

TABELA 3 – Objetivos específicos e metodologia empregada

| Objetivos Específicos | Metodologia Empregada |
|---|---|
| <p>Aprimorar o conhecimento do segmento de mercado, analisando o setor e as novas tendências de transporte de passageiros por ônibus;</p> | <p>Aplicou-se o <i>Benchmarking</i> para medir e comparar as práticas e resultados alcançados pelos concorrentes diretos da Viação Paraty, assim entendidos como aquelas empresas cujos produtos e/ou processos se assemelham a esta. Assim como foram levantadas as tendências de inovação do setor de transporte de passageiros por ônibus.</p> <p>Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, respondidas pela alta liderança da empresa e também por outras empresas do segmento.</p> |
| <p>Aperfeiçoar a eficiência da gestão operacional, através do mapeamento dos processos internos para identificar as melhores oportunidades de inovação;</p> | <p>ETAPA 1: Realizou-se pesquisa qualitativa, por meio do estudo de caso da Viação Paraty, no qual foram obtidos dados relevantes sobre a sua atividade, mediante um mapeamento dos principais processos da Viação Paraty, incluindo a operação, manutenção e as áreas de suporte (Tecnologia da Informação, Qualidade e recursos humanos).</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Além disso, foram analisados documentos utilizados e/ou elaborados pela Gestão da qualidade, a exemplo de procedimentos, fluxos de processos, manuais, diretrizes e quadro de indicadores.</p> <p>ETAPA 2: Após a coleta dos dados, mapeou-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças empregando-se a matriz SWOT e, por meio dela, elaborou-se um diagnóstico das capacidades ofensivas e defensivas da empresa, identificando pontos de aprimoramento na gestão operacional da empresa.</p> <p>O modelo de Porter e o <i>Balanced Scorecard</i> também foram utilizados com o fim de avaliar a empresa e traçar estratégias que resultem em vantagem competitiva para a organização.</p> <p>Realizou-se, ainda, pesquisa de maturidade de processo com aproximadamente vinte gestores e entrevistas semiestruturadas com outros cinco gestores, as quais foram parcialmente respondidas pela alta liderança da empresa, visando avaliar o grau de maturidade da sua gestão. Na sequência, foram escolhidos gestores das áreas de interesse para entrevistas individuais.</p> <p>Durante as entrevistas foram realizadas perguntas que abordavam os mesmos aspectos da pesquisa. Nelas, os gestores foram solicitados a materializar com exemplos todos os pontos relevantes que</p> |
|--|--|

| | |
|---|--|
| | <p>pu dessem comprovar ou refutar a maturidade indicada.</p> <p>ETAPA 3: Nesta etapa pôde-se observar que a certificação da ISO 9001 é orientadora para os gestores da empresa, que os documentos e procedimentos são atualizados e disponíveis e que as não conformidades são instrumentos de contínua melhoria</p> <p>Assim, identificada a cadeia de valor da Viação Paraty, um nível padronizado de maturidade dos gestores e mapeados pontos de melhoria e oportunidades de negócios, sugeriu-se a aplicação de ações em pontos específicos, capazes de gerar ganho de eficiência para o negócio; a exemplo da aplicação de uma matriz de risco, sistema de gestão de ativos e programa de avaliação de desempenho para os cargos chaves.</p> |
| <p>Alinhar a estrutura organizacional à estratégia, estruturando uma área de governança e integridade, com o fim de aprimorar o mapeamento e gerenciamento de riscos.</p> | <p>Após coleta de dados e informações detalhadas sobre as atividades da Viação Paraty e aplicação da matriz SWOT, a avaliação da empresa resultou em um diagnóstico com identificação de pontos de aprimoramento na sua gestão operacional. Sugeriu-se, então, com o fim de gerar vantagem competitiva para a organização, decorrente do ganho de eficiência operacional, a readequação do seu plano estratégico de negócios, incluindo a estruturação de áreas para mapeamento e</p> |

| | |
|--|--|
| | gerenciamento de riscos como: governança e integridade; <i>compliance</i> e auditoria. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores

A escolha da metodologia empregada está diretamente relacionada ao objeto pesquisado e, portanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, que tem por característica um estudo observacional, com levantamento de dados para conhecer mais a fundo o problema pesquisado, incluindo características e cultura, estabelecendo hipóteses, mas sem necessariamente indicar relações de causalidade (OLIVEIRA, 2011, p.22).

Em relação ao objeto de estudo, optou-se pelo estudo de caso da empresa Viação Paraty. Nesse sentido, importa demonstrar no que consiste o estudo de caso, que pode ser definido como:

um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (BRANSKI, FRANCO e LIMA Jr, 2010, p. 1).

Assim, o estudo de caso foi empregado com o fim de se obter dados qualitativos da empresa Viação Paraty, explicando detalhes da sua atividade e, com isso, permitindo a exploração de opções que gerem aumento da sua eficiência operacional, a partir da readequação do seu plano estratégico de negócios, a exemplo da estruturação de áreas para mapeamento e gerenciamento de riscos como: governança e integridade; *compliance* e auditoria.

No tocante à natureza da pesquisa, neste projeto optou-se por adotar uma abordagem de pesquisa qualitativa. Esse tipo de abordagem não apenas permite, como requer uma maior aproximação do pesquisador com o problema a ser estudado. Razão pela qual “nas abordagens qualitativas há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do

sujeito, que não pode ser traduzido em números” (NEVES e DOMINGUES, 2007, p.57).

Há, portanto, uma necessidade de avaliação e interpretação dos dados coletados pelo pesquisador, com o fim de atribuir-lhe significado de maneira indutiva. O número de amostras, portanto, não tem por finalidade cobrir todas as variáveis relativas ao problema pesquisado, mas oferecer uma perspectiva sólida daquilo que fora coletado.

Em relação às técnicas de coleta de dados, foram utilizados o *Benchmarking*, a análise documental, pesquisa de maturidade de processo com aproximadamente vinte gestores da Viação Paraty e entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de outras empresas do mesmo segmento do setor.

A aplicação do *Benchmarking* concentrou-se em medir e comparar as práticas e resultados alcançados pelos concorrentes diretos da Viação Paraty, assim entendidos como aquelas empresas cujos produtos e/ou processos se assemelham a esta. Trata-se de um método de aprendizagem por comparação com líderes do setor e que tem como resultado inspirar adaptações de boas práticas (MAZO, 2003).

Além disso, para CAMP (*apud* ZAGO et al., 2006, p. 3) “o *benchmarking* não é só uma análise competitiva tradicional, para revelar quais são as melhores políticas, mas também trabalho para obter uma clara compreensão de como essas políticas são usadas.” De modo que o resultado da pesquisa consista para além das etapas e procedimentos, também na identificação da racionalidade por trás dos produtos e/ou processos mapeados.

Logo, além da análise das práticas adotadas atualmente pelos demais agentes de mercado, concorrentes da Viação Paraty, foram levantadas também tendências de inovação do setor de transporte de passageiros por ônibus.

No tocante à análise documental, foram avaliados documentos internos da Viação Paraty, em especial os documentos utilizados e/ou elaborados pela Gestão da qualidade, a exemplo de procedimentos, fluxos de processos, manuais, diretrizes e quadro de indicadores.

Esse exame teve por objetivo mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, empregando-se a matriz SWOT e, dessa forma, elaborando um diagnóstico das capacidades ofensivas e defensivas da empresa, identificando pontos de aprimoramento na gestão operacional da empresa. O modelo de Porter e o *Balanced Scorecard* também foram utilizados com o fim de avaliar a empresa e traçar estratégias que resultem em vantagem competitiva para a organização.

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro pré-estabelecido é bastante simples, permitindo ao entrevistador maior flexibilidade na condução dos questionamentos ao longo da entrevista (NEVES e DOMINGUES, 2007, p.63).

Parte das entrevistas foi respondida pela alta liderança da empresa, visando avaliar o grau de maturidade da sua gestão (*benchmarking* interno); e parte dela por outras empresas do segmento (*benchmarking* competitivo), buscando identificar as melhores práticas e modelos de gestão eficientes que possam ser adaptados à Viação Paraty.

Assim, ao tratar do planejamento estratégico da Viação Paraty, buscou-se identificar a sua cadeia de valor, mapeando pontos de melhoria e oportunidades de negócios, de modo a possibilitar a aplicação de ações em pontos específicos, capazes de gerar ganho de eficiência para o negócio.

5 BENCHMARKING

Embora seja um procedimento metodológico, o Benchmarking é tratado aqui como um capítulo à parte, no sentido de contribuir de forma relevante para se alcançar os objetivos do presente trabalho.

Benchmarking é uma técnica simples e altamente eficaz, cujo significado pode ser traduzido como uma pesquisa e/ou estudo de referencial comparativo de uma empresa, independente do setor, serviço ou produto que oferece. Comparação é algo natural para o crescimento e desenvolvimento, em especial para saber se posicionar em relação a outros.

Por meio do processo de *benchmarking* é possível verificar o que e como os concorrentes ou empresas do setor estão trabalhando, observando suas práticas comerciais e de gestão, com a finalidade de se chegar ao que de melhor existe. Pode-se considerar esse um fator crucial para as empresas, que as empurra em direção à adoção de melhorias contínuas. Trata-se de uma forma de evoluir suas estratégias por meio de *insights* partindo dos seus concorrentes.

Camp (*apud* WAQUED, 2002, p.10) apresenta uma definição a que chama de operacional quando diz que “*Benchmarking* é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Certamente a aplicação correta da técnica trará resultados positivos como: a) identificação de novas tendências; b) descoberta de práticas de sucesso comprovadas no mercado; c) avaliação de efetividade de processos e ferramentas internas; d) identificação de mudanças e melhorias na organização como um todo; e) colaborador em tomadas de decisões entre outras.

Importante ressaltar que o processo de *benchmarking* não representa, necessariamente, que a conduta praticada pela concorrência é a melhor para o negócio em estudo. Porém, por meio da aprendizagem dos melhores casos e da identificação de pontos que podem ser melhorados, é possível estruturar ideias que sejam inovadoras para a empresa.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com um roteiro pré-estabelecido bastante simples e flexível, as quais foram aplicadas a gestores de outras empresas do mesmo segmento, de modo a identificar as melhores práticas adotadas e modelos de gestão eficientes que possam ser adaptados à Viação Paraty.

5.1 GRUPO JCA

FIGURA 16 – Logo do Grupo JCA.



Fonte: JCA

Histórico da empresa

O Grupo JCA soma mais de 90 anos de atuação no mercado rodoviário nacional, por meio das empresas Auto Viação 1001, Auto Viação Catarinense, Viação Cometa, Expresso do Sul, Rápido Ribeirão Preto e Rápido Macaense. Com 3500 veículos em sua frota, é uma referência no transporte de passageiros, cargas e turismo em todo o país.

Ao final da década de 40, seu fundador, Jelson da Costa Antunes, adquiriu um ônibus em sociedade com seu irmão, porém logo depois decidiu seguir sozinho e, em Macaé, comprou seu primeiro ônibus “inteiro”. Algum tempo depois voltou para Niterói, onde adquiriu a Viação Niterói.

Durante os anos 50 os negócios do empresário estavam em ascensão, foi então que passou a formar cooperativas de transporte, estruturá-las e vendê-las. Assim vieram as cooperativas em torno da Viação Niterói, Nova Cidade, Barro Vermelho e Viação Brasília.

Com um nome forte e capital, pôde escolher onde investir para constituir a própria empresa, sem sócios e sem cooperativa. Assim nasceu, em 1955, a Auto-ônibus São

José, operando um trajeto que passava por fora do centro de São Gonçalo, por meio de uma estrada ainda virgem, a ser desbravada.

Menos de oito anos depois, em 1963, a Auto-ônibus São José, com 68 carros, já era a maior empresa de ônibus do estado do Rio de Janeiro e Jelson tornou-se o maior empresário do setor com apenas 36 anos de idade. Em 1968, adquiriu a Auto Viação 1001, para a qual futuramente foram incorporadas outras empresas como: Auto-ônibus São José, Expresso Rio Bonito, Expresso Itaboraí e Vispan (Viação São Paulo-Niterói).

Na década de 70, os negócios cresceram muito com a aquisição de diversas linhas na região, das empresas Útil, Salutaris, Natividade, Rio Minho, Brasil e União. Em 1979 foi inaugurada a grande sede da Viação 1001 no Rio de Janeiro. Em 1982, a Viação 1001 chegava também à Região da Zona da Mata de Minas Gerais ao incorporar a empresa Citran com o objetivo de estender o negócio, rumo ao Sul do país.

Assim, no início da década de 90, nasce a JCA Holding, unificando todas as empresas do grupo e, em 1995, a Viação Catarinense no Sul passa a fazer parte da *holding*, atingindo seu objetivo de chegar à região Sul do país, assim como também a Rápido Ribeirão Preto, no oeste paulista.

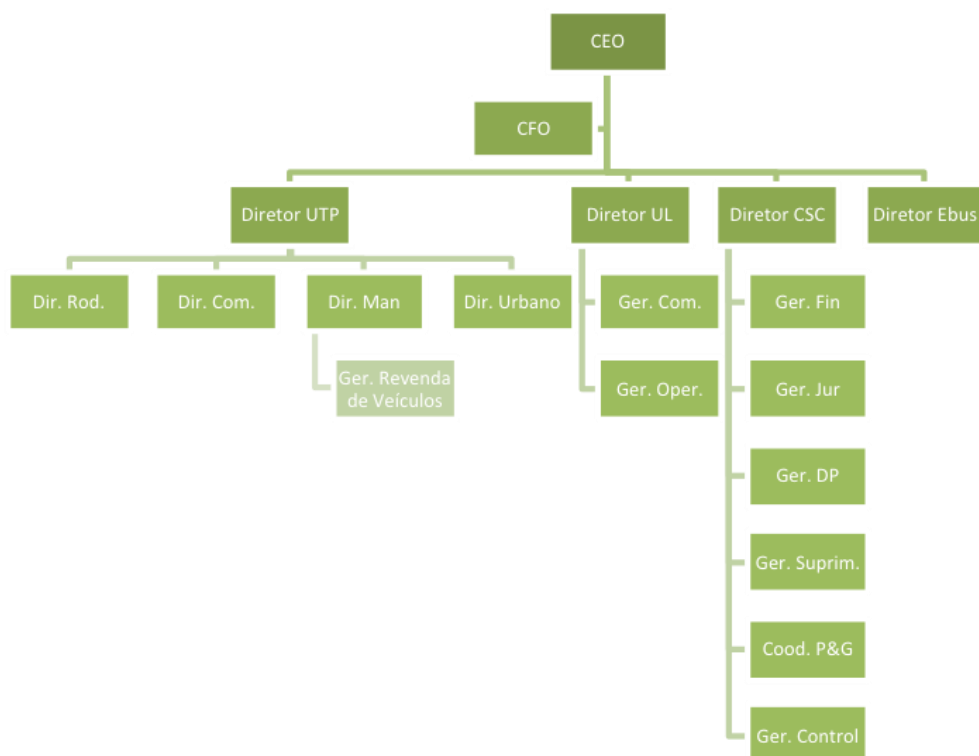
Já em 2002, o Grupo JCA compra a Viação Cometa, empresa tradicional paulistana fundada por Tito Mascioli e Artur Brandi. Curiosamente, a Viação Cometa e a Viação 1001 nasceram em 1948, mesmo ano em que Jelson da Costa Antunes adquiriu seu primeiro “meio ônibus”. Nos anos seguintes ainda foi adquirida a Rápido Macaense.

Serviços oferecidos e número atual de garagens

Atualmente o Grupo JCA oferece os serviços de Transporte Rodoviário Estadual e Interestadual, Fretamento, Turismo, Encomendas, Urbano e Revenda de Veículos usados e sua frota ocupa aproximadamente 15 (quinze) garagens próprias.

Organograma da empresa

FIGURA 17 – Organograma do Grupo JCA.



Fonte: JCA

Após a aplicação do questionário do APÊNDICE A e conversa com os gestores, foram agrupadas as informações nesta tabela a seguir:

TABELA 4 – Questionário *benchmarking* JCA

| | |
|--|---|
| <p>Informações necessárias para estudo da Viação Paraty</p> | <p>O Grupo JCA foi escolhido no processo de estudo de <i>benchmarking</i> por ter grande representatividade no setor de Transporte de Passageiros por ônibus pelos seus 90 anos de atuação e também por ser considerada uma empresa inovadora do setor.</p> <p>Busca-se pelo estudo da empresa referências quanto ao planejamento estratégico, soluções, inovações em que o grupo vem trabalhado ou</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | pretende trabalhar perante as mudanças que o setor vem apresentando em anos pré e pós pandemia da Covid-19. Além disso, também foram considerados apontamentos quanto à prática corporativa. |
| Como foi realizado o estudo de benchmarking | Para realização do <i>benchmarking</i> com o Grupo JCA, realizou-se entrevistas qualitativas presenciais com a Coordenadora de Planejamento e Gestão, Simone Vinetto, assim como entrevista e conversa presencial com o CEO da organização, Gustavo Rodrigues. |
| Dados coletados e resultados gerados | <p>O Gerenciamento e alcance de resultados da JCA está pautado no planejamento estratégico desenvolvido para um horizonte de 5 anos e que tem como objetivo a máxima excelência Operacional, com foco na gestão de custos. Para tanto, utilizam da estratégia de integração com outros <i>players</i>, além de inovação.</p> <p>O que chama a atenção quanto à criação e implantação do planejamento estratégico é o alinhamento e envolvimento de todos da equipe, independente da área de atuação. A disseminação do mapa estratégico é alta e eficiente, comprometendo as áreas a desenvolver atividades que entreguem tal objetivo. Há uma área específica de planejamento responsável pelo cumprimento de tais ações, o que impacta efetivamente o alcance do resultado desejado.</p> <p>Não existia nenhum tipo de planejamento estratégico até o ano de 2008, no qual cada uma das empresas trabalhava de forma independente. Não existia, portanto, padrão algum de trabalho, muito menos um objetivo comum.</p> <p>O departamento de Governança Corporativa foi criado há 2 anos para trabalhar a gestão da mudança e criar processos, políticas, regulamentos etc. O envolvimento de toda a liderança e alinhamento de todos os níveis necessários de informações têm um papel fundamental para a propagação da Estratégia da organização e acompanhamento dos resultados. O trabalho da governança da JCA instituiu uma série de comitês para discussão e tomada de decisão em todas as unidades, níveis e setores.</p> |

Esses comitês seriam: 1) Comitê de Gestão, realizado uma vez por mês, composto pelo CEO, CFO, diretores das Unidades de Passageiros Rodoviário, Urbano, Fretamento e Cargas, discutindo assuntos relacionados a projetos estratégicos, políticas e diretrizes diversas; 2) Conta Giros formados por diversos setores, separados por unidade de negócio. Acontece uma vez por semana e tem como objetivo acompanhar os projetos, iniciativas e indicadores operacionais que estão em andamento; e, por fim, 3) *Week Follow Up*: reunião semanal para tratar temas como receita, acidentes, reclamações, multas e ocorrências de manutenção. É realizada por garagem e os indicadores desdobrados por equipes das garagens das cidades onde a empresa tem operação. É possível destacar nas conversas que, previamente e de maneira prioritária ao planejamento estratégico, é necessário a empresa deixar claro para seu corpo diretivo e posteriormente a todos os colaboradores qual é a sua cultura, seus valores e comportamentos; e, posteriormente, trabalhar na eleição dos principais objetivos dentre aqueles que impactam na sobrevivência do negócio, para então se desdobrar o planejamento.

A JCA respondeu aos impactos da pandemia da Covid-19 rapidamente, revisando seu mapa estratégico a fim de direcionar todos os esforços para a redução de custos, venda de ativos e desenvolvimento de novos negócios, com o objetivo de gerar receita para compensar o faturamento quase inexistente.

Derivado do cenário crítico proporcionado pela pandemia, foram instituídos no processo de governança mais dois comitês: Comitê de Receita, formado também pela diretoria comercial e de todas as unidades de negócio, CEO e CFO; e Comitê de Custo, onde são apresentados cenários em três níveis – realista, conservador e pessimista – para as devidas tomadas de decisões e/ou criação de projetos e iniciativas, acompanhados nas reuniões de Conta Giro.

A criação de tais comitês permitiu que a comunicação de informações e diretrizes definidas alcancem todos os colaboradores com maior efetividade. A JCA possui certificação ISO em suas linhas urbanas.

| | |
|---|---|
| <p>Quais foram os aprendizados</p> | <p>Pode-se pontuar com clareza o aprendizado quanto à importância da definição do objetivo estratégico da empresa e implantação de um planejamento estratégico como ferramenta para entrega de resultado, uma vez que todos os colaboradores, de diferentes níveis, estão alinhados e comprometidos com o processo.</p> <p>A Viação Paraty não possui tal planejamento e as decisões são tomadas no nível da Diretoria e posteriormente comunicada aos departamentos competentes para desenvolver atividades relacionadas a tal decisão. Percebe-se que na Viação Paraty há um bom envolvimento dos funcionários para realizar a entrega específica e, no mesmo nível, a falta de compreensão do porquê, para quê e importância do seu papel para a sua realização. Conclui-se, portanto, que apesar da entrega ser realizada, esta poderia ser muito mais efetiva.</p> <p>Outro tema importante para se ressaltar refere-se à área de governança corporativa que estabelece com clareza como a empresa deve ser dirigida, administrada ou controlada e corrobora com a necessidade de uma gestão mais eficiente, pautada pela instituição de um objetivo estratégico e seu planejamento.</p> |
|---|---|

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2 Viação Miracatiba

FIGURA 18 – Logo Viação Miracatiba



Fonte: Viação Miracatiba

Histórico da empresa

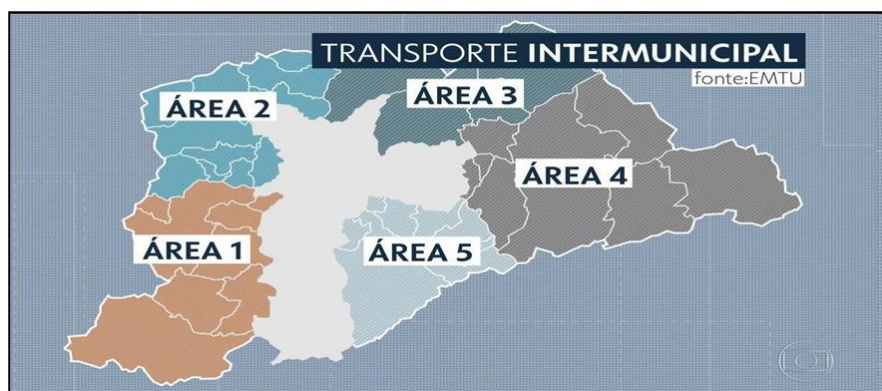
A empresa Viação Miracatiba Ltda. atua no ramo da logística, mais especificamente no setor de transporte público de passageiros. Fundada em 1º de abril de 1997, com sede na cidade de Itapecerica da Serra, atua na região metropolitana de São Paulo, prestando serviços de transporte nas cidades de Itapecerica da Serra, Embu Guaçu, Juquitiba, São Loureço da Serra, Embu das Artes, Cotia, Taboão da Serra e São Paulo.

Sua missão é proporcionar serviços de transporte de qualidade, centrado no cliente, com ganhos de eficiência, transparência, confiabilidade e segurança. A Viação Miracatiba tem como visão, caminhar progressivamente, assumindo as transformações necessárias e assimilando novas tecnologias com vistas à melhoria contínua dos seus serviços.

A Viação Miracatiba iniciou suas operações em 1997 na linha 030TRO Juquitiba – Itapecerica da Serra e aos poucos foi crescendo e adquirindo outras linhas, operando atualmente um total de 37 linhas com 1.000 empregados. Em 16/11/2006, em conjunto com as empresas Cidade Verde, Veneza, Viação Pirajuçara e Viação Raposo Tavares, criaram o Consórcio Intervias com o objetivo de explorar o serviço de transporte público de passageiros na região metropolitana de São Paulo. Atualmente o consórcio é formado pelas empresas: Viação Miracatiba, Viação Raposo Tavares e Viação Pirajuçara.

O Consórcio Intervias é responsável pela execução dos serviços metropolitanos de transporte público de passageiros por ônibus, na área que compreende os municípios de Cotia, Embu das Artes, Embu-Guaçu, Itapecerica da Serra, Juquitiba, São Lourenço da Serra, Taboão da Serra, Vargem Grande Paulista, denominada Área 1 da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e Capital de São Paulo, (área branca do mapa), conforme Figura 1. Atualmente o Consórcio Intervias dispõe de uma frota com mais de 800 veículos, distribuídos entre as linhas sob sua responsabilidade operacional.

FIGURA 19 – Área de Concessão da Região Metropolitana de São Paulo.



Fonte: EMTU (1996)

Serviços oferecidos, frota, número atual de garagens e funcionários

A empresa Viação Miracatiba Ltda. atua no ramo da logística, mais especificamente no setor de transporte público de passageiros intermunicipal. Possui 3 garagens nos municípios de Itapeçerica da Serra, Embu Guaçu e Jujutiba, 350 ônibus urbanos e 1000 funcionários.

Organograma da Empresa

FIGURA 20 – Organograma da Viação Miracatiba.



Fonte: Viação Miracatiba

Após a aplicação do questionário do APÊNDICE A e conversa com os gestores, foram agrupadas as informações nesta tabela a seguir:

TABELA 5 – Questionário *benchmarking* Viação Miracatiba.

| | |
|--|---|
| <p>Informações necessárias para estudo da Viação Paraty</p> | <p>A Viação Miracatiba é umas das empresas que integra o Consórcio Intervias e é responsável pela execução dos serviços metropolitanos de transportes de passageiros na Área 1 da Região Metropolitana de São Paulo - RMSP. A viação foi escolhida dentro do nosso estudo de <i>benchmarking</i> por ser uma empresa que opera, essencialmente, as linhas urbanas de São Paulo e, por isso, sente o forte impacto da queda da demanda de passageiros ao longo dos anos. Busca-se, mediante o estudo da empresa, referências quanto ao planejamento estratégico, soluções, inovações, em que grupo vem trabalhando ou pretende trabalhar perante as mudanças que o setor vem apresentando em anos pré e pós pandemia. Além disso, também foram considerados apontamentos quanto à prática corporativa.</p> |
| <p>Como foi realizado o estudo de <i>benchmarking</i></p> | <p>Para realização do <i>benchmarking</i> com a Viação Maracatiba, realizamos entrevistas qualitativas presenciais com o gerente de operação da garagem da cidade de Itaperecica da Serra, João Clineu.</p> |
| <p>Dados coletados e resultado gerado</p> | <p>Por fazer parte do consórcio Intervias, a Viação Miracatiba, realiza sua operação de transporte de passageiros, por ônibus, seguindo rigorosamente o contrato de concessão firmado com o governo em 2006.</p> <p>A empresa não possui objetivo, mapa e planejamento estratégico específico que oriente as ações de seus colaboradores, independente do departamento ou cargo. Toda tomada de decisão é feita no nível da diretoria que transmite a informação via método <i>top down</i> onde, então, as devidas ações são as devidas ações são concretizadas. O indicador de produtividade (número de passageiros/ carro/ dia), permite que as áreas trabalhem em conjunto para o alcance do resultado.</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>Importante ressaltar que qualquer tipo de deliberação respeita as regras preestabelecidas em contrato, que não chegam a todos os funcionários.</p> <p>Pode-se observar que uma vez tomada a decisão pela diretoria, todos trabalham para o alcance do seu objetivo. Foi o caso da política de redução de custos que eliminou a canibalização de linhas municipais e intermunicipais.</p> <p>Não se identificou um projeto de inovação instituído que merecesse destaque. O que é possível sinalizar são diversas melhorias nos processos realizados dentro da empresa, seja em uma única área ou entre departamentos.</p> <p>A área de governança corporativa e <i>compliance</i> não faz parte da estrutura organizacional da empresa, assim como existe um Código de Conduta a ser seguido. Por fim, não foi possível identificar com clareza fóruns de discussão e decisões, uma vez que essas ocorrem apenas no nível da diretoria. Todas as ações tomadas para amenizar o impacto da queda brusca de demanda durante a pandemia estão ligadas à redução de custo operacional e mão de obra (redução de jornada de trabalho, novo desenho de escala de trabalho de motoristas e remodelagem dos processos operacionais). A Viação Miracatiba não possui certificação ISO.</p> |
| <p>Quais foram os aprendizados</p> | <p>Após o estudo de <i>benchmarking</i> com a Viação Miracatiba percebeu-se que o direcionamento em seguir processos e indicadores não necessariamente faz a companhia seguir para o mesmo objetivo, afinal, cada departamento trabalha individualmente para o alcance de metas específicas. As decisões tomadas no método <i>top down</i>, engessam o processo como um todo não dando segurança para que os colaboradores em geral se colocassem a frente das tomadas de decisões. Outro impacto do método é sobre a construção e manutenção de um ambiente aberto/ favorável para se discutir ideias e inovações que impactem a empresa como um todo. A diretoria se baseia especificamente no contrato licitatório e em suas obrigações para gerir a empresa,</p> |

| | |
|--|--|
| | e não tem a preocupação em envolver todo o time, que são apenas executores de tarefas/obrigações. Claramente se vê a necessidade de maior descentralização do poder de decisões para que a empresa siga as evoluções do mercado. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 Viação Sambaíba

FIGURA 21 – Logo Viação Sambaíba



Fonte: Viação Sambaíba

Histórico da empresa

A Sambaíba Transportes Urbanos Ltda. é uma empresa de transporte público da cidade de São Paulo. Opera, exclusivamente, a área 2 dos subsistemas estrutural (lote E2) e local de articulação regional (lote AR2) de linhas de ônibus municipais da cidade de São Paulo. Seus ônibus são caracterizados pelas cores azul-escuro e cinza.

A Sambaíba foi fundada em 04 de fevereiro de 2004. Pouco tempo após a sua fundação, a empresa adquiriu o terreno de uma antiga pedreira na Rua Maria Amália Lopes de Azevedo, no bairro do Tremembé, Zona Norte de São Paulo, que pertencia à Madeirense, e lá instaurou sua sede. Após o início das operações da nova sede, em 24 de novembro de 2006, a empresa recebeu a certificação ISO 9001 e em 2009 a ISO14001.

Alguns anos mais tarde, em 2009, a empresa construiu outra garagem próxima ao entroncamento entre as rodovias Fernão Dias e Presidente Dutra e reorganizou sua estrutura operacional novamente.

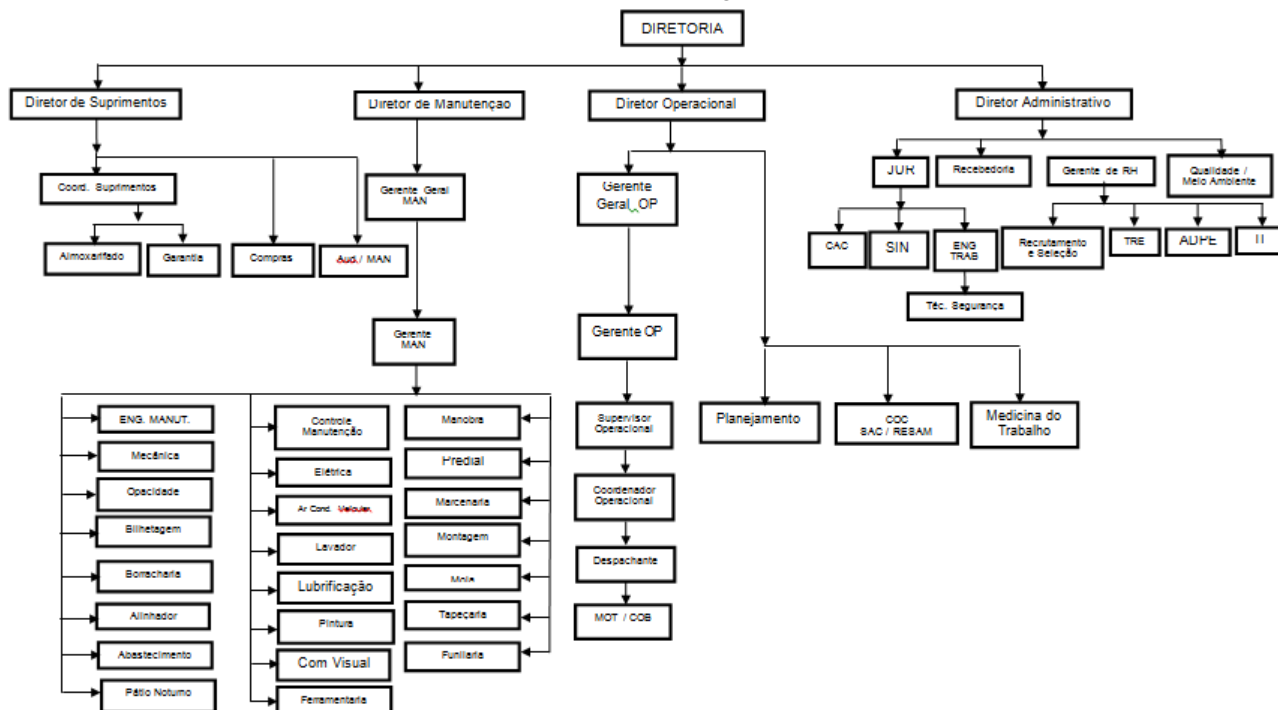
Serviços oferecidos, frota e número atual de garagens

A empresa oferece os serviços de transporte rodoviário urbano de passageiros no município de São Paulo e possui uma frota de 1.200 ônibus, operando 115 linhas. Até fevereiro/2020, antes da pandemia da Covid-19, transportava cerca de 780.000 pessoas por dia, movimentando 18,6 milhões de reais por mês.

A Sambaíba opera, atualmente, quatro garagens, todas elas localizadas na Zona Norte da cidade de São Paulo, sendo: Garagem 1 situada na Rua Elza Guimarães, 589 – Vila Amália; Garagem 2 situada na Rua Quirinópolis, 62 – Imirim; Garagem 3 situada na Avenida João Simão de Castro, 2100 – Vila Sabrina ao lado do Terminal de Cargas Fernão Dias – Atualmente a sede; Garagem 4 situada na Rua Maria Amália Lopes de Azevedo, 1705 – Jardim Tremembé.

Organograma da Empresa

FIGURA 22 – Organograma Viação Sambaíba



Fonte: Viação Sambaíba

Após a aplicação do questionário em anexo e conversa com os gestores, foram agrupadas as informações nesta tabela a seguir:

TABELA 6 – Questionário *benchmarking* Viação Sambaíba

| | |
|--|---|
| <p>Informações necessárias para estudo da Viação Paraty</p> | <p>A Sambaíba foi escolhida para o estudo de <i>benchmarking</i> por ser uma das maiores empresas de transporte de passageiros do Brasil, localizada na cidade mais importante do país. Além de também ser uma empresa com características de serviço parecidas com a da Viação Paraty, o que corrobora com o estudo considerando o cenário atual. Busca-se, por meio da análise da empresa, referências quanto ao planejamento estratégico, soluções e inovações que o grupo tem trabalhado ou pretende trabalhar diante das mudanças que o setor vem apresentando em anos pré e pós pandemia. Além disso, também foram considerados apontamentos quanto à prática corporativa.</p> |
| <p>Como foi realizado o estudo de <i>benchmarking</i></p> | <p>Para realização do <i>benchmarking</i> com a Sambaíba, realizamos entrevistas qualitativas presenciais com o Coordenador da qualidade, Arnaldo Luiz, que possui 28 anos de empresa.</p> |
| <p>Dados coletados e resultado gerado</p> | <p>Analisando as informações, não foram encontradas maneiras de auxiliar a Paraty com os processos da Sambaíba, pois a empresa ainda não está se movimentando com relação às mudanças atuais. As tomadas de decisões da empresa são baseadas no método <i>top down</i>; os colaboradores em seus diferentes níveis se tornam meros executores de tarefa. A gestão da empresa se baseia, de forma fundamental, no contrato de concessão longo que possui. Portanto, procura atender as regras estabelecidas. Não foi possível realizar a coleta de dados referente ao tema e à prática da aplicação de um planejamento estratégico, pois é uma metodologia distante da realidade da organização. O mesmo ocorre com a governança corporativa, departamento e prática não adotadas.</p> |

| | |
|------------------------------------|---|
| Quais foram os aprendizados | Foi observado que a Sambaíba possui um organograma muito inchado e com processos muito lentos de tomada de decisão, somente a alta diretoria participa da estratégia, quando ela existe, e sabe dos planos de futuro da empresa. Como aprendizado adquirido é possível destacar a necessidade e importância de toda a equipe estar alinhada com o processo estratégico da empresa, assim como a adoção de um processo de decisão mais ágil. |
|------------------------------------|---|

Fonte: Elaborado pelos autores

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Analisar o Mercado/Setor e Novas Tendências de Transporte por Passageiros por Ônibus

As empresas do setor de transporte de passageiros por ônibus são em sua maioria familiares e possuem características muito similares em sua composição e gestão, comprovado na análise do estudo de *benchmarking* aplicado em três grandes empresas operadoras de tal serviço no estado de São Paulo.

Aquelas que possuem familiares exercendo atividades no nível de diretoria ou alta gestão apresentaram um modelo de gestão totalmente hierárquico e centralizador, em que a tomada de decisões depende unicamente dos familiares que estão à frente do negócio.

Percebe-se que empresas de transporte de passageiro com característica urbana têm mais dificuldade em se distanciar de tais atributos da liderança e também com o desenvolvimento de novas ideias e inovação, uma vez que estão centradas em executar as exigências oriundas do contrato de concessão do serviço.

Existem melhorias operacionais constantes nos diversos departamentos que impactam em redução de custos (otimização de ativos, estudo de quilômetro rodado, negociação com fornecedores de matéria-prima etc), controle de *Turnover*, treinamentos internos, especialmente com equipe da operação (motoristas e mecânicos), entre outros.

A análise da empresa que exerce o serviço rodoviário e fretamento contínuo, gerida por executivos do mercado onde familiares fazem parte apenas do Conselho, é totalmente diferente. Nesse caso nota-se que o seu crescimento acontece de maneira mais acentuada e contínua ao longo dos anos, sendo instituídos objetivos e metas claras para o alcance do melhor faturamento para seus acionistas.

Para tanto, uma série de mudanças aconteceram, a exemplo da implantação da governança corporativa, juntamente com todos os seus procedimentos, departamento

de *compliance*, unificação da operação, independente de localidade de cada unidade operacional, assim como a construção e disseminação em todos os níveis do mapa estratégico de longo prazo.

Independentemente do tipo de serviço que a empresa de transporte de passageiros opera, notou-se que uma gestão hierárquica e familiar pode sofrer mudanças positivas que impactam no resultado quantitativo e qualitativo do negócio, através da adoção de práticas atuais em seu cotidiano – como a aplicação de um planejamento estratégico e seus objetivos em todos os departamentos, que possam impactar e comprometer todos os seus colaboradores em busca de um resultado comum. Dessa maneira, a execução do trabalho linear é efetiva.

6.2 Mapeamento dos Processos Operacionais da Viação Paraty

Para responder ao objetivo específico de aprimorar a gestão operacional, foi realizado um mapeamento dos principais processos da Viação Paraty, incluindo a operação, manutenção e as áreas de suporte da Tecnologia da Informação – TI, qualidade e recursos humanos.

Na primeira etapa do trabalho foi realizado uma pesquisa de maturidade de processos com os principais gestores da empresa e, na sequência, foram escolhidos gestores das áreas de interesse para entrevistas individuais.

A pesquisa de maturidade foi construída de forma que abordasse os aspectos: cliente; colaboradores e responsabilidades; trabalho em equipe; gestão de processos e indicadores; documentação; utilização de sistemas de informática; e processos administrativos e metodologia para solução de problemas. Uma análise qualitativa das respostas dos gestores indicou um nível de maturidade padronizado, possuindo rotinas pré-estabelecidas baseadas nas melhores práticas constatadas.

Durante as entrevistas foram realizadas perguntas que abordavam os mesmos aspectos da pesquisa. Nelas, os gestores foram solicitados a materializarem, com exemplos, todos os pontos relevantes que pudessem comprovar ou refutar a maturidade indicada.

Nesta etapa, pôde-se observar que a certificação da ISO 9001 é orientadora para os gestores da empresa, que os documentos e procedimentos são atualizados e disponíveis, e não conformidades são instrumentos de melhoria contínua.

As entrevistas serviram de suporte também para identificação de oportunidades de melhorias, entre elas destaca-se a questão da segurança no transporte. Este item serviu de insumo, dentro do trabalho, para corroborar com a importância de desdobrar o gerenciamento de risco também no âmbito operacional na Paraty.

Há na empresa um sistema robusto que integra indicadores de todas as áreas; este faz a interface entre os processos de operação e manutenção, registra informações de treinamentos e capacitação, além de ferramentas para monitoramento da qualidade dos processos. Os indicadores da empresa são acompanhados nesta ferramenta e pelo BI (*Business Intelligence*), ambiente em que os gestores podem monitorar a qualidade de suas entregas.

A gestão da operação é realizada com acompanhamento de indicadores pertinentes à área e que traduzem a qualidade da prestação do serviço aos clientes transportados, como pontualidade, intervenções de clientes e indicadores diretamente ligados à eficiência de custos, como consumo por quilômetro.

Na gestão da manutenção, é possível perceber que a rotina preventiva é considerada ponto fundamental para atingir as metas propostas, principalmente no que tange aos indicadores de falha, tais como índice de socorro que impactam diretamente na percepção da qualidade de serviço prestado para os clientes.

São controlados indicadores fundamentais para cumprimento do orçamento, tais como controle de estoque e custo de manutenção por quilômetro. Além disso, as rotinas de manutenção dispõem de listas de tarefas estruturadas, porém sem tempo médio definidos por tarefa, o que pode ser uma oportunidade para avaliar recursos.

O sistema utilizado para gestão da manutenção é confiável e dispõe de ferramentas de controle para acompanhamento dos principais indicadores. Existe espaço para

avançar na inovação e manutenção preditiva, de forma que a Viação Paraty possa poupar recursos e minimizar paradas, o que é reconhecido por seus gestores.

A gestão de ativos, um tema muito discutido na última década, pode ser um direcionador para a Viação Paraty potencializar a eficiência da manutenção. Alguns indicadores chaves como, taxa de falha, confiabilidade e disponibilidade deverão ser medidos e poderão ser balizadores para *benchmarking* da empresa com qualquer setor.

Um dos desafios do setor, e também para a Viação Paraty, é a retenção de pessoas, principalmente de mão de obra qualificada. A região atendida pela empresa possui indústrias com perfis sazonais, como da cana-de-açúcar, capazes de atrair mão de obra da empresa. Não existe hoje na empresa um mapeamento formal de sucessão, o que para os níveis de supervisão até o de executivos pode impactar diretamente nos resultados da Viação Paraty.

Deve ser implementado na empresa um programa de avaliação de desempenho para os cargos chaves, de forma que os talentos possam ser mapeados, bem como para prepará-los para posição de seus gestores. Uma ferramenta importante para entender o cenário agressivo do mercado no quesito atração de pessoas, é utilizar-se de consultorias para mapeamento de salários e cargos, de forma que a Viação Paraty possa adequar-se ao mercado.

A empresa faz pesquisa de clima organizacional anual com seus funcionários para entender os anseios dos colaboradores, tratar e alinhar expectativas e necessidades. Além disso, são realizados mensalmente rituais de gestão, com acompanhamento de indicadores, em que os gestores apresentam os resultados e plano de ação para suas respectivas lideranças. Nestes fóruns são ajustadas as ações em função dos objetivos da estratégia da empresa. Estes rituais ocorrem com acompanhamento da equipe de qualidade e comprovam a atual maturidade da empresa.

As entrevistas indicaram que o resultado da pesquisa condiz com o nível de maturidade proposto, sendo observados pontos que a empresa tem oportunidade de desenvolvimento dentro de cada processo.

6.3 Alinhar a Estrutura Organizacional a Estratégia

6.3.1 Aplicação de Estrutura de Governança Corporativa

As significativas mudanças no ambiente de negócio, marcadas com cicatrizes de crises, transformações culturais e sociais, escândalos políticos e um mercado extremamente competitivo vêm, cada vez mais, mostrando uma grande necessidade de as empresas manterem um foco na governança. Isto é, utilizar as boas práticas da governança corporativa para sustentar os processos e atividades da organização, contribuindo para a qualidade da gestão por meio de seus princípios básicos, de modo a preservar seu valor econômico e, conseqüentemente, a perenidade dos negócios.

Segundo o IBGC (2020), a governança possui 4 (quatro) princípios básicos, sendo eles:

- a) Transparência – disponibilizar dados e informações constantes aos *stakeholders*, de forma simples e fácil acesso;
- b) Equidade – todas as partes da empresa devem ser tratadas de forma justa e equânime;
- c) Prestação de contas – deve-se prestar, periodicamente, contas econômico-financeiras;
- d) Responsabilidade corporativa – zelar por todo o ambiente interno e externo em que a empresa está incluída: ambiental, social, capital humano, risco reputacional etc.

Nota-se por meio das pesquisas e entrevistas realizadas em campo com os gestores de áreas estratégicas da Paraty, que a empresa possui controles e processos internos bem definidos. A aplicação de práticas da governança corporativa na organização tende a contribuir para a manutenção, controle e avaliação constante destes processos, trazendo benefícios para atração de clientes e investidores, aumento do valor de mercado e valorização da imagem, além de reduzir conflitos internos.

A governança corporativa e suas melhores práticas têm como principal objetivo atingir a regulação dos negócios de uma operação. Isto é, ela atua sobre os domínios de propriedade e de gestão das empresas, buscando resguardar os interesses de todos

os interessados, de forma a viabilizar a sustentabilidade e a maximização do valor das operações.

Vale ressaltar que a empresa Paraty, modelo para este trabalho, conta com controle ou administração interligados a valores determinados pela família, caracterizando-se como uma empresa de estrutura familiar. Desta forma, os integrantes têm um papel principal na organização.

Segundo RICCA (2012), a governança corporativa, quando aplicada nas empresas familiares, apresenta diversas vantagens, como:

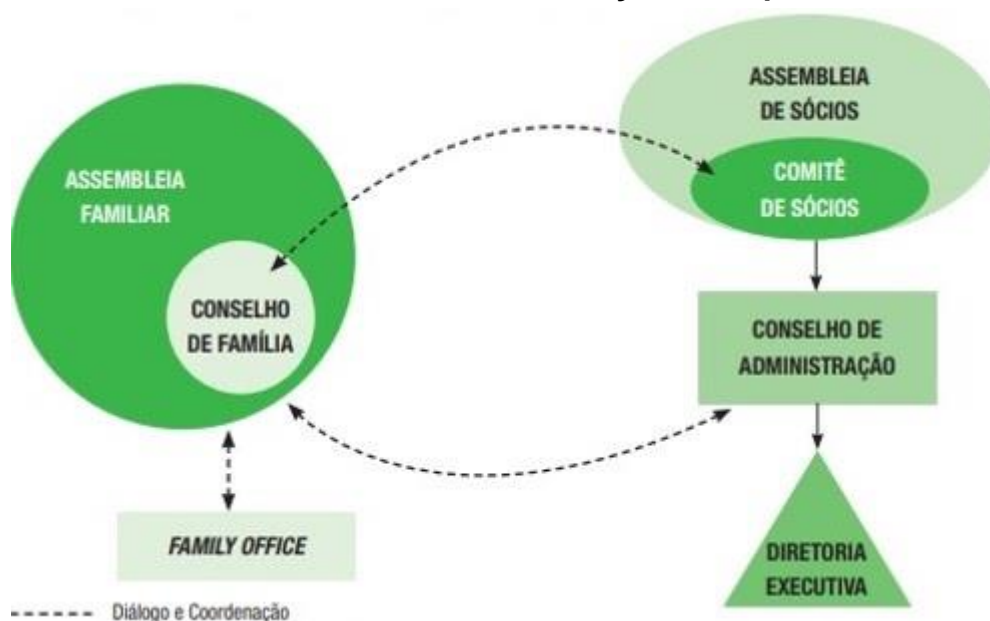
- a. Reduzir riscos do processo de sucessão;
- b. Controlar e gerir os negócios familiares por meio de um Conselho de Administração;
- c. Desenvolver treinamento para o sucessor, por meio de uma participação no Conselho;
- d. Proporcionar aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação e participação na gestão das empresas e dos negócios;
- e. Melhorar a qualidade da gestão por meio da contribuição de conselheiros da família e conselheiros externos.

Para Álvares (2003), assim como a empresa, a família também necessita das boas práticas de governança quando essa se refere à direção, controle e prestação de contas dos seus procedimentos, para se manter forte e saudável.

Com base no organograma apresentado no Capítulo 2 deste projeto, nota-se que a empresa possui uma significativa definição hierárquica, deixando claro os papéis de liderança, o que facilita uma aplicação de estrutura estratégica da governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa apresenta uma estrutura ideal para a aplicação da governança em empresas familiares, porém vale ressaltar e analisar a realidade de cada organização, adaptando-se aos padrões atuais.

FIGURA 23 – Estrutura ideal de Governança em Empresas Familiares.



Fonte: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016)

Basicamente, a estrutura é constituída conforme abaixo:

- Assembleia Familiar – reuniões com participação dos familiares onde são discutidos o alinhamento e o posicionamento da família;
- Conselho de Família – órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização;
- Family Office* – é a estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares;
- Comitê de Sócios – grupo controlador que discute temas societários ou que dizem respeito exclusivamente aos sócios;
- Conselho de Administração – definidos a missão e o papel de cada um, o conselho efetua a coordenação entre a família e a empresa por meio de relatórios informativos, sistemas de comunicação etc.

A implantação da governança corporativa surge como forma de apoiar a eficiência dos processos internos, fortalecer os mecanismos de responsabilidade, profissionalização e transparência, estimulando assim o crescimento da empresa com um diferencial competitivo.

6.3.2 Implementação do Programa de Compliance

A aplicação da governança corporativa e boa gestão empresarial se completam com uma estratégia de *compliance*. O programa exerce o papel de fiscalização e controle das boas práticas de governança, sendo elas de controle interno ou externo. O sistema de *compliance* deve ter como base os conceitos de identidade da empresa, sendo uma combinação de seu propósito, sua missão, visão, valores e princípios.

A Viação Paraty, apesar de ser uma empresa consolidada no mercado, não possui missão, visão e valores bem definidos. Esses são conceitos que atribuem à identidade da empresa. Na prática, é um conjunto de diretrizes que são fundamentais para o planejamento estratégico da organização.

Hoje em dia é comum ver empresas que lidam com esse conceito como mera formalidade, mas é uma ferramenta essencial, pois define o propósito e aonde a empresa deseja chegar, tendo sempre como base os seus princípios.

Segundo o IBGC (2017), o sistema de *compliance* é atribuído ao Conselho de Administração da empresa e, com o apoio de auditoria interna ou externa, fica responsável pela definição, execução e monitoramento do programa. Ainda segundo o estudo do Instituto, as principais funções do sistema de *compliance* são:

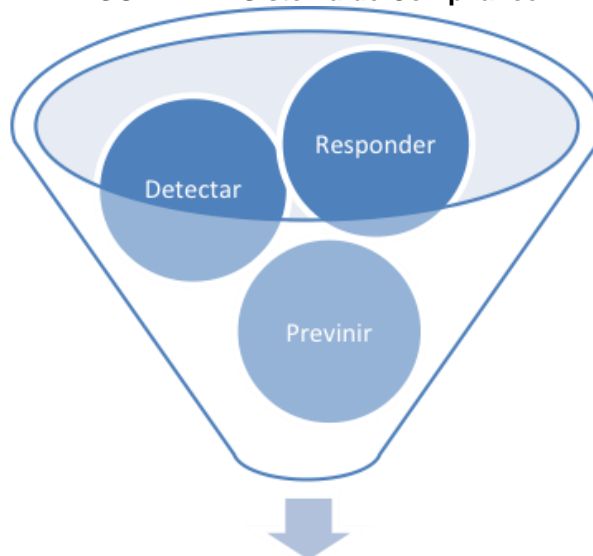
Coordena canais de denúncias; discute o grau de exposição e evolução dos riscos de *compliance*; conscientiza a organização sobre a aderência aos princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis, liderando o processo de disseminação da cultura de *compliance*; executa o monitoramento integrado das atividades de *compliance*; colabora na elaboração de um plano de treinamento para todos os colaboradores e partes interessadas; coordena as iniciativas de comunicação voltadas para disseminar o tema pela organização; coordena a realização de controles e testes para verificar a aderência às políticas e aos procedimentos da organização; colabora no processo de investigação de irregularidades, com amplo acesso a documentos e informações de diferentes áreas da organização, de acordo com a política aprovada pelo conselho de administração; sugere, em conjunto com o comitê de conduta, a aplicação de

sanções previstas em política de consequências; participa das reuniões do comitê de conduta; assegura que as sanções determinadas sejam aplicadas.

O sistema de *compliance* não possui uma estrutura totalmente pronta e que possa servir para qualquer segmento de mercado. Desta forma, é necessário estabelecer os ajustes com base no ambiente social, econômico e corporativo em que a empresa está inserida.

O IBGC (2020) pontua que o sistema é composto por um conjunto de 3 (três) elementos: prevenir, detectar e responder, assim conceituados: a) prevenir – identificação precoce de possíveis problemas que possam afetar a organização; b) detectar – nesta fase é importante monitorar as ações propostas, assegurando que estejam de acordo com a necessidade da organização; e, por fim, c) responder – atitude e punições sobre o ato de não conformidade ao programa.

FIGURA 24 – Sistema de Compliance.



Fonte: Adaptado de IBGC, 2017

Nesse sentido, as normas de *compliance* são essenciais para a Viação Paraty concluir uma boa governança corporativa, definindo políticas e procedimentos internos alinhados à estratégia e aos objetivos da organização, assim como a implantação de controles para identificar os comportamentos, estimulando os colaboradores que criam e sustentam o sistema de *compliance*.

6.3.3 Comprometimento da Alta Gestão

O primeiro pilar fundamental para a criação de um programa de *compliance* é o engajamento da alta administração. É indispensável o interesse dos sócios e diretores para a implantação do sistema. A partir daí as decisões serão munidas de valores éticos e da cultura organizacional, transmitindo a relevância do sistema para todos os colaboradores.

O comprometimento e o suporte das grandes lideranças consolidarão as missões e os valores propostos pela organização. É basicamente a mensagem que o executivo passa como exemplo, para que seja percebida a importância do mecanismo praticado.

Essa mensagem pode vir de diversos canais e não necessariamente necessita de grandes investimentos, haja vista que o "efeito cascata" contribuirá para que todos respeitem e contribuam para a manutenção eficiente do programa.

6.3.4 Matriz de Risco

O Programa de *Compliance* deve ter como objetivo servir de suporte às demais áreas da empresa, garantindo que seus processos de tomada de decisão respeitem as leis, normas, políticas e procedimentos corporativos e organizacionais. Marcos Assi (2018, p. 27) define essa lógica como os “três pilares do programa de *compliance* baseados em prevenir, detectar e responder”.

No tocante ao pilar da detecção, devem ser observados os processos e procedimentos com maior proximidade do negócio, estabelecendo mecanismos de controle interno capazes de assegurar que quaisquer condutas em desconformidade, ou de conformidade questionável, sejam submetidas à avaliação da área jurídica e/ou *compliance*.

Esse monitoramento, com divisão clara de responsabilidades, prioridades e gravidade dos cenários facilita o gerenciamento do negócio, deixando a gestão de riscos mais próxima da realidade, “mapeando e monitorando os principais processos e [...]

estabelecendo metas de redução de riscos e perdas financeiras ou de imagem” (ASSI, 2018, p. 25).

O mapeamento dos riscos é, portanto, uma fase essencial e crítica da criação do programa de *compliance*. É preciso estabelecer o método e técnica apropriados para identificar preventivamente os principais obstáculos à efetividade do programa, estabelecendo antecipadamente as melhores condutas para superá-los ou mitigá-los (NEVES, 2018).

Os riscos mapeados podem ser operacionais ou não operacionais. Nesse sentido, destaca-se o conceito trazido por Edmo Colnaghi Neves (2018, p. 32): “[...] são operacionais aqueles diretamente ligados aos processos de produção dos bens e serviços pela companhia ou organização. [...] Riscos não operacionais podem ser os chamados riscos financeiros, riscos de mercado ou riscos de *compliance*, entre diversos outros tipos”.

No processo de avaliação dos riscos é preciso considerar, além de todos os agentes envolvidos no processo e o seu grau de poder de interferência, os serviços ou produtos a serem realizados, as características do local, o histórico de ocorrências, bem como outros fatores considerados relevantes para o processo examinado.

Contudo, a análise isolada desses dados não é capaz de fornecer indicadores para uma atuação precisa. Para tanto, faz-se necessário o exame da probabilidade de ocorrência do risco, em confronto com o nível de impacto para a empresa, caso ele se efetive. Dessa forma, será possível categorizar os riscos, identificados os que devem receber mais atenção.

Esse diagnóstico pode ser obtido mediante a aplicação de uma ferramenta de gerenciamento chamada Matriz de Riscos, que consiste “em uma matriz (tabela) orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto. Por meio dessas duas dimensões é possível calcular e visualizar a classificação do risco, que consiste na avaliação do impacto *versus* probabilidade” (NAPOLEÃO, 2020).

Ao inserir os riscos na referida matriz, de acordo com o seu grau de probabilidade de ocorrência e impacto na empresa caso se efetive, ele será alocado em uma célula cujas cores e posição indicarão de modo claro o quão crítico é esse risco para a empresa, devendo receber mais ou menos atenção, por meio de ações urgentes ou diferidas no tempo.

O número de níveis de cada eixo pode ser alterado, de forma a retratar de maneira mais adequada o grau de detalhamento que a empresa deseja e precisa para o estabelecimento das suas ações de gerenciamento. Contudo, ambos os eixos devem apresentar o mesmo número de níveis. Ou seja, no caso da Viação Paraty, foram adotados 5 (cinco) níveis de probabilidade e 5 (cinco) níveis de impacto.

Além disso, a avaliação dos riscos também deve seguir um padrão. Assim, a localização do risco na matriz deve determinar de maneira clara e rápida o grau de aceitabilidade do risco, bem como a velocidade das medidas adotadas em resposta.

Diante disso, sugere-se abaixo um modelo de Matriz de Risco para adoção pela Viação Paraty para avaliação dos seus riscos, bem como a legenda de avaliação dos riscos identificados:

TABELA 7 – Matriz de risco.

| PROBABILIDADE | | MUITO ALTA | IMPACTO | | | | |
|---------------|---|------------|-------------|-------|-------|------|---------|
| | | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| MUITO ALTA | 5 | | | | | | |
| ALTA | 4 | | | | | | |
| MÉDIA | 3 | | | | | | |
| BAIXA | 2 | | | | | | |
| MUITO BAIXA | 1 | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | MUITO BAIXO | BAIXO | MÉDIO | ALTO | CRÍTICO |

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 8 – Criticidade da avaliação de risco.

| Avaliação do risco | Descrição | Ação |
|--------------------|--------------------------|---|
| Crítico | Risco inaceitável | Necessária resposta imediata |
| Alto | Risco inaceitável | Ação a ser tomada dentro de um determinado período |
| Médio | Nível de risco tolerável | Risco deverá ser reduzido quando razoavelmente praticável |
| Baixo | Nível de risco aceitável | Avaliação sobre os benefícios da redução do risco |
| Muito Baixo | Nível de risco aceitável | Oportunidades de custo vs. benefício podem ser encontradas ao diminuir o nível dos controles ou assumir mais riscos |

Fonte: Elaborado pelos autores

Esclarece-se abaixo os critérios considerados para estabelecimento dos parâmetros de probabilidade das ocorrências:

TABELA 9 – Parâmetro de probabilidade.

| Probabilidade | |
|----------------------|---|
| Muito Alta | Evento já ocorreu no passado/ Evento inevitável ou muito provavelmente ocorrerá no futuro |
| Alta | Evento já ocorreu em algumas circunstâncias no passado/ Evento provavelmente ocorrerá no futuro |
| Média | Evento pode ocorrer em algumas circunstâncias/ Evento já ocorreu no passado ou já ocorreu em empresas do segmento de transporte urbano de passageiros |
| Baixa | Evento nunca ocorreu na empresa, mas pode ocorrer em algumas circunstâncias |
| Muito Baixa | Evento provavelmente não ocorrerá/ Evento nunca ocorreu na empresa ou raramente ocorreu em empresas do segmento de transporte urbano de passageiros |

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, além da avaliação de probabilidade de ocorrência dos riscos, é preciso avaliar também o impacto gerado na empresa, caso ele se concretize. Assim, indica-se abaixo os critérios considerados para estabelecimento dos parâmetros de impacto das

ocorrências sob os aspectos financeiro e socioambiental, de segurança e imagem, de *compliance* e operação na Viação Paraty.

TABELA 10 – Impacto financeiro e socioambiental.

| Financeiro e Socioambiental | |
|------------------------------------|---|
| Crítico | <ul style="list-style-type: none"> - >5% do EBITDA orçado (anual) ou >5% do Geração de Caixa Operacional (- Investimento); - Danos ambientais irreversíveis ou reversíveis em longo prazo (>3 anos); - Não cumprimento de itens do edital de concessão, gerando impacto na remuneração; - Descumprimento das condicionantes de TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) em caso de aplicação; - Violações de leis/regulamentações, gerando ação judiciais iguais ou >R\$100mil e/ou multas. |
| Alto | <ul style="list-style-type: none"> - 3,5% >=5% do EBITDA orçado (anual) ou 3,5% >=5% do Geração de Caixa Operacional (-Investimento); - Danos ambientais reversíveis a médio prazo (de 1 a 3 anos) ou impactos menos severos ou controlados a recursos não renováveis; - Violações de leis/regulamentações com geração de TAC, ação judiciais <R\$100mil e/ou multas pouco relevantes; - Violações de itens do edital de concessão com geração de TAC ou sanções pelo ente público. |
| Médio | <ul style="list-style-type: none"> - 2,5% >=3,5% do EBITDA orçado (anual) ou 2,5% >=3,5% do Geração de Caixa Operacional (-Investimento); - Danos ambientais reversíveis em menos de 1 ano; - Violações de leis/regulamentações de Meio Ambiente e Social/Trabalhista com geração de multa ou Notificação pelo Ministério Público; - Violações de itens do edital de concessão com recebimento de Notificação pelo ente público; |
| Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - 0,5% >=2,5% do EBITDA orçado (anual) ou 0,5% >=2,5% da Geração de Caixa Operacional (-Investimento); - Danos ambientais de curto prazo, reversíveis em menos de 3 meses; - Violações de leis/regulamentações de Meio Ambiente e Social/Trabalhista sem geração de TAC; - Violações de itens do edital de concessão sem repercussão junto ao ente público; |
| Muito Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - <=0,5% do EBITDA orçado (anual) ou <=0,5% da Geração de Caixa Operacional (- Investimento); - Danos ambientais sem impacto em recursos não renováveis; - Impacto Socioambiental/Trabalhista de pouca significância, sem repercussão ou necessidade de resposta da Viação Paraty. |

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 11 – Impacto segurança e imagem.

| | Segurança (trabalho e clientes) | Imagem |
|--------------------|--|---|
| Crítico | <ul style="list-style-type: none"> - Acidente gerando fatalidade de colaboradores e/ou clientes; - Acidente com lesão grave/permanente de colaboradores e/ou clientes (ex.: perda de membros); - Condições psicológicas deterioradas de forma permanente (doença ocupacional). | <ul style="list-style-type: none"> - Repercussão negativa e sustentada junto a formadores de opinião "Tops de Mídia" em nível nacional; - Perda de credibilidade junto ao Mercado e/ou Governo e/ou Formadores de opinião; - Repercussão negativa em redes sociais em nível estadual. |
| Alto | <ul style="list-style-type: none"> - Acidente com colaborador ou condições psicológicas deterioradas com afastamento acima de 30 dias. | <ul style="list-style-type: none"> - Repercussão negativa e sustentada junto a formadores de opinião "Tops de Mídia" em nível estadual ou com recorrência em nível local; - Perda de credibilidade com parceiros estratégicos; - Repercussão negativa em redes sociais em nível local. |
| Médio | <ul style="list-style-type: none"> - Incidente com colaborador ou condições psicológicas deterioradas com afastamento de até 10 dias ou lesão moderada/reversível; - Incidente com cliente com quebra de membro ou corte profundo que seja necessário sutura ou lesão moderada/reversível. | <ul style="list-style-type: none"> - Repercussão negativa na mídia ou redes sociais em nível local; - Perda de credibilidade com público localizado e passível de ser controlado; - Necessidade de liderança da Diretoria para responder às críticas. |
| Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - Incidente com colaborador ou condições psicológicas deterioradas com afastamento de até 3 dias ou lesão sem necessidade de hospitalização; - Incidente com cliente com lesão sem necessidade de hospitalização. | <ul style="list-style-type: none"> - Críticas pontuais internas (Viação Paraty) ou externas; - Necessidade de liderança da Gerência para responder às críticas. |
| Muito Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - Incidente com Colaborador sem afastamento ou com lesões de mínimo impacto; - Incidente com Clientes sem lesões ou com mínimo impacto (ex.: Escoriação). | <ul style="list-style-type: none"> - Baixa penetração em mídias menores ou críticas infundadas; - Sem necessidade de resposta pela Administração; - Qualidade da operação comprometida e percebida pelo cliente. |

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 12 – Impacto *compliance* e operação.

| | <i>Compliance</i> | <i>Operação</i> |
|--------------------|--|--|
| Crítico | <ul style="list-style-type: none"> - Descumprimento de normas e leis, podendo gerar interrupção crítica dos negócios; - Descumprimento de obrigações contratuais gerando intervenção do Governo ou declaração de inidoneidade para participar de licitação; - Demandas judiciais graves e pontuais com provável perda; - Sanção da justiça gerando inabilitação para o exercício de atividades no mercado e multas; - Pedido de falência; - Emissão de declaração de inidoneidade e/ou suspensão provisória do contrato de concessão; - Descumprimento de obrigações contratuais gerando multa e suspensão temporária para participar de outras licitações; - Não <i>compliance</i> com a Lei Anticorrupção. | <ul style="list-style-type: none"> - Interrupções de longo prazo (>1 hora) em mais de 2/5 dos destinos diários; - Degradação da operação de forma a impactar significativamente o fluxo de clientes em todo o sistema; - Operação do sistema muito acima do limite de riscos estabelecido. |
| Alto | <ul style="list-style-type: none"> - Descumprimento de normas e leis com impacto nos negócios , porém temporário e controlado - Demandas judiciais graves e pontuais com avaliação pela empresa de possível perda; - Protesto de Fornecedores; - Sanção da justiça gerando multas; - Descumprimento de obrigações contratuais gerando aplicação de multa. | <ul style="list-style-type: none"> - Interrupções de longo prazo (>1 hora) em até 2/5 dos destinos diários; - Degradação da operação impactando no fluxo de clientes; - Operação do sistema acima do limite de riscos estabelecido. |
| Médio | <ul style="list-style-type: none"> - Descumprimento de normas e leis, trazendo potenciais autuações e não-conformidades de médio impacto no negócio; - Sanção pelo ente público gerando advertência para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Interrupções de médio prazo (> 30min<=1 hora) em parte do sistema (>1/5 dos destinos diários); - Degradação da operação, sem contudo impactar o fluxo de clientes; - Operação do sistema no limite de riscos estabelecido. |
| Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - Descumprimento de normas, leis ou obrigações contratuais trazendo potenciais advertências e/ou não-conformidades de baixo impacto no negócio; - Demandas judiciais e/ou administrativas rotineiras com probabilidade remota de perda. | <ul style="list-style-type: none"> - Interrupções de curto prazo (> 5 min<=10min) em parte do sistema (<=1/5 dos destinos diários); - Degradação da operação de forma percebida pelo cliente. |
| Muito Baixo | <ul style="list-style-type: none"> - Descumprimento de normas internas sem maiores consequências para a empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Interrupção não percebida pelo usuário |

Fonte: Elaborado pelos autores

6.3.5 Elaboração do Código de Conduta Ética

O Manual de Conduta Ética e Empresarial da Paraty é o instrumento de explicitação dos valores e princípios éticos da empresa. Ele serve para orientar ações e nortear a postura da empresa nas integrações com os diferentes públicos. Além disso, contribui para reduzir as ambiguidades e interpretações pessoais em torno dos princípios e valores que devem ser respeitados por todos.

Mensagem da Diretoria:

Este Código de Ética e Conduta da Paraty foi preparado para explicitar e encorajar seus colaboradores a adotar uma série de comportamentos e atitudes que devem fazer parte de uma organização moderna, atual e vencedora.

Nosso objetivo de transportar passageiros com Segurança, Pontualidade e Conforto, sendo uma empresa socialmente responsável, buscando continuamente a melhoria de seus processos, dos resultados econômicos, bem como a satisfação do cliente externo e interno, pressupõe um ambiente de trabalho de constante aprendizado, flexibilidade adaptativa e agilidade na tomada de decisões.

Devemos estar abertos a novas experiências, novos processos e modos de fazer as coisas, num aperfeiçoamento constante e instigante.

A expectativa é de que este código possa, nos próximos anos, ser incorporado às práticas profissionais de cada um dos que aqui trabalham, fazendo com que todos possam contribuir para nossa consolidação como empresa de sucesso.

O código de conduta ética completo está no ANEXO A.

6.3.6 Treinamento e Controle do Programa

A expectativa é de que o Programa de *Compliance* da Viação Paraty seja tão bem sucedido quanto funcional: normas e políticas elaboradas de forma clara e bem comunicadas, por meio de treinamentos operacionais, culturais e comportamentais. É imprescindível que todos estejam cientes das normas e procedimentos a serem seguidos e suas responsabilidades (ASSI, 2018).

Os treinamentos, assim como a elaboração e revisão de políticas e procedimentos, estão alinhados ao pilar da prevenção do programa de *compliance*. Estes visam estabelecer as condutas desejáveis, comunicando-as de forma eficiente, estimulando um padrão ético a ser seguido por todos (FSENSE, 2020).

O controle do programa, através de monitoramento contínuo, reportes e avaliações periódicas, por sua vez, estão alinhados ao pilar da resposta, que precisa efetivar consequências claras e não conflituosas para comportamentos identificados fora do padrão de conformidade estabelecido, sempre em conjunto com o código de ética e conduta da empresa (ASSI, 2018).

Uma vez mapeados os principais riscos da Viação Paraty e elaborados/revisados os procedimentos e normas, com o fim de mitigá-los e/ou tratá-los de maneira eficiente, inclusive com a criação/ajuste de um código de conduta ética, cujo modelo sugerido para a Viação Paraty está incluído neste projeto aplicativo como anexo, passa-se ao maior dos desafios de implementação e amadurecimento de um programa de *compliance*: mudança de cultura e engajamento dos agentes.

Para tanto, é necessário, além de ajustar a comunicação com a clientela interna (gestores e colaboradores) e também com a clientela externa (fornecedores, clientes, parceiros e autoridades públicas reguladoras), promover ações de engajamento (a exemplo de palestras regulares sobre o tema) e envolver esses agentes no processo de criação e/ou elaboração das normas e procedimentos (ASSI, 2018).

A comunicação da Viação Paraty, portanto, deverá ser clara, em linguagem simples e direta, e reiterada sempre que possível em diferentes meios, de modo a garantir que atinja a todos de maneira eficaz. Os treinamentos, por sua vez, devem ser periódicos. Tanto para garantir a sua efetividade, haja vista que objetiva a transformação da cultura de ética dos negócios, quanto para cumprir a disposição da Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015), que estabelece no artigo 42, IV, treinamentos periódicos sobre o programa de integridade como critério de avaliação.

Além disso, assim como os agentes devem ser envolvidos no processo de elaboração/revisão das normas e procedimentos, estes também podem ser chamados

a participar da preparação dos treinamentos, gerando engajamento e agentes replicadores que facilitarão a disseminação da informação.

Os treinamentos podem, ainda, ser adaptados ao público-alvo, passando informações mais gerais a todos os agentes, a exemplo do código de conduta; e informações mais específicas, em maior grau de profundidade e detalhamento, para agentes com maior exposição a riscos considerados mais críticos, a exemplo da equipe da área de licitações, que requer um maior conhecimento da legislação anticorrupção (NEVES, 2018). Colaboradores capacitados sobre a importância do compliance e as condutas esperadas de cada um deles têm menos riscos de agirem em desconformidade com o programa.

Além do processo de capacitação e engajamento, é preciso monitorar o grau de produtividade desses treinamentos, mensurando o nível de conteúdo absorvido por intermédio de avaliações.

Ademais, é necessário medir de maneira constante a efetividade das normas e procedimentos instituídos, revisitando-os para mensurar a sua eficácia e suficiência, grau de extensão, grau de confiabilidade etc., com o fim de torná-los mais eficientes, bem como adequá-los às mudanças do próprio negócio, que podem resultar em novos riscos ou alteração das suas prioridades de acordo com a Matriz de Risco.

Assim, deve-se periodicamente, de modo independente e por meio de técnicas e processos adequados — com a realização de auditorias (internas e externas), por exemplo —, checar os processos e resultados alcançados pela Viação Paraty, revisando condutas e promovendo a comunicação e novos treinamentos para sua divulgação, tomando por base a contribuição de Assi (2018).

6.4 Proposta de Solução

6.4.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um conceito que remete à organização de ações alinhadas aos objetivos de qualquer tipo de empresa independente de seu segmento

ou tamanho, tornando sua aplicação essencial para se manter atualizada dentro de um cenário altamente competitivo. Oliveira (1991, p. 32-33) define planejamento estratégico como uma técnica “[...] que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Pode-se dizer que o processo de implantação de um planejamento estratégico é algo dinâmico, cíclico e contínuo. Um esforço disciplinado para produzir estratégias e atividades fundamentais que irão orientar a organização durante um período de médio a longo prazo baseando-se principalmente naquilo que ela é, faz e por que faz.

Uma vez empregada a metodologia do planejamento estratégico, conforme apresentado no capítulo do referencial teórico sobre o referido tema, a empresa passa a estabelecer os valores a serem praticados para a construção de uma visão de futuro, norteando as decisões diárias inerentes ao negócio, a fim de alcançar os objetivos pretendidos. Dessa forma, um dos primeiros passos a se tomar é a definição clara da missão, visão e valores e sua devida importância para a companhia.

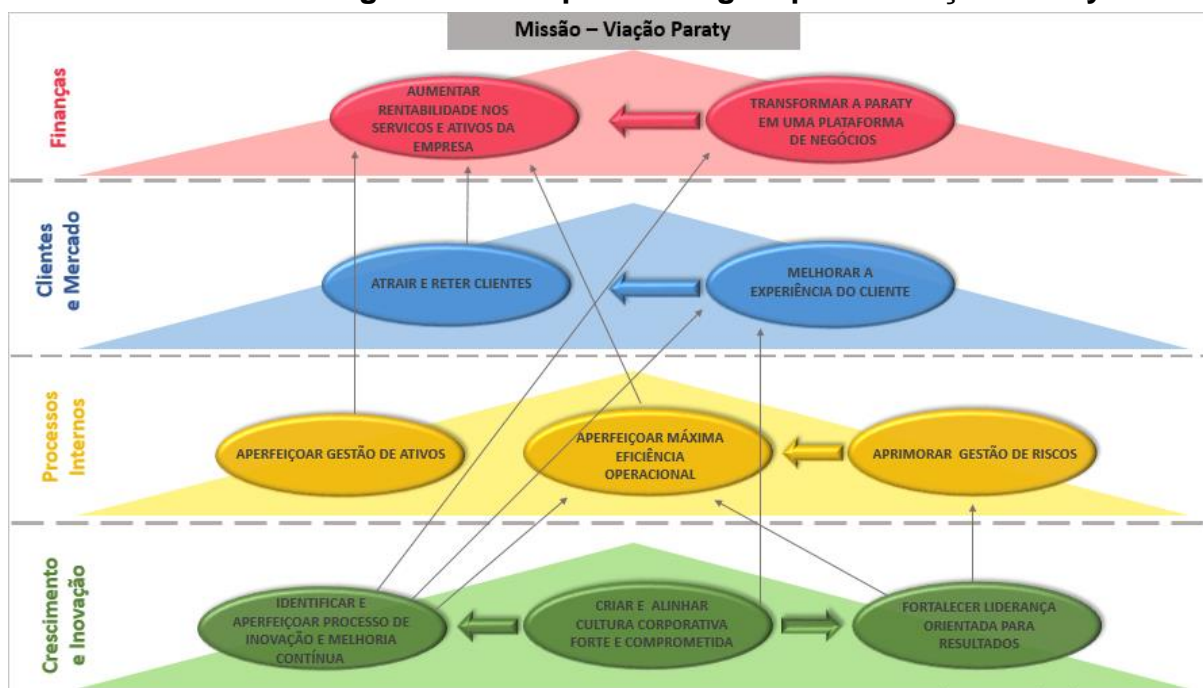
A Viação Paraty trabalha totalmente voltada e comprometida com a gestão e política da qualidade por meio da entrega de indicadores preestabelecidos. Porém, essa não é a maneira correta de se estabelecer e propagar aquilo que a empresa considera como sua razão de ser, sua visão de futuro interna e externa, assim como os valores que quer implantar para o alcance de seu propósito.

Uma vez percebida a necessidade do planejamento estratégico, para a formulação de objetivos e seleção de ações a serem seguidas, tal atitude deve estar ligada aos níveis mais altos da organização, que tem também a responsabilidade de fazer com que todos dentro dela respeitem a coerência e a sustentação decisória do processo estratégico. Pfeiffer (2000) afirma que o propósito do planejamento estratégico é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, buscando gerenciar de maneira mais eficaz, tomando decisões mais acertadas

Uma das ferramentas, como já estudado, para orientar a criação e implantação do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard*, que cria novas perspectivas sobre

o desempenho da organização, considerando outros indicadores além dos contábeis e financeiros, focados no resultado do passado e não tão eficazes para determinar o futuro.

FIGURA 25 – Sugestão de Mapa Estratégico para a Viação Paraty.



Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 13 – Desdobramentos dos objetivos estratégicos.

| PILAR ESTRATÉGICO | |
|--|---|
| FINANCEIRO | |
| Objetivo | Aumentar rentabilidade nos serviços e ativos da empresa. |
| | Transformar a Paraty em uma plataforma de negócios. |
| Iniciativas de curto prazo (até 1 ano) | Contratar empresa especializada para definir melhor estratégia de logística de itinerários. |
| | Implantar <i>Vending Machines</i> dentro dos ônibus com <i>snaks</i> , bebidas, lanches e brinquedos em 25% da frota. |
| Iniciativas de médio | Verificar oportunidades de vendas de ativos após mapeamento dos ativos estratégicos; |

| | |
|--|--|
| prazo (1 a 2 anos) | Antecipar receita de bilhetes utilizando cartão próprio de recarga com vantagens para clientes (ex. <i>cashback</i> , descontos para parceiros). |
| | Compartilhar meta de receita acessória para todos as áreas da empresa para aumentar o engajamento; Implantar <i>Vending Machines</i> dentro dos ônibus com <i>snaks</i> , bebidas, lanches e brinquedos em 50% da frota, caso a iniciativa tenha sido bem sucedida. |
| Iniciativas de longo prazo (acima de 2 anos) | Diminuir custos de manutenção com base na política de gestão de ativos. |
| | Criar um sistema robusto de logística de transporte de cargas nos bagageiros; Utilizar o banco de dados do aplicativo de acompanhamento de viagens. |
| Kpi | Ticket médio de recarga; Custo de manutenção por km rodado; Custo operacional de venda de bilhetes. |
| | % receita acessória; % de frota com <i>Vending Machines</i> . |
| Meta | Ticket médio de recarga 30% > que ticket atual em 2 anos; Custo de manutenção por km rodado 15% < após 3 anos; Custo operacional de vendas de bilhetes 40% < até 3 anos. |
| | Dobrar participação da receita acessória no terceiro ano (25% primeiro ano e 50% segundo ano). |
| PILAR ESTRATÉGICO | |
| CLIENTE | |
| Objetivo | Atrair e reter clientes. |
| | Melhorar a experiência do cliente. |
| Iniciativas de curto | Criar um clube de vantagens para o cliente; Criar um comitê de clientes com público diverso que utiliza frequentemente o transporte urbano na empresa. |

| | |
|--|--|
| prazo (até 1 ano) | Disponibilizar água nos ônibus de transporte rodoviário e fornecer wi-fi em toda a frota; Firmar parcerias com bandeiras de cartão de crédito e débito para iniciar projeto de utilização de NFC. |
| Iniciativas de médio prazo (1 a 2 anos) | Firmar parcerias com táxis, Uber e 99 com descontos para levar a experiência porta a porta para os clientes no transporte rodoviário. Implementar uma ouvidoria para atendimento de queixas, reclamações e elogios dos clientes; Adaptar 25% da frota para utilização de tecnologia NFC diretamente nos ônibus. |
| Iniciativas de longo prazo (acima de 2 anos) | Implementar venda on-line de bilhete. Implementar sistema de entretenimento on-line para utilização através de tablets, notebook ou smartphone na frota de ônibus; Adaptar 100% dos ônibus da frota para utilização da tecnologia NFC. |
| Kpi | Benefícios oferecidos no Clube de Vantagens por Clientes inscritos; Número de vendas on-line por número de venda total; Quantidade de clientes transportados por mês. Número de ônibus com fornecimento de água e wi-fi; Nível percentual de satisfação com base nas queixas, reclamações e elogios recebidos; Percentual de utilização do sistema de entretenimento on-line; % da frota com tecnologia NFC. |
| Meta | 50% de clientes inscritos no Clube de Vantagens e 1% do faturamento para pagamentos de vantagens; 80% das vendas realizadas de forma on-line, 5% a partir do segundo ano. |
| | 70% da frota com fornecimento de água no rodoviário e 70% de wi-fi instalado em até 2 anos; 100% de tratamento das queixas dentro de 30 dias, reclamações e elogios recebidos e nível de satisfação acima de 80%; 100% da frota com wi-fi com sistema de entretenimento em até 3 anos; |

| | |
|--|--|
| | 25% da frota com NFC (até 2 anos); 100% da frota com NFC (acima de 2 anos). |
| PILAR ESTRATÉGICO | |
| PROCESSOS INTERNOS | |
| Objetivo | Maximizar gestão de ativos. |
| | Aumentar eficiência operacional. |
| | Implementar gestão de riscos. |
| Iniciativas de curto prazo (até 1 ano) | Iniciar controle de indicadores de confiabilidade; Mapear ativos por criticidade do negócio. |
| | Criar fluxos e mapear principais processos internos, identificando gargalos e ineficiências nas áreas de operação, manutenção, TI e suprimento. |
| | Criar área de governança corporativa com <i>compliance</i> e gestão de riscos. |
| Iniciativas de médio prazo (1 a 2 anos) | Revisar plano de manutenção aderente ao mapeamento de ativos e ao resultado dos indicadores de confiabilidade; Utilizar ISO 55000 como referência para o negócio. |
| | Implementar e acompanhar SLA dos principais processos internos. |
| | Mapear todos os riscos estratégicos da empresa. |
| Iniciativas de longo prazo (acima de 2 anos) | Adequar todo o ciclo vida dos ativos estratégicos desde os projetos, suprimentos, manutenção e operação, até o descarte dos ativos orientado pela ISO 55000 e a estratégia de negócio; Identificar maturidade da empresa em gestão de ativos por intermédio de consultoria especializada. |
| | Adequar estrutura de manutenção, operação, TI e suprimentos de forma a diminuir SLA's em processos mapeados ineficientes. |
| | Mapear todos os riscos operacionais da empresa e criar medidas para minimizar riscos estratégicos e operacionais. |
| Kpi | Indicador de maturidade de gestão de ativos (% de ativos mapeados). |
| | Fluxos criados/processos mapeados; SLA de processos críticos. |
| | Número de colaboradores capacitados no programa de <i>compliance</i> ; |

| | |
|---|---|
| | Quantidade de riscos mapeados na área crítica da matriz de riscos; |
| Meta | <p>Maior nota (avaliação) do segmento de mercado na época da verificação;</p> <p>100% dos ativos mapeados em até 2 anos;</p> |
| | <p>>80% dos fluxos mapeados até 2 anos; 95% em até 3 anos;</p> <p>SLA por processo crítico, definido pela viação Paraty após mapeamento.</p> |
| | <p>100% dos colaboradores capacitados no programa de <i>compliance</i>;</p> <p>0 riscos críticos na matriz de riscos.</p> |
| | |
| PILAR ESTRATÉGICO | |
| APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO | |
| Objetivo | Estabelecer processos de inovação e melhoria contínua. |
| | Reforçar uma Cultura Corporativa forte e comprometida. |
| | Potencializar liderança forte e orientada para resultados. |
| Iniciativas de curto prazo (até 1 ano) | <p>Implementar bilhetes avulsos online, por meio de QR Code;</p> <p>Criar um programa de inovação que incentive a publicação de ideias pelos colaboradores internos. As melhores ideias devem ser implementadas e premiadas.</p> |
| | Contratar consultoria para análise e construção na nova cultura organizacional considerando nova missão, visão e valores da empresa. |
| | <p>Criar programa de avaliação de desempenho, baseado em competência e resultado;</p> <p>Criar um comitê de carreira e sucessão.</p> |
| Iniciativas de médio prazo (1 a 2 anos) | <p>Ampliar o aplicativo que permite ao cliente conferir em tempo real a viagem com informativo de tempo de chegada no destino para toda frota urbana e suburbana;</p> <p>Criar um programa de inovação externa para empresas <i>startups</i> participarem de chamadas públicas para solução de problemas propostos pela Paraty.</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>Criar e implantar campanha de disseminação da nova cultura por meio de ações de endomarketing além de identificação visual em toda a empresa;</p> <p>Implantar programa de treinamento focado em temas importantes para manutenção da cultura corporativa para todos os colaboradores.</p> |
| <p>Iniciativas de longo prazo (acima de 2 anos)</p> | <p>Mapear sucessores e gaps dos gestores;</p> <p>Identificar e criar um programa de retenção de talentos.</p> <p>Promover serviço sustentável à base de combustível renovável junto com a renovação de frota;</p> <p>Criar um programa de Pesquisa e Desenvolvimento com chamadas públicas;</p> <p>Criar aplicativo para informações internas em tempo real fornecidas pelos próprios colaboradores. Utilização do banco de dados para tomadas de decisões.</p> <p>Criar comitê composto por colaboradores de diversas áreas para levantar oportunidades e ameaças na cultura implantada;</p> <p>Avaliar o quadro de mão de obra da alta gestão para verificar compatibilidade com a cultura instituída para possíveis substituições.</p> <p>Criar um programa de desenvolvimento da liderança para suprir gaps dos gestores em habilidades importantes para o negócio.</p> |
| <p>Kpi</p> | <p>Percentual de número de bilhetes comprados com leitor de QR Code;</p> <p>Número de passageiros utilizando acompanhamento da viagem em tempo real;</p> <p>Número percentual da frota rodando com combustível renovável;</p> <p>% faturamento investido oriundo de projetos de inovação.</p> <p>Indicador de aderência à cultura corporativa incluído na pesquisa de clima;</p> <p><i>Turnover.</i></p> <p><i>Turnover</i> de gestores;</p> <p>Sucessão imediata de gestores;</p> <p>Percentual de gestores avaliados.</p> |
| <p>Meta</p> | <p>20% de redução nos custos de bilhetagem em razão dos bilhetes avulsos on-line (QR Code);</p> |

| | |
|--|--|
| | Aplicativo funcionando junto com o sistema de rastreamento em 100% dos veículos monitorados; 35% da frota rodando com combustível renovável; 2% do faturamento da empresa investido em projetos de inovação. |
| | >90% de respostas positivas em relação ao indicador de aderência à cultura corporativa na pesquisa de clima; <2% de <i>Turnover</i> ; |
| | <2% de <i>Turnover</i> de gestores; >70% de sucessão imediata de gestores; >90% de gestores avaliados. |

Fonte: Elaborado pelos autores

6.4.2 Viabilidade Técnica

O estudo da viabilidade técnica deste trabalho é avaliado pela implantação de um estruturante planejamento estratégico para a Viação Paraty — as iniciativas não foram avaliadas, tecnicamente, de forma isolada.

A implantação e adaptação do planejamento estratégico podem ser realizados pelos executivos da empresa, por meio de workshop conduzido pela área de recursos humanos, ou com suporte de consultoria especializada.

A maior parte das iniciativas propostas neste trabalho foram implantadas em empresas consolidadas no mercado e que podem ser adaptadas para a Viação Paraty por seus funcionários atuais.

6.4.3 Viabilidade Financeira

O estudo de viabilidade financeira é importante para validar economicamente as propostas do projeto aplicativo. Foram considerados os principais investimentos, gastos, depreciações e receitas das iniciativas propostas no planejamento estratégico da Viação Paraty de forma conjunta.

Para o estudo de viabilidade financeira foram consideradas as seguintes premissas:

- i) Tributos PIS/COFINS/ISS de 10,2%;
- ii) IR (Imposto de Renda) de 28%;
- iii) Taxa mínima de atratividade de 7%;
- iv) Taxa SELIC de 2% ao ano.

Os valores assumidos nos investimentos e gastos acima foram com base na experiência dos autores. A premissa assumida para depreciação dos sistemas implantados foi de 20% ao ano. As premissas assumidas para as receitas foram de atingimento das metas propostas no planejamento estratégico e através de estimativas de faturamento da Viação Paraty, consideradas por um período de 5 anos.

Descrição dos investimentos resumidos anualmente:

TABELA 14 – Descrição dos investimentos

| Descrição dos investimento | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Consultoria de logística de itinerários | R\$ 500.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 500.000 |
| Sistema de logística de carga | R\$ 0 | R\$ 200.000 | R\$ 100.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 300.000 |
| Clube de vantagens | R\$ 150.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 150.000 |
| Consultoria de Gestão de Ativos | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 100.000 | R\$ 200.000 | R\$ 0 | R\$ 300.000 |
| Sistema de bilhete online/Qrcode | R\$ 0 | R\$ 200.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 200.000 |
| Consultoria de cultura organizacional | R\$ 100.000 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 100.000 |
| Sistema de entretenimento online | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 600.000 | R\$ 370.000 | R\$ 970.000 |
| Total | R\$ 750.000 | R\$ 400.000 | R\$ 200.000 | R\$ 800.000 | R\$ 370.000 | R\$ 2.520.000 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Descrição dos gastos resumidos anualmente:

TABELA 15 – Descrição dos gastos

| Descrição dos gastos | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Área de Gestão de riscos | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 | R\$ 300.000 | R\$ 150.000 | R\$ 1.350.000 |
| Programa de desenvolvimento de liderança | R\$ 0 | R\$ 70.000 | R\$ 50.000 | R\$ 70.000 | R\$ 50.000 | R\$ 240.000 |
| Água e Wifi | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 60.000 | R\$ 540.000 |
| Total | R\$ 420.000 | R\$ 490.000 | R\$ 470.000 | R\$ 490.000 | R\$ 260.000 | R\$ 2.130.000 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Descrição das depreciações resumidas anualmente:

TABELA 16 – Descrição das depreciações

| Descrição das depreciações | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
|--------------------------------|-------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sistema de logística de cargas | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 60.000 | R\$ 60.000 | R\$ 60.000 | R\$ 180.000 |
| Sistema de entretenimento | R\$ 0 | R\$ 40.000 | R\$ 40.000 | R\$ 40.000 | R\$ 40.000 | R\$ 160.000 |
| Sistema de bilhete online | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 194.000 | R\$ 194.000 |
| Total | R\$ 0 | R\$ 40.000 | R\$ 100.000 | R\$ 100.000 | R\$ 294.000 | R\$ 534.000 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Descrição das receitas resumidas anualmente:

TABELA 17 – Descrição das receitas

| Descrição das receitas | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Total |
|--|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ganho com antecipação de receita com ticket médio maior | R\$ 48.600 | R\$ 63.000 | R\$ 77.400 | R\$ 84.000 | R\$ 42.000 | R\$ 315.000 |
| Ganho com venda de ativos mapeados na gestão de ativos | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 80.000 | R\$ 80.000 | R\$ 100.000 | R\$ 260.000 |
| Redução de custo de manutenção por km rodado | R\$ 10.000 | R\$ 150.000 | R\$ 215.000 | R\$ 270.000 | R\$ 150.000 | R\$ 795.000 |
| Contrato de vending machine e outros na iniciativa de plataforma de negócios | R\$ 135.000 | R\$ 240.000 | R\$ 405.000 | R\$ 540.000 | R\$ 300.000 | R\$ 1.620.000 |
| Transporte de cargas | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 60.000 | R\$ 150.000 | R\$ 90.000 | R\$ 300.000 |
| Banco de dados de viagens | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 21.000 | R\$ 48.000 | R\$ 30.000 | R\$ 99.000 |
| Ganho com ações de atração e retenção de clientes | R\$ 70.000 | R\$ 155.000 | R\$ 215.000 | R\$ 310.000 | R\$ 180.000 | R\$ 930.000 |
| Redução de custos com venda de bilhetes | R\$ 70.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 60.000 | R\$ 490.000 |
| Maior eficiência nos processos internos | R\$ 70.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 60.000 | R\$ 490.000 |
| Custo evitado com materialização de riscos e compliance | R\$ 0 | R\$ 100.000 | R\$ 100.000 | R\$ 100.000 | R\$ 100.000 | R\$ 400.000 |
| Ganho com propostas inovadoras implementadas de colaboradores, startups e | R\$ 0 | R\$ 50.000 | R\$ 100.000 | R\$ 150.000 | R\$ 200.000 | R\$ 500.000 |
| Cultura organizacional e redução de turnover | R\$ 0 | R\$ 70.000 | R\$ 120.000 | R\$ 155.000 | R\$ 90.000 | R\$ 435.000 |
| Liderança desenvolvida, resultados alcançados e promoção interna de gestores | R\$ 0 | R\$ 0 | R\$ 105.000 | R\$ 215.000 | R\$ 120.000 | R\$ 440.000 |
| Ganho com efficientização de itinerários | R\$ 0 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 120.000 | R\$ 60.000 | R\$ 420.000 |
| Total | R\$ 403.600 | R\$ 1.188.000 | R\$ 1.858.400 | R\$ 2.462.000 | R\$ 1.582.000 | R\$ 7.494.000 |

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela abaixo representa o demonstrativo de resultado do exercício das iniciativas e respectivos resultados esperados.

TABELA 18 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

| DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício | | | | | | |
|---|---------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| FLUXO DE CAIXA | INICIAL | 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano | 5º Ano |
| Receita Bruta | | R\$ 97.500,00 | R\$ 890.800,00 | R\$ 1.533.200,00 | R\$ 2.208.500,00 | R\$ 2.764.000,00 |
| PIS/COFINS/ISS | | R\$ 9.896,25 | R\$ 90.416,20 | R\$ 155.619,80 | R\$ 224.162,75 | R\$ 280.546,00 |
| Receita Líquida | | R\$ 87.603,75 | R\$ 800.383,80 | R\$ 1.377.580,20 | R\$ 1.984.337,25 | R\$ 2.483.454,00 |
| Gastos | | R\$ 320.000,00 | R\$ 430.000,00 | R\$ 530.000,00 | R\$ 430.000,00 | R\$ 530.000,00 |
| Investimentos | R\$ - | R\$ 750.000,00 | R\$ 400.000,00 | R\$ 200.000,00 | R\$ 800.000,00 | R\$ 370.000,00 |
| EBITDA | | -R\$ 982.396,25 | -R\$ 29.616,20 | R\$ 647.580,20 | R\$ 754.337,25 | R\$ 1.583.454,00 |
| Depreciação | | R\$ - | R\$ 40.000,00 | R\$ 100.000,00 | R\$ 100.000,00 | R\$ 294.000,00 |
| IR (Imposto de Renda) | | R\$ - | R\$ - | R\$ 181.322,46 | R\$ 211.214,43 | R\$ 443.367,12 |
| Lucro Líquido | R\$ - | -R\$ 982.396,25 | -R\$ 69.616,20 | R\$ 366.257,74 | R\$ 443.122,82 | R\$ 846.086,88 |
| Lucro Livre Acumulado | R\$ - | -R\$ 982.396,25 | -R\$ 1.052.012,45 | -R\$ 685.754,71 | -R\$ 242.631,89 | R\$ 603.454,99 |

Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado esperado com as iniciativas propostas no plano estratégico da Viação Paraty é positivo, atingindo uma TIR de 15% em 5 anos.

TABELA 19 – Resultado Indicadores Financeiros

| INDICADORES | Resultado |
|-------------|---------------|
| VPL | R\$481.166,96 |
| TIR | 15% |
| ROI | 157% |

Fonte: Elaborado pelos autores

7 CRONOGRAMA

TABELA 20 – Cronograma do Projeto Aplicativo

| Ano | | 2020 | | | | | | 2021 | | |
|--------------------------|--|------|----|----|---------------|----|---------------|------|---|---|
| Meses | | J | A | S | O | N | D | J | F | M |
| Planejamento | Aula de metodologia de projeto aplicativo com elaboração de objetivos geral e específicos | | | | | | | | | |
| | Entrega 1 – Proposta para desenvolvimento do Projeto Aplicativo | 03 | | | | | | | | |
| Coleta de dados | Pesquisa bibliográfica e análise documental | X | X | X | X | | | | | |
| | Encontro I com o orientador | | 20 | | | | | | | |
| | Encontro II com o orientador | | | 29 | | | | | | |
| | <i>Benchmarking</i> - entrevistas semiestruturadas com gestores das empresas do mesmo segmento: Grupo JCA, Viação Sambaíba e Viação Miracatiba | | | | 12 a 16 | | | | | |
| | Entrega 2 – Bases conceituais, metodologia e análise do setor | | | | 21 | | | | | |
| Coleta de dados/ Análise | Análise crítica do tema | | | | X | X | | | | |
| | Entrega 3 – <i>Benchmarking</i> , realidade da empresa, pesquisas/levantamento e atividades | | | | | 10 | | | | |
| | Encontro III com o orientador | | | | | 23 | | | | |
| | Realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da Viação Paraty | | | | | | 14 a 18 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------|---|--|--|--|--|---|---|----|----|----|
| Redação/ Revisão | Revisão e correções | | | | | X | X | X | | |
| | Entrega 4 – Proposta de solução, análise de viabilidade e cronograma, resumo executivo e conclusões | | | | | | | 10 | | |
| | Banca de avaliação – Comunicação verbal do Projeto Aplicativo: Banca Examinadora | | | | | | | | 03 | |
| | Entrega 5 – Versão final com as sugestões de contribuições da Banca | | | | | | | | | 03 |

Fonte: Elaborado pelos autores

8 CONCLUSÃO

Os desafios enfrentados pelo setor de transporte transcendem o resultado individual das empresas, além de serem atravessados pelas políticas públicas e pela reestruturação de todo o setor. As mudanças das empresas mais competitivas do mercado passam por inovação e simplificação de processos, e não devem ser diferentes nas empresas do setor de transporte.

Este trabalho teve como primeira proposta entender o cenário atual do setor de transportes, aprimorando o conhecimento do segmento do mercado e seus clientes, e também para antecipar as novas tendências do transporte de passageiros por ônibus. Com relação a esse objetivo específico, o grupo iniciou a pesquisa por meio dos dados da CNT, utilizando-os para contextualizar os principais indicadores do setor de transporte de passageiros por ônibus; além disso, buscou o conhecimento de tendências através de empresas de transporte aéreo e metroviário, pioneiras no setor desse tema, e empresas reconhecidas por inovação em outros setores da economia. Todas essas pesquisas foram essenciais para aumentar o conhecimento do grupo e dar base para a sequência do projeto aplicativo.

Diante do cenário atual do setor e da Viação Paraty, o grupo procurou responder ao seguinte questionamento: Qual seria o modelo e conteúdo de planejamento estratégico mais adequado a essa empresa, tomando por base o contexto, necessidade de eficiência, controle e inovação? Para responder a esta pergunta, foi necessário conhecer a Viação Paraty através de entrevistas, pesquisas e comprometimento da alta gestão.

A Viação Paraty estimulou seus gestores a compartilharem informações fundamentais para o mapeamento dos processos internos, mediante pesquisas e entrevistas individuais conduzidas pelo grupo de trabalho. Por meio delas, constata-se que a empresa prioriza a qualidade em seus processos e utiliza a conquista da ISO 9001 para atingir um nível de maturidade importante, com eficiência e busca de melhorias contínuas. Conclui-se, ainda, que a partir deste momento, a empresa deverá aprofundar seus processos internos em busca de oportunidades, principalmente na simplificação de etapas, atribuindo sinergia entre as áreas.

Ao mapear os processos internos, o grupo adquiriu conhecimentos importantes para propor um planejamento estratégico aderente aos interesses da Viação Paraty. Nele foram propostos objetivos estratégicos, bem como seus desdobramentos, KPIs e metas. Esses elementos podem aperfeiçoar a gestão operacional da empresa e fazer a gestão de ativos aderente à ISO 55000, de forma a maximizar os resultados financeiros da empresa. À vista disso, a experiência do grupo em empresas de outros setores foi fundamental para propor formas mais atuais e de sucesso para a Viação Paraty.

A inovação será um objetivo estratégico importante para que a Paraty alcance resultados melhores e sustentáveis. Com iniciativas de baixo custo a Viação Paraty estará preparada para enfrentar seus desafios. Dentre as possibilidades estão a criação de um programa interno de incentivo à inovação, buscando no capital humano ideias que possam gerar valor para a empresa; e a utilização de chamadas públicas para startups proporem soluções.

No que tange ao capital humano, este trabalho propõe direcionamentos, como a criação de um programa de avaliação de desempenho dos gestores da empresa, de forma a mapear oportunidades de conhecimentos e potencializar habilidades importantes para a condução do negócio. Nesse ponto, a Viação Paraty criará uma cultura de retenção de talentos e poderá mapear de forma estruturada a sucessão dos gestores, diminuindo *turnover* e os impactos financeiros decorrentes desse problema atual.

Este trabalho propõe, também, alinhar a estrutura organizacional à estratégia, configurando uma área de governança e integridade. Como parte do planejamento estratégico, construir missão, visão e valores criará uma identidade para a empresa. O código de conduta ética proposto deverá ser adaptado pela nova área de *compliance* que ficará ligada à presidência. A reestruturação da governança, bem como os desdobramentos do planejamento estratégico para todos os colaboradores, levará a Viação Paraty a um novo ciclo, mais preparada e protagonista da construção de seu futuro.

A empresa pesquisada não possui uma área destinada ao gerenciamento de riscos. Isso significa que não há um setor específico que possa mapear os riscos, propor ações para mitigá-los ou colocá-los em patamares administráveis. Para tornar a Viação Paraty mais competitiva e menos exposta a impactos financeiros, ou até sanções por parte do poder concedente, este grupo alinou-se com seus executivos, e criou, por meio do projeto aplicativo, um modelo de gerenciamento de riscos. Conhecer esses riscos e propor medidas de controle dará segurança aos acionistas da empresa e potenciais investidores.

Alguns desafios se impuseram durante a produção deste estudo, tais como: acesso limitado aos dados financeiros, aos dados técnicos operacionais, à folha de pagamento e ao *benchmarking*; além de não ter sido possível apreciar os parâmetros técnicos das empresas entrevistadas.

Como sugestão para trabalhos futuros, poderão ser realizados *benchmarking* com empresas de outros setores que tenham indicadores comparáveis, análise de viabilidade econômica das iniciativas do planejamento estratégico, novas iniciativas que sejam aderentes a cenários diferentes, avaliação de empresas que já tenham ouvidoria implantada, bem como o resultado das iniciativas implementadas.

Este trabalho proporcionou um grande aprendizado para os integrantes do grupo e fez com que os desafios, como o afastamento social decorrente da Covid-19, pudessem ser superados. Isso foi possível pela resiliência e motivação para contribuir com um resultado e futuro melhor para a Viação Paraty. Esta recebeu o trabalho como oportunidade de crescimento sustentável e perene, e o utilizará com seus executivos e gestores para conduzir todos os seus colaboradores ao patamar desejado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Belo Horizonte, MG: Editora FDC, 2003.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.

BARRETO, Davi; GRAEFF, Fernando. **Auditoria: Teoria e exercícios comentados**. 3.ed. São Paulo: Método, 2011.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA Jr., Orlando Fontes. Metodologia de Estudo de Casos Aplicada à Logística. Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte (LALT). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo (FEC). **XXIV ANPET: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**. dez.2010. Salvador/Bahia.

CAVALCANTI, Marly et al. **Gestão estratégica de negócios: estratégia de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

CHAIA, Sarah. *Compliance* como diferencial competitivo. **GV Executivo**. v.17. n.2 mar./abr. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2018.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books, 2011.

CICCO, Francesco de. **Auditoria baseada em riscos aplicada a sistemas de gestão**. São Paulo: QSP, 2014.

CNT. **Sondagem: expectativas econômicas do transportador 2020**. Brasília: CNT, 2020: CDU 656.1/.7.

CNT. **Transporte em números**. Desempenho do transporte no 1º semestre de 2020. Brasília: CNT, 2020.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010. São Paulo: QSP: 2014.

COSER, Felipe Spricigo. **Estudo dos procedimentos de controles internos em Empresa de transporte urbano de passageiros**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

COSTA, Ligia Maura. Compliance or non-compliance? **GV Executivo**. v.18. n.1 jan./fev. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. São Paulo: Bookman, 2007.

DE BES, Fernando Trías; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

FSENSE: Sistema de monitoramento de estações de trabalho. **Como fazer um treinamento de Compliance efetivo?** s.d. Disponível em: <<https://fsense.com/pt/treinamento-de-compliance-efetivo/>>. Acesso em 22 dez. 2020.

GOVINDARAJAN, V. G.; SHANK, J. K. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance a Luz da Governança corporativa**, 2017. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: um estudo qualitativo**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da Família Empresária**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

IBRACON, **Instituto dos Auditores Independentes do Brasil**, 2020. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em: 11 out. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEMOS, Paulo Mattos de et al. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MELO, Amanda Dias. **A importância da auditoria interna e compliance na gestão de riscos**. Patrocínio: Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, 2017.

MELLO, Eliane; SOUZA, Marcos Antônio. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista contemporânea de contabilidade**. v.8, n.15, p.11-40, jan./jun., 2011.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto)**, 2020. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Orgs.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance empresarial: o tom da liderança. Estrutura e benefícios do programa**. São Paulo: Editora Trevisan, 2018.

NTU, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. **A importância macroeconômica e socioambiental do transporte público por ônibus no Brasil**. Série Cadernos Técnicos. v.27. mar.2020. Brasília: NTU, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e Profissionalização**. São Paulo: CLA Editora, 2012.

ROCHA, Wellington; MARIO, Poueri do Carmo. **A análise de cadeia de valor como ferramenta de criação de valor: um ensaio sobre a relação entre Cost Drivers e Value Drivers**. In: IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003, Gramado-RS.

SATELL, Greg. **Mapping Innovation: A Playbook for navigating a Disruptive Age**. McGraw-Hill Education, 2017.

SHANK, J.K & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

VENTURI, James Luiz; SILVA, Cláudia Alves da; PINHO FILHO, Lucio Carlos de. **Governança Corporativa: um diálogo entre gestão de riscos, controles internos, compliance e a contabilidade**. **Revista Processus de Políticas Públicas e**

Desenvolvimento Social. v.1. n.2 jul./dez. ano 1. Águas Claras: Faculdade Processus, 2019, 35-52.

WAQUED, Cárbio Almeida. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

World Economic Forum. **Innovators wanted:** these countries spend the most on R&D. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/12/how-much-countries-spend-on-r-d>>. Acesso em: 05 de outubro, 2019.

ZAGO, Camila A.; SILVA, Vania M. Durski; COELHO, Leandro C. *et al.* Benchmarking: uma perspectiva de avaliação de desempenho logístico. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET**, 2006.

APÊNDICE A – Entrevistas Semiestruturadas com Gestores das Empresas do mesmo Segmento

Entrevista com gestora do Grupo JCA



Como a empresa enxerga o desenvolvimento do setor de transporte de passageiros por ônibus nos últimos 5 anos?

- A organização tem utilizado o objetivo estratégico Máxima Excelência Operacional, em que a gestão dos custos deve ser implacável. Estratégia é integração com outros players e inovação.

Quais impactos positivos e negativos?

- Essa última pergunta foi respondida em entrevista semiestruturada feita através de *conference call* com o CEO da empresa.

Quais ações/atitudes a empresa tomou frente à queda gradual e significativa de passageiros?

- Revisão (se culpa) dos custos e das estruturas, inclusive com desinvestimento de imóveis.
- Fortalecimento da revenda dos veículos e novas oportunidades no segmento de encomendas, revendo o modelo atual e a praça de atendimento.
- Revisão da Governança com implantação de comitês específicos para o cenário.

Quais ações inovadoras a empresa adotou nos últimos meses?

- Reinventar o modelo de negócio das encomendas e a revenda dos veículos usados.
- Foram revisados os principais processos do Rodoviário para otimizar os recursos e implantar a excelência operacional.

Qual tipo de inovação você implantaria em sua empresa que impacte em seu crescimento/ desenvolvimento?

- Inovações que impactem diretamente em eficiência operacional, redução de custos e aumento de demanda. Para acompanhar o mercado, a JCA tem em seu planejamento estratégico vigente o investimento em *startups* relacionadas ao setor de transporte.

Como sua empresa é gerenciada? Existe política de governança? Como ela foi implantada?

- O Grupo realiza um planejamento estratégico no horizonte de 05 anos com o desdobramento por meio do Modelo de Gestão que tem um acompanhamento dos resultados, projetos e processos.
- Sim, existe uma governança instituída que foi implantada com apoio do RH estratégico, com uma consultoria sobre os métodos da gestão da mudança, bem como o envolvimento de toda liderança.

Quais impactos a governança teve no crescimento ou não de sua empresa?

- Organização dos temas em fóruns pertinentes bem como o alinhamento em todos os níveis necessários, fundamental para o desdobramento da estratégia, bem como o acompanhamento efetivo dos resultados, como os planos de ação.

Como sua empresa foi impactada durante a pandemia?

- Houve redução de 95% do faturamento, desligamento de grandes equipes e fragilidade de processos com a perda de pessoas chaves. Mas, com a revisão do modelo de outros negócios, os impactos foram levemente minimizados.

Quais ações foram tomadas a fim de amenizar os impactos?

- Revisão do modelo de atuação do fretamento e encomendas, revisando as praças de atuação bem como os seus processos.
- Revisão da estratégia da unidade de revenda de veículos usados.
- Revisão da quantidade de garagens e parcerias com outras empresas em compartilhamento de garagens, equipes e processos.

Como você enxerga o setor de transporte para os próximos 5 anos?

- Essa ultima pergunta foi respondida em entrevista semiestruturada feita via *conference call* com o CEO da empresa.

Entrevista com gestor da Viação Miracatiba



Viação Miracatiba

Como a empresa enxerga o desenvolvimento do setor de transporte de passageiros por ônibus nos últimos 5 anos?

- De acordo com a NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos, que reúne em torno de 500 empresas de ônibus em todo o país, divulgou na sexta-feira, 18 de maio de 2018, uma nota dizendo que, entre janeiro e meados de maio deste ano o setor já acumula perdas de em torno de R\$ 1 bilhão por causa dos aumentos consecutivos do preço do óleo diesel. Segundo a entidade, com base em dados da própria Petrobrás o combustível teve aumento médio de 11% de janeiro a maio deste ano, onze vezes acima da inflação do período (NTU, 2018).
- Na prática, as empresas precisam otimizar os recursos existentes, reduzir o desperdício na produção ou na prestação de serviço, na quantidade de pessoas necessárias para fazer um serviço, evitar retrabalhos reduzindo perda de tempo e mensurar o grau de desempenho.

Quais impactos positivos e negativos?

- No setor de transporte, uma das maiores dificuldades é que, diferentemente de outros setores, que podem reajustar seus preços em relação ao aumento dos combustíveis, e repassar aos consumidores, mesmo que parcialmente, toda vez que há aumento dos custos as viações trabalham com tarifas reguladas que só podem ser reajustadas uma vez por ano, na maior parte dos sistemas brasileiros.
- Entretanto, neste setor, é possível obter maiores vantagens com ganhos econômicos, tendo em vista que o ciclo financeiro das empresas é negativo, devido

à antecipação dos valores de parte das tarifas, o que reduz a necessidade de capital de giro.

Quais ações/atitudes a empresa tomou frente à queda gradual e significativa de passageiros?

- Em uma empresa de transporte público de passageiros o preço da tarifa é sempre controlado pela gestão pública. A busca pelo diferencial competitivo do preço não é possível, devido ao fato de que a maioria dos concorrentes utilizam a mesma tarifa.
- Portanto, para melhorar o resultado a empresa implantou uma política de redução de custos operacionais com manutenção, combustível e administrativo.

Quais ações inovadoras a empresa adotou nos últimos meses?

- Remodelaram-se os processos operacionais;
- Reduziram-se as jornadas dos operadores;
- Reorganizaram-se as escalas operacionais.

Qual tipo de inovação você implantaria em sua empresa que impacte em seu crescimento/desenvolvimento?

- Para o setor de transporte acredito que a melhor inovação será a inovação incremental, porque de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), na inovação incremental ou de processo, ocorre uma mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. Embora a inovação, algumas vezes, envolva uma mudança descontínua, ou seja, algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas, na maioria das vezes ela ocorre de forma incremental. Os produtos raramente são “novos para o mundo”; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na “eliminação de pragas do sistema”.

Como sua empresa é gerenciada? Existe política de governança? Como ela foi implantada?

- A empresa realiza seu planejamento estratégico baseado no contrato de concessão, visando atender às novas demandas do mercado.

- Sim, existem uma governança instituída e foi implantada pela direção da empresa em conjunto de toda liderança.

Quais impactos a governança teve no crescimento ou não de sua empresa?

- Organização dos temas em fóruns pertinentes bem como o alinhamento em todos os níveis necessários — fundamental para o desdobramento da estratégia e para o acompanhamento efetivo dos resultados, através dos indicadores de desempenho.

Como sua empresa foi impactada durante a pandemia?

- Houve redução de 65% do faturamento e aumento do absenteísmo.

Quais ações foram tomadas a fim de amenizar os impactos?

- Remodelaram-se os processos operacionais;
- Reduziram-se as jornadas dos operadores;
- Reorganizaram-se as escalas operacionais. Devido à redução da jornada de trabalho foi possível escalar até 4 motoristas por carro, e com isto, se obteve uma redução dos impactos, tanto para os funcionários, quanto para a empresa.

Como você enxerga o setor de transporte para os próximos 5 anos?

- Sabe-se que, nas futuras licitações, incluindo renovação dos contratos, haverá novas exigências em relação ao modelo de veículo, as novas tecnologias embarcadas, as alterações no formato de peças e acessórios. Além disso, novas configurações de linhas e redes poderão surgir. Essas mudanças implicarão em uma gama de modificações nos processos operacionais, o que poderá impactar não somente na estrutura dos custos, mas também na receita das empresas do setor.
- Uma das preocupações está relacionada à forma de tarifação, principalmente quando se trata de tarifas integradas entre todas as linhas do sistema, na qual se reduz o valor da tarifa de repasse para a empresa e até mesmo a tarifa de integração com outros modais de transportes (metrô e trem). Novos modelos de cobrança das tarifas pelos concorrentes poderão surgir e atrair clientes de outras empresas, devido a este novo modelo.

Entrevista com gestor da Viação Sambaíba



Como a empresa enxerga o desenvolvimento do setor de transporte de passageiros por ônibus nos últimos 5 anos?

- Temos a percepção que nestes últimos cinco anos vivemos um período de instabilidade e incertezas com as idas e vindas do processo licitatório em que faltava o consenso entre os poderes públicos como prefeitura, câmara de vereadores e ministério público; no período de 2015 a setembro 2019 operamos sob contrato emergencial.
- Somente após setembro 2019 tivemos segurança para criar os planos a médio e longo prazo, porém, em março/2020 com a pandemia da Covid-19, novamente voltamos a um cenário incerto, o que ocorre até a data presente.

Quais impactos positivos e negativos?

- Entendemos como impactos positivos a assinatura dos novos contratos com a prefeitura para prestar o serviço à cidade até 2034, permitindo, assim, novos investimentos como frota e infraestrutura (reforma das garagens).
- Já os impactos negativos neste período podemos destacar as incertezas que vivemos antes da assinatura do novo contrato, como agora, em 2020, com a pandemia que impactou seriamente os negócios.

Quais ações/atitudes a empresa tomou frente à queda gradual e significativa de passageiros?

- A empresa buscou utilizar as flexibilidades do governo para enfrentar a crise e revisou a disponibilização da frota frente à demanda do momento.

Quais ações inovadoras a empresa adotou nos últimos meses?

- A empresa vem trabalhando, neste ano de 2020, para revisar todo o seu quadro de profissionais com o objetivo de desenvolvê-lo para uma nova realidade do ramo

de transporte público na cidade, bem como incluir em seu quadro profissional bagagens de outros ramos de atividade.

Qual tipo de inovação você implantaria em sua empresa que impacte em seu crescimento/ desenvolvimento?

- A empresa por causa do contrato de concessão com a prefeitura nada pode alterar, como por exemplo, ofertar um novo serviço. Portanto a suas ações de inovação acaba sendo mesmo no desenvolvimento de seus profissionais para uma gestão mais moderna e eficiente.

Como sua empresa é gerenciada? Existe política de governança? Como ela foi implantada?

- A empresa é gerenciada por um diretor proprietário com o apoio de quatro diretores sendo dos processos: administrativo, operacional, manutenção e suprimentos.
- Para os colaboradores abaixo da diretoria não há informação clara quanto aos objetivos a longo prazo; acredito que seja algo a ser mudado nos próximos meses, já que foi contratada uma gerencia de RH e sendo reestruturadas todas as atividades como seleção, treinamento, desenvolvimento, entre outras atividades, acredito que passaremos, em breve, a ter uma governança mais estratégica.

Quais impactos a governança teve no crescimento ou não de sua empresa?

- No momento, não temos uma governança. O crescimento se dá a partir das decisões do diretor proprietário e implementadas pelos seus quatro diretores.

Como sua empresa foi impactada durante a pandemia?

- Os principais impactos foram:
 - Redução da frota;
 - Redução do quadro de colaboradores, muitos experientes e impactados por serem do grau de risco;
 - Ações planejadas para o ano canceladas ou adiadas;
 - Redução da quantidade de passageiros;

- A empresa foi obrigada a rodar com veículos antigos sem ar-condicionado para manter a ventilação com as janelas abertas, porém veículos com maior consumo de combustível.

Quais ações foram tomadas a fim de amenizar os impactos?

- Utilizaram-se os decretos do governo para minimizar os impactos financeiros para a empresa, assim como para os próprios colaboradores, a fim de não os demitir;
- Analisou-se o cenário dia a dia e tomaram-se às ações pertinentes, como o controle das atividades essenciais para o momento;
- Anteciparam-se as férias para os primeiros meses da crise evitando possíveis demissões.

Como você enxerga o setor de transporte para os próximos 5 anos?

- Infelizmente, ainda há muitas incertezas para o transporte de passageiros na cidade de São Paulo, tanto devido à crise da pandemia como por questões políticas.
- Acredito que as mudanças significativas para as empresas ainda serão resultado da visão e atitude dos seus proprietários, de modo que venham a obter, por exemplo, uma gestão mais eficiente gerando melhor custo-benefício.
- O transporte público de passageiros, na cidade de São Paulo, tem muito espaço para crescer. Sabemos que há mais de 8,5 milhões de veículos particulares entupindo as vias públicas; se houvesse realmente um planejamento estratégico a longo prazo por parte dos administradores públicos, boa parte destes particulares poderiam migrar para o transporte público, com isso, haveria menos veículos particulares nas vias públicas e, no fim, todos sairiam ganhando.

ANEXO A – Código de Conduta Ética da Viação Paraty

Todas as atividades desenvolvidas na Paraty devem obedecer aos seguintes princípios:

- O interesse e a satisfação de nossos clientes vêm sempre em primeiro lugar.
- Nossos ativos são os integrantes de nossa equipe, as relações de confiança estabelecidas com nossos clientes e nossa reputação.
- Compromisso com o trabalho, com a empresa e com a busca por excelência em tudo o que fazemos.
- Honestidade, integridade, diligência e compromisso devem ser os traços marcantes de todas as nossas ações.
- Preservação da imagem e do patrimônio material e intelectual da empresa.

Normas Gerais de Conduta Profissional na Relação Com a Empresa e Com o Público Interno.

- Exercer as atividades profissionais com competência, transparência e respeito, oferecendo sugestões que melhorem a qualidade dos processos, produtos e serviços da empresa e preservem o seu patrimônio, imagens e interesses, responsabilizando-se pelo seu trabalho, exatidão das informações prestadas, pareceres e opiniões.
- Buscar manter-se em permanente atualização técnica e profissional, contribuindo para que tal conduta seja adotada por todos.
- Agir de forma honesta, justa, com disponibilidade e atenção a todas as pessoas com as quais se relaciona em nome da empresa, respeitando diferenças individuais.
- Preservar e utilizar de forma adequada todos os bens, não só os equipamentos, materiais, móveis e instalações, como também todas as informações pertinentes aos negócios e aos clientes da empresa.
- Não praticar e não tolerar discriminação de pessoas por cor / raça, etnia, sexo, idade, origem regional, condição econômica, social, física ou mental, orientação política, religiosa ou sexual ou por qualquer outra condição.

- Não praticar ou ser conivente com o assédio moral e sexual, violência verbal, gestual ou física, humilhação, constrangimento, coação ou ameaça.
- Não utilizar o tempo de trabalho e os recursos materiais e imateriais da empresa para desenvolver atividades de interesse privado.
- Não se manifestar em nome da Paraty quando não estiver autorizado e habilitado para tal.
- Preservar as informações da empresa que não tenham sido divulgadas e informações privilegiadas ou confidenciais obtidas em decorrência do seu cargo, função ou relações de trabalho, não as divulgando nem utilizando em benefício próprios de familiares ou de terceiros.
- Preservar o patrimônio físico, intelectual e material da Paraty e a saúde e segurança própria e dos demais que trabalham na empresa.
- Respeitar, no exercício profissional, todas as políticas da empresa, o manual de conduta ética e conduta empresarial, bem como a legislação vigente.
- Durante o período de trabalho, não portar álcool ou drogas ilegais, tão quanto não fazer uso das mesmas nas instalações da empresa. E empresa recomenda a todos os seus colaboradores que não façam uso de nenhum tipo de droga ilegal, nem mesmo fora das instalações da empresa. No caso do álcool a empresa instrui que seu consumo seja de forma moderada.
- Informar aos seus superiores ou ao RH da Empresa, fundamentando-se em fatos e dados, qualquer situação considerada irregular, contrária à ética, às leis, ou que suscite dúvidas quanto à sua legitimidade ou regularidade.

Na Relação com Fornecedores de Bens e Serviços:

- Contratar fornecedores segundo normas e critérios técnicos previstos na legislação e pautar a relação com eles de modo a preservar os bens e a imagem da Paraty, e os bens públicos.
- Manter relações honestas e íntegras, conduzidas em termos legais e legítimos, preservando os direitos desses e os direito da Paraty.
- Oferecer tratamento igualitário aso fornecedores, vedando qualquer privilégio ou discriminação e estimulando o seu desenvolvimento e a adoção de comportamentos compatíveis com este manual.

- Não submeter ao oferecimento ou recebimento para si, seus familiares ou terceiros, de pagamentos, ajudas financeiras, doações, comissões, favores ou quaisquer outras vantagens de pessoas, empresas, instituições ou grupos que mantenham relações ou que tenham interesses comerciais com a Paraty. Fica como exceção o recebimento ou oferecimento de brindes e presentes, que são permitidos pela alta direção da Paraty, desde que sejam apropriados em face das circunstâncias em que os mesmos são oferecidos.
- Não prestar qualquer favor ou serviço remunerado a fornecedores de bens ou serviços com os quais mantenha relação por fora das suas atividades na empresa.
- Cumprir ou fazer cumprir integralmente as obrigações contratuais assumidas com fornecedores e exigir que eles também as cumpram.

Na Relação Com os Clientes:

- Buscar a satisfação dos clientes, por meio do oferecimento de serviços de qualidade, confiáveis, pelo cumprimento dos acordos estabelecidos e pelo diálogo transparente e permanente.
- Oferecer tratamento equilibrado, respeitadas as peculiaridades de cada cliente, não oferecendo qualquer privilégio nem discriminando.
- Prestar informações completas, claras e em tempo hábil, para facilitar as decisões de negócio do cliente.
- Manter em total sigilo as informações que obtiver do cliente em decorrência do relacionamento de negócio.

Na Relação com os Sócios Proprietários:

- Zelar pela imagem e patrimônio dos sócios proprietários.
- Manter sigilos sobre fatos confidenciais aos que tenha acesso, de modo a preservar, dentro da legalidade, os interesses da empresa e dos sócios proprietários.

Na Relação com os Parceiros de Negócios:

- Buscar a preservação dos interesses e integridade da empresa.
- Agir de forma honesta, leal e transparente, incentivando a adoção pelo parceiro dos princípios e normas de conduta deste manual.

Na Relação com a Mídia:

- Manter relação de respeito, transparência e independência, estabelecendo, de acordo com o nível de autorização e competência, canais de diálogo para a divulgação de informações.
- Não veicular informações inverídicas, incorretas ou sigilosas sobre atividades e assuntos da empresa.
- Basear o relacionamento em princípios éticos que visem ao bem-estar coletivo e à responsabilidade social no tratamento das informações.
- Buscar a valorização da imagem da empresa.

Na Relação com o Meio Ambiente:

- Contribuir para a preservação do meio ambiente, por meio da gestão dos impactos potenciais das suas atividades.
- Utilizar racionalmente de forma sustentável os recursos naturais renováveis e não renováveis (água, energia elétrica, etc) adotando, quando necessário, campanhas educativas que promovam o engajamento dos funcionários e da sociedade.

Na Relação com os Concorrentes:

- Não utilizar de práticas indevidas, atos ilícitos ou antiéticos, com o fim obter informações privilegiadas pertencentes a outras organizações, ou macular sua imagem.
- Tratar com cuidado as informações e não abordar assuntos que constituem nossos diferenciais estratégicos, tais como políticas de preços, termos de contrato, custos, marketing, desenvolvimento de novos serviços e pesquisa de mercado.
- Estabelecer um relacionamento respeitoso e pautado nos princípios deste manual.

Preconceitos e Pressões

- O respeito às diferenças pessoais é indispensável a um relacionamento humano e digno. Na Paraty não será admitida discriminação de cor, naturalidade, religião, ideologia política, ideologia de gênero, sexo, idade ou condições físicas.
- Piadas e brincadeiras sobre esses assuntos devem ser evitadas, de modo a que seja criado um ambiente de trabalho sadio, pacífico e produtivo.

- Todo aquele que se sentir discriminado ou alvo de preconceito, de pressões ou de táticas que pretendam estabelecer o medo, o desrespeito ou a dominação nas relações de trabalho, deve usar os canais de comunicação da Empresa. O assunto deve ser levado ao conhecimento dos níveis hierárquicos superiores.
- Todos os que se relacionam direta ou indiretamente com a Paraty devem receber este mesmo tratamento.

Críticas e Sugestões

- Na Paraty deve prevalecer um clima de abertura e liberdade que estimule seus colaboradores a desenvolverem a iniciativa, a criatividade e o não conformismo, como forma de impedir a estagnação e o desinteresse.
- Sempre que alguém discordar das políticas ou práticas adotadas pela empresa, deve expor francamente suas ideias, através dos canais adequados, para que sejam discutidas.
- As críticas construtivas, feitas às claras e pelos meios apropriados, são bem-vindas e consideradas como demonstrações de lealdade a Paraty.

A Verdade como Compromisso

- A verdade e honestidade são fundamentais para a construção e perpetuação da Paraty.
- Prática do diálogo
- Praticar sempre o diálogo é um importante caminho para harmonizar os interesses dos colaboradores com os objetivos da Paraty.
- O diálogo franco e sincero deve ser permanentemente exercitado por todos na empresa.
- Devem ser evitadas as declarações sobre assuntos com os quais o colaborador não esteja familiarizado e seguro. Todo e qualquer mal-entendido deve ser esclarecido ou corrigido imediatamente, impedindo as distorções da verdade e o surgimento de situações constrangedoras.
- Boatos
- A divulgação de boatos é uma atitude que compromete a imagem do empregado e da empresa.

- Antes que uma notícia seja repassada, devem ser verificadas sua veracidade e a fonte de onde ela se origina. Em caso de dúvida, a atitude correta é procurar esclarecimento com o gerente ou aguardar as informações oficiais da Empresa.
- Informações Relevantes
- Informações relevantes sobre a Paraty para pessoas ou instituições externas só devem ser passadas por quem tenha autorização para isto.
- Jornalistas ou outros interessados em informações sobre a empresa devem ser encaminhados para a diretoria.
- Fornecer informações inverídicas ou incorretas, interna ou externamente, constitui falta grave, que poderá gerar até responsabilidade civil. Isto também se aplica a distorções de informações que possam induzir a erro ou confusão.
- Uma atitude recomendável é procurar averiguar qual pretende ser a utilização das informações que são requisitadas.

Denúncias e Reclamações

- A Paraty não incentiva as denúncias. Elas só devem ocorrer quando o Empregado tiver conhecimento de dados ou fatos concretos que estejam beneficiando alguém, em prejuízo de outros ou da própria empresa.
- Devem ser levados ao conhecimento dos níveis apropriados de gerência quaisquer violações das leis.
- Não serão toleradas retaliações ou punições contra colaboradores que efetuem denúncias. Dentro dos limites legais aplicáveis, o anonimato do colaborador e a confidencialidade do caso serão garantidos.
- Todas as condutas inadequadas ao ambiente de trabalho serão imediatamente investigadas.

Autonomia e Delegação

- A responsabilidade sobre seus produtos ou serviços só poderá ser atribuída a uma pessoa se a ela também for delegada a autoridade sobre os meios para gerá-los. Delegar autoridade e atribuir responsabilidades são ótimas formas de descentralizar decisões e atingir objetivos. Assim, as decisões passam a ser tomadas nos locais onde estão ocorrendo os fatos, ou onde estejam as pessoas e

problemas a atender, proporcionando maior rapidez e objetividade ao funcionamento da Paraty.

Avaliação

- Todos têm o direito de saber como estão sendo avaliados e qual sua situação na empresa.
- As avaliações individuais cabem ao gerente ou supervisor que têm, também, o dever de orientar e fornecer informações sobre assuntos que direta ou indiretamente afetem o trabalho de cada empregado.

Tolerância aos Erros

- Erros podem acontecer com qualquer um. E, algumas vezes, acontecem. O que realmente importa e descobrir a causa que leva aos erros.
- É preciso lembrar que a probabilidade de cometer erros é proporcional a quantidade de serviços e produtos gerados por uma pessoa. Assim, devemos levar em conta que as pessoas que produzem mais estão mais sujeitas a erros e enganos.
- Erros após esforços conscienciosos de correção devem ser tratados com compreensão por parte dos gerentes, supervisores e companheiros de trabalho.
- A repetição de erros, resultante de descuidos, negligência ou desinteresse, exige especial atenção e rigorosa correção.

Elogios e Advertências

- O elogio é uma forma de orientar o desempenho do colaborador e de reconhecer seu esforço, dedicação e capacidade de trabalho.
- O elogio pode ser formal ou informal, feito verbalmente, podendo ser público e estender-se à equipe de trabalho.
- Já as advertências verbais devem ser reservadas e feitas de forma construtiva, com a preocupação de não atingir a dignidade e o amor-próprio do colaborador.
- É boa prática elogiar em público e advertir em particular. No mais, deve sempre prevalecer o tratamento respeitoso entre gerente, supervisores e colaboradores, em um clima de educação, profissionalismo e imparcialidade.

Privacidade

- A Paraty mantém em arquivo informações pessoais relativas a seus colaboradores, inclusive informações médicas e sobre benefícios. O acesso a essas informações é restrito internamente ao pessoal que tem necessidade de conhecê-las, como parte formal de suas responsabilidades.
- As informações pessoais são transmitidas externamente após aprovação do colaborador ou seu representante legal.
- Os responsáveis pela guarda e manutenção das informações têm a obrigação de garantir que as mesmas não sejam divulgadas de forma inadequada ou utilizadas indevidamente.
- O colaborador tem a obrigação de manter sempre atualizada seus dados pessoais junto a Paraty.

Conflitos e Interesses

- A vida particular é assunto pessoal de cada um. Entretanto, ocorrerá conflito sempre que o colaborador se ocupar de qualquer atividade que contrarie os interesses da Paraty. Cabe ao colaborador evitar situações em que sua lealdade a empresa possa ser colocada em dúvida.
- É respeitado o direito dos colaboradores de se envolverem em outras atividades fora do horário de trabalho. Entretanto, cada um tem a responsabilidade de evitar atividades que entrem ou pareçam entrar em conflito com as responsabilidades na Paraty para com seus clientes.
- Em caso de dúvidas sobre a existência ou não de conflito de interesses, o colaborador deve consultar seu superior imediato.
- Atividades paralelas
- O colaborador não pode prestar serviços a empresas contratadas pela Paraty, nem a empresas que produzam ou comercializem bens ou serviços que concorram com os atuais ou potenciais produtos da Paraty.
- Reserva e sigilo
- O uso de informações privilegiadas e de caráter restrito da Paraty, em proveito próprio ou de terceiros, constitui infração administrativa e penal, sujeitando os infratores às consequências previstas pela lei.
- Respeito a propriedade

- A utilização de máquinas, equipamentos, materiais, recursos ou informações de propriedade da empresa, em interesse próprio ou de terceiros, é considerada irregular.
- Os sistemas (planilhas, programas, controles ou rotinas) desenvolvidos, em desenvolvimento ou que venham a ser elaborados pelos colaboradores ou por terceiros constituem de propriedade exclusiva da Paraty, cabendo a mesma as decisões acerca de sua comercialização, reprodução e utilização.
- É vedada a cópia, venda, uso ou distribuição de informações, software e outras formas de propriedade intelectual sem o consentimento prévio e por escrito da Paraty.
- Por questões de segurança, é também proibido efetuar download de qualquer programa sem autorização prévia do Diretor.

Desperdícios

- A eliminação de desperdícios é um dever social de todos.
- Do ponto de vista da empresa, quanto maior a economia de energia, matérias-primas e outros materiais, mais recursos ficarão disponíveis para a Paraty aplicar no processo produtivo e na melhoria das condições de trabalho.
- Uma permanente atitude de preocupação com a redução de custos e a eliminação de gastos desnecessários e dos desperdícios deve ser encorajada por todos.

Relacionamento com Terceiros

- Cortesia
- Cada colaborador é um representante da Empresa e como tal, seus atos no relacionamento com terceiros assim serão julgados.
- Cortesia, atenção e paciência, em quaisquer circunstâncias, são fundamentais no trato com os públicos interno e externo, objetivando transmitir sempre a melhor imagem pessoal e da Empresa.
- O uso do nome
- Ninguém pode usar o nome da Paraty com o intuito de intimidar, ameaçar pessoas ou organizações ou obter vantagens pessoais.
- Brindes e presentes

- O recebimento de brindes e presentes devem ser vistos com cuidado. Muitas vezes, uma gentileza oferecida encobre uma tática de envolvimento para obtenção de favores especiais.
- Brindes oferecidos ou trocados por colaboradores de diferentes empresas variam largamente. Podem ir desde de artigos de publicidade, amplamente distribuídos, com valor apenas simbólicos e que podem ser dados ou recebidos por colaboradores da Paraty, até tentativas de suborno que sem dúvidas, deverão ser repelidas e imediatamente comunicadas aos supervisores ou gerentes.
- O bom senso deve determinar os limites entre o brinde de cortesia e a tentativa de suborno. Em dúvida, o colaborador deve levar o assunto ao seu superior imediato.

Ambiente de Trabalho

- Cabe a empresa a busca constante de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, visando a segurança, a higiene, a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Ao colaborador, cabe a manutenção e o zelo por estas condições.
- A Paraty não se opõe as iniciativas pessoais que procurem adaptar o ambiente de trabalho às características individuais. Mas as adaptações e as mudanças devem respeitar os direitos do próximo e os padrões estabelecidos pela Empresa para os móveis, uso de paredes, áreas de circulação, etc.
- Aparência pessoal
- Em muitos locais de trabalho o uso de uniforme é requerido por sua adaptação às normas de segurança no trabalho. Uniforme limpo e bem cuidado tem tudo a ver com a imagem da Paraty.
- Nos locais onde o uniforme não é exigido, o modo de se vestir e a aparência pessoal são assuntos de decisão exclusivamente individual. Mas o bom senso, o tipo de trabalho executado, os hábitos de região e o público com o qual se trabalha devem ser respeitados, quando se decide pelos assuntos de aparência e vestimenta.
- O uso do uniforme é exigido somente dentro do horário de trabalho, sendo vedado o uso do mesmo fora deste horário.
- O Fumo
- Como hábito prejudicial à saúde, o fumo deve ser evitado em locais públicos, auditórios, reuniões, transportes coletivos, ambientes fechados ou perto de quem

não fuma. Em algumas localidades, o fumo é disciplinado por normas legais. Todos os fumantes, nas dependências da Empresa, devem respeitar essas normas.

- **Álcool e Drogas**
- O uso, distribuição, venda ou posse de bebidas alcoólicas ou de drogas no horário de trabalho torna o colaborador temporariamente inapto para desempenhar qualquer atividade na Paraty. Ninguém deve permanecer nas instalações da Empresa se estiver sob o efeito ou afetado pelo uso de tais substâncias.
- Além dos riscos à saúde, o hábito de usar drogas ou álcool coloca em risco a vida dos colegas de trabalho e o patrimônio da Empresa.
- O uso ou porte de determinadas drogas é proibido por lei e passível de enquadramento no código penal, não sendo, portanto, tolerado no ambiente de trabalho.
- **Jogos de Azar**
- É proibida a prática de jogos de azar nas instalações da Empresa, em seus veículos ou nas dependências das empreiteiras ou outros prestadores de serviços.
- **Segurança no trabalho**
- Segurança é responsabilidade de todos.
- O uso correto dos equipamentos de segurança, a constante atenção e um permanente atitude de evitar acidentes, diminuem os riscos e ajudam a preservar a saúde e a vida.
- Nenhuma tarefa deve ser executada em condições de risco. Todos devem conhecer as medidas de proteção e praticá-las sistematicamente durante a jornada de trabalho.
- A atitude de prevenção de acidentes não se limita ao local de trabalho e deve ser transmitida para toda a comunidade.
- Relatar atos e condições inseguras e os “quase” acidentes constitui obrigação de todos.
- **Segurança do Patrimônio**
- Segurança, bem-estar pessoal, preservação do patrimônio da Paraty e continuidade operacional estão intimamente ligados.
- A responsabilidade é de todos, especialmente do que têm a guarda de qualquer bem patrimonial.

- É necessário que todos estejam atentos á situações ou incidentes que possam resultar em perda, má utilização ou furto do patrimônio da Paraty.
- Ocorrências dessa natureza devem ser imediatamente reportadas à segurança patrimonial ou ao superior imediato.

Relações Trabalhistas

- Sindicatos
- A Paraty reconhece a sindicalização como um livre e democrático exercício, não admitindo qualquer tipo de discriminação aos colaboradores ligados a sindicato.
- Algumas vezes os sindicatos e as empresas não estão de acordo. Mas a concordância será sempre buscada pelo diálogo, em clima de respeito e dignidade.
- O relacionamento sadio e produtivo com os sindicatos proporciona harmonia trabalhista e benefícios para colaboradores e empresa.
- Greves
- A disposição da Paraty em sempre dialogar, deve tornar o direito constitucional da greve em um último e externo recurso, após esgotadas todas as tentativas para o encontro de soluções.
- Entretanto, atos incompatíveis com o respeito a liberdade individual e aos princípios de uma sociedade organizada não deixarão de ser detalhadamente apurados e punidos pela Paraty, em respeito à segurança de seus colaboradores e de seu patrimônio.
- A ausência ao trabalho por motivo de greve é considerada falta ao serviço, acarretando desconto na frequência diária, com suas consequências legais e regulamentares.

Relações com a Comunidade

- As atividades da Paraty devem ser desenvolvidas em total harmonia com as comunidades onde estão situadas suas operações.
- As condições ambientais necessitam ser sempre monitoradas, objetivando um ambiente saudável e rigorosamente de acordo com a legislação ambiental.
- A Paraty deve estabelecer canais de comunicação com a comunidade, recebendo críticas e sugestões e procurando atendê-las na medida do possível.