

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIA MARCONDES MALTEMPI

**ESTUDO ANALÍTICO DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO POR
INDICADORES EM EMPRESA DE FRETAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**PIRACICABA
2015**

MÁRCIA MARCONDES MALTEMPI

ESTUDO ANALÍTICO DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO POR INDICADORES EM EMPRESA DE FRETAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Calil

**PIRACICABA
2015**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

M261e Maltempi, Márcia Marcondes.
Estudo analítico da implantação da ferramenta de gestão por indicadores em empresa de fretamento do Estado de São Paulo./ Márcia Marcondes Maltempi. – Piracicaba, SP, 2015.
172 f. : il, : 30 cm

Orientador: Prof. Dr. José Francisco Calil
Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2015.

1. Contrato de fretamento. 2. Indicadores de Produtividade. I. Maltempi, Márcia Marcondes. II. Título.

CDU - 385/388

MÁRCIA MARCONDES MALTEMPI

ESTUDO ANALÍTICO DA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO POR INDICADORES EM EMPRESA DE FRETAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data da defesa:

30/11/2015

Banca Examinadora:

Prof.Dr. José Francisco Calil (Orientador)
UNIMEP

Prof. Dra. Dalila Alves Corrêa – UNIMEP

Prof. Dr. Sérgio De Zen – ESALQ/USP

Simone Vendito Araújo – Consultora Independente – Marcondes & Maltempi Consultoria e Assessoria Ltda.

Dedico este trabalho a Deus e à minha mãe Leonor por seu amor e carinho, porque ainda que não esteja mais aqui, está sempre presente em minha vida. Amor eterno.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por todas as suas bênçãos, por me fazer acreditar que não há impossíveis e por entender que em minha vida não há coincidências, mas providências.

Aos meus pais, Romildo e Leonor, *in memoriam*, por terem me ensinado como seguir a trajetória da vida, e que certamente, foram imprescindíveis para a concretização deste sonho. “Não morre quem nos outros vive... Vocês serão eternos para sempre em mim.”

Às minhas queridas irmãs Marlene e Meire, aos meus amados sobrinhos Caio e Matheus, ao meu cunhado Wilson (Mi), aos quase da família Jaqueline e Márcio, e aos amigos, em especial ao Troquete, Simone e Maycon, pela “torcida organizada” e o apoio em todos os momentos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Francisco Calil, a confiança depositada em mim, a dedicação, a orientação segura e as considerações inteligentes sugeridas durante o trabalho.

Aos membros da banca Prof. Dr. Sérgio De Zen e Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa que de forma construtiva enriqueceram este trabalho com suas contribuições acadêmicas.

A todos os demais professores do Mestrado Profissional em Administração, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

À Coordenação e funcionários da Secretaria Acadêmica da Pós-Graduação, em especial à Maria Inês, por todo apoio durante o curso.

Aos incentivadores a trilhar este caminho, o amigo Antônio Carlos Chede Mazzoni e Roberto Oliveira Júnior, e que são exemplos profissionais.

A Transfretur, as empresas participantes da pesquisa, e de forma muito especial à

empresa ALFA, por me acolherem e apoiarem a idéia da pesquisa.

A todas as pessoas, não citadas, mas que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

Meu sincero, muito obrigada!

“Se você já construiu castelos no ar, não tenha vergonha deles. Estão onde deveriam estar. Agora, dê-lhes alicerces.”
Henry David Thoreau

RESUMO

O *Balanced Scorecard* - BSC é uma metodologia que possibilita aos gestores definir e implementar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, de forma balanceada, para avaliação do desempenho de uma organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. O presente estudo tem como propósito, conhecer como as empresas do segmento de fretamento realizam a gestão estratégica e analisar o processo de implantação da ferramenta de gestão por indicadores – *Balanced Scorecard* (BSC), em uma empresa piloto do Estado de São Paulo. A metodologia aplicada foi a pesquisa qualitativa, exploratória e diagnóstica, a partir de um estudo de caso que permitiu, por sua natureza, o alcance dos objetivos práticos estabelecidos no presente estudo. A pesquisa demonstrou que a maioria das empresas neste setor não possui uma cultura de gestão estratégica formalizada, por outro lado existe uma crescente percepção de que a utilização de indicadores de performance empresarial podem ajudar as empresas a organizarem os seus processos e a otimizarem os seus sistemas de gestão. Os resultados obtidos com o estudo de caso revelaram que o BSC trouxe benefícios tanto no âmbito financeiro, como em indicadores não-financeiros, como o clima organizacional. Como conclusão principal, o presente estudo indica que a empresa está de fato obtendo benefícios financeiros e não financeiros almejados com a implantação do BSC.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Balanced Scorecard. Fretamento. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard - BSC is a methodology that allows managers to define and implement a set of key performance indicators, financial and non-financial, in a balanced way to assess the organization performance from four different perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. The following study aims to analyze the process of implementation of indicators by management tool - Balanced Scorecard (BSC) in charter company in the industry - the state of São Paulo. The methodology used was qualitative, exploratory and diagnostic research, from a case study, which has, by its nature, the scope of the practical objectives set out in this study. Most of the companies in this sector do not have a culture of formal strategic management, on the other hand there is a growing perception that applying business performance indicators can help companies organize their processes and optimize their management systems. The results obtained from the case study revealed that the balanced scorecard brought benefits both in the financial sphere, as in non-financial indicators such as organizational climate. As a main conclusion, the present study indicates that the company is actually getting financial and nonfinancial benefits targeted to the implementation of the BSC.

Keywords: Strategic management. Balanced Scorecard. Charter. Performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tráfego atual típico na rodovia Anchieta.....	38
Figura 2 - Tráfego rodovia Anchieta sem fretamento	38
Figura 3 - Hierarquia do planejamento na organização.....	43
Figura 4 - Evolução do planejamento estratégico.	46
Figura 5 - Modelo de processo estratégico.	47
Figura 6 - Modelo de matriz SWOT.....	49
Figura 7 - Modelo de ambientes da empresa.....	50
Figura 8 - As cinco forças competitivas de Porter.	51
Figura 9 - Representação do <i>Performance Prism</i>	62
Figura 10 - Performance Pyramid	63
Figura 11 - A inter-relação entre a visão e as iniciativas do BSC.....	65
Figura 12 - Histórico regionalizado sobre o uso e satisfação dos executivos sobre ferramentas de gestão.	68
Figura 13 - Grau de satisfação BSC – mercados estabelecidos e emergentes.	69
Figura 14 - Processos do balanced scorecard.	76
Figura 15 - Componentes e terminologia do balanced scorecard.	77
Figura 16 - Perspectivas do balanced scorecard.	78
Figura 17 - Exemplo mapa estratégico perspectiva financeira.....	83
Figura 18 - Relação de causa e efeito entre as medidas essenciais.....	85
Figura 19 - Exemplo mapa estratégico perspectiva dos clientes.....	87
Figura 20 - Perspectiva de processos internos - o modelo da cadeia de valores genérica.....	88
Figura 21 - Exemplo mapa estratégico perspectiva de processos internos.	89
Figura 22 - Exemplo mapa estratégico perspectiva de aprendizado e crescimento..	91
Figura 23 - Mapa estratégico e a relação de causa e efeito do BSC.	94
Figura 24 - Estrutura organizacional empresa ALFA.....	113
Figura 25 - Exemplo aproveitamento da frota.	116
Figura 26 - Etapas para revisão do PE e implantação BSC.....	118
Figura 27 - Cronograma de atividades	118
Figura 28 - Missão, visão e valores.....	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Área ocupada por pessoa em ônibus e automóveis	33
Gráfico 2 - Consumo de energia por passageiro, por modo de transporte.....	34
Gráfico 3 - Emissão de poluentes por pessoa em ônibus e automóveis.	34
Gráfico 4 - Uso do espaço viário por 40 automóveis e 01 ônibus.	36
Gráfico 5 - Nível de utilização do BSC e índice de satisfação.....	69
Gráfico 6 - Responsável pelas informações.....	102
Gráfico 7 - Grau de maturidade e nível de curva de experiências.....	103
Gráfico 8 - Dimensões relativas à número de funcionários	103
Gráfico 9 - Dimensões relativas à frota operacional	104
Gráfico 10 - Tipo de gestão	104
Gráfico 11 - Utilização do Planejamento Estratégico	105
Gráfico 12 - Tempo de utilização do Planejamento Estratégico	105
Gráfico 13 - Periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico.....	106
Gráfico 14 - Modelos de avaliação de desempenho utilizados	106
Gráfico 15 - Área responsável pela medição de desempenho	107
Gráfico 16 - Estabelecimento de metas de desempenho	108
Gráfico 17 - Comparações de desempenho para estabelecimento de metas	108
Gráfico 18 - Fonte de informações para estabelecimento de metas	109
Gráfico 19 - Divulgação das metas	109
Gráfico 20 - Utilização do Balanced Scorecard	110
Gráfico 21 - Motivos da não utilização do Balanced Scorecard	110
Gráfico 22 - Motivos para utilização do Balanced Scorecard	111
Gráfico 23 - Receita líquida empresa ALFA - em R\$ mil.....	114
Gráfico 24 - Rentabilidade empresa ALFA - em R\$ mil.....	117
Gráfico 25 - Precificação do risco - 5 anos.....	120
Gráfico 26 - PIB - Produto Interno Bruto.	121
Gráfico 27 - Taxa de desemprego.....	122
Gráfico 28 - IPCA.	122
Gráfico 29 - Taxa de Juros SELIC.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Órgãos reguladores – competências.....	26
Quadro 2 - Marcos históricos do conceito de estratégia	41
Quadro 3 - Características do planejamento estratégico, tático e operacional.....	44
Quadro 4 - Planejamento Estratégico x Administração Estratégica	59
Quadro 5 - Medição dos temas financeiros.....	82
Quadro 6 - Indicadores financeiros e não financeiros utilizados no setor de fretamento	111
Quadro 7 - Composição do PIB.....	121
Quadro 8 - Principais concorrentes formais e potenciais.	125
Quadro 9 - Fretamento - oportunidades e ameaças.....	126
Quadro 10 - Fatores críticos de sucesso.....	127
Quadro 11 - Ambiente interno - forças e fraquezas.....	128
Quadro 12 - Matriz SWOT.....	129
Quadro 13 - Estratégia genérica e diretrizes estratégicas.....	130
Quadro 14 - Temas estratégicos.....	132
Quadro 15 - Objetivos estratégicos.	132
Quadro 16 - O diálogo entre a missão e as perspectivas de valor.	135
Quadro 17 - Mapa da estratégia balanced scorecard - empresa ALFA.	136
Quadro 18 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva financeira.....	139
Quadro 19 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva dos clientes.	141
Quadro 20 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva dos processos internos.	143
Quadro 21 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva de aprendizado e crescimento.	144
Quadro 22 - Matriz de desdobramento empresa ALFA.....	146
Quadro 23 - Empresa ALFA- monitoramento da estratégia e balanced scorecard.	123
Quadro 24 - Painel de Desempenho ALFA - Jan a Set/2015.....	151
Quadro 25 - Mapa Estratégico - indicadores.....	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas e veículos cadastrados no transporte de fretamento do Estado de São Paulo.....	25
Tabela 2 - Pessoas mortas no trânsito e índice de mortes por bilhão-km, Brasil, 1986.	35
Tabela 3 - Fluxo de horário de ônibus de fretamento em direção a São Paulo.....	37
Tabela 4 - Impacto da descontinuidade dos fretados nas três rodovias.....	37
Tabela 5 - Comparativo sistemas de medição de desempenho.....	66
Tabela 6 - Evolução da medição do desempenho organizacional.	67
Tabela 7 - As cinco forças competitivas.	124
Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso e posição competitiva.	127

LISTA DE SIGLAS

ABM:	Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração
ANTP:	Associação Nacional de Transportes Públicos
ANTT:	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ARTESP:	Agência de Transportes do Estado de São Paulo
BSC:	Balanced Scorecard
CIRETRAN:	Circunscrição Regional de Trânsito
COPOM:	Comitê de Política Monetária
DETRAN:	Departamento Estadual de Trânsito
EBITDA:	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EMBRATUR:	Instituto Brasileiro de Turismo
EMTU:	Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo
EVA:	<i>Economic Value Added</i>
FRESP:	Federação das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento do Estado de São Paulo
IAO:	Índice de Aproveitamento do Ônibus
IPCA:	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MJ:	Megajoule – unidade de medida
MMA:	Ministério do Meio Ambiente
MS:	Ministério da Saúde
PAC:	Plano Anual de Capacitação
PCO:	Pesquisa de Clima Organizacional
PE:	Planejamento Estratégico
PIB:	Produto Interno Bruto
PRISM:	<i>Performance Prism</i>
PSCE:	Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo
PYRAMID:	<i>Performance Pyramid</i>
RMSP:	Região Metropolitana de São Paulo
SWOT:	<i>Strengths, Weakness, Opportunietes and Threats</i>
TOTVS:	Latim significa Tudo ou Todos – empresa de software
TRANSFRETUR:	Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento e para Turismo de São Paulo e Região

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Objetivo Principal	19
1.2	Objetivos Específicos	19
1.3	Questão de Pesquisa	20
1.4	Justificativa e Relevância do Estudo	20
1.5	Estrutura da Dissertação	22
2	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE FRETAMENTO	23
2.1	Regulamentação do Setor	25
3	REFERENCIAL TEÓRICO	39
3.1	Estratégia	39
3.2	Planejamento Estratégico	42
3.2.1	Metodologia básica do planejamento estratégico	46
3.2.2	Críticas e questionamentos ao planejamento estratégico	57
3.3	Administração Estratégica	58
3.4	Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)	59
3.4.1	<i>Performance prism</i> (PRISM)	61
3.4.2	<i>Performance pyramid</i> (PYRAMID)	63
3.4.3	<i>Balanced scorecard</i> (BSC)	64
3.4.4	Comparativo de sistemas de medição de desempenho	66
3.4.5	Definição do sistema de medição de desempenho a ser aplicado neste estudo	67
3.5	<i>Balanced Scorecard</i> - Surgimento e Evolução do Conceito	70
3.5.1	Definição e objetivos do <i>balanced scorecard</i>	73
3.5.2	As perspectivas de negócio do <i>balanced scorecard</i>	78
3.5.2.1	Perspectiva financeira	79
3.5.2.2	Perspectiva dos clientes	83
3.5.2.3	Perspectiva de processos internos	87
3.5.2.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento	89
3.5.3	Relações de causa e efeito e o mapa estratégico	91
3.5.4	Questionamentos e críticas à causalidade do <i>balanced scorecard</i>	94
4	METODOLOGIA	97
4.1	Tipologia do Estudo	97
4.2	Universo e Amostra da Pesquisa	98
4.3	Técnica de Coleta de Dados	99
4.4	Tratamento e Análise dos Dados	100
5	PESQUISA E A APLICABILIDADE DO PROJETO PILOTO	102
5.1	Gestão nas Empresas de Fretamento	102
5.2	A Empresa ALFA	112
5.2.1	Os resultados da empresa ALFA	114
5.2.2	Escopo e cronograma das atividades	117
5.2.3	Revisão do planejamento estratégico	119
5.2.4	Criação do <i>balanced scorecard</i>	130

5.2.5	Desenvolvimento do <i>balanced scorecard</i>	131
5.2.6	Definição dos objetivos estratégicos	132
5.2.7	Definição das relações de causa e efeito	135
5.2.8	Desenvolvimento dos indicadores.....	138
5.2.9	Planejamento do compartilhamento do BSC.....	147
5.2.10	Monitoramento da estratégia e <i>balanced scorecard</i>	148
5.2.11	Dificuldades na implantação do <i>balanced scorecard</i>	149
5.2.12	Resultados após a implantação do <i>balanced scorecard</i>	149
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
8	APÊNDICES	164

1 INTRODUÇÃO

As empresas, independentemente, do setor no qual atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Dessa maneira, os gestores adotam instrumentos que permitem maior flexibilidade, velocidade, inovação e integração, para atuar em ambientes de constantes mudanças. O planejamento estratégico é um desses instrumentos, com os quais se define o uso de recursos para alcançar determinados objetivos (a curto, médio e longo prazo), e antecipam-se os caminhos possíveis a serem percorridos para atingi-los.

Porém, a estratégia de uma organização somente terá resultados positivos se houver a participação das lideranças e um sistema de gerenciamento de desempenho destinado a implementar a estratégia, que tem de ser capaz de desenvolver uma forte comunicação, de forma que se possa traduzir a estratégia para todos os colaboradores da empresa, tornando-os capazes de atuar efetivamente e conscientemente no esforço da implementação.

A abordagem que será utilizada é baseada na metodologia de gestão desenvolvida durante os anos 90 pelo professor Robert Kaplan, da Harvard Business School, e pelo consultor David Norton, CEO (*Chief Executive Officer – Diretor Presidente*), denominada *Balanced Scorecard* (BSC). É um instrumento de planejamento e gestão de empresas com uma forma específica de estruturar objetivos e medir performance que o fizeram ser adotado por inúmeras empresas no mundo.

O sistema gerencial BSC proporciona uma visão abrangente do desempenho da empresa, pois contempla tanto indicadores financeiros quanto não financeiros. Isso facilita o acompanhamento dos resultados objetivando alcançar as metas traçadas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Padoveze (2003, p. 121) descreve que a proposta de Kaplan e Norton parte do pressuposto de que as empresas constroem metas estratégicas, porém não desenvolvem um sistema de acompanhamento para o dia a dia da empresa e dos gestores divisionais. Assim, o BSC propõe um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

O presente estudo teve como foco o segmento de fretamento do Estado de São Paulo, dado o crescimento de sua importância e participação na mobilidade urbana, mas também pelo interesse pessoal da pesquisadora em conhecer melhor esse mercado, já que atua há mais de dez anos na cadeia de transportes – linhas

rodoviárias e concessionárias de caminhões.

As empresas de fretamento, em sua maioria, são de pequeno e médio porte, e pretende-se conhecer, com este trabalho, até que ponto esse setor utiliza o planejamento estratégico e, ainda, o interesse na aplicabilidade de sistema de medição de desempenho. A proposta também é desenvolver um projeto piloto, aplicando um sistema de medição de desempenho em uma empresa, e avaliando assim, a implementação da estratégia da organização através de indicadores de desempenho.

Para conhecer o nível de gestão estratégica e seu desdobramento foi realizada pesquisa junto ao TRANSFRETUR – Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros por Fretamento e para Turismo de São Paulo e Região. O TRANSFRETUR circulou a pesquisa para as 65 empresas de fretamento associadas, conforme se pode ver no Apêndice B.

A aplicação do projeto piloto foi proposta a partir da identificação de uma oportunidade para o seu desenvolvimento em uma empresa de médio porte da Cidade de Campinas (SP). Doravante, neste estudo, essa empresa será denominada de ALFA - nome fictício em função de solicitação de sigilo. A empresa ALFA iniciou a implantação do planejamento estratégico em 2012, com orientação de consultoria externa, motivada por queda de receita e rentabilidade. Porém, não houve o desdobramento das estratégias em indicadores para monitoramento, o que aliado aos resultados financeiros, foram os motivadores para a aceitação deste estudo.

Para melhor compreensão do estudo, apresenta-se a seguir os objetivos da pesquisa, o problema estudado e a justificativa e relevância do mesmo.

1.1 Objetivo Principal

Pesquisar como as empresas do segmento de fretamento realizam a gestão estratégica e analisar o processo de implantação da ferramenta de gestão por indicadores – *Balanced Scorecard* (BSC) – em uma empresa piloto no Estado de São Paulo.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar como as empresas do segmento de fretamento realizam a

gestão estratégica.

- b) Identificar os principais fatores críticos de sucesso, no segmento de fretamento, considerados como necessários à implantação da estratégia.
- c) Implantar a ferramenta de gestão por indicadores – *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa piloto do segmento de fretamento do Estado de São Paulo.
- d) Analisar o alinhamento do BSC com o planejamento estratégico da empresa piloto, em termos de resultados, comportamentos e práticas observadas.

1.3 Questão de Pesquisa

A questão de pesquisa para o qual se buscou a resposta ficou assim enunciada:

- Como as empresas do segmento de fretamento realizam a gestão estratégica e quais são os determinantes para a implantação e operacionalização da ferramenta de gestão por indicadores – *Balanced Scorecard* (BSC)?

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

Muitos são os planos elaborados de maneira exemplar, mas que não conseguem êxito por falta de explicação de como proceder no momento da implementação.

Segundo Esteves (2015):

A existência de estudos científicos relacionados ao tema execução da estratégia ainda é relativamente pequena quando comparada com a formulação da estratégia. A literatura acadêmica sobre como conceituar e medir o construto "execução da estratégia" é escassa. A maior parte do material publicado sobre o construto vem de reflexões de estudos de consultoria ou de trabalhos orientados à prática.

O transporte de passageiros por fretamento desempenha um importante papel na mobilidade das pessoas, seja por motivos de trabalho, de educação ou de

lazer. Além disso, constitui uma excelente alternativa ao uso do automóvel ou da motocicleta, na medida em que resulta em menor consumo de espaço viário e menor emissão de poluentes, contribuindo também para a redução dos níveis de congestionamento.

Apesar da relevância citada, em pesquisa realizada nas três principais bibliotecas científicas eletrônicas, não se obteve retorno de qualquer resultado, conforme apresenta-se a seguir.

- a) Spell – *Scientific Periodicals Electronic Library*: pesquisa realizada no site, no dia 12/01/2015, através do botão “pesquisar” e “busca avançada”, utilizada as palavras-chave *balanced scorecard* transportes, *balanced scorecard* fretamento, BSC transportes, BSC fretamento e somente fretamento.
- b) Scielo–*Scientific Electronic Library Online*: pesquisa realizada no site, no dia 14/01/2015, através do botão “pesquisa artigos”, “Brasil”, utilizada as palavras *balanced scorecard* transportes, *balanced scorecard* fretamento, BSC transportes, BSC fretamento e somente fretamento.
- c) Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: pesquisa realizada no site, no dia 14/01/2015, em “busca no portal” pelos títulos *balanced scorecard* transportes, *balanced scorecard* fretamento, BSC transportes, BSC fretamento e somente fretamento.

Essas pesquisas descritas foram refeitas em 16/09/2015, não havendo alteração do resultado.

Ao implantar um sistema de gestão estratégica, adaptado a uma empresa de médio porte do setor fretamento, que possibilitasse à empresa direcionar os seus esforços para atingir as metas estratégicas, busca-se melhorar o seu desempenho e gerar valor em longo prazo.

Assim sendo, entende-se que esse projeto, aliado ao aprofundamento do referencial teórico do BSC, pode ser de grande valia, não apenas aos gestores da ALFA, mas a toda comunidade do segmento de fretamento que se interessa pelo modelo de desdobramento da estratégia. Acredita-se que a contribuição desta pesquisa revela a sua importância na medida em que oferece uma metodologia gerencial focada na estratégia da organização, agregada a uma proposta de

indicadores, permitindo monitorar e acompanhar a sua performance.

1.5 Estrutura da Dissertação

Procurou-se, neste estudo, estabelecer um processo para o seu desenvolvimento que privilegiasse a ordenação e o entendimento da solução para o problema. Sendo assim, definiu-se para este trabalho a estrutura descrita a seguir.

Neste primeiro capítulo, a introdução, apresenta-se o tema, os objetivos principal e específico, o problema, a justificativa e a relevância do estudo, além dos objetivos que deverão ser atingidos pelo estudo.

O segundo capítulo traz a caracterização do mercado de fretamento do Estado de São Paulo.

No terceiro capítulo, desenvolve-se um referencial teórico abordando as principais ferramentas de planejamento estratégico e de sistemas de medição de desempenho, identificando o BSC como o mais adequado para o projeto piloto.

O quarto capítulo traz a metodologia da pesquisa diagnóstica e a proposta para a pesquisa aplicada de execução do projeto piloto.

No quinto capítulo, discute-se a pesquisa e a aplicabilidade do projeto piloto em uma empresa de fretamento, bem como procede-se uma análise do processo como um todo.

Por fim, no sexto capítulo, sintetizam-se as conclusões e as considerações finais obtidas de acordo com os objetivos propostos, e apresentam-se sugestões para o desenvolvimento de novos estudos relativos ao tema.

2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE FRETAMENTO

De acordo com a TRANSFRETUR, a utilização do serviço de fretamento em larga escala surgiu no Brasil na década de 60, com a implantação da indústria automobilística na área do ABC da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP).

A articulação entre os centros de emprego e as novas áreas de expansão urbana, onde as empresas vão recrutar os seus colaboradores, tem sido um fator associado ao crescimento da demanda. A isto, vem se somando as mudanças no mundo do trabalho, em particular com a flexibilização de horários e turnos, muitos dos quais em defasagem com os padrões de horários do transporte público. O desafio é integrar essa modalidade à rede de mobilidade urbana como um todo.

O transporte por fretamento tem um papel importante para a mobilidade urbana em muitas cidades brasileiras, e ganhou relevância ao passar a integrar o Sistema Nacional de Mobilidade, conforme estabelece a Lei 12.587 de 03/01/2012.

Alvim (1984) classifica os serviços de ônibus fretado segundo três indicadores: operador, duração do contrato e usuário. A seguir são apresentadas as características de cada tipo:

a) Classificação quanto ao operador:

- empresa transportadora: neste tipo, o serviço de fretamento tem como objetivo o lucro através da sua exploração por empresa transportadora, que celebra contrato com a empresa ou pessoa contratante;
- particular: a empresa, condomínio ou instituição de ensino opera com frota própria, visando ao transporte dos próprios funcionários, condôminos ou estudantes. Nesse caso não existe remuneração direta pelo serviço de transporte.

b) Classificação quanto à duração do contrato:

- contínuo: representa o segmento mais significativo do transporte sob regime de fretamento, ao desempenhar um papel efetivo nos deslocamentos diários das pessoas. Esse serviço é realizado continuamente, durante o período de vigência do contrato celebrado entre a empresa transportadora e o cliente;

- eventual: tem a duração de uma viagem ou de um curto intervalo de tempo. O exemplo mais comum desses serviços são as excursões por motivo de lazer.

c) Classificação quanto ao usuário:

- transporte por motivo de lazer: são os serviços de fretamento turístico e os serviços eventuais;
- transporte escolar: são os serviços em caráter contínuo ou eventual, a fim de atender a viagens por motivo escolar ou excursões com fins educacionais. No primeiro caso, o serviço passa a ter caráter contínuo, realizando dois deslocamentos ao longo do dia: casa-escola e escola-casa. Para operação desses serviços, a transportadora ou instituição de ensino deve observar critérios mais rígidos de segurança quanto ao veículo e ao usuário.
- transporte de funcionários: as empresas fornecem a seus funcionários serviços de fretamento contínuo por ônibus, realizando duas viagens por dia: casa-trabalho e trabalho-casa. Geralmente, o serviço é integralmente pago pelas empresas contratantes, sem ônus para os funcionários;
- transporte de moradores: nesse tipo de serviço realizam-se diversas viagens ao longo do dia e por motivos diversos. O pagamento é realizado pelos moradores, bem como o itinerário é fixo.

De acordo com o Anuário do Ônibus de 2015, a frota brasileira de ônibus de fretamento totaliza 24.987 de veículos, sendo que no Estado de São Paulo são 13.535 veículos, representando 54% da frota nacional, distribuídos em 502 empresas, em média 27 ônibus por empresa. A Tabela 1 mostra a variação da quantidade de empresas e de veículos no período de 1999 a 2010:

Tabela 1 - Empresas e veículos cadastrados no transporte de fretamento do Estado de São Paulo

Ano	Empresas	Veículos	Veículo / Empresa
1999	225	693	3
2000	229	948	4
2001	247	1.499	6
2002	271	1.966	7
2003	293	2.537	9
2004	304	3.281	11
2005	324	4.434	14
2006	340	5.835	17
2007	365	7.689	21
2008	390	9.946	26
2009	399	11.785	30
2010	429	11.966	28

Fonte: Caderno 9-Transporte por Fretamento (2012, p.29)

Pode-se ver que entre 1999 e 2010 a quantidade de empresas cadastradas aumentou de 225 para 429 – fator de 1 para 1,9, enquanto a quantidade de veículos passou de 693 para 11.966 – fator de 1 para 17. Isso revela um grande aumento de veículos por empresa, de três em 1999 para vinte e oito em 2010, mostrando grande transformação na forma de prestação de serviço. A informação de 2015, anteriormente acima, demonstra que o mercado continua crescendo, mas o número de veículos por empresa estabilizou-se em 27.

Em contato telefônico com a FRESP, os dados disponíveis de 2006 estimam que em todo o Estado de São Paulo são transportados cerca de 20.000.000 passageiros por mês, e a quilometragem rodada por ano é maior que 400.000.000 km.

Apresenta-se a seguir a regulamentação do setor.

2.1 Regulamentação do Setor

A regulamentação consiste no estabelecimento de normas gerais e específicas para a realização do serviço de transporte. O setor de transporte no Brasil tem como principal característica institucional a presença da União, dos

Estados e dos Municípios, na figura do regulamentador do serviço.

Os órgãos reguladores nas diferentes esferas, que regem o transporte por fretamento no Estado de São Paulo, são:

Federal: ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres.

Estadual: ARTESP – Agência de Transporte do Estado de São Paulo e EMTU– Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo.

Municipal: conforme a legislação municipal de cada cidade.

As empresas de fretamento devem ter o seu registro vigente para a prestação do serviço, sendo que cada órgão tem suas regras a serem atendidas. O Quadro 1 sintetiza a competência de cada uma dessas esferas.

Quadro 1 - Órgãos reguladores – competências.

Esfera	Órgão regulador	Competência
Federal	ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres	Fiscalizar e regulamentar o transporte interestadual e internacional.
Estadual	ARTESP - Agência de Transporte do Estado de São Paulo	Fiscalizar e regulamentar o transporte intermunicipal no Estado de São Paulo, exceto dentro das regiões metropolitanas.
	EMTU - Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo	Fiscalizar e regulamentar o transporte intermunicipal no Estado de São Paulo, dentro das regiões metropolitanas formalmente estabelecidas.
Municipal	Órgão Municipal	Assegurar aos cidadãos o transporte público somente dentro dos limites do município.

Fonte: elaborado pela autora.

Na ANTT a resolução nº1166 de 05/10/2005 regulamenta os serviços de transporte fretado rodoviário interestadual e internacional de passageiros, sendo emitido o CRF – Certificado de Registro de Fretamento, renovado anualmente, a partir do atendimento dos seguintes itens:

- comprovar que a empresa disponha de, no mínimo, 2 (dois) ônibus,

mediante apresentação dos certificados de registro e licenciamento de veículos, sendo que somente um deles poderá ser arrendado, acompanhado da negativa de multas, expedida por órgão competente (DETRAN ou CIRETRAN);

- requerimento, assinado por sócio ou representante legal da empresa, com firma reconhecida, especificando o regime de fretamento (contínuo e/ou eventual ou turístico), a modalidade de transporte (interestadual e/ou internacional);
- cópia autenticada do contrato social consolidado ou estatuto social atualizados;
- laudo de inspeção técnica (LIT) de todos os ônibus a serem utilizados na prestação do serviço, inclusive os ônibus objetos de contrato de arrendamento com validade de um ano, e estar em nome do proprietário do veículo;
- assegurar condições de acessibilidade às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;
- possuir SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, conforme resolução 3535/10.
- apólice de seguro de responsabilidade civil, contratada na forma e condições estipuladas nos artigos 53 a 55 da resolução, com obrigatoriedade de atualização anual dos valores;
- CNPJ com CNAE(s) válidos, sendo: 4922-1/02 Transporte Rodoviário Coletivo de Passageiros, com itinerário fixo, interestadual; 4922-1/03 Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, internacional; 4929-9/02 Transporte Rodoviário Coletivo de Passageiros, sob regime de fretamento, intermunicipal, interestadual e internacional; 4929-9/04 Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, intermunicipal, interestadual e internacional;
- prova de regularidade com a Fazenda Federal, Estadual, Municipal ou do Distrito Federal, da sede da empresa transportadora, na forma da lei;
- certidão negativa de débito (CND), expedida pelo INSS;

- certificado de regularidade de situação do FGTS, fornecida pela Caixa Econômica Federal;
- certificado de cadastro no ministério do turismo, no caso de empresas de turismo;
- cadastro dos motoristas no SISMOT- Sistema de Cadastro dos Motoristas das Empresas Permissonárias ou Autorizatórias, cópia das CNH's e atestados de antecedentes criminais, conforme resolução 1971/2007.

Na ARTESP o Decreto nº 29.912, de 12/05/89, alterado pelos Decretos nº 31.105, de 27/12/89 e nº 32.550, de 07/11/90, regulamentam os serviços de transporte fretado, a partir do atendimento dos itens descritos a seguir, e com renovação anual:

Registro das transportadoras:

- instrumento constitutivo, arquivado no registro de comércio estadual, onde conste como objeto social a exploração do transporte coletivo de passageiros;
- título de identidade e provas de regularidade perante a legislação eleitoral e militar do proprietário, se a firma for individual e, dos diretores ou sócios-gerentes, quando se tratar de sociedade;
- prova de regularidade jurídico-fiscal, através do Certificado de Regularidade Jurídico-Fiscal, nos termos do Decreto Estadual nº 17.640, de 28 de agosto de 1981, ou documentação equivalente;
- prova de registro na EMBRATUR;
- relação dos veículos disponíveis para a realização do serviço e comprovação de propriedade de pelo menos 4 (quatro) veículos dos tipos ônibus rodoviários, ou micro-ônibus, com até 10(dez) anos de uso;
- relação das equipes técnicas e administrativa da empresa;
- prova de disponibilidade de garagem e oficina, próprias ou arrendadas, adequadas ao atendimento dos serviços de manutenção, estacionamento e circulação da frota.

Os veículos:

- o percentual de veículos com mais de 10 (dez) anos de fabricação, integrantes da frota utilizada pela transportadora para a execução dos serviços, não poderá ultrapassar 50% (cinquenta por cento), ficando estabelecido o limite de 20 (vinte) anos de idade do veículo para utilização no serviço de fretamento, ressalvado os casos de veículos reconicionados e modernizados por empresas especializadas, homologadas por certificados técnicos;
- é obrigatória a instalação de tacógrafo, devendo a transportadora mantê-lo em perfeito estado de funcionamento e analisar os disco-diagramas relativos a cada viagem realizada;
- sempre que necessário, a critério do Departamento de Estradas de Rodagem, poderá ser exigida a exibição do disco do tacógrafo, o qual deverá ser preservado pela empresa transportadora pelo prazo mínimo de 1(um) ano;
- os veículos empregados no transporte coletivo de passageiros terão cores, logotipo, inscrições e símbolos distintos para cada transportadora e por modalidade de regime (regular ou fretamento), bem como serão diferenciados por caracteres comuns a todas as empresas que operem sob fretamento;
- anualmente será procedida vistoria ordinária nos veículos, diretamente pelo Departamento de Estradas de Rodagem, ou por agentes credenciados, para verificação do atendimento às condições de conforto e segurança em face das exigências legais. O transportador deverá manter permanentemente atualizado o cadastro dos veículos.

O pessoal:

- as transportadoras adotarão processos adequados de seleção e aperfeiçoamento do pessoal, especialmente daqueles que desempenham atividades relacionadas à segurança do transporte e dos que mantenham contato com o público;
- a tripulação dos veículos do serviço de fretamento deverá estar uniformizada, ostentando identificação funcional.

Execução do serviço:

- no fretamento contínuo, a empresa transportadora, no prazo de 5(cinco) dias a contar da data da contratação, comunicará ao Departamento de Estradas de Rodagem, mediante planilhas padronizadas, os dados qualificativos e quantitativos do contrato (exceto preços), bem como suas alterações, segundo norma complementar a ser estabelecida pelo Departamento de Estradas de Rodagem;
- no fretamento eventual, a empresa transportadora comunicará mensalmente ao Departamento de Estradas de Rodagem, até o último dia útil do mês seguinte, o número de viagens realizadas, com indicação da data de início e fim de cada uma, origem e destino, bem como o número de passageiros transportados;
- os serviços serão executados em conformidade com níveis e esquemas operacionais estabelecidos ou aprovados pelo Departamento de Estradas de Rodagem;
- não será permitido o transporte de passageiros em pé;
- ocorrendo interrupção ou retardamento da viagem, a transportadora diligenciará a obtenção de meios imediatos para sua efetivação, no prazo máximo de 120 (cento e vinte) minutos para o serviço contínuo, e de 180(cento e oitenta) para o serviço eventual;
- quando circunstância de força maior ocasionar a interrupção dos serviços, a transportadora ficará obrigada a comunicar o ocorrido à fiscalização dentro do prazo de 48 (quarenta e oito) horas, especificando as causas e as providências adotadas, devendo comprová-las sempre que exigido.

Infrações e penalidades:

- as infrações aos preceitos do regulamento sujeitarão o infrator, conforme a natureza da falta, as seguintes penalidades: multa, afastamento de preposto do serviço, retenção de veículo, apreensão de veículo; cassação de registro e declaração de inidoneidade. A imposição de penalidade não desobriga o infrator de corrigir a falta que lhe deu origem.

Na EMTU a prestação de serviço deve atender aos seguintes parâmetros:

- possuir autorização da Secretaria Municipal de Transportes;
- capacidade dos veículos superior a 9 pessoas;
- os ônibus devem ter até 15 anos de idade;
- os micro-ônibus e vans devem ter até 10 anos de idade;
- os veículos devem ser acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida;
- os veículos devem apresentar boas condições de higiene e segurança;
- não podem transportar passageiros em pé;
- necessitam de autorização especial para circular na Zona de Máxima Restrição de Fretamento (de segunda à sexta, das 5h às 21 horas);
- devem obedecer aos pontos de embarque e desembarque: Estações do Metrô: Vila Madalena, Sumaré, Barra Funda, Parada Inglesa, Imigrantes, Conceição, Brás, Sacomã; Estações de Trem: Berrini, Cidade Jardim, Hebraica/Rebouças, Pinheiros, Barra Funda, Brás;
- não podem estacionar em via pública, a não ser com autorização da Secretaria Municipal de Transportes

Sem os devidos registros, nos quais ocorre a checagem de condutores e veículos, o transporte de passageiros não pode ser realizado, sendo considerado como clandestino.

2.2 Vantagens e Desvantagens dos Serviços de Fretamento

Segundo o Caderno 9 – Transporte por Fretamento divulgado em Novembro de 2012 pela ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos, apesar dos benefícios, o transporte de passageiros por fretamento vem enfrentando oposição crescente nos últimos anos, por parte de segmentos relevantes do setor público, das empresas de transporte regular e da sociedade. Essa oposição se expressa principalmente pelo argumento de que os veículos de fretamento circulam e/ou estacionam em locais inadequados, prejudicando o trânsito dos demais veículos. Como consequência, esse serviço vem sendo limitado cada vez mais nas áreas densas da cidade, que é onde grande parte de sua clientela trabalha e/ou

estuda.

Em 2006, numa iniciativa conjunta da FRESP e ANTP (ANTP 2012), foi contratada a realização de uma pesquisa qualitativa com a finalidade de avaliar a imagem dos serviços de fretamento urbano e seus principais atributos. Dentre as conclusões e recomendações da pesquisa, destacam-se:

- o serviço de fretamento é extremamente valorizado por usuários e não usuários e é percebido como um ícone de conforto numa paisagem urbana caótica e, muitas vezes, percebido como hostil e agressiva ao indivíduo;
- do ponto de vista do empregador, o serviço de fretamento confere ganhos de imagem à empresa contratante, associado a um perfil de empresa sintonizada com as tendências modernas de gestão de pessoas, e com a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Entretanto, o serviço ainda não é aproveitado em todo seu potencial, especialmente no âmbito das empresas pequenas e médias;
- entre o público em geral, a visão do serviço de fretamento também tem uma imagem positiva, embora tenham sido detectados eventuais conflitos no uso do sistema viário para circulação e embarque/desembarque;
- paralelamente às avaliações positivas foram registrados alguns aspectos negativos, relacionados, entre outros, ao custo do serviço para o usuário, às poucas opções de horários, aos itinerários longos e as muitas paradas.

Ainda existem várias barreiras e entraves culturais a serem transpostos, porém parece indissociável o transporte por fretamento e a mobilidade urbana e o desenvolvimento sustentável, frente aos benefícios diretos à sociedade, dentre os quais podem ser citados:

a) Economia de espaço viário

Um ônibus de fretamento atende de 40 a 50 pessoas, e, portanto, tem uma enorme vantagem em relação ao espaço viário ocupado por cada passageiro.

No Gráfico 1, demonstra-se a área ocupada por pessoa em ônibus e automóveis, sendo que um ônibus com dois passageiros leva a um consumo unitário

de espaço de 27m^2 , enquanto no veículo com um passageiro o espaço é de 33m^2 . Observa-se também que um ônibus com cinco passageiros utiliza, por pessoa, $10,8\text{m}^2$, e o automóvel com dois passageiros utiliza $16,5\text{m}^2$.

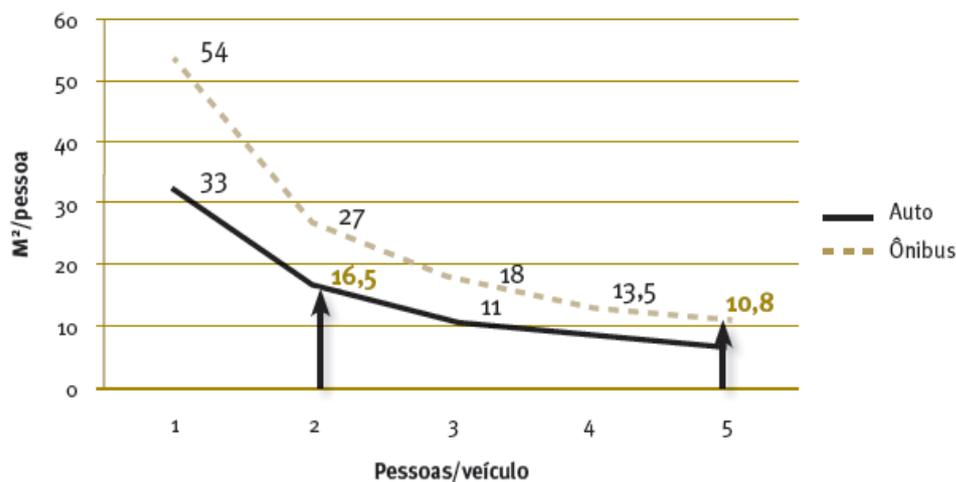


Gráfico 1 - Área ocupada por pessoa em ônibus e automóveis.

Fonte: Vasconcellos (2008)

b) Redução de consumo de energia

A energia gasta por um modo de transporte é particularmente importante para os países em desenvolvimento, seja ela fóssil ou de origem hidroelétrica. O valor calculado da energia gasta por distância precisa ser ponderado pelo número de pessoas que fazem uso, para chegar a um número comparativo entre os modos. A comparação geral das eficiências energéticas por modo revela que, enquanto o automóvel usa 2,3 a 2,6 MJ/pass-km, os trens usam 0,6 a 1,5 MJ/pass-km, e os ônibus 0,6 a 0,8 MJ/pass-km (Goldemberg, 1998). O Gráfico 2 mostra, para vários veículos operando no Brasil, que os ônibus a diesel e o metrô são os modos que consomem menos energia. A relação entre ônibus e carros é de 1 para 4,7 (ônibus comum). Deve-se ressaltar que se trata de veículos completamente carregados de passageiros, o que gera o menor consumo de energia possível. Caso o carregamento dos veículos mude, a relação mudará.

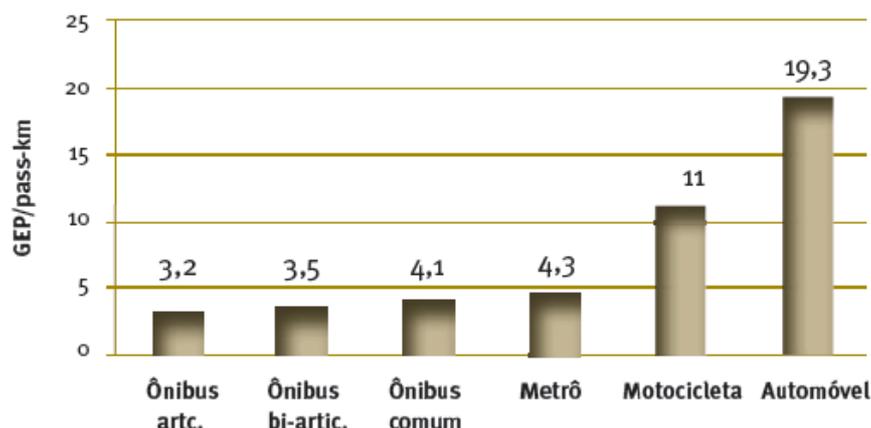


Gráfico 2 - Consumo de energia por passageiro, por modo de transporte.
Fonte: Alquieres and Martines (1999)

c) Reduções de emissões de poluentes

O Gráfico 3 mostra as diferenças de emissão de poluentes locais por passageiro transportado. Pode-se observar que um ônibus com dois passageiros chega a uma emissão de poluentes locais por passageiro de 13gr, inferior a de um automóvel com 1 passageiro com 16gr. Observa-se também que em um ônibus com quatro passageiros a emissão de poluentes locais por passageiro é de 6gr, menor que a de um automóvel com 2 passageiros com 8gr.

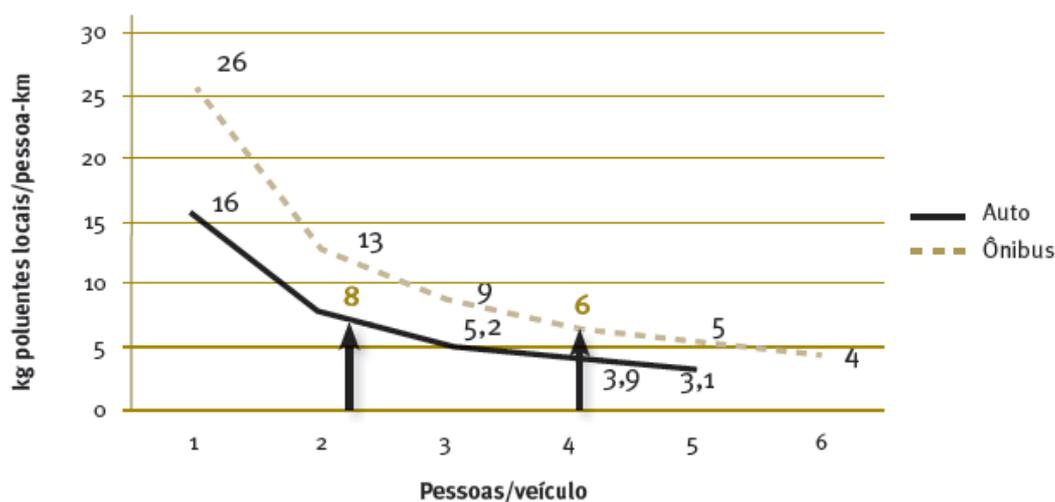


Gráfico 3 - Emissão de poluentes por pessoa em ônibus e automóveis.
Fonte: Vasconcelos (2008).

d) Redução de Acidentes

O uso do transporte público com qualidade apresenta menor risco de acidentes que o uso da motocicleta ou do automóvel. Isso decorre do fato da

operação do transporte público de qualidade ser mais cuidadosa em relação aos condutores e à manutenção dos veículos.

A melhor forma de verificar a existência de um risco menor é comparar a incidência de acidentes e as distâncias percorridas pelos veículos – o seu "grau de exposição" aos riscos. No Brasil, não existem bons dados sobre as distâncias percorridas pelos veículos, o que dificulta o cálculo do índice de acidentes.

Para atingir o objetivo proposto foram analisados dados de um grande estudo do Ministério do Meio Ambiente (MMA), que faz a estimativa das emissões futuras de poluentes pelos veículos usados no Brasil (MMA, 2011). O estudo estimou qual é a frota de veículos que está em operação e qual é o seu consumo de combustíveis, por tipo de veículo. Utilizando o consumo verificado no uso dos ônibus no Brasil foi possível estimar as distâncias percorridas e a partir daí correlacionar estas distâncias à quantidade de pessoas que morreram quando estavam usando ônibus (dados do Ministério da Saúde - MS, 2007). A Tabela 2 resume os dados.

Tabela 2 - Pessoas mortas no trânsito e índice de mortes por bilhão-km, Brasil, 1986.

Veículo	Mortes	Mortes / bilhão km	Índice
Ônibus	232	8,5	1,0
Automóveis	7.399	32,4	3,8
Motos	6.970	293,0	34,4

Fonte: MMA (2011)

Observa-se pela tabela 2 que o índice relativo de mortes por bilhão de veículo-km de usuários de automóvel é quase quatro vezes superior ao dos usuários de ônibus. O índice referente às motocicletas é 34 vezes superior ao dos ônibus. Isso comprova que usar o ônibus é mais seguro do que usar o automóvel ou a motocicleta

e) Redução do congestionamento

Como o uso do ônibus leva a um consumo menor do espaço viário, quando as pessoas trocam o automóvel pelo ônibus o nível de congestionamento diminui consideravelmente.

O Gráfico 4 mostra o que acontece quando 40 pessoas trocam o

automóvel por um ônibus. Observa-se que, quando as 40 pessoas utilizam 40 automóveis elas consomem 1.320 m² de espaço viário, que é equivalente a uma faixa de tráfego com 440 metros de extensão. Quando metade delas passa a usar um ônibus, o espaço viário total cai para 714 m² (660 m² dos autos e 54 m² de um ônibus), correspondendo a uma faixa de tráfego de cerca de 240 metros de extensão. Quando todas as pessoas passam a usar o ônibus o espaço total se reduz a 54 m², o que implica na ocupação de uma faixa de tráfego de cerca de 20 metros de extensão (o espaço que o ônibus precisa usar para circular). Ou seja, o uso do ônibus por 20 pessoas leva a uma economia de 200 metros de faixa de tráfego e o seu uso por 40 pessoas leva a uma economia de 420 metros de faixa de tráfego, tendo grande impacto nos níveis de congestionamento.

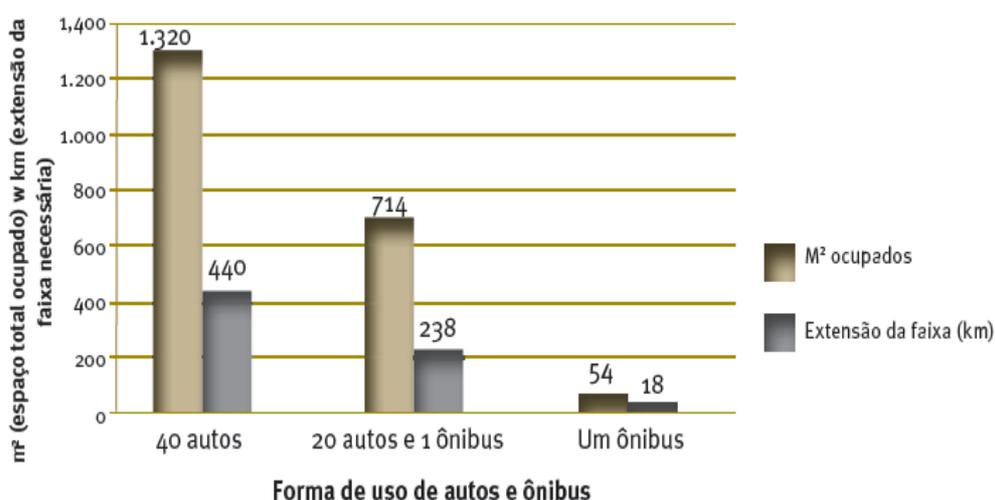


Gráfico 4 - Uso do espaço viário por 40 automóveis e 01 ônibus.

Fonte: Vasconcelos (2008).

Uma das formas de compreender o papel do transporte por fretamento na redução do uso do espaço viário é estimar qual seria o impacto da eliminação do fretado em vias nas quais ele é operado. Para fazer essa estimativa, a ANTP realizou contagens de fluxos horários de ônibus de fretamento em três rodovias de aproximação de São Paulo, a Imigrantes, a Bandeirantes e a Castello Branco. O resumo das contagens, realizadas no horário de pico da manhã, está demonstrado na Tabela 3. Pode-se observar que o fluxo horário é semelhante nas três rodovias e próximo de 60 ônibus de fretamento por hora.

Tabela 3- Fluxo de horário de ônibus de fretamento em direção a São Paulo.

Horário	Fluxo – ônibus de fretamento / hora		
	Bandeirantes	Castello Branco	Imigrantes
7:00 – 7:15	25	11	25
7:15 – 7:30	12	14	15
7:30 – 7:45	11	15	13
7:45 – 8:00	8	15	4
Total	56	55	57

Fonte: ANTP (2012)

Assumindo que cada ônibus transporta 40 passageiros, e que 30 deles passaria a usar automóveis se o fretado fosse descontinuado, o total de automóveis que passaria a circular em cada rodovia, por hora, seria próximo de 1700, conforme demonstrado na Tabela 4. O uso dos novos automóveis demandaria sozinho, perto de 85% da capacidade de uma faixa de tráfego, o que precisaria ser acrescentado ao consumo de espaço dos automóveis que hoje circulam pelas rodovias. Isso significa que cada rodovia deveria ter uma faixa de tráfego adicional, para evitar que o congestionamento se agravasse muito.

Tabela 4 - Impacto da descontinuidade dos fretados nas três rodovias.

Rodovia	Ônibus de fretamento		Automóveis		
	Ônibus / h	% capacidade da via	Autos / h	% capacidade da via	Faixa adicional de tráfego necessária
Bandeirantes	56	6	1.680	84	1
Castello Branco	55	6	1.650	83	1
Imigrantes	57	6	1.710	86	1

Fonte: ANTP (2012)

Para melhor visualizar esse impacto, a ANTP simulou como seria o tráfego na Rodovia Anchieta em frente à fábrica da Mercedes Benz do Brasil, na Cidade de São Bernardo do Campo, caso o serviço de fretamento fosse descontinuado, conforme demonstrado nas Figuras 1 e 2.



Figura 1 - Tráfego atual típico na rodovia Anchieta.

Fonte: ANTP (2012)



Figura 2 - Tráfego rodovia Anchieta sem fretamento

Fonte: ANTP (2012)

Os dados analisados mostram que o serviço de transporte por fretamento traz benefícios para os usuários e para a sociedade.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se destina à apresentação de alguns fundamentos teóricos relevantes para o desenvolvimento do tema desta dissertação. Primeiramente apresentar-se-á uma análise da estratégia com seus conceitos e evoluções; em seguida será apresentado o planejamento estratégico com algumas de suas evoluções e características; em sequência será apresentado o modelo *balanced scorecard* com suas perspectivas e características.

3.1 Estratégia

Segundo Lunkes (2008), para entender a evolução do pensamento estratégico empresarial, faz-se necessário analisar seu ponto de partida, as estratégias militares. Ainda, segundo esse autor, na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser utilizada no contexto dos negócios com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Após 1970, marco da estratégia empresarial, ocorreu uma proliferação de conceitos, de escolas de administração, de empresas de consultoria, o que refletia já uma crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico.

Na administração a estratégia é utilizada para designar o caminho a seguir para atingir os seus objetivos no futuro. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo de ações que a organização irá adotar no futuro (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993).

Igor Ansoff, em 1965, publicou o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977), abordando a competitividade das empresas e, desde então, a literatura e o interesse sobre o tema cresceram de forma acentuada, tanto na área acadêmica como nas empresas.

Cusumano (2002) e Zaccarelli (2000) apontam para a dificuldade em se definir o conceito de estratégia, dada a amplitude das definições, abordando diferentes aspectos.

Para Ansoff (1977), a estratégia enfatiza a análise racional da alta cúpula da empresa, que tem os objetivos como essenciais na sua orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, sendo que o próprio

Ansoff (1981) apresenta uma evolução desse pensamento, caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas como uma atitude geral na gestão da empresa.

Chandler (1962) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa em longo prazo, assim como a orientação para a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas.

Henderson (1998) define estratégia como a busca deliberada para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa.

Luzio (2010) considera bastante eficaz definir estratégia como um conjunto de escolhas (e não escolhas), claramente definidas e implementadas, que gerem singularidade no mercado, e estabelece principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão de forma consistente com a missão e os valores.

Na visão de Porter (1998), a essência da estratégia é lidar com a competição. Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista pode identificar os pontos fortes e as fraquezas da empresa, e adotar posturas diante das causas subjacentes de cada força.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) trabalharam nos conceitos da estratégia e identificaram cinco usos diferentes para o termo: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Na visão dos autores, cada uso traz uma contribuição à definição de estratégia. O plano trata da estratégia como um guia para o futuro; o padrão refere-se à estratégia realizada ou emergente; a posição busca a localização de determinados produtos em determinados mercados; a perspectiva seria a maneira como uma organização realiza suas ações; e, o pretexto representa uma manobra específica para enganar ou manipular a concorrência.

Motta (1991) define a estratégia como um conjunto de decisões fixadas em um plano que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser um guia de ações definidas a *priori*, quanto um conjunto de resultados definidos a *posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda organização, desde a declaração de missão do alto nível, até o trabalho executado pelos empregados na linha de frente e de suporte.

Para Mintzberg et al. (2000), os conceitos que a literatura apresenta para definição de estratégia podem ser agrupados conforme se segue.

- Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais usado, ao lado de direção.
- Estratégia é modelo: um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- Estratégia é posicionamento: lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados.
- Estratégia é perspectiva: meio fundamental para execução de tarefas.
- Estratégia é armadilha: manobra específica destinada a abalar um concorrente.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza das estratégias, que são:

- diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- é complexa, pois, mesmo considerando que mudanças levam a novas circunstâncias, sua essência não deve ser alterada;
- afeta a organização como um todo;
- implica em questões de conteúdo e processos;
- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Em seguida, o Quadro 2 mostra a evolução do conceito de estratégia ao longo do tempo.

Quadro 2 - Marcos históricos do conceito de estratégia.

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Sun Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 1950	Após a segunda guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas e ameaças e oportunidades (<i>SWOT analysis</i>).
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia de Igor Ansoff.
Anos 1960 e 1970	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se difunde pelas empresas dos EUA.

Continua.

Quadro 2 – Continuação.

Ano	Evento
1973	Primeiro seminário internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 1980	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzun. Surgem cada vez mais novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro “The Rise and Fall of Strategic Planning” de Henry Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos e princípios do planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos da estratégia.
Década de 1990	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico levando-se em consideração todas as suas limitações, na segunda metade, com a euforia da internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia enquanto outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan e Norton criam o conceito do Balanced Scorecard.
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica, para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da consultoria Bain&Company, o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: Kallás (2003, p. 5)

Nota-se pelo Quadro 2 que, assim como o mercado evoluiu, o ato de utilizar a estratégia também vem evoluindo com o passar dos anos. A cada época surge alguma metodologia ou técnica inovadora que busca sempre dar contribuições no sentido de facilitar o progresso e a competitividade das empresas no mercado.

A seguir apresenta-se o processo de planejamento estratégico para se definirem as estratégias em uma organização.

3.2 Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e os produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Já Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Para Pereira (2006), o planejamento, enquanto ferramenta administrativa, pode ser elaborado em três níveis: estratégico, tático e operacional. A interação

entre esses níveis de planejamento guarda uma relação de alinhamento do planejamento tático e operacional ao planejamento estratégico, "tal alinhamento garante que a organização como um todo siga para uma mesma direção e atinja seus resultados" (PEREIRA: 2006, p.13). Os níveis estão representados na Figura 3.

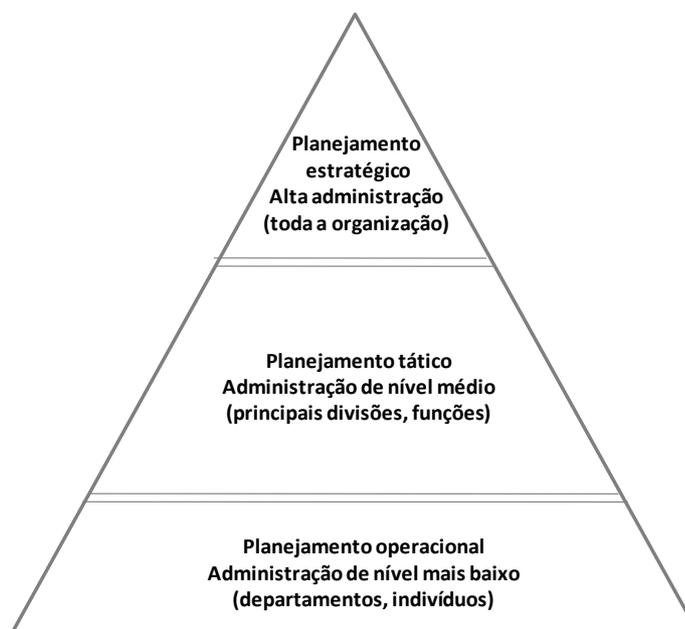


Figura 3- Hierarquia do planejamento na organização.

Fonte: Adaptada de DAFT (1999: p.127).

Para Stoner e Freeman (1999, p.137), as organizações usam dois tipos principais de planos. Os planos estratégicos, que são projetados pelos administradores de topo de nível para cumprir os objetivos amplos da organização, ao passo que os planos operacionais mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

Oliveira (2006, p.45), caracteriza o planejamento de acordo com os níveis hierárquicos, e o distingue em três tipos, que são citados a seguir:

- planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as principais questões da organização proporcionando a visão do todo. É um plano de longo prazo, e está diretamente ligado à definição dos objetivos, das estratégias e das ações necessárias para atingir o estado futuro. Tem a responsabilidade de nortear os rumos dos demais níveis, direcionando a empresa para o cumprimento das suas diretrizes (visão, missão e valores);
- planejamento tático: possui um período de tempo mais curto e seu

principal objetivo é utilizar os recursos disponíveis na organização para a execução dos objetivos pré-fixados no planejamento estratégico;

- planejamento operacional: trata-se das atividades cotidianas da empresa, responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis. Seu horizonte de tempo é mais curto que o planejamento tático, sendo mensal, semanal e, até mesmo diário.

As distinções entre os três níveis de planejamento estão resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 - Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação.	Principais componentes de atividade e áreas específicas.	Tarefas específicas.
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração.	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes.	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático.
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, entre outros.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período: mudanças internas: produção e cronogramas: responsabilidades e orçamento.

Fonte: TERENCE (2002, p. 19)

Observa-se no Quadro 3 que cada tipo de planejamento busca o alcance de seus objetivos e metas organizacionais, sendo assim interdependentes para o alcance de um objetivo comum. A especificidade dos tipos de planejamento está condicionada ao prazo de execução dos mesmos. Ackoff (1975, apud Oliveira 2006,

p.50) diz que a estratégia e a tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se aos objetivos de longo prazo e aos modos de persegui-los, que afetam o sistema como um todo; a tática relaciona-se às metas de curto prazo e aos meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Mintzberg (2001) alega que as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização. Dessa maneira, o planejamento estratégico é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Oliveira (2009) constrói um conceito em que a dimensão do futuro é visualizada como variável relacionada às ações do presente, apesar de não poder ser dominada com exatidão. O autor afirma que:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos. (...) o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2009, p. 45).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) relatam que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”. Deve, por sua vez, maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Tiffany e Peterson (1998) defendem que o planejamento estratégico não é uma ciência para demonstrar o certo e o errado e, sim, uma ferramenta de visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, é uma visão de futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos, os serviços, os valores a serem oferecidos aos clientes, as vantagens em longo prazo, a lucratividade, dentre outros aspectos.

Com sua origem nas grandes guerras mundiais, o planejamento estratégico evoluiu ao longo do tempo devido à intensificação do ritmo e complexidade das mudanças ambientais, mas foi nos anos 70 que surgiu como um método estruturado para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização (FERREIRA et al. 1997). Na Figura 4, apresenta-se sua evolução.

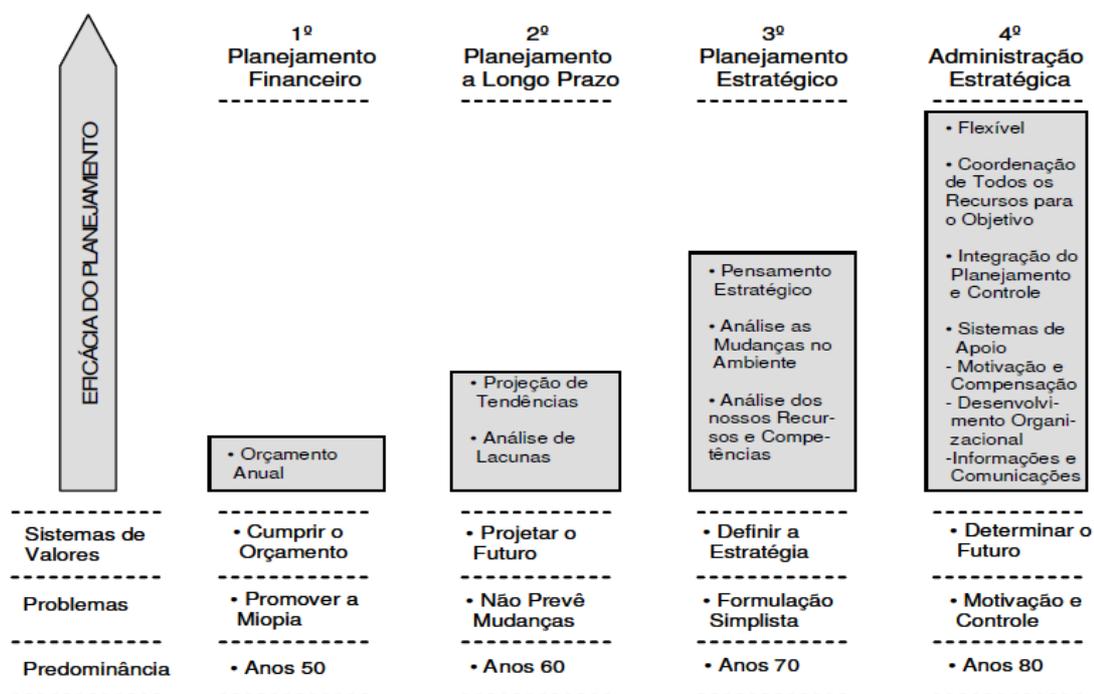


Figura 4 - Evolução do planejamento estratégico.

Fonte: Tavares (2000, p.06)

O Planejamento evoluiu de controle dos resultados no curto prazo através de implantação de orçamento, para determinar o futuro da organização através de uma administração estratégica.

Segundo Ansoff (1990), são poucas as empresas que utilizam o verdadeiro planejamento estratégico, ou seja, a grande maioria das organizações continua empregando as antigas técnicas do planejamento em longo prazo, baseando-se apenas nas projeções de indicadores passados.

A seguir descreve-se uma metodologia básica para implantação do planejamento estratégico.

3.2.1 Metodologia básica do planejamento estratégico

A metodologia proposta por Kotler (1999) é composta pelas fases: declaração da visão e missão, diagnóstico estratégico – análise dos ambientes

interno e externo, formulação de metas e objetivos, formulação de estratégia, implementação e controle/*feedback*. Cada uma destas fases está resumida na Figura 5.

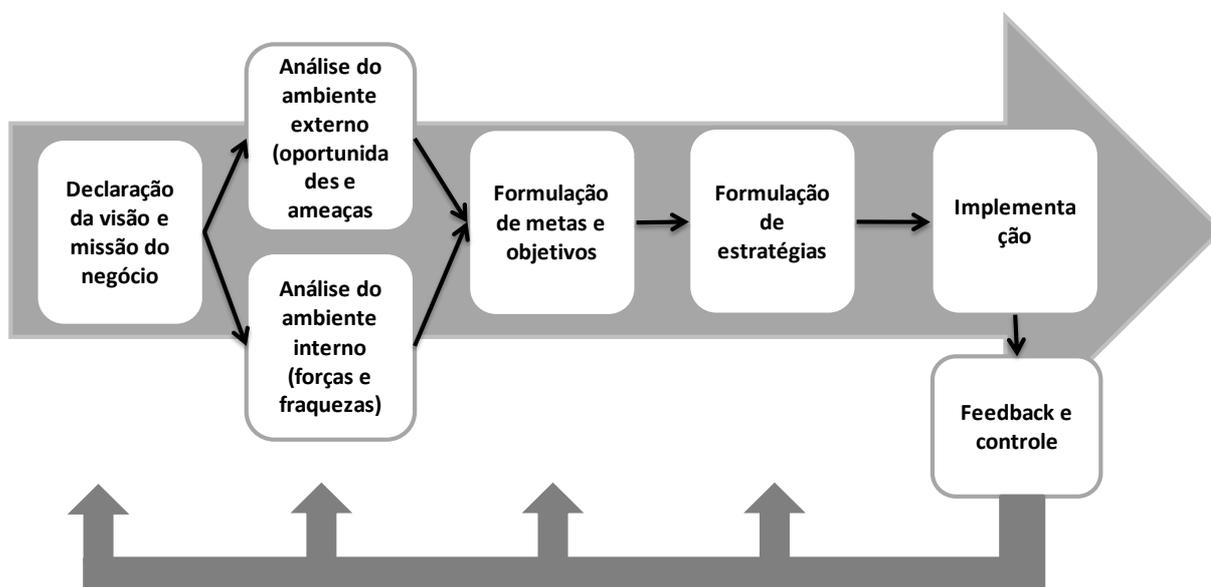


Figura 5 - Modelo de processo estratégico.

Fonte: Kotler (1999, p. 46)

Para melhor entendimento, destaca-se a seguir o que cada uma das fases contempla.

Visão

O início do processo do planejamento estratégico ocorre com a definição da visão, definindo o que a empresa deseja ser no futuro. Para Vasconcelos (2001, p.230). “Visão é a imagem que a organização tem de si mesma e do futuro”. De acordo com Costa (2003), pode-se observar que as empresas que apresentam uma visão clara das suas pretensões em longo tempo possuem muito mais chances de serem bem-sucedidas, do que as organizações que não conseguem difundir esse conceito para seus colaboradores.

Para Tweed (1998, p. 40), ter uma visão clara do futuro do negócio e disseminar para todos os funcionários é a única maneira de criar uma concentração de ideias e ações num fator que ajude a organização a vencer, mantendo uma vantagem competitiva de mercado.

Missão

Segundo Vasconcelos (2001,p.85) “Missão é a razão de existir da

empresa no seu negócio”. Frezatti (2009) complementa que, além de determinar o motivo de sua existência, deve-se saber aonde ela pretende chegar e quais necessidades do mercado querem atender. Dessa maneira, uma das melhores formas de definir a missão da empresa é respondendo às seguintes questões:

- Quais produtos/serviços estariam disponibilizando no mercado?
- Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
- Quem é o seu cliente?
- Em que mercado atua?
- Qual o benefício auferido pelo acionista?

Análise do ambiente externo e interno

O planejamento pressupõe o claro entendimento do ambiente externo, e quais são suas características de forças. Essas forças se traduzem por meio de aspectos potencialmente positivos (oportunidades), e de aspectos potencialmente negativos (ameaças). Além disso, são associados aos fatores internos da organização (forças e fraquezas). Essa associação é fundamental para garantir que a empresa está adequada ao meio ambiente.

Na década de 60, surgiu uma estrutura conhecida pela sigla de SWOT, oriunda de discussões nas escolas de administração onde começavam a focar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa com as “oportunidades” e “ameaças” que ela enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000; OLIVEIRA, 2009).

SWOT é a junção das iniciais em inglês, dos quatro elementos-chave desta análise estratégica, e segundo Fischmann e Almeida (1991), significam:

- *Strengths* – pontos fortes: são características internas ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou uma facilidade para o alcance dos objetivos, que podem incluir rentabilidade.
- *Weakness* – pontos fracos: são características internas ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação a seus concorrentes, ou de dificuldade para o alcance dos objetivos, que podem incluir rentabilidade.
- *Opportunities* – oportunidades: são situações externas que dão à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

- *Threats* – ameaças: são situações externas que colocam a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

O objetivo dessa análise para Wright (2001) é permitir que a empresa se posicione tirando vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evite, ou minimize, as ameaças ambientais. Possibilita também enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A comparação das informações sobre o ambiente, com o conhecimento das capacidades da empresa, permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

A matriz SWOT analisa os ambientes externos, o de negócios (setor) que são os concorrentes, clientes, compradores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, e o ambiente geral, que são as mudanças econômicas, demográficas, sociocultural, global, político/legal e tecnológica, bem como as forças que eles exercem sobre a empresa, conforme se observa na Figura 6.

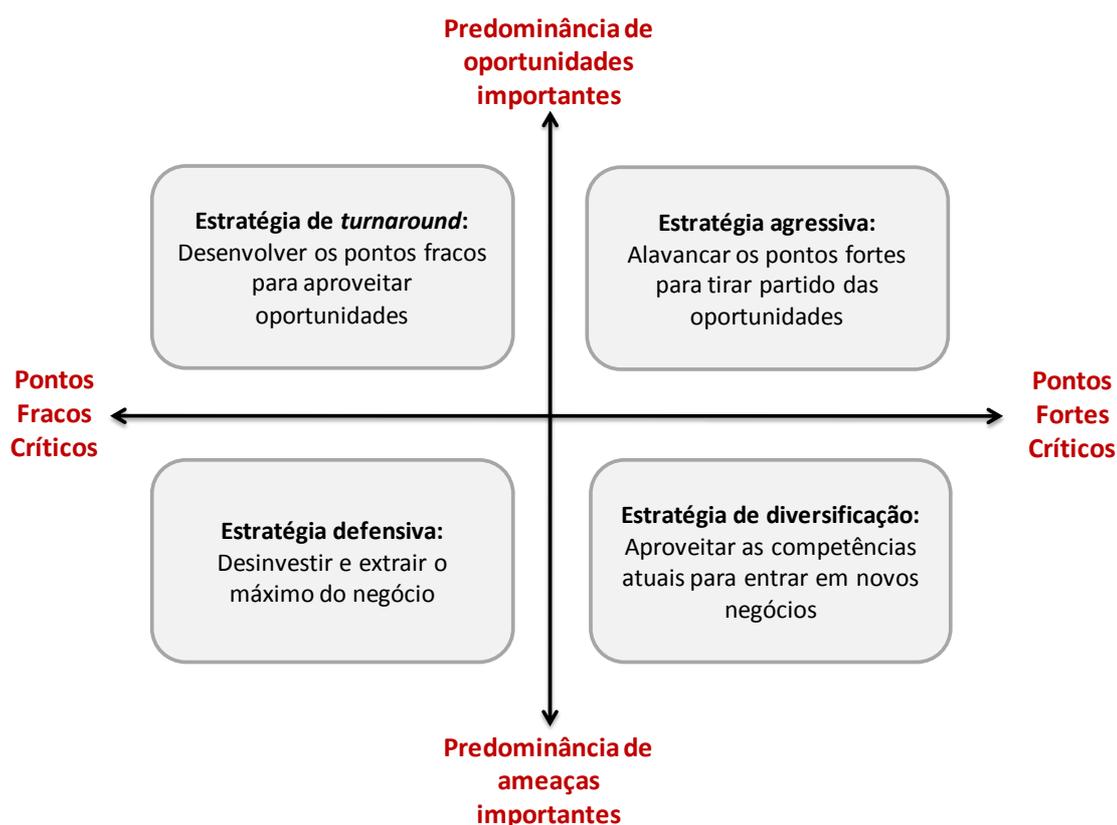


Figura 6 - Modelo de matriz SWOT.

Fonte: Adaptado de Fundação Dom Cabral (2008, p.48)

Sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, Oliveira (2005, p. 90) considera:

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Fica evidente que o problema maior são as variáveis sobre as quais não se tem controle.

Enquanto a análise do ambiente interno visualiza o presente e as medidas a serem adotadas que dependem somente da empresa, a análise externa visualiza o futuro e, como pouco ou nada pode ser realizado para mudá-lo, cabe à empresa se preparar para minimizar os efeitos negativos e maximizar os positivos. Na Figura 7 observam-se os principais macroambientes que as empresas devem analisar e monitorar.

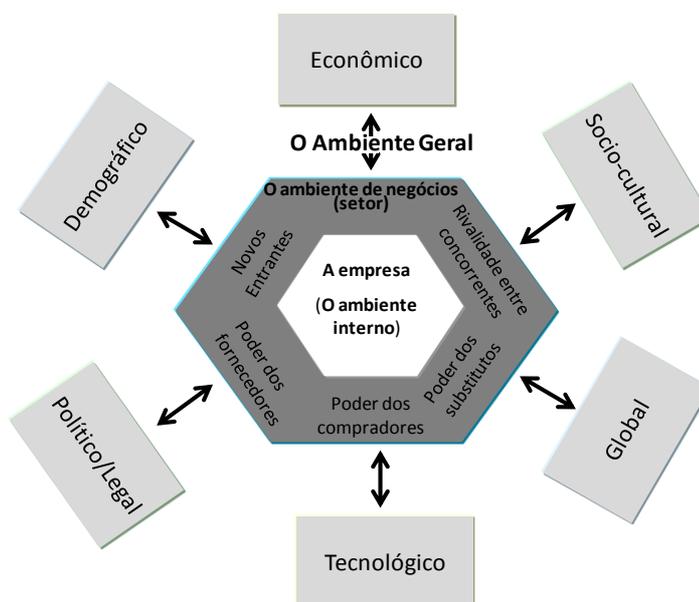


Figura 7 - Modelo de ambientes da empresa.

Fonte: Adaptado de Fundação Dom Cabral (2008, p.52)

Além das forças sociais e políticas do macroambiente, um ponto chave na formulação das estratégias encontra-se na análise das forças competitivas e nas habilidades empresariais de lidar com essas forças. De acordo com Porter (1991), para que se possa analisar uma determinada organização, deve-se considerar cinco forças: entrantes potenciais, fornecedores, concorrentes, compradores e produtos substitutos, conforme demonstrado na Figura 8.

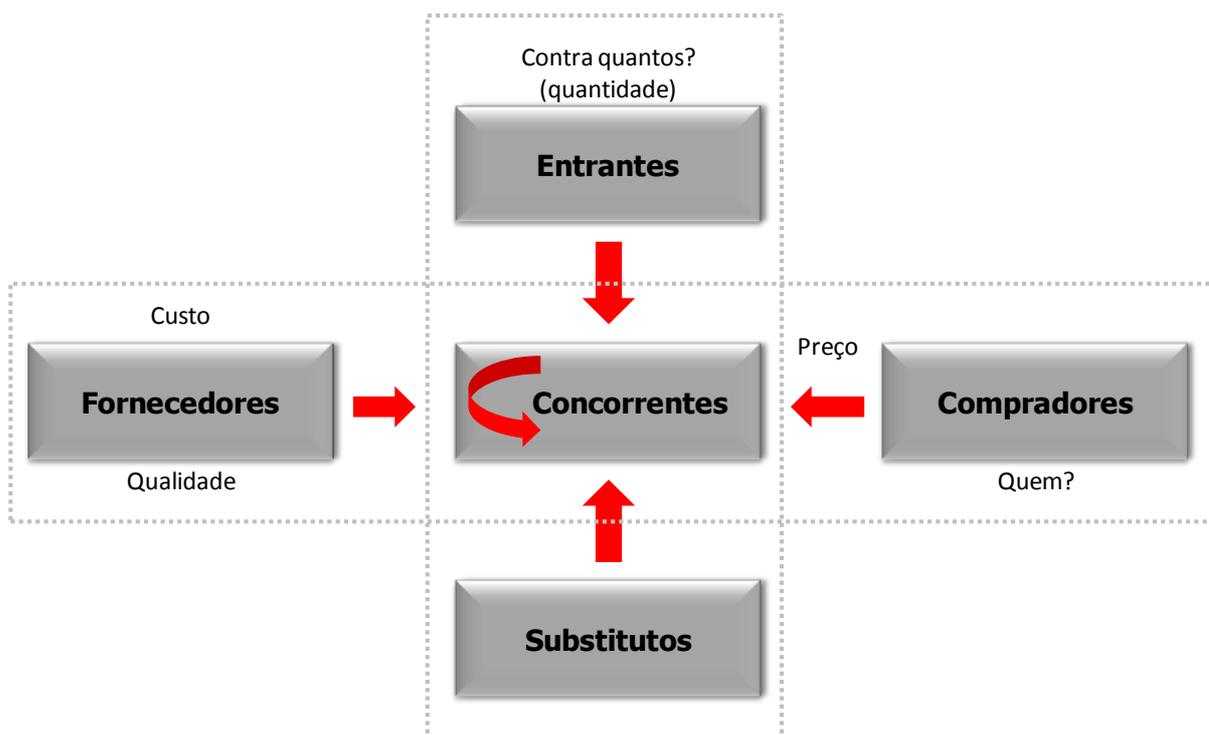


Figura 8 - As cinco forças competitivas de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

Porter (1991, p. 23) advoga que “a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. Nesse modelo, o autor identifica cinco forças no ambiente organizacional que influenciam a concorrência, são elas:

1) Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes constitui-se numa ameaça em função da capacidade de operação e objetivo de ganhar parcela de mercado. Nesse contexto, as empresas existentes devem promover barreiras de forma a dificultar a entrada de novas empresas. Porter (1991) atenta para o fato de que se um mercado tem barreiras altas, a ameaça de entrada é pequena, pela dificuldade ou risco que o novo investidor terá que enfrentar.

Existem algumas fontes principais de barreiras de entrada, tais como:

- a) economia de escala: em alguns segmentos, para outras empresas ingressarem há exigência de larga escala, havendo um dispêndio de recursos alto, caso contrário, uma produção menor leva a custos maiores, com conseqüente preço maior, desvantagem competitiva, e, portanto, a entrada no setor torna-se arriscada. Porter (1991, p.26) comenta que “economias de escala podem estar presentes em quase

toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição”;

- b) diferenciação do produto: as empresas que conseguem impor essa barreira obtêm vantagem competitiva, pois essa barreira é alimentada pelo investimento passado de publicidade, atendimento ao consumidor, ativos intangíveis, e estes entre outros são sentimentos de gratidão por parte dos clientes que dificilmente comprarão outros produtos;
- c) necessidade de capital: segmentos com exigência de investimentos em recursos financeiros altos tornam-se outra barreira. Gastos com publicidade, por exemplo, para criar uma marca no mercado, poderá ser um investimento arriscado;
- d) custos de mudança: quando dispêndio com treinamentos, por exemplo, para mudar de fornecedor, são altos e demandam tempo, pode ser uma barreira, pois os novos entrantes analisarão antes para ver a viabilidade da abertura de uma empresa em tal setor;
- e) acesso aos canais de distribuição: nas economias em que os canais de distribuição são limitados, as empresas já estabelecidas têm controle sobre estes e não darão espaço para os entrantes. As organizações que pretendam entrar nesse mercado terão que desembolsar recursos financeiros para assegurar que seus produtos tenham aceitação, o que reduzirá seu lucro;
- f) desvantagens de custos independentes de escala: essa barreira se caracteriza como sendo uma das mais difíceis de ultrapassar. Porter (1991) elenca os principais fatores para isso, são eles: tecnologia ou produto patentado, fácil acesso às matérias-primas, localização privilegiada, incentivos fiscais e experiência adquirida;
- g) política governamental: o governo exerce forte influência no ambiente empresarial, logo, pode impor restrições à captação de insumos ou uma carga tributária elevada. Alguns exemplos mostram que determinadas políticas governamentais podem trazer benefícios sociais, porém essas imposições afetam as empresas entrantes;
- h) acesso aos insumos: uma forma da empresa participante criar barreira

e dificultar o acesso aos principais insumos é através da verticalização para trás.

2) Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores de parceiros podem se constituir em uma ameaça em função do seu poder de negociação sobre as empresas clientes (Porter, 1991). Conforme o autor um grupo fornecedor é poderoso nas seguintes condições:

- a) existe um número grande de empresas compradoras e poucas fornecedoras;
- b) o fornecedor não tem que disputar mercado com outros produtos substitutos;
- c) a empresa não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio das empresas compradoras;
- e) os produtos da empresa fornecedora são diferenciados ou esta desenvolveu custos de mudança.

3) Ameaça de produtos substitutos

Segundo Porter (1991), todas as empresas estão competindo, em termos amplos, com outras empresas que fabricam produtos substitutos. Os substitutos são produtos, serviços ou soluções, que não seriam escolhidos naturalmente, mas que acabam sendo priorizados frente à ausência de atendimento dos requisitos de qualidade ou preço inicialmente desejados.

A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra (MINTZBERG et al, 2000, p. 83). Um exemplo é o setor aéreo e rodoviário, que podem exercer ameaças pela adoção de estratégias de liderança em custos ou de diferenciação.

4) Poder de barganha dos compradores

Conforme Mintzberg et al (2000), os clientes de uma empresa desejam que os preços das empresas fornecedoras baixem e que a qualidade melhore. A capacidade de uma empresa cliente em barganhar depende do volume de compra, do quanto estão informados, ou mesmo de sua disposição em experimentar novas alternativas, quebrando os custos de mudança.

5) Rivalidade entre as empresas

Segundo Mintzberg et al (2000), todos os fatores anteriores se configuram e convergem para o aumento da rivalidade entre as organizações. Segundo o autor, as empresas realizam manobras para conquistar posições.

Porter (1991), explica que a rivalidade é uma consequência natural da interação de vários fatores estruturais, tais como:

- a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando há uma grande quantidade de empresas competindo em um mercado, algumas podem chegar a acreditar que seus movimentos estratégicos, podem não serem notados, mas assim que há a percepção, as empresas concorrentes também se movimentam para não perderem mercado;
- b) crescimento lento da indústria: o crescimento lento da indústria provoca na concorrência o desejo de aumentar a parcela de mercado, buscando tomar os clientes de outras empresas no setor;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando o bem é percebido como um artigo de primeira necessidade, e a escolha do comprador baseia-se no preço e no serviço, resulta em pressões de uma concorrência intensa em relação a esses dois fatores para obter clientes;
- d) capacidade aumentada em grandes incrementos: está ligada à elevação da capacidade de produção para obtenção de economias de escala que pode provocar um desequilíbrio da oferta/procura;
- e) concorrentes divergentes: a heterogeneidade das organizações faz com estas operem de forma diferenciada no mercado, e pode provocar o acirramento entre empresas.

Baseada nessa análise, a empresa define qual a postura estratégica a ser adotada, ou seja, formula suas metas e objetivos para poder definir sua estratégia competitiva.

Formulação de metas e objetivos

A fixação de metas e objetivos pode ser compreendida como um balizador de resultados esperados, em decorrência das estratégias a serem implementadas (FISCHMANN, 1987).

Formulação de estratégias

Baseado nas fases anteriores define-se as estratégias que mais se adequem à organização, segundo a percepção dos formuladores e decisores. Segundo Oliveira (2005), este é um dos aspectos mais importantes no processo estratégico, pois a estratégia escolhida deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucro.

Para Porter (2005), existem três tipos de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir para alcançar um desempenho acima da média em um segmento, sendo:

- 1) liderança em custos: nessa estratégia procura-se atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a empresa para suas atividades fins. Nesse tipo de estratégia é necessário que a empresa possua uma grande capacidade instalada para poder atender a elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e redução de custos em virtude da experiência adquirida. Apesar de considerar que atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco dessa estratégia será o custo baixo para que dessa forma se possa conquistar clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e a ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permitirá que esta obtenha retornos acima da média, protegendo, assim, a empresa dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro, mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido (PORTER, 2005).
- 2) diferenciação: essa estratégia procura diferenciar a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Essa estratégia não considera grandes volumes e preço baixo, ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Dessa forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Além disso, o poder de barganha dos compradores

diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (PORTER, 2005).

- 3) enfoque: aqui se busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, e assim, o enfoque poderá ocorrer de diversas formas. Geralmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com uma ampla abrangência do setor. Entretanto, a estratégia de enfoque procura atender a um alvo específico com alta eficiência e, para que se atinja esse objetivo, todos os processos são definidos em conformidade com esse tipo de estratégia. Isso ocorre porque, nessa estratégia, a empresa entende que é possível atender com maior precisão às necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. Dessa forma, como nas estratégias de liderança no custo total e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também irá proporcionar retornos acima da média, pois a empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou mesmo ambas (PORTER, 2005).

Essas três formas estratégicas são alternativas para que as empresas se defendam das forças competitivas que modelam o ambiente de negócio. A busca de uma posição intermediária é entendida pelo mercado como indefinição da empresa com relação ao seu posicionamento estratégico, o que traz mais problemas do que soluções.

Implementação da estratégia

É a transição entre o planejamento e a operacionalização do processo, ou pode-se dizer que são as ações concretas do plano.

Certo e Peter (1993) sugerem, para o processo de implementação, um modelo com os seguintes estágios:

- determinar quanto a empresa deve mudar para implementar a estratégia escolhida;
- analisar a estrutura formal e informal, buscando identificar se a

estrutura formal ajudará ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pela implementação e, como a estrutura informal pode ajudar esse processo;

- analisar a cultura da organização (valores e crenças), pois isso influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, reflete na motivação para obter os resultados;

Feedback e controle

São as medidas de acompanhamento e correção do plano, que apesar de ser a última fase é o que levará ao reforço das ações positivas e eliminação das ações negativas. De acordo com Oliveira (2006), o planejamento estratégico, quando utilizado adequadamente, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e da inovação.

Aplicada as etapas anteriormente descritas do método básico, tem-se o planejamento estratégico da organização. Porém, há críticas e questionamento por parte de quem utiliza o que se verá no tópico a seguir.

3.2.2 Críticas e questionamentos ao planejamento estratégico

A maioria das críticas e questionamentos em relação ao planejamento estratégico refere-se à dificuldade na previsão do futuro, ao excesso de burocratização do processo, à dificuldade de implementação dos planos, ou até a não implementação, e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que é uma ilusão achar que o planejamento estratégico e sua conseqüente estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado, pois o planejamento estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o sucesso ou a sua implementação com o alcance dos objetivos pré-determinados.

Da mesma forma, Prahalad (2000) registra que as empresas devem pensar em estratégia como algo a ser desenvolvido ao longo do tempo, por meio de um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas alocação de recursos. Somente assim haverá a construção de bases de competências que lhes permitam sobreviver em mercados em constantes transformações.

Dessa forma, o instrumento de planejamento estratégico deve ser utilizado visando a conhecer a competitividade, deve ser contínuo e, principalmente, abordar o desenvolvimento do pensamento e comportamento estratégico das organizações.

No próximo tópico, desenvolve-se um referencial teórico sobre a importância da administração estratégica e sua diferença do planejamento estratégico.

3.3 Administração Estratégica

Whight (2001) define administração estratégica como um processo contínuo de determinação da missão e objetivos organizacionais em seu ambiente externo e interno, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias, execução e controle, a fim de assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos propostos.

Segundo Ferreira et al (2002), a administração estratégica surgiu da inadequação dos tradicionais planejamentos de médio e longo prazos, das rápidas mudanças, principalmente em tecnologia, e da preocupação cada vez mais permanente com o ambiente externo, dessa forma “a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial”.

Tavares (2005) conclui que a Administração Estratégica busca reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Objetiva assegurar as mudanças organizacionais necessárias para esse processo de implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos na tomada de decisão. Dessa forma, a Administração Estratégica pode ser entendida como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, objetivando adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Para Wright (2001), o propósito principal da Administração Estratégica é maximizar a riqueza para os proprietários da empresa, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*.

Assim, é possível estabelecer uma diferenciação clara em relação ao Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Planejamento Estratégico x Administração Estratégica

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, ideias, probabilidades	Acresce aspirações, com mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação

Fonte: KÁLLAS, 2003, p.21

Os benefícios com a utilização da Administração Estratégica não ocorrem de forma automática em uma organização; são obtidos somente se a organização usar um sistema de gerenciamento de forma efetiva e eficiente. No próximo tópico, desenvolve-se um referencial teórico abordando os principais Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) e a definição de qual aplicar nesta dissertação.

3.4 Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) permite que a empresa planeje, meça e controle o seu desempenho de acordo com a estratégia definida. Sua função é permitir que a empresa desempenhe melhor os seus negócios, e não somente conhecer o seu desempenho (JOHNSON; BEIMAN, 2007).

O SMD é o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações que atendam às necessidades de todos os níveis hierárquicos, para que possam avaliar o desempenho da organização, tomar decisões e executar ações para melhoria do desempenho (FIGUEIREDO et al., 2005).

O'Mara et al. (1998), acrescenta que um sistema de medição de desempenho não apenas fornece dados necessários para controlar as várias atividades da empresa, mas também influencia as decisões e o comportamento organizacional. Já Stainer e Nixon (1997) afirmam que um sistema de medição focado em metas, pode ser um instrumento valioso para propor mudanças na administração de processos.

Nesse sentido, para Martins (1998), existe uma divisão temporal na

formulação de sistemas de medição de desempenho. Antes da década de 90, quando os sistemas baseavam-se apenas em indicadores financeiros, e após a década de 90, quando um grande número de sistemas passou a buscar também o uso das dimensões de desempenho.

Neely et al. (1995) e Martins (1998) apresentam as características que um SMD deve possuir:

- ser congruente com a estratégia competitiva;
- ter medidas financeiras e não financeiras;
- direcionar e suportar a melhoria contínua;
- identificar tendências e progressos;
- facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- ser inteligível para os funcionários;
- abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- ter as informações disponíveis em tempo real;
- ser dinâmico;
- influenciar a atitude dos funcionários;
- avaliar o grupo e não o indivíduo.

Para Martins (1998), o caráter dinâmico de um sistema de medição de desempenho está relacionado à sua capacidade de se adaptar às mudanças na estratégia competitiva, nos processos produtivos e na estrutura organizacional.

A informação resultante do uso da medição de desempenho pode ser utilizada para diversos fins gerenciais: planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 2000). Desse modo, esse autor subdivide a utilização da informação em cinco grupos, sendo:

- tomada de decisão: utilizada pelos gerentes em duas categorias - informação para planejamento e para coordenação. O planejamento é um conjunto de aspirações de metas de desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas. A coordenação refere-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais;
- controle: utilizado pelos gerentes quando usam o *feedback* para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhados com as metas organizacionais. Mais comumente, os gerentes usam a informação de *feedback* para o controle, com o objetivo de motivar e

avaliar os empregados;

- sinais: utilizada pelos gerentes como sinais, enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;
- educação e aprendizado: usada para treinar gerentes e empregados, para garantir o entendimento de toda organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional;
- comunicação externa: uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividade e informação de desempenho.

Resumindo, um SMD ajuda a avaliar as metas de desempenho, orientando os gestores na manutenção ou revisão das estratégias para melhorar o desempenho da organização. Com base em estudos realizados, as organizações que implementam os SMD têm um desempenho melhor do que aquelas que não os implementam (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para se tornar competitiva, a empresa precisa elaborar as estratégias, mas também medir, comparar e tomar as decisões por meio de indicadores (HERRERO FILHO, 2005).

Assim, buscou-se identificar e comparar os principais sistemas de medição de desempenho, tomando por base a pesquisa bibliográfica que foi realizada em livros, periódicos, teses e dissertações.

Apresenta-se a seguir uma abordagem sucinta dos SMD mais presentes na literatura sendo: PRISM, PYRAMID e BSC.

3.4.1 Performance prism (PRISM)

O *Performance Prism* é um sistema de medição de desempenho desenvolvido em um estudo coordenado pelo pesquisador Andy Neely da Universidade de Cranfield (Inglaterra). Esse sistema prevê um modelo tridimensional, em forma de prisma, de cinco faces, onde os *stakeholders* (e não os *shareholders*) são colocados em primeiro plano e cinco questões chave são definidas como perspectivas, que devem ser tratadas para o atendimento das

demandas (NELLY et al., 2000). Estas questões-chaves são descritas, por Gerolamo (2003) como sendo as seguintes:

- Satisfação: Quais demandas dos *stakeholders* precisam ser satisfeitas?
- Estratégia: Que estratégias deverão ser definidas e implementadas, com o fim de que as demandas dos *stakeholders* sejam atendidas?
- Processos: Quais são os processos críticos que devem ser executados objetivando atender às estratégias traçadas?
- Capacidades: Que capacidades têm de ser desenvolvidas ou melhoradas para operar e intensificar os processos críticos?
- Contribuições dos *stakeholders*: Que contribuições deverão ser disponibilizadas pelos *stakeholders* para que as capacidades sejam desenvolvidas e melhoradas?

A Figura 9 demonstra a dinâmica do *Performance Prism*.

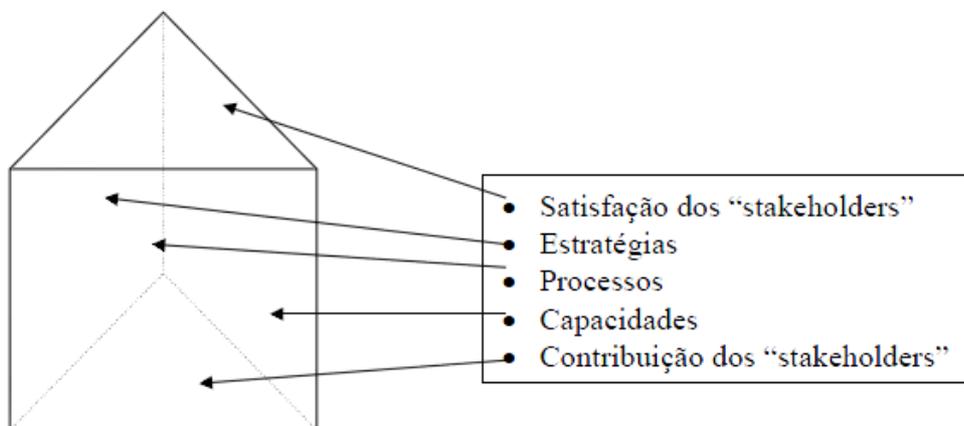


Figura 9 - Representação do *Performance Prism*

Fonte: Neely et al. (2001, p.181)

Segundo Neely e Adams (2001), em termos de medição de desempenho, uma das ideias mais erradas é colocar as medidas como derivadas da estratégia, argumentando que estas últimas constituem-se como um caminho para se chegar até determinado objetivo e que as medidas representam o apoio para os gestores conhecerem se atingirão ou não o objetivo proposto.

3.4.2 Performance pyramid (PYRAMID)

De acordo com Souza (2011), o sistema de avaliação de desempenho denominado *Performance Pyramid* é derivado do sistema de controle gerencial *Strategic Measurement Analysis and Report Technique* (SMART).

Martins (1998) apresenta o *Performance Pyramid* como um sistema derivado da Gestão pela Qualidade Total, Engenharia Industrial e Custeio Baseado em Atividades. Nesse sistema de avaliação de desempenho organizacional, as medidas para avaliação são desenvolvidas respeitando-se uma hierarquia na qual a visão da alta administração, traduzida em medidas de natureza financeira e de mercado, é desdobrada para os níveis de unidades de negócio e departamentais da organização, onde são desenvolvidas as atividades de rotina. A integração entre as demandas da alta administração, áreas de apoio e departamentais é realizada através da intermediação das unidades de negócio e seu sistema de operação, conforme demonstrado na Figura 10.



Figura 10 – Performance Pyramid

Fonte: Cross e Lynch (1990, p.56)

De acordo com os autores da Figura 10, no nível superior da pirâmide está localizada a visão do negócio, diretrizes da alta direção da empresa. No segundo nível localizam-se os objetivos para cada unidade do negócio, que são definidos em termos de mercados e finanças. A partir da definição dos objetivos, as estratégias são formuladas, descrevendo como os mesmos deverão ser atingidos. No terceiro nível, cada um dos processos que apoia os negócios é definido em

termos de satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Na base da pirâmide os objetivos são convertidos em critérios operacionais específicos: qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda para cada um dos departamentos ou componentes do sistema de negócios da empresa.

3.4.3 *Balanced scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica, criado por Kaplan e Norton em 1992, para suprir a necessidade das empresas em aliar informações históricas financeiras a medidas de desempenho futuras, tanto de ativos tangíveis como intangíveis, em atividades criadoras de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

A formulação de uma boa estratégia competitiva não assegurava bons resultados nos negócios, reconhecia-se que o sucesso estava associado, cada vez mais, a uma eficaz implantação da estratégia, que por sua vez, dependia do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores. Todos esses fatores associados contribuíram para tornar o BSC uma das principais ferramentas de gestão da década de 90 (KAPLAN ; NORTON, 1997).

O BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), procura responder às seguintes perguntas:

- Dadas a missão e visão de uma empresa, qual é a sua estratégia competitiva?
- Tomando como base essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?
- Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor em longo prazo?

O BSC é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma organização – compreendendo aqui sua visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso – em objetivos, medidas, metas e iniciativas, de fácil entendimento pelos participantes da organização (KAPLAN ; NORTON, 1997).

Ainda de acordo com esses autores, uma unidade organizacional será capaz de implantar o BSC no momento em que ela possua uma missão, uma

estratégia, clientes (internos e externos) e processos internos que a deixem apta a realizar esses elementos do seu planejamento estratégico.

Para melhor entendimento, Niven (2002) explica que o BSC tem como *input* a missão e visão da empresa para inspirar a mudança nos colaboradores, a partir da transformação destas declarações em objetivos concretos a todos, fornecendo de forma eficiente a direção e o foco de seus trabalhos. É a partir desse desdobramento da estratégica em objetivos e medidas de desempenho, para cada unidade de negócio, que o BSC consegue proporcionar aos gestores condições de criar um mix correto de competências humanas e de processos, para que atinjam os objetivos futuros da organização. Assim, conclui-se que a estratégia guia a construção do BSC, como mostra a Figura 11.



Figura 11 - A inter-relação entre a visão e as iniciativas do BSC

Fonte: Herrero Filho (2005, p.48)

Os objetivos e medidas passam a ser referência para os processos da organização, tornando-se responsabilidade de todos.

Esse sistema não somente mede, mas também estimula mudanças nas unidades, pois leva aos colaboradores a consciência dos impactos de suas atividades no sucesso da estratégia da empresa, ajudando a pensar de forma estratégica e a disseminar essa cultura por toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

3.4.4 Comparativo de sistemas de medição de desempenho

A revisão da literatura foi realizada com o objetivo de estudo das obras de Neely (2001), Cross e Lynch (1990), Kaplan e Norton (1992), bem como de amplo material em termos de pesquisas, teses e dissertações (SILVA JÚNIOR, 1993; ETTO, 2007; SPICKOVA, 2012; SALEM, 2012; MENDES, 2007; FIGUEIREDO, 2005). A Tabela 5 foi gerada a partir dessa pesquisa bibliográfica.

Tabela 5 - Comparativo sistemas de medição de desempenho

Ferramentas	Pontos fortes	Fragilidades
PRISM	<ul style="list-style-type: none"> • Voltado à mensuração do desempenho e à comunicação da estratégia empresarial; • Múltiplos indicadores: financeiros e não financeiros; • Orientado para todos os <i>stakeholders</i>; • Metodologia facilita alinhamento estratégico; relacionamento horizontal e relações de causa e efeito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas evidências de que o sistema funciona na prática; • Não deixa claro como a mensuração da performance será realizada; • Falta de integração com os sistemas de informação da organização; • Não utiliza mecanismos de avaliação organizacional; • Falta agregação de indicadores de desempenho; • Ligação fraca ou ausente entre medidas de desempenho (resultados) e seus direcionadores.
PYRAMID	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiplas dimensões de desempenho; • Medidas são vinculadas à estratégia; • Desdobramento de indicadores, do plano estratégico ao operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de entendimento das relações de causa e efeito entre as variáveis pertinentes aos aspectos de performance no mapa estratégico; • Ênfase na satisfação de clientes e acionistas; • Falha na forma de especificar como mensurar.
BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de medição de desempenho mais utilizado e testado; • Monitoramento consistente da estratégia; • Clara visão da estratégia adotada; • Relações de causa e efeito; • Motiva a identificação e utilização, pelos gestores, de medidas operacionais; • Sintetiza e interliga medidas de desempenho de natureza diversa, aparentemente discrepantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltado à média gerencia e alta administração; • Algumas das relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas das perspectivas podem ser questionáveis e pouco práticas; • Dificuldades para adoção de rápidas mudanças, proporcionadas pelo ambiente externo; • Não expressa o interesse de todos os <i>stakeholders</i>; • O desdobramento da estratégia parece ser mais fácil em teoria do que na prática.

Fonte: Baseado em Silva Júnior (1993), Netto (2007), Spickova (2012), Salem (2012), Mendes (2007) e Figueiredo (2005).

Através de pesquisa bibliográfica buscaram-se informações que pudessem contribuir para a discussão dos sistemas de medição de desempenho, sua aplicabilidade, os pontos fortes e as fragilidades. É notório, dentro da teoria estudada, que o BSC mantém-se nas publicações acadêmicas assim como em pesquisas, como o sistema de medição mais abordado, conforme exposição a seguir.

3.4.5 Definição do sistema de medição de desempenho a ser aplicado neste estudo

De acordo com Chiavenato (2001) até a década de 80 os sistemas de medição de desempenho utilizados davam maior importância aos aspectos patrimoniais e financeiros das organizações; contudo, essas abordagens não evidenciavam o que essencialmente criava valor para elas: as ações humanas.

De acordo com Gary (2002), após os anos 80, os indicadores financeiros foram substituídos gradativamente por técnicas de gerenciamento baseadas em valores (*value-based management*), com o objetivo de avaliar o retorno sobre investimentos de médio e longo prazo. A partir da década de 90, a essas técnicas de gerenciamento foram acrescentados indicadores não financeiros, o que mudou a forma de se ver e usar a medição de desempenho organizacional.

Swamy (2002) apresenta uma síntese da evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas, conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 - Evolução da medição do desempenho organizacional.

Períodos	1960	1970	1980	1990
Ênfase principal	Financeira	Financeira	Financeira e gerencial	Financeira e não financeira
Estruturas utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor e retorno dos investimentos.	Rendimentos contábeis, lucro residual e retorno dos investimentos.	Custo unitário, orçamentos, lucros sobre operações e fluxos de caixa.	Balanced scorecard, valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade.

Fonte: Swamy (2002, p.1)

A crescente busca de competitividade pelas empresas fomenta a adoção das melhores práticas em administração e o uso cada vez mais intensivo de

ferramentas de apoio. O sistema de desempenho deve deixar claro que as medidas financeiras e as não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

A consultoria Bain and Company Bureau (2013) realiza anualmente uma pesquisa sobre o uso e tendências das ferramentas de gestão. Durante os 21 anos em que foi realizada a pesquisa, o Bureau publicou o relatório “Management Tools and Trends”, sobre o uso e a satisfação dos executivos sobre 25 ferramentas de gestão. Nesse período, foram pesquisadas 12.371 organizações.

Em 2013, responderam à pesquisa 1.208 organizações, divididas em quatro regiões: América Latina, Ásia e Pacífico, EMEA (Europa, África e regiões mais ao oeste como Irã e Rússia) e América do Norte. A Figura 12 apresenta os históricos percentuais regionalizados da pesquisa, referentes aos primeiros 21 anos e para o ano de 2013.

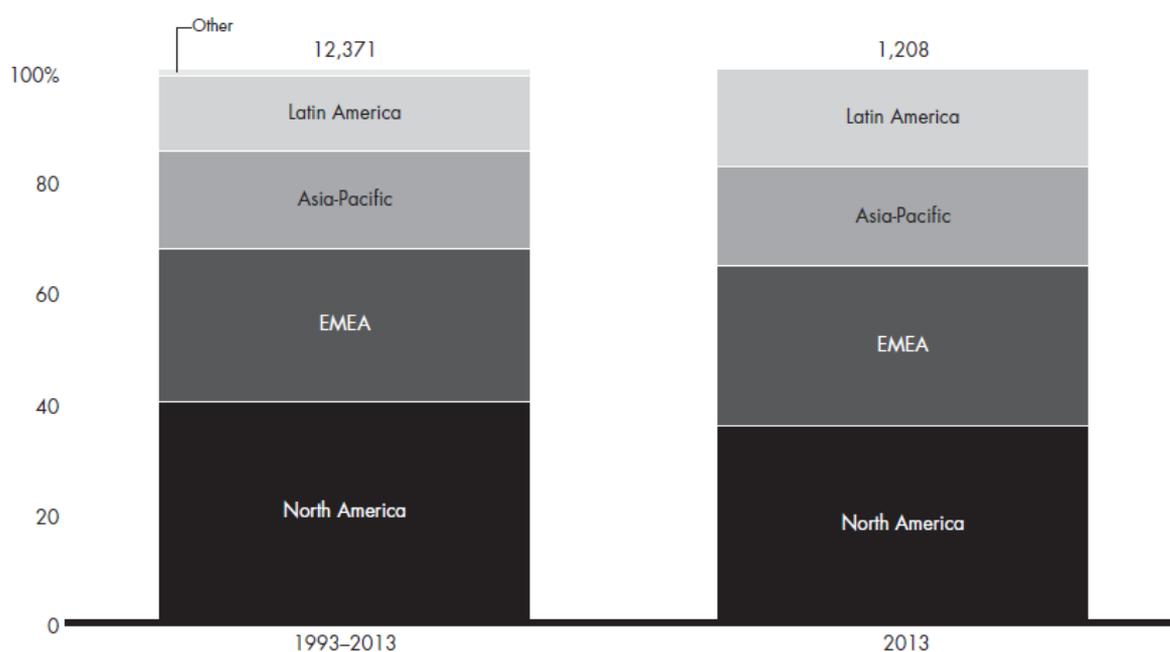


Figura 12 - Histórico regionalizado sobre o uso e satisfação dos executivos sobre ferramentas de gestão.

Fonte: Bain & Company (2013, p.12)

O relatório aponta que o BSC é utilizado em 40% das empresas pesquisadas, e é a quinta ferramenta mais difundida, conforme Gráfico 5.

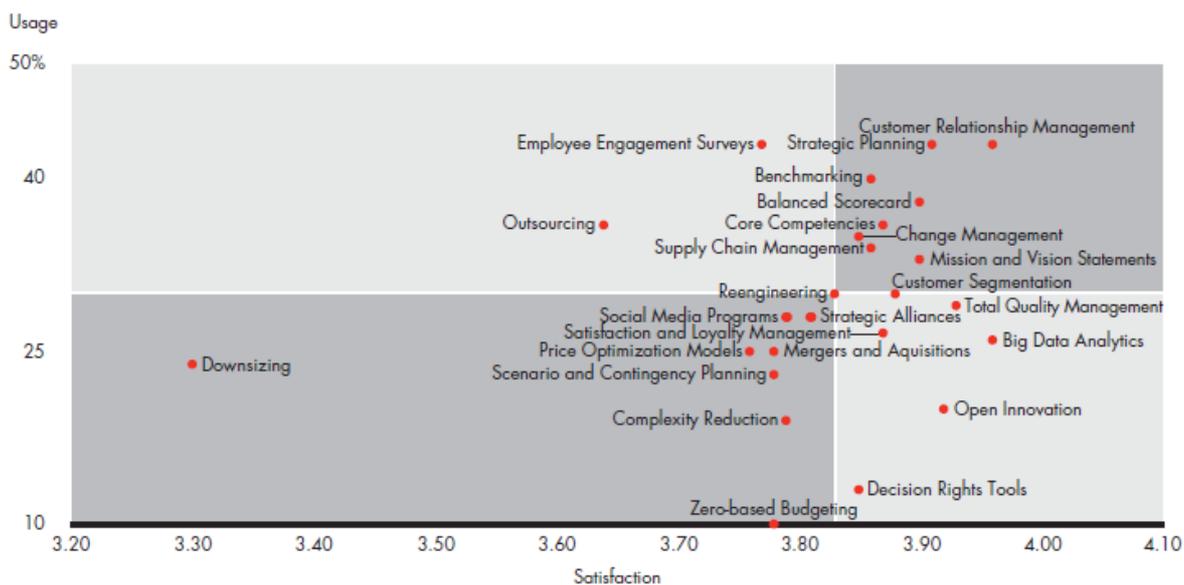


Gráfico 5 - Nível de utilização do BSC e índice de satisfação.

Fonte: Bain & Company (2013, p.10)

O relatório demonstra que o nível de satisfação com a ferramenta BSC, em uma escala de 1 a 5 é de 3,78 pontos, e ocupa a oitava posição na classificação geral de ferramentas mais utilizadas. No entanto, para os países emergentes, dentre estes o Brasil, observa-se uma melhor avaliação, de 4,2 pontos, e terceira posição, conforme Figura 13.

	Established	Emerging
Big Data Analytics	3.81	4.17
Customer Relationship Management	3.81	4.22
Total Quality Management	3.71	4.21
Open Innovation	3.74	4.08
Strategic Planning	3.83	4.09
Balanced Scorecard	3.78	4.20
Mission and Vision Statements	3.84	4.09
Customer Segmentation	3.81	3.99
Core Competencies	3.81	3.98
Satisfaction and Loyalty Management	3.71	4.07
Benchmarking	3.79	4.09
Supply Chain Management	3.76	4.05
Change Management Programs	3.78	4.00
Decision Rights Tools	3.65	4.05
Business Process Reengineering	3.71	3.98
Strategic Alliances	3.74	3.91
Complexity Reduction	3.62	4.05
Social Media Programs	3.66	4.03
Mergers and Acquisitions	3.72	3.94
Scenario and Contingency Planning	3.64	4.09
Zero-based Budgeting	3.61	4.07
Employee Engagement Surveys	3.67	4.01
Price Optimization Models	3.62	3.96
Outsourcing	3.54	3.90
Downsizing	3.26	3.46

Figura 13 - Grau de satisfação BSC – mercados estabelecidos e emergentes.

Fonte: Bain & Company (2013, p.10)

No resultado das pesquisas publicadas, deve-se ressaltar a satisfação das organizações nos países emergentes com as ferramentas de gestão como um

todo, não somente o BSC. Nesses países, verifica-se que os graus de avaliação para as ferramentas analisadas são mais elevados.

No estudo desenvolvido por Rocha et al (2010), apresentado no XXVI Simpósio de Gestão Tecnológica, comparou-se a rentabilidade de empresas que utilizam o BSC, versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiro, usando-se como base empresas listadas nas revistas Valor 1000 e Exame Maiores e Melhores. Ainda que as evidências não sejam plenas, já que em vários indicadores não foi constatada correlação, conclui-se que há diferença de impacto na rentabilidade de empresas que utilizam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, conforme proposto nesta metodologia, e de empresas que somente utilizam indicadores de desempenho financeiros.

Por esses motivos adotaremos neste estudo a ferramenta BSC, descrita com maiores detalhes a partir do próximo tópico.

3.5 *Balanced Scorecard* - Surgimento e Evolução do Conceito

O BSC surgiu em 1990, com a publicação pelo Instituto Noland Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, de um estudo realizado durante o período de um ano, em várias empresas, sob o título *Measuring Performance in the Organization of the Future*, desenvolvido por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. A premissa básica era de que os métodos tradicionais de mensuração de desempenho eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico no futuro, e que deveriam ser balanceados com indicadores não financeiros.

Inicialmente foi analisado o caso da Analog Devices que abordava um índice de progresso em atividades de melhora contínua, e mostrava como tal empresa vinha utilizando o recém-criado *scorecard* corporativo que além das medidas financeiras tradicionais contava com outros indicadores não-financeiros.

As discussões do grupo levaram a uma ampliação do *scorecard* que se transformou no *balanced scorecard*, estruturado em torno de quatro perspectivas (financeira, clientes, interna, inovação e aprendizado), e que refletia o equilíbrio entre:

- curto e longo-prazo;

- medidas financeiras e medidas não-financeiras;
- indicadores de tendência e de indicadores de ocorrência;
- perspectivas internas e externas de desenvolvimento.

Para um melhor entendimento dessa ferramenta, serão citados a seguir marcos na história do BSC (adaptado de Kállas, 2003, p.5):

- 1990 – O Instituto Nolan Norton e a unidade de pesquisa da KPMG patrocinam um estudo de um ano entre diversas empresas denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo foi motivado pela crença de que as ferramentas de medição de performance tradicionalmente utilizadas nas empresas estavam se tornando obsoletas (KAPLAN, 1997).
- 1991 – Apresentado pelo grupo de pesquisa Norton Institute/KPMG um sistema inovador de medição chamado *Analog Devices*, que media um índice de progresso em atividades de melhoria contínua, através de um *scorecard* corporativo, que não registrava apenas aspectos financeiros, mas também não financeiros, como ciclo dos processos produtivos, e eficácia no desenvolvimento de novos produtos (KAPLAN, 1997).
- 1992 – Apresentado o sistema de *balanced scorecard* com sua medição em quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, de Processos Internos, e de Inovação e Aprendizado, num artigo publicado na Harvard Business Review (HBR), por Kaplan e Norton (1992).
- 1993 – A Renaissance Solutions Inc., empresa cujo principal executivo era David Norton se associa à Gemini Consulting para realizar consultorias estratégicas baseadas no balanced scorecard, visando a disponibilizar essa ferramenta a grandes programas de transformação de empresas. A primeira a utilizar esse programa foi a Rockwater Company, dando origem ao artigo de Kaplan e Norton (1993) na Harvard Business Review.
- 1994 – 1996 – O BSC deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado e passa, na prática, a ser um sistema de acompanhamento gerencial, graças às experiências de empresas observadas por Kaplan e Norton (1996), e que deram origem ao seu

artigo “Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System”, também na HBR.

- 1997 – Publicado no Brasil o livro “A Estratégia em Ação”, tradução do original americano “The Balanced Scorecard”, publicado um ano antes pela Harvard Business School Press, no qual Kaplan e Norton (1997) demonstram como os executivos podem utilizar a ferramenta a serviço dos objetivos estratégicos das empresas.
- 2001 – Kaplan e Norton (2001) lançam o livro “Organização Orientada para Estratégia”, tradução do original “The Strategy-Focused Organization”, lançado nos E.U.A. no mesmo ano, apresentando casos de sucesso na implantação do BSC em grandes empresas, tornando mais visível a operacionalização da ferramenta, e dando ênfase aos efeitos da metodologia na implantação e acompanhamento da estratégia.
- 2001 – Implantado o segundo maior BSC do mundo, o da Petrobrás com cerca de 80 *scorecards*. Menor apenas que o BSC do exército americano, com cerca de 400 *scorecards*, a Petrobrás movimentou 250 funcionários que passaram por baterias de treinamento: 344 workshops e mais de 1.500 entrevistas. A Petrobrás conseguiu no ano da implantação um aumento de 10% na sua produção de Petróleo (SYMNETYCS BUSINESS TRANSFORMATION, 2004).
- 2003 – Criação da empresa *Balanced Scorecard Collaborative*, que fornece consultoria às empresas, inclusive de forma *online* com seu site www.bscol.com (BSCol 2004), na implementação, uso e treinamento do BSC. No Brasil, seu representante autorizado é a Symnetics Business Transformation, com sede em São Paulo (www.symnetics.com.br).
- 2004 – Kaplan e Norton (2004) lançam no Brasil o livro “Mapas Estratégicos Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis”, tradução do original “Strategy Maps”, do mesmo ano, no qual apresentam uma nova ferramenta, complementar ao BSC, que dá suporte ao mapeamento das estratégias da empresa, conectando-as às suas medidas de desempenho e de acompanhamento da estratégia.

- 2008 – Kaplan e Norton lançam o livro, “A Execução Premium”, no qual os autores defendem o alcance de substanciais e rápidos resultados auferidos pela interligação do planejamento estratégico com a execução operacional (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 2).

O BSC foi evoluindo ao longo do tempo, sendo adaptado para atender as necessidades das empresas, que começaram a enxergá-lo como uma ferramenta para a implementação da estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), Headley (1998), Aparisi Caudeli e RipollFeliu (2000), Camaleño Simón (2000), Rocha e Selig (2001), Protti (2002) e Negre e Vivas Urieta (2003), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e futuros e entre perspectivas de atuação externas e internas. A utilização de medidas não financeiras não é nova pois, segundo Norreklit (2000), foi utilizada pela General Electric já nos anos cinquenta. Também Dávila (1999) assinala que no início do século XX, algumas empresas inovadoras já utilizavam sistemas de controle que combinavam indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, o BSC distingue-se das demais, pois qualquer medida elencada deve ser um elemento da cadeia de relações de causa-efeito, que permita comunicar o significado da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997 e ROCHA, 2000).

3.5.1 Definição e objetivos do balanced scorecard

Balanced scorecard traduzido significa “cartão de marcação equilibrado”. Essa tradução apresenta aspectos importantes no seu entendimento, ou seja, cartão representa em um único documento o alcance ou não da estratégia organizacional; marcação representa os indicadores; e equilibrado por estar balanceado entre as perspectivas.

O conceito do BSC evoluiu desde a sua origem a partir de observações feitas em empresas que passaram a adotar o modelo, a definição que se tem hoje como modelo de gestão estratégica integrada, levou uma década para ser consolidada (KAPLAN; NORTON, 2000).

Em sua primeira concepção o BSC era um sistema de indicadores e de mensuração do desempenho. Além das tradicionais medidas financeiras que contemplam as ações do passado, foram incluídas medidas não financeiras,

relacionadas à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização em aprender a melhorar (KAPLAN; NORTON, 1992).

Se no início era um sistema de mensuração, em 1992/1993 passou a ser reconhecido como ferramenta para implementar a estratégia. Em 1996, o conceito do BSC evoluiu para um sistema de gestão da estratégia quando introduzidos quatro novos processos gerenciais.

Os autores Kaplan e Norton (1992) definiram o BSC como:

O *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O '*scorecard*' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo"(Kaplan & Norton, 1997, p. 25).

Kaplan, em entrevista publicada na revista *Measuring Business Excellence*, definiu o BSC de outra maneira:

Trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa. (HSM Management Update 14- HSM Management 46, 2004).

Atkinson et al. (2000, p. 60) afirmam que o BSC é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial, e em cujo centro também se encontra o enfoque nos processos empresariais.

Costa (2011) critica as classificações de sistema de mensuração de desempenho e sistema de gestão estratégica, em função de que a literatura sobre sistemas de medição identifica três pontos básicos:

- formalização das medidas e das medições, que deve responder o que ser medido e como;
- integração desse sistema com outros da empresa, em especial aos de planejamento e controle;
- usar o sistema para avaliação, participação dos funcionários, controle de atividades e benchmarking.

O autor sugere tratá-lo com um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir elementos-chave para acompanhamento do cumprimento da estratégia.

Kallás (2003) contrapõe-se a essa definição, pois em sua visão a finalidade do BSC não é apenas de apoiar a decisão, mas também de focar na comunicação e no *feedback* da sua execução. Sua sugestão é tratá-lo como uma ferramenta de gestão, conforme definido por Kaplan e Norton:

O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou aumento de produtividade. (KAPLAN; NORTON, 1997,p.11).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC procura responder às seguintes perguntas:

- “Dadas à missão e visão de uma empresa, qual é a sua estratégica competitiva?”
- “Tomando como base essa estratégica, que indicadores de desempenho são os mais importantes?”
- “Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?”
- “Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?”

De acordo com Kaplan e Norton (1997), e como demonstrado na Figura 14, a adoção do BSC propicia às empresas:

- esclarecer, obter consenso e comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar objetivos estratégicos com metas e orçamentos em longo prazo;
- realizar revisões estratégicas sistematicamente;
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

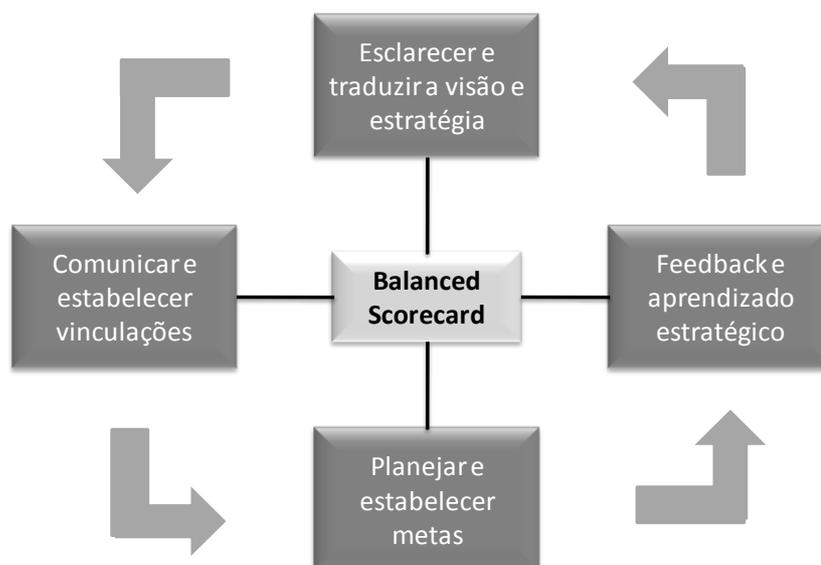


Figura 14 - Processos do *balanced scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (KAPLAN; NORTON, 1997, p.11-15):

- **Esclarecer e traduzir a visão e estratégia:** esse processo tem início com um trabalho da equipe da alta administração para traduzir as estratégias das unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho.
- **Comunicar e estabelecer vinculações:** esse processo comunica os objetivos e medidas estratégicas a todos os profissionais da empresa. Busca o comprometimento dos profissionais com a estratégia, a partir da clara compreensão das metas de longo prazo, e das estratégias adequadas para alcançá-las.
- **Planejar e estabelecer metas:** esse processo quantifica os resultados pretendidos a longo prazo, bem como os recursos necessários para seu atingimento. O BSC produz mais impacto ao ser utilizado para

induzir a mudança organizacional. Os executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa.

- **Feedback e aprendizado estratégico:** esse processo monitora e ajusta a implementação da estratégia, e se necessário, efetua-se mudanças na própria estratégia, e nesse processo de aprendizado é necessário que a visão seja compartilhada em toda organização. Incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico. Talvez o aspecto mais inovador e importante de todos no BSC.

De acordo com a lógica estabelecida pelo método, um BSC deve possuir os componentes descritos na Figura 15:

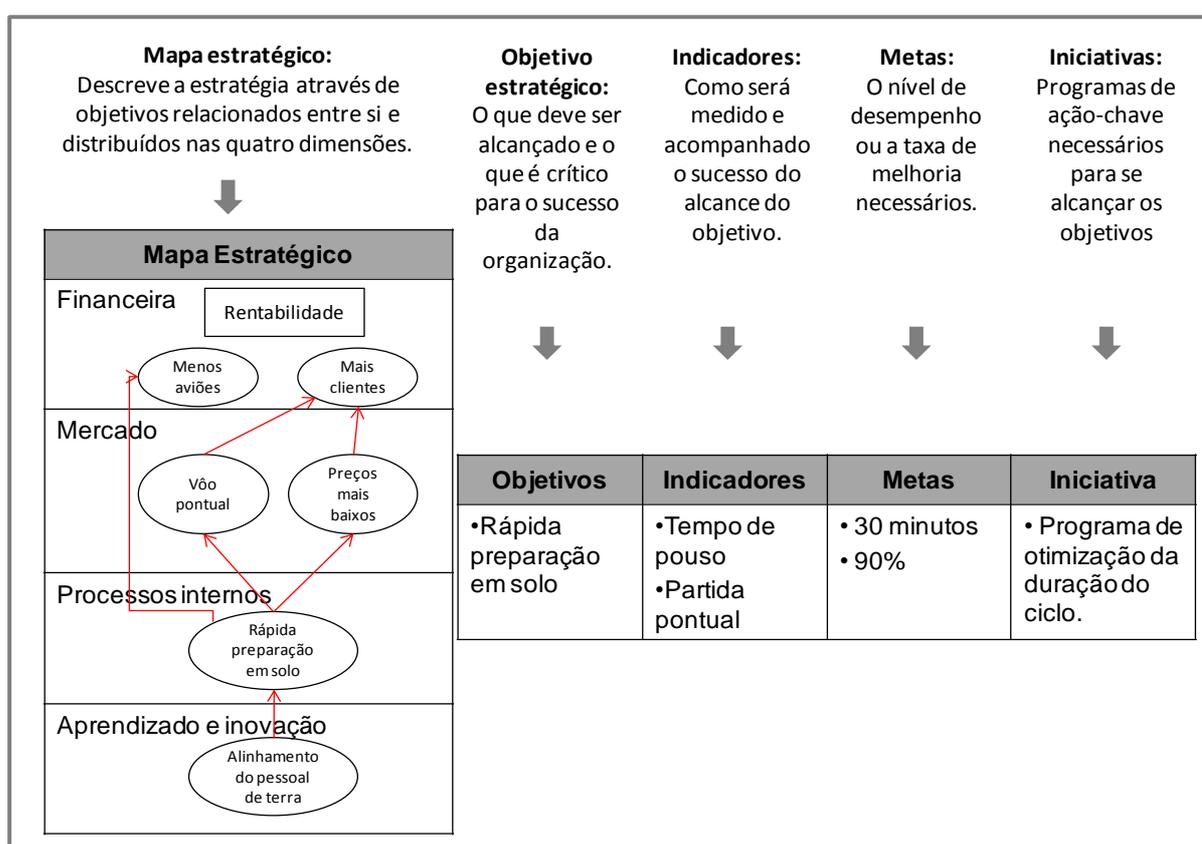


Figura 15 - Componentes e terminologia do balanced scorecard.

Fonte: BSCOL, 2000.

Os objetivos estratégicos representam a tradução da visão de futuro em objetivos da organização em relação de causa e efeito. Auxilia a fazer com que todos os indivíduos da organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em tangíveis (Kaplan e Norton, 2000).

Os indicadores chave de desempenho são a forma como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Devem ser uma combinação adequada de indicadores de resultados (ocorrências) com indicadores impulsionadores de desempenho (tendências) ajustados à estratégia (Kaplan e Norton, 1997).

As metas são o desempenho esperado para alcançar os objetivos, podem ter patamares de crescimento ao longo do tempo, permitindo a evolução de desempenho. As iniciativas associadas às metas são planos de ação ou projetos estabelecidos a fim de viabilizar o seu alcance.

3.5.2 As perspectivas de negócio do *balanced scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada nas relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros com base em quatro perspectivas: financeira, processos internos, aprendizado e crescimento e clientes.

O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. Deve ser decomposto de objetivos, indicadores, metas, e iniciativas, conforme demonstrado na Figura 16.

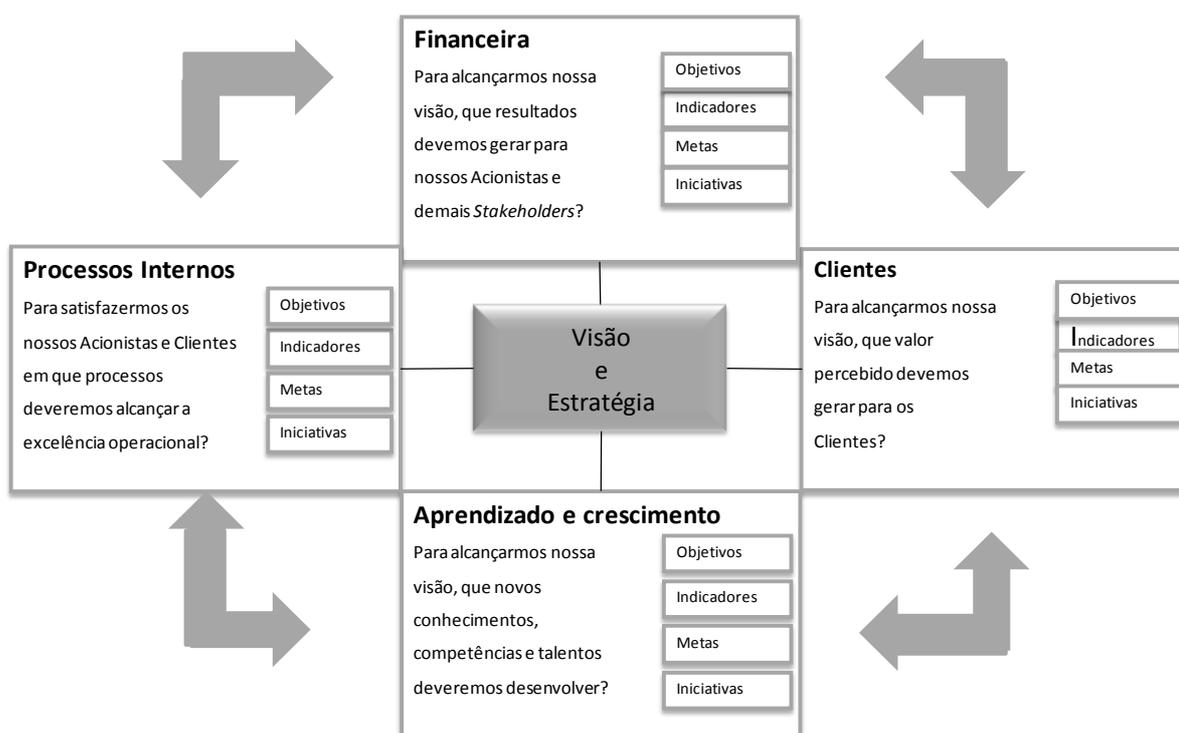


Figura 16 - Perspectivas do balanced scorecard.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 72)

As perspectivas do BSC fazem com que a empresa visualize o seu desempenho sob quatro perspectivas, fornecendo resposta para quatro questões básicas (KAPLAN; NORTON, 2004):

- Perspectiva financeira: Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- Perspectiva dos clientes: Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- Perspectiva dos processos internos: Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Segundo Herrero (2005), ao trabalhar com as perspectivas, a equipe será estimulada a estabelecer um diálogo aberto entre a estratégia e os principais *stakeholders* da organização e, se este diálogo não ocorrer com liberdade, todo o processo de criação do BSC estará comprometido pela imposição de ideias pré-concebidas, por objetivos mal formulados ou pela superficialidade da análise.

Para melhor compreensão apresentam-se a seguir as quatro perspectivas do BSC.

3.5.2.1 Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC deve narrar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as ações desenvolvidas no âmbito dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Portanto, as medidas financeiras serão norteadoras para as demais medidas, servindo como base para definir quais ações devem ser desenvolvidas nas outras perspectivas, para que seja alcançado o desempenho econômico esperado.

O objetivo da perspectiva financeira é mostrar se as escolhas estratégicas implementadas estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da

empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*.

O BSC tem como principal característica a descentralização do foco da empresa somente em seus objetivos e indicadores financeiros, mas pouco adianta melhorar a qualidade dos processos internos e aumentar a satisfação do cliente se, em longo prazo, as melhorias não se refletirem no retorno financeiro da organização.

Por esse motivo o BSC mantém essa perspectiva na sua metodologia, uma vez que serão esses objetivos que servirão de foco para as demais perspectivas. Kaplan e Norton (1997, p.26) enfatizam essa ideia: “O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas”.

Kaplan e Norton (2004, p.40) avaliam a necessidade dos vetores de desempenho financeiro para o fortalecimento da gestão estratégica da seguinte forma:

O objetivo financeiro maior é, e deve ser, sustentar o crescimento de valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura restante do mapa estratégico.

Herrero (2005, p.74) deixa claro que a perspectiva financeira tem como foco principal os interesses dos acionistas, e que o desempenho dos gestores de uma organização deve ser avaliado em função da geração de valor econômico.

Frezzatti (2001, p. 24) acrescenta que:

O indicador financeiro de longo prazo permite monitorar os vários elementos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual. Na definição dos objetivos de longo prazo, ao menos um indicador financeiro deve ser estabelecido pelos executivos para monitorar o desenvolvimento das operações sob a perspectiva de unificação do entendimento dos eventos econômicos.

De acordo com o ciclo de vida da empresa pode haver significativa diferença nos objetivos financeiros, de acordo com a estratégia que a unidade de negócio deseja seguir (CAMPOS, 1998, p. 85). Kaplan e Norton (1997, p. 50-52) simplificam as estratégias genéricas em três fases, com objetivos diferentes entre elas, sendo:

- Crescimento: são empresas nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, e que possuem significativo potencial de crescimento. Para que possa aproveitar esse potencial há necessidade de investimentos, fazendo

com que possam operar com fluxo de caixa negativo. Nesse caso, os objetivos financeiros para empresas nessa fase serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

- **Sustentação:** Nesta fase as empresas ainda conseguem atrair investimento e reinvestimento, mas o foco é obter excelentes retornos sobre o capital investido. Os projetos de investimentos serão direcionados para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar a melhoria contínua, em vez de longos investimentos de retorno em longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento. Os objetivos financeiros dessa fase estão relacionados à lucratividade.
- **Colheita:** As empresas desta fase desejam colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Os investimentos serão necessários apenas para manter equipamentos e capacidades. Qualquer projeto deve ter períodos de retorno muito definidos e curtos. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa, e os objetivos financeiros globais são o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro.

Portanto, pode-se concluir que os objetivos e indicadores dessa perspectiva são influenciados pelo mercado, competitividade, maturação dos negócios da empresa que, levando em consideração todos esses aspectos, estabelece sua estratégia visando tanto ao lucro como ao gerenciamento de risco que envolve o negócio.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 53), para as três fases citadas, existem três temas que norteiam a estratégia operacional:

- **Crescimento e mix de receita:** refere-se ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e a modificação dos preços de produtos e serviços.
- **Redução de custos/melhoria de produtividade:** refere-se a iniciativas de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.

- Utilização de ativos/estratégia de investimento: os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e mix de negócios. Também se refere à melhor utilização da base de ativo fixo para aumentar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

O Quadro 5 demonstra o relacionamento entre os objetivos financeiros com as três estratégias e os três temas estratégicos.

Quadro 5 - Medição dos temas financeiros.

		Temas Estratégicos		
		Aumento e mix de receita	Redução de custos / aumento de produtividade	Utilização dos ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de vendas por segmento; • Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita / funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos; • P&D.
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> • Fatia de clientes; • Vendas cruzadas; • Percentual de receita gerado por novas aplicações; • Lucratividade por clientes e linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos x custos concorrentes; • Taxa de redução de custos; • Despesas indiretas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de capital de giro; • ROCE de categoria-chave de ativo; • Taxa de utilização de ativos.
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade por cliente e linhas de produtos; • Percentual de clientes não lucrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno; • Rendimento.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

Uma empresa não consegue gerenciar o que não consegue medir e o que não consegue estabelecer relações com sua estratégia. O mapa estratégico do BSC tenta resolver esses problemas, ao fornecer uma representação das relações de causa e efeito entre as metas e estratégias tanto em dimensões de crescimento e processos internos (vetores do desempenho) quanto em dimensões mercadológica e econômico financeiro (KAPLAN; NORTON, 2004). A Figura 17 mostra um modelo de mapa estratégico nesta perspectiva.

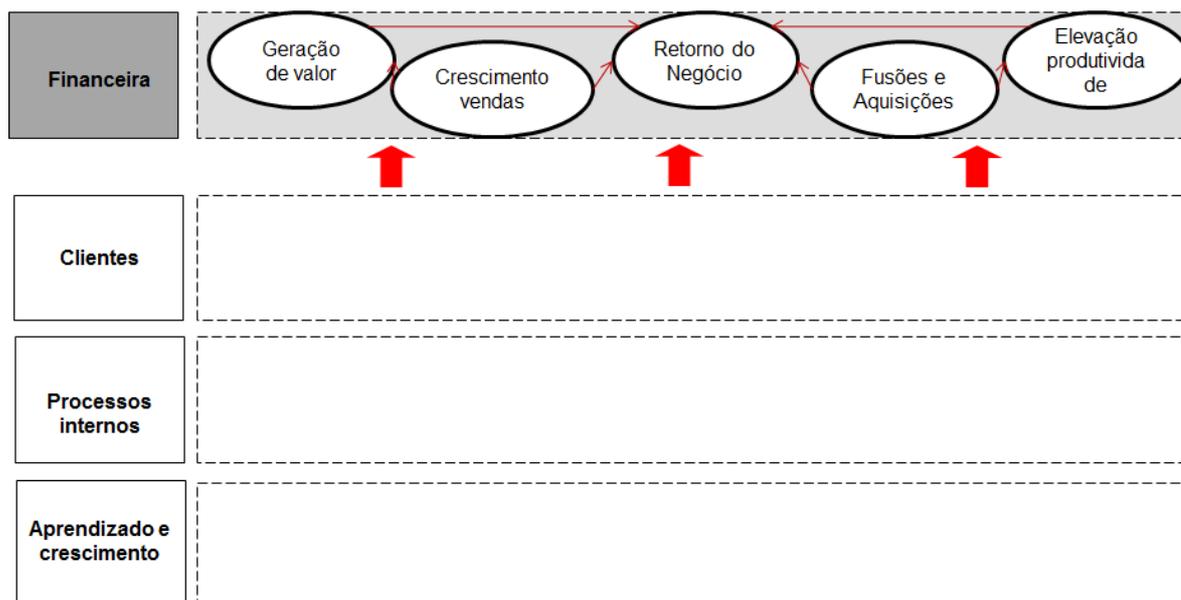


Figura 17 - Exemplo mapa estratégico perspectiva financeira.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.97)

O objetivo financeiro é criar sustentação ao crescimento do valor para o acionista, o que faz com que o mapa estratégico equilibre as forças de longo prazo (crescimento) e curto prazo (produtividade), estabelecendo a estrutura do restante do mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 40).

3.5.2.2 Perspectiva dos clientes

O objetivo na perspectiva dos clientes é como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os mesmos, através de sua conquista, satisfação e retenção, buscando o aumento da rentabilidade e de participação de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004, p.40-41).

Kaplan e Norton (2004, p.7) explicam a perspectiva de clientes:

O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia.

A proposição de valor, de acordo com Treacy e Wiersema (1995), “é a promessa que uma empresa faz aos clientes de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção e conveniência”. Ela serve de referência para seleção dos segmentos-alvo e como a empresa irá se diferenciar de seus concorrentes.

Assim, o valor percebido pelo cliente (que pode ser totalmente diferente da proposta de valor criada pela empresa), pode ser definido como sendo a comparação (avaliação objetiva e subjetiva) que um cliente faz a respeito do que recebe da organização (qualidade, preço, imagem, conveniência, atendimento) versus o que ele dá em troca (dinheiro, tempo, esforço e aprendizagem), numa experiência de compra.

Pesquisa realizada por Leonard Berry e A. Parasuraman (1991, apud Herrero, 2005, p.103) demonstra que a qualidade dos serviços apresenta cinco dimensões:

- confiabilidade: significa a capacidade da organização de entregar o produto ou o serviço prometido de modo confiável e com precisão em todas as fases;
- tangível: representam a parte visível do contato do cliente com a empresa, por exemplo, a aparência física das instalações, os equipamentos, a disposição da equipe de atendimento e os materiais de comunicação;
- sensibilidade: demonstra o atendimento dos colaboradores, ajuda e orientação durante todo o processo de compra e uso do produto ou serviço;
- segurança: mostra o conhecimento, a qualidade das informações e a disposição dos empregados em transmitir confiança e confiabilidade aos clientes;
- empatia: demonstra a atenção e a capacidade de aprender quais as necessidades e dificuldades, do ponto de vista do cliente, no uso dos produtos e serviços da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 68)

“a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercado que podem ser comunicados a toda organização”.

Após a identificação do segmento de mercado, Kaplan e Norton (1997, p.71) apontam que as empresas adotam dois conjuntos de medidas para cuidar dos objetivos e indicadores específicos; o primeiro contém o chamado grupo de medidas

essências; e, o segundo engloba vetores de desempenho dos resultados fornecidos aos clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.71-72), no que se refere ao primeiro grupo, as medidas são comuns a todas as empresas e divididas nos seguintes itens:

- participação do 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 negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- retenção de clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio 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 clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los.

Essas medidas podem ser agrupadas em cadeia de relação de causa e efeito, conforme demonstrado na figura 18.

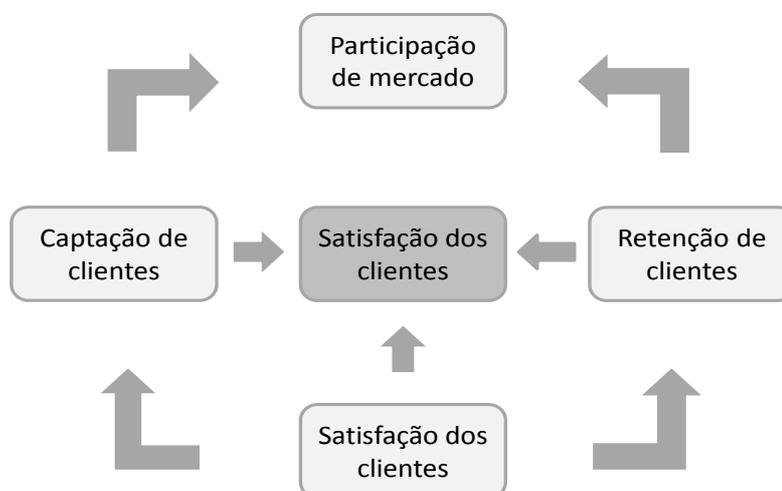


Figura 18 - Relação de causa e efeito entre as medidas essenciais.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

Kaplan e Norton (1997, p. 72) salientam que, para que as medidas gerem o máximo de impacto, deve-se ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a empresa espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

O segundo grupo de medidas, diz respeito às propostas de valor apresentadas pelos fornecedores aos seus clientes, através de seus produtos e serviços, para a geração de fidelidade e satisfação em segmentos-alvo e são fundamentais para o entendimento das medidas essenciais citadas anteriormente (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 77.).

Os atributos da proposta de valor são divididos em três categorias (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 77-81):

- atributo dos produtos e serviços: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade;
- relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive à dimensão do tempo de resposta e entrega e ao conforto do cliente na compra;
- imagem e reputação: reflete os valores intangíveis que atraem um cliente para uma empresa, como por exemplo, a publicidade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 90), “os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo”.

O mapa estratégico do BSC, na dimensão do cliente, fornece uma representação das relações de causa e efeito entre as metas e estratégias na dimensão de sua contribuição econômico-financeira (KAPLAN; NORTON, 2004). A Figura 19 mostra um modelo de mapa estratégico nesta perspectiva.

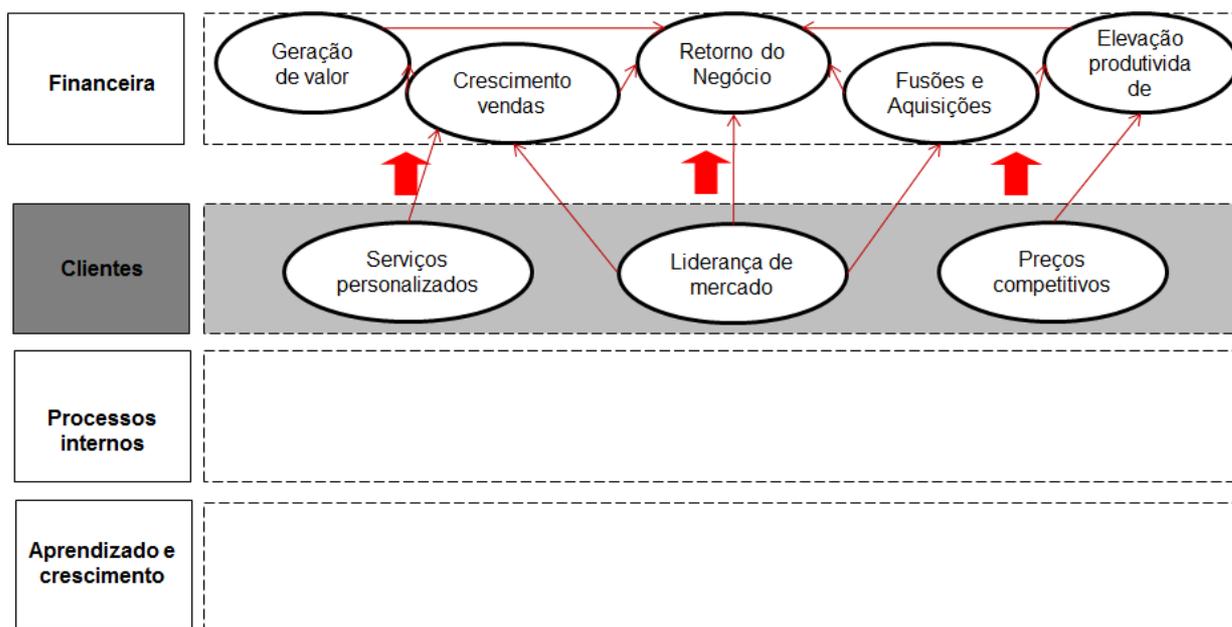


Figura 19 - Exemplo mapa estratégico perspectiva dos clientes.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.97)

3.5.2.3 Perspectiva de processos internos

Segundo Kaplan e Norton (2004, p.97),

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente [...] Para o balanced scorecard, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 97-113) recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que englobam três processos principais, destacados a seguir:

- inovação: a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes (tamanho do mercado, a natureza das preferências dos consumidores, os pontos de preço para cada produto ou serviço) para, posteriormente, criar produtos ou serviços que atendam a essas necessidades;

- operações: neste processo são criados os produtos e serviços que serão oferecidos aos clientes, cuja entrega eficiente, regular e pontual são muito enfatizados;
- serviço pós-venda: esse processo tem início a partir da entrega ou venda de um bem ou serviço. Esse serviço inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento de pagamentos, agregando valor aos produtos e serviços que as empresas oferecem aos seus clientes-alvo.

A cadeia de valor dos processos internos pode ser visualizada na Figura 20.

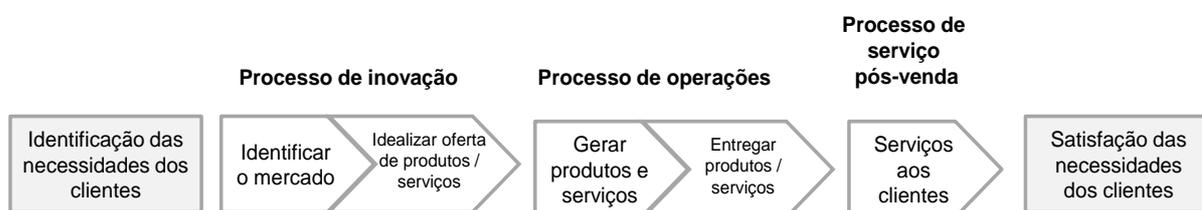


Figura 20 - Perspectiva de processos internos - o modelo da cadeia de valores genérica.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 102).

O mapa estratégico do BSC, na dimensão dos processos internos, fornece uma representação das relações de causa e efeito entre as metas e estratégias na dimensão de sua contribuição aos clientes (KAPLAN; NORTON, 2004). A Figura 21 mostra um modelo de mapa estratégico nesta perspectiva.

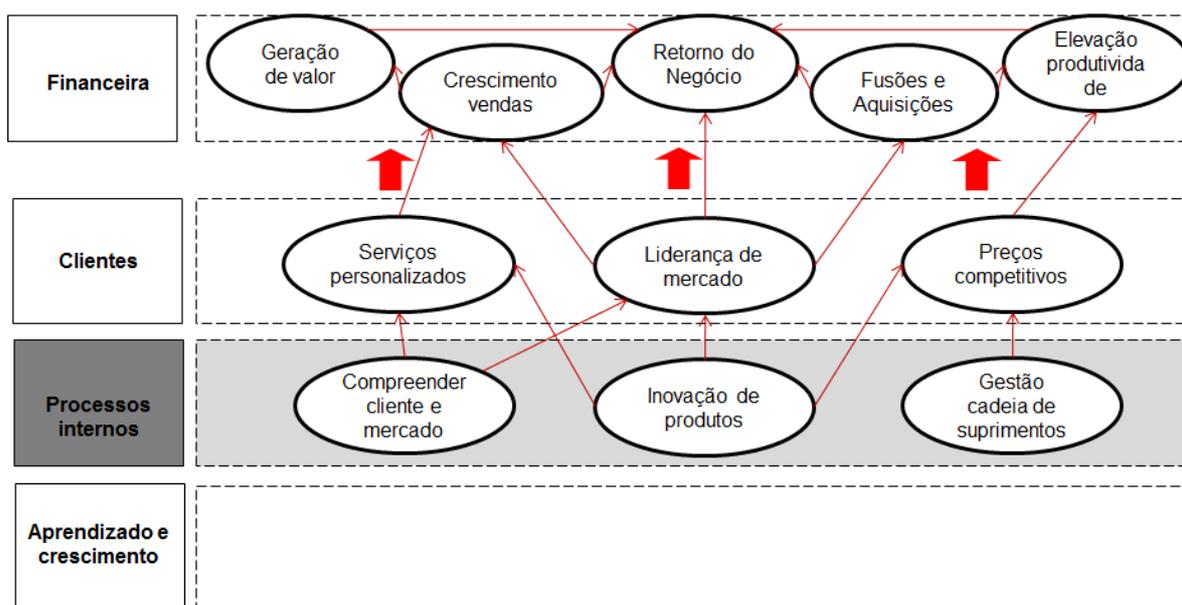


Figura 21 - Exemplo mapa estratégico perspectiva de processos internos.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.97)

3.5.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Na última perspectiva do BSC, é oferecida a infraestrutura necessária para a realização das três perspectivas demonstradas anteriormente.

Kaplan e Norton (1997, p.97) explicam que:

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131), esta perspectiva “desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional”. Os referidos autores dão extrema importância a essa perspectiva, tanto que a coloca na base para as demais perspectivas.

A representatividade dessa perspectiva é potencializada, conforme Niven (2002), ao levar-se em conta que a criação de valor das organizações atuais é extremamente influenciada pelo capital humano – com seu conhecimento, habilidades e meios de propagação.

Dessa forma, Kaplan e Norton (2000) definem como fundamental investir em pessoal, sistemas e procedimentos se as empresas quiserem realizar um grande crescimento financeiro em longo prazo. Assim, para alcançar esses objetivos, os autores verificaram três grupos de medidas essenciais de resultado mais utilizadas nas empresas. Estas três medidas são:

- Satisfação dos funcionários: nestas medidas são verificadas a motivação e satisfação do empregado, pois esse item é reconhecido pelas empresas como um importante componente para o aumento de produção, melhoria na capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. A satisfação dos funcionários pode ser medida por meio de pesquisas anuais ou contínuas aplicadas a um percentual de funcionários.
- Capacidade dos sistemas de informação: para essa medida são inseridas as informações sobre clientes, processos internos que propiciem o desenvolvimento eficaz das funções dos empregados e, conseqüentemente, demonstrem o produto financeiro derivado de suas decisões.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento: nesta medida os autores focalizam o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários, pois sem esses dois itens, o funcionário, mesmo sendo bastante capacitado e com grande acesso às informações, não agirá no melhor interesse da empresa.

No livro Mapas Estratégicos de Kaplan e Norton (2004), atualizam a nomenclatura dessas medidas, para:

- Capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
- Capital da informação: banco de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

De acordo com Niven (2002), a representatividade dessa perspectiva é potencializada quando se leva em conta que a criação de valor das organizações atuais é extremamente influenciada pelo capital humano – com seu conhecimento, habilidades e meios de propagação. Assim, a capacidade da organização em alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros dos clientes e dos processos internos, depende substancialmente das capacidades de aprendizado e crescimento.

O mapa estratégico do BSC, na dimensão do aprendizado e crescimento, fornece uma representação das relações de causa e efeito entre as metas e estratégias na dimensão de sua contribuição processos internos (KAPLAN E NORTON, 2004). A Figura 22 mostra um modelo de mapa estratégico nesta perspectiva.

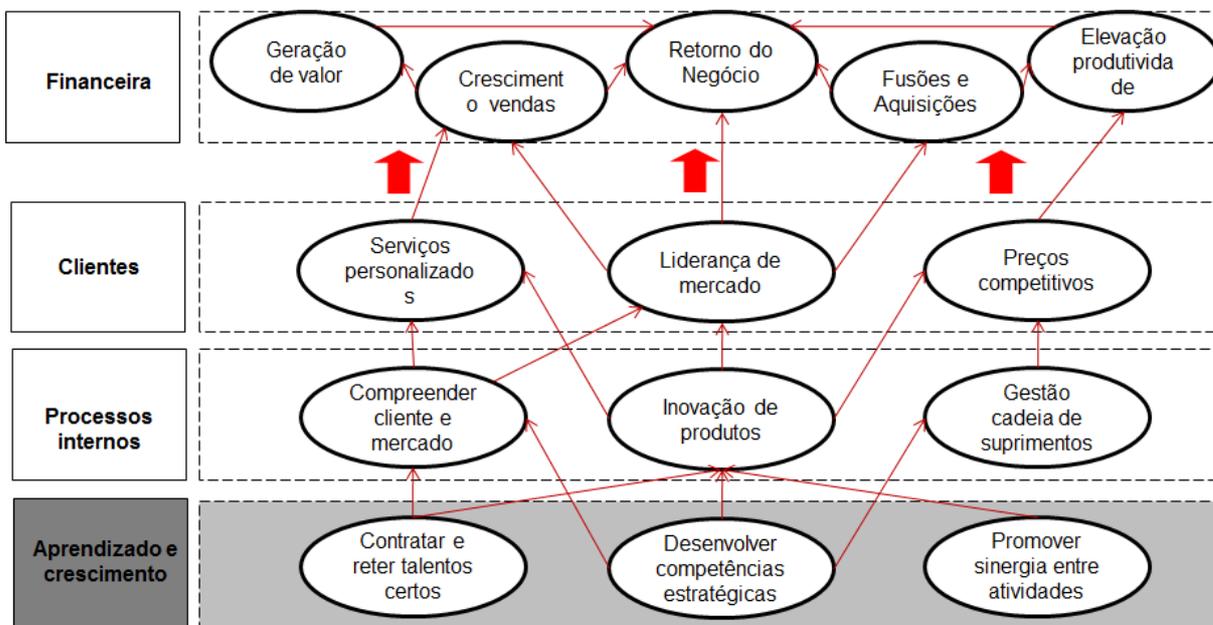


Figura 22 - Exemplo mapa estratégico perspectiva de aprendizado e crescimento.
Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.97)

3.5.3 Relações de causa e efeito e o mapa estratégico

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o sucesso da execução da estratégia depende de sua compreensão por todos, o que, por sua vez, depende de uma nítida descrição, sendo que o mapa estratégico é o referencial, teórico e prático para a narração da história da estratégia nas organizações.

Para Costa (2006, p. 12):

O mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia.

Os mapas estratégicos propostos pelo BSC podem ser considerados como instrumento para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes em torno da estratégia da organização. Pode-se afirmar que o valor da estratégia de uma empresa aumenta ao quadrado o número de funcionários

alinhados a ela, isto é, o entendimento da estratégia multiplica o valor exponencialmente (HERRERO, 2005).

Dado o seu alcance vale destacar os diferentes sentidos que Kaplan e Norton (1997, p. 282) atribuem ao mapa estratégico:

- Mostrar o destino estratégico: possibilita que uma organização descreva e ilustre seus objetivos, iniciativas e alvos e os indicadores para avaliar o desempenho e as conexões que dão o fundamento à direção estratégica.
- Destacar o valor do capital intelectual: descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da organização, e que exercem a alavancagem no fornecimento de valor aos clientes, acionistas e comunidade.
- Representar visualmente a estratégia: mostram em uma única página como os objetivos se integram nas quatro perspectivas e combinam-se na descrição da estratégia.
- Ligar o trabalho individual à estratégia: cada empregado tem uma representação visual de como suas funções se conectam aos objetivos gerais da empresa, permitindo a identificação e correção dos eventuais desvios de rumo.
- Demonstrar o fluxo de valor: os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros numa relação de causa e efeito, partindo-se da hipótese de que os objetivos financeiros serão alcançados em decorrência da realização dos objetivos das demais perspectivas.
- Reforçar a importância do conhecimento: o fundamento do mapa estratégico é a perspectiva do aprendizado e crescimento que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessária para dar suporte à estratégia da empresa.

De acordo com Niven (2002), um BSC eficiente precisa relacionar causa e efeito que conectem as medidas e os objetivos de desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento, até a melhora dos indicadores financeiros na perspectiva financeira. Essas relações bem feitas asseguram que as medidas serão monitoradas, gerenciadas e validadas. Segundo o autor, essa é uma das etapas

mais difíceis na construção de um BSC, mas que realizada, permite à organização obter um sistema de estratégia articulado, utilizado na comunicação e no aprendizado estratégico.

As relações de causa e efeito são os sinalizadores do caminho a ser seguido até o alcance dos principais objetivos da organização – explicitados na sua estratégia, missão e visão. É através delas que simplifica a visualização do impacto do trabalho de cada profissional para atingir as metas e os objetivos comuns da empresa, e como cada um contribui para com este processo, bem como é possível perceber possíveis *gaps* ou falta de integração entre as áreas, perspectivas e objetivos.

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p.30):

Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis, impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor aos clientes, acionistas e comunidade.

Isoladamente os indicadores de cada perspectiva não possuem valor em termos de gestão estratégica, é o mapa e suas relações de causa e efeito que descrevem e comunicam a estratégia de forma clara e consistente, facilitando o entendimento do impacto de cada objetivo e sua respectiva medida na estratégia global da organização. A Figura 23 apresenta um exemplo de mapa estratégico, considerando o alinhamento das perspectivas com a estratégia da empresa e as suas inter-relações e causalidade.

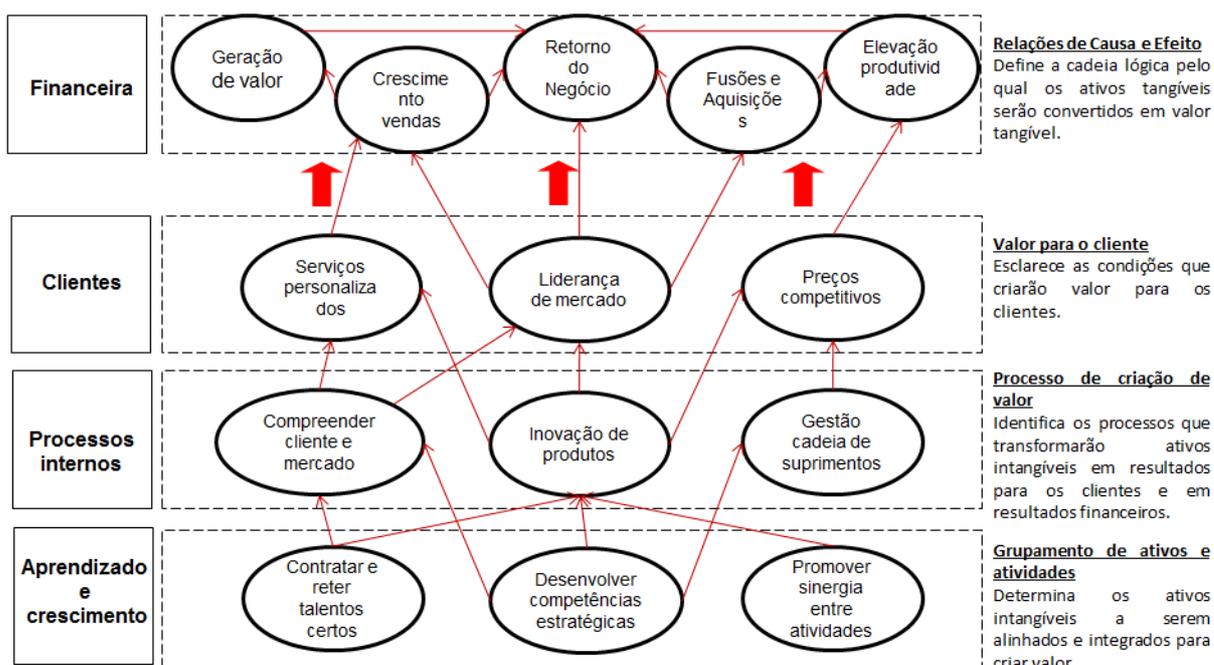


Figura 23 - Mapa estratégico e a relação de causa e efeito do BSC.

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p.97)

O mapa estratégico está embasado na relação causa e efeitos como demonstram as setas dispostas na figura acima, uma vez que as ações estão dispostas em relação de cadeia a fim de alcançar os objetivos pré-determinados pela estratégia.

3.5.4 Questionamentos e críticas à causalidade do *balanced scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.156), “um bom *balanced scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios”.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 30), a cadeia de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um BSC, e exemplificam: o retorno sobre o capital empregado (perspectiva financeira) poderia ser conseguido pela repetição de vendas aos clientes existentes, como consequência da lealdade destes (perspectiva dos clientes). A expectativa é que a lealdade dos clientes exerça forte influência sobre o retorno do capital empregado. Acredita-se que, por sua vez, a lealdade dos clientes seja conseguida mediante a pontualidade das entregas. Para melhorar a pontualidade das entregas, a empresa precisa reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar a qualidade dos processos internos.

Para conseguir reduzir os ciclos dos processos operacionais e melhorar a qualidade dos processos internos poderiam ser realizados treinamentos e capacitação dos funcionários operacionais (aprendizado e crescimento). Essa relação de causa e efeito divide as opiniões dos estudiosos do modelo.

Em 2010 Robert Kaplan publicou o artigo “*Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*”, pela Harvard Business School, no qual reafirma o potencial e o poder do BSC. Cita que as primeiras empresas a adotarem o *balanced scorecard* - Rockwater, FMC, Mobil, Banco Chemical, Cigna P & C, a AT & T Canadá, o Wells Fargo Serviços on-line, e Cidade de Charlotte, tiveram líderes soberbos. Experiência subsequente revelou que, quando o BSC falhou nas organizações, que normalmente poderia traçar as raízes do fracasso de volta para a falta de liderança executiva, e não a qualquer falha de projeto inerente aos mapas estratégicos, *scorecards*, ou aos quatro princípios de organização com foco em estratégia. Kaplan, afirma que:

As falhas ocorreram quando grupos de funcionários ou agentes funcionais introduziram o scorecard com a aquiescência, mas não o compromisso da liderança, executivo e o CEO da unidade de negócios. Que o propósito para a introdução do balanced scorecard não era para a execução da estratégia eficaz, mas por razões mais táticas, tais como mudar o sistema de compensação, para reforçar um sistema de gestão da qualidade, ou para alterar o sistema de informação para dar aos gestores maior acesso a informações sobre suas operações. Todos estes objetivos são louváveis, mas nenhum, por si só, pode transformar e alinhar uma organização para a efetiva execução da estratégia.

Schneiderman (1999), com uma visão mais prática, e Norreklit (2000), com um enfoque mais conceitual, fazem as seguintes críticas:

- Existe realmente uma relação causal entre as perspectivas de medição sugeridas?
- Há excessiva ênfase nas medidas financeiras.
- Não há uma relação quantitativa entre as medidas financeiras e as não financeiras.
- A dimensão “tempo” não faz parte do BSC; deveriam existir diferentes escalas de tempo na relação causa-efeito.
- Não se considera a existência de interdependência entre as perspectivas.
- As métricas podem ser definidas pobremente.

- Falta um método para gerenciar a melhoria.
- Pode adotar um caráter estático e rígido.
- A estrutura *top-down* pode inibir a pró-atividade.
- Finalmente, é preciso haver mais perspectivas para atender a todos os *stakeholders* (partes interessadas).

No artigo “Uma análise crítica da direção da casualidade no balanced scorecard”, publicado em 2003, na RAE – eletrônica, os professores Basso e Pace (p. 2), concluem que:

O alinhamento das medidas numa relação de causa e efeito é apontado como condição essencial para a construção daquele instrumento e para o reconhecimento das medidas não financeiras como direcionadoras de desempenho e de criação de valor. A não verificação daquela relação leva à aceitação de indicadores inadequados e a uma disfunção organizacional. A fundamentação teórica utilizada advoga a não existência de uma relação de causa e efeito quando são utilizados critérios científicos para constatar a causalidade. Propõe-se, que formulações estratégicas e medidas de desempenho sejam consideradas processos paralelos e interativos, concluindo-se por uma relação de dupla afetação.

Há divergências na relação de causa e efeito. É fato que as relações de causalidade tão fortemente ressaltadas pelo modelo não apresentam regularidades matemáticas ou estatísticas evidentes e facilmente mensuráveis, entretanto, essa não parece ser a questão central. A apresentação gráfica do mapa estratégico e as relações de causa e efeito são mais relevantes se considerado o impacto que essa técnica exerce sobre a comunicação e a compreensão da estratégia na organização.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos no presente trabalho. Dessa forma, são demonstradas a caracterização da pesquisa, sua classificação, a unidade de análise e de observação, os métodos de coleta e análise da dose e, por fim, o processo de construção da proposta do BSC e do mapa estratégico.

4.1 Tipologia do Estudo

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, exploratória e diagnóstica, a partir de um estudo de caso.

Roesch (2005) destaca que a pesquisa qualitativa é extremamente apropriada quando o objetivo é a proposição de planos, ou seja, a aplicação de modelos teóricos a situações práticas da vivência organizacional.

Collins e Roger (2005) recomendam o estudo exploratório quando o pesquisador não tem pleno conhecimento dos problemas que serão encontrados na pesquisa, e consideram que existe uma grande afinidade entre os estudos do tipo exploratório e a pesquisa qualitativa. Gil (1996) esclarece que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou facilitar a construção de hipóteses para estudos futuros.

Roesch (2013) cita que a pesquisa diagnóstica tem como característica “explorar o ambiente organizacional e de mercado, levantar e definir problemas”. Na pesquisa diagnóstica “há muitas possibilidades de projeto que visam ao diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas” (ROESCH, 2013, p. 72). É a possibilidade de projetos que atrai principalmente alunos interessados na área de análise administrativa (administração geral), já que esta apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas (ROESCH, 2013, p. 72).

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes

de evidências; e, quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Vergara (1998) esclarece que o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades de análise e possui caráter de profundidade e aprofundamento.

Dessa forma, entende-se que o estudo de caso não pode ser reduzido a uma tática para coleta de dados, nem meramente a uma característica do planejamento em si, mas sim uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2001). Essa estratégia de pesquisa mostra-se em consonância com os objetivos que esta pesquisa pretende alcançar, sendo utilizado, portanto, o estudo de caso único.

4.2 Universo e Amostra da Pesquisa

Na fase de proposição do estudo previu-se realizar pesquisa de campo para conhecer o nível de gestão e conhecimento da ferramenta BSC no segmento de fretamento. A pesquisa que busca a informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas, é denominada *survey* (LAKATOS; MARCONI, 2006). Uma *survey* (aplicada em um estudo de caso) pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas.

Para uma *survey*, é preciso ter uma população-alvo e um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (LAKATOS; MARCONI, 2007; FREITAS et al., 2000; GIL, 2002). O questionário desenvolvido encontra-se no apêndice A, e a população-alvo foi composta de 65 empresas associadas ao TRANSFRETUR, e seus resultados podem ser verificados no item 5.1 deste estudo.

O estudo de caso, ou projeto piloto, foi desenvolvido em uma empresa do segmento de fretamento, localizada em Campinas (SP), constituindo, portanto, a unidade de análise. A unidade de observação foi representada pelo corpo diretivo e gerencial da empresa, um consultor externo e a pesquisadora, totalizando seis participantes; seu desenvolvimento encontra-se no item 5.2 deste estudo.

4.3 Técnica de Coleta de Dados

Segundo Yin (2001), o estudo de caso deve buscar todos os meios aplicáveis para evidenciar o fenômeno pesquisado, fazendo uso de instrumentos de coleta. Para o autor, existem basicamente seis tipos de técnicas sendo: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

O presente estudo fez uso de questionário estruturado não disfarçado com questões de múltiplas escolhas, documentos e observação participante. A escolha dessas técnicas de coleta de dados está diretamente relacionada ao tipo de pesquisa que se pretende realizar, sendo assim descritas:

a) Pesquisa para conhecer o nível de gestão do segmento fretamento:

Oliveira, 1997 considera que o questionário é um instrumento de coleta de dados que contempla um conjunto de perguntas ordenadas, que possibilita aos entrevistados responder às questões sem a interferência do entrevistador, pois pode ser enviado ao respondente pelo correio, fax ou rede eletrônica. O questionário elaborado, conforme apêndice A é estruturado não disfarçado, pois sabe-se qual é o objetivo da pesquisa, o mesmo é padronizado e as questões são fechadas (LAKATOS e MARCONI, 2006).

O questionário foi elaborado com dezenove perguntas, sendo cinco referentes a informações gerais sobre a empresa, três sobre o planejamento estratégico e onze sobre o sistema de medição. A distribuição do questionário foi realizada pela TRANSFRETUR em 20/07/15, através da circular n° 057/2015, com prazo para retorno até o dia 31/07/15. Porém, como somente duas empresas, das sessenta e cinco cadastradas, deram retorno, o prazo foi prorrogado para 15/08/15, e, mesmo assim não houve a participação de outras empresas.

Em função de a amostra ser muito pequena, a pesquisadora elencou quinze empresas do Estado de São Paulo e fez contato telefônico, no período de 21 a 25/09/15, com os responsáveis pela área Administrativo/Financeira para agendamento de visita com o objetivo de obter respostas aos questionários. Somente sete empresas

aceitaram participar da pesquisa, por telefone, e com solicitação de não serem identificadas.

Portanto, a pesquisa é composta pelo retorno de nove empresas do segmento de fretamento, representando 13,8% do total.

- b) Documentação: foram analisados os documentos da empresa-piloto ALFA, referentes ao planejamento estratégico, os indicadores de controle, os balanços patrimoniais e as demonstrações de resultado, com o objetivo de conhecer o processo de planejamento e gestão da empresa.
- c) Observação participante: segundo Collins e Hussey (2005), nesta técnica, o pesquisador fica completamente envolvido com os participantes e com os fenômenos que estão sendo investigados. Roesch (2005) destaca que, nesse tipo de observação, o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Com esse método, o pesquisador tem a oportunidade de analisar, com detalhes, os eventos e descrever o que aconteceu. Ao longo do estudo, foram realizadas reuniões com a equipe de desenvolvimento, conforme demonstrado na Figura 25.

4.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para Yin (2001), o processo de análise de dados consiste em realizar análises, categorizar, classificar em tabelas ou, de outra forma, recombina as evidências, tendo em vista as proposições iniciais do estudo de caso. Essa análise foi desenvolvida através de duas estratégias: uma baseada em proposições teóricas e outra relacionada ao desenvolvimento da descrição do caso. Dessa forma, nessa pesquisa foram analisadas as informações obtidas através das técnicas de coletas de dados descritas anteriormente, utilizando-se para essa análise uma estratégia baseada na proposição teórica inicial que deu origem a este estudo.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a estratégia conhecida como construção da explanação, cujo objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação. Essa técnica consiste em “explicar” um fenômeno, o que significa estipular um conjunto de elos causais do fenômeno em relação ao contexto real (YIN, 2001).

Portanto, o método escolhido possibilitou o desenvolvimento de uma estrutura descritiva, permitindo assim, a realização de comparações e ligações causais entre a ferramenta gerencial proposta à empresa ALFA e os benefícios e desafios apresentados.

O próximo capítulo apresenta o estudo de caso.

5 PESQUISA E A APLICABILIDADE DO PROJETO PILOTO

Neste capítulo, apresenta-se o desenvolvimento do estudo, de forma a cumprir o objetivo principal, sendo estruturado em dois subitens:

- Item 5.1: Apresenta-se a pesquisa realizada com as 09 empresas do segmento de fretamento para conhecer o nível de gestão estratégica e seu desdobramento;
- Item 5.2: Apresenta-se o estudo de caso proposto.

5.1 Gestão nas Empresas de Fretamento

O questionário aplicado às empresas do setor de fretamento, descrito no Apêndice A, está estruturado em três partes, sendo: informações gerais sobre a empresa, planejamento estratégico e sistemas de medição. As questões visaram avaliar os pontos citados nos títulos dos gráficos apresentados a seguir:

Informações gerais sobre a empresa

Os gráficos a seguir demonstram o perfil dos responsáveis pelas respostas à pesquisa, as dimensões das empresas e o tipo de gestão.

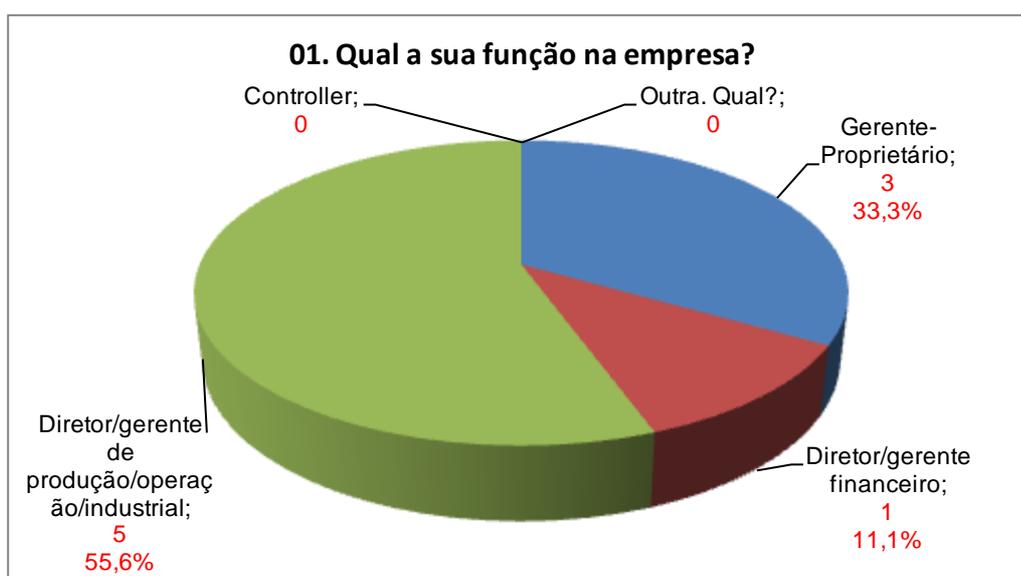


Gráfico 6 - Responsável pelas informações

Fonte: Elaboração própria.

As informações foram prestadas, em sua maioria (55,6%), pelos responsáveis pela operação e pelos proprietários das empresas, sendo que somente em uma o atendimento foi pela Gerência Administrativa/Financeira.

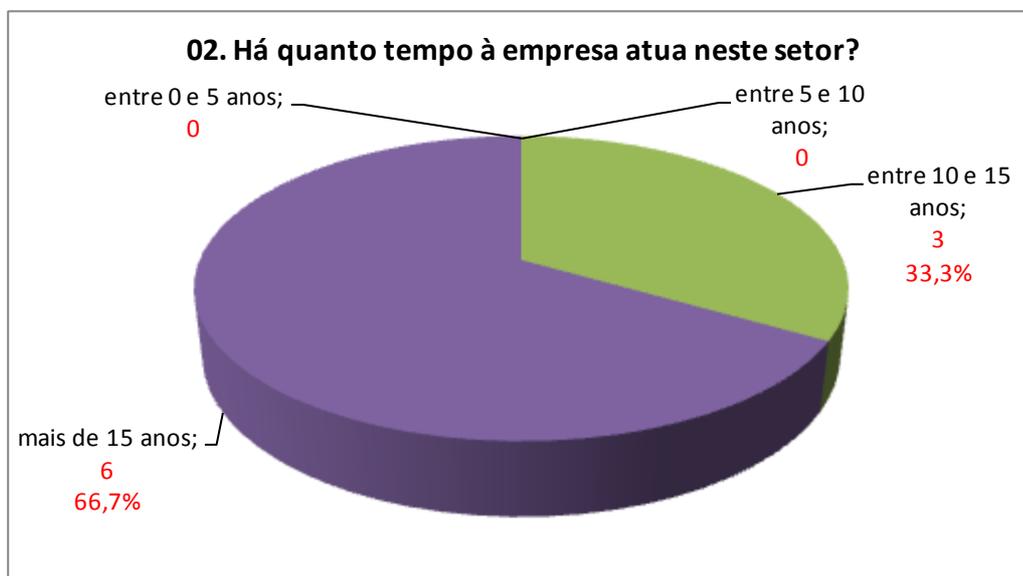


Gráfico 7 - Grau de maturidade e nível de curva de experiências

Fonte: Elaboração própria.

As respostas indicam que a totalidade das empresas possui mais de dez anos na atividade, sugerindo um grau mais elevado de maturidade das empresas que foram pesquisadas.

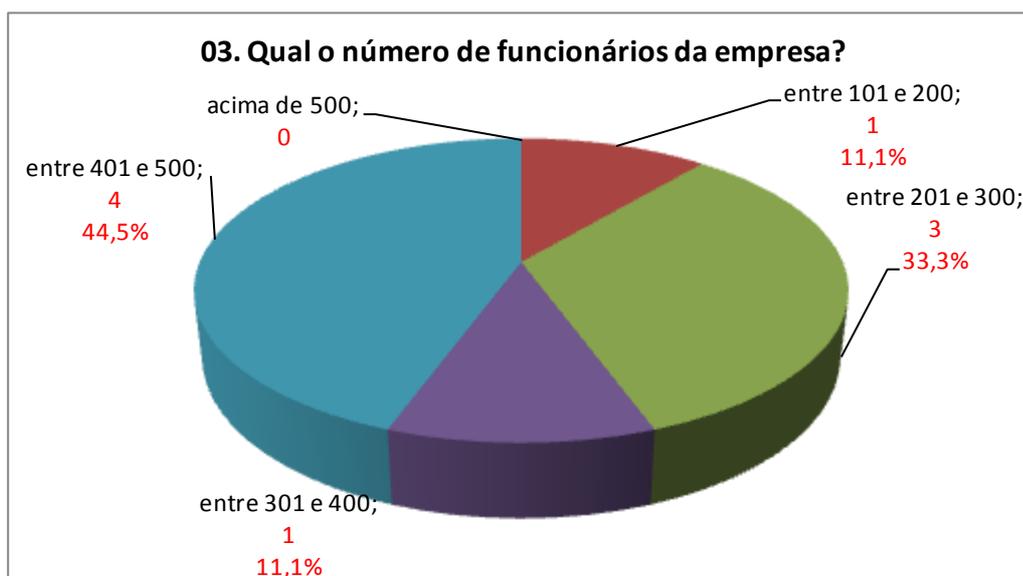


Gráfico 8 - Dimensões relativas à número de funcionários

Fonte: Elaboração própria.

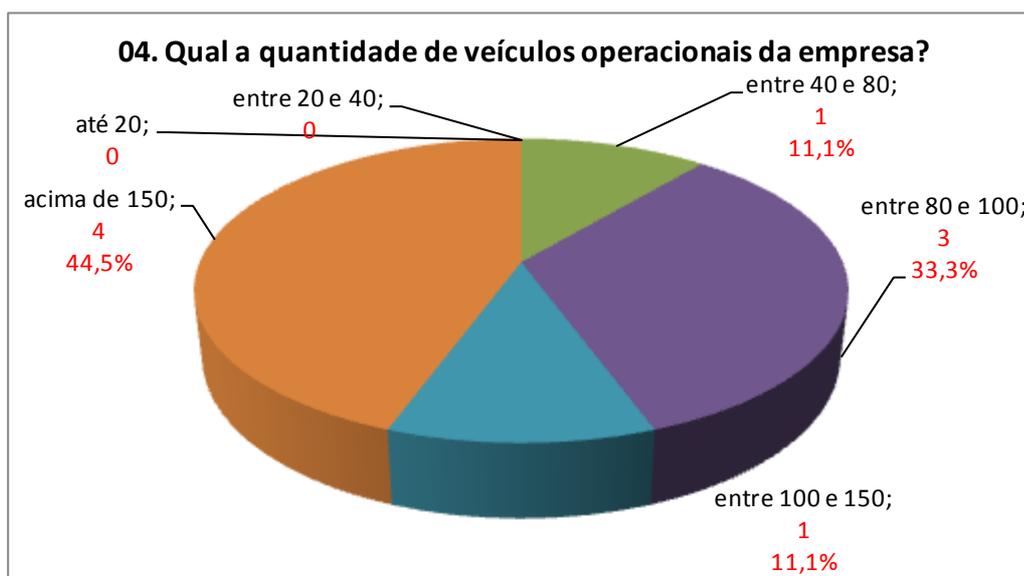


Gráfico 9 - Dimensões relativas à frota operacional

Fonte: Elaboração própria.

A quantidade de profissionais e frota operacional indica que 55% das empresas participantes da pesquisa são de médio/grande porte no setor.



Gráfico 10 - Tipo de gestão

Fonte: Elaboração própria.

Das empresas participantes da pesquisa 100% possui gestão familiar, o que demonstra uma tendência do setor de fretamento.

Planejamento estratégico

Os gráficos a seguir demonstram o grau de utilização do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas.



Gráfico 11 - Utilização do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria.

As informações coletadas apontam que somente duas empresas possuem planejamento estratégico formalizado. Nas outras empresas, quatro alegam ter um planejamento estratégico informal, e três não vêem necessidade de implantação dessa ferramenta em função de conhecerem o mercado.

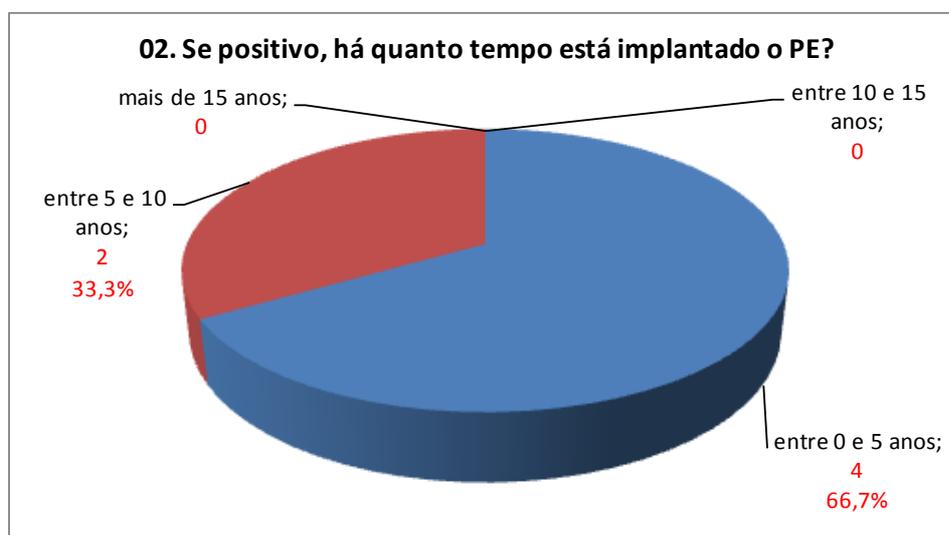


Gráfico 12 - Tempo de utilização do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria.

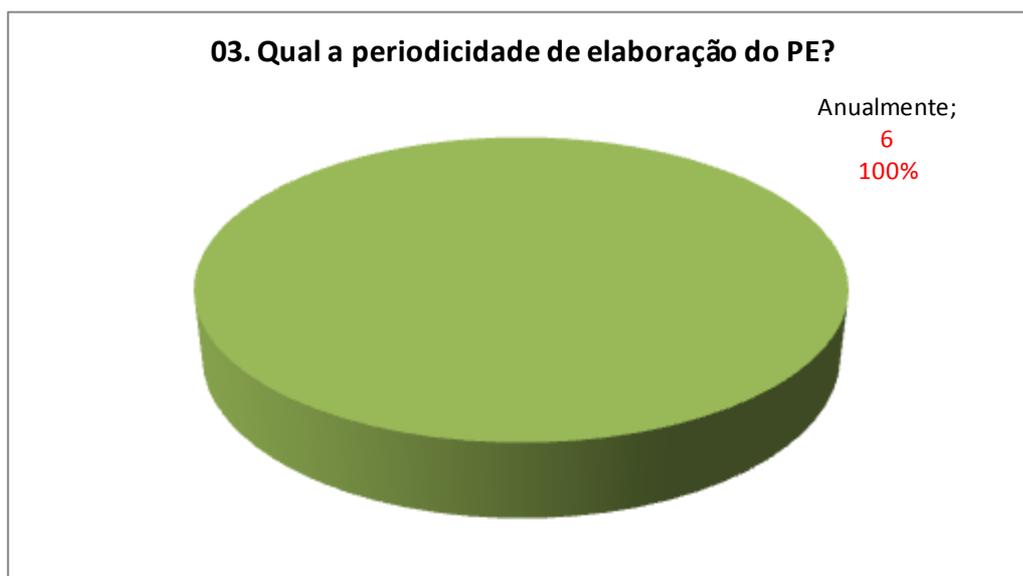


Gráfico 13 - Periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria.

Das empresas que possuem planejamento estratégico, formal ou informal, 67% implantaram em zero e cinco anos e 37% entre cinco e dez anos. Entende-se que a utilização ainda é recente na maioria das empresas, e ainda sem a devida formalização, mas que revisam anualmente, buscando o que poderá levar à evolução da ferramenta e aprendizado da equipe.

Sistemas de medição

Os gráficos a seguir demonstram o grau de utilização de sistemas de medição nas empresas pesquisadas.

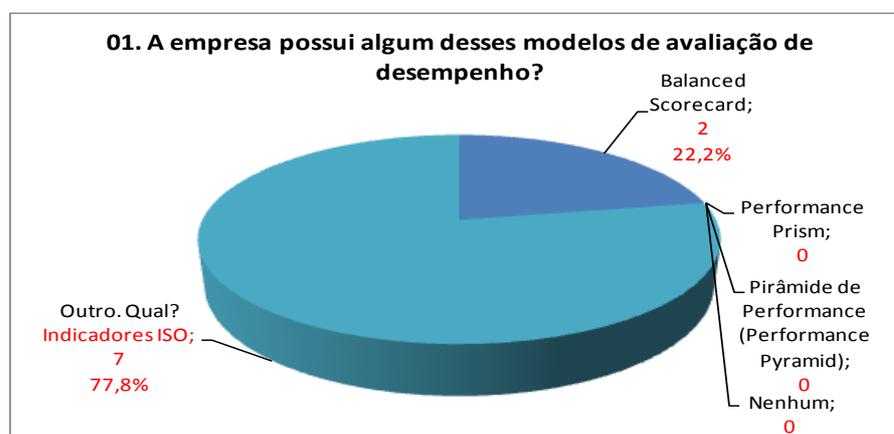


Gráfico 14 - Modelos de avaliação de desempenho utilizados

Fonte: Elaboração própria.

Somente duas empresas utilizam o BSC, sendo que as demais têm como fonte de medição indicadores necessários para certificação da ISO - *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização, que promove a normatização de empresas e produtos, para manter a qualidade permanente, não tendo vínculo direto com as estratégias da organização.



Gráfico 15 - Área responsável pela medição de desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Coerente com a resposta da pergunta anterior, na maioria das empresas, a medição é de responsabilidade da área de Qualidade da organização. Somente duas empresas têm um departamento de planejamento estruturado, e em outras duas cabe ao departamento de contabilidade.

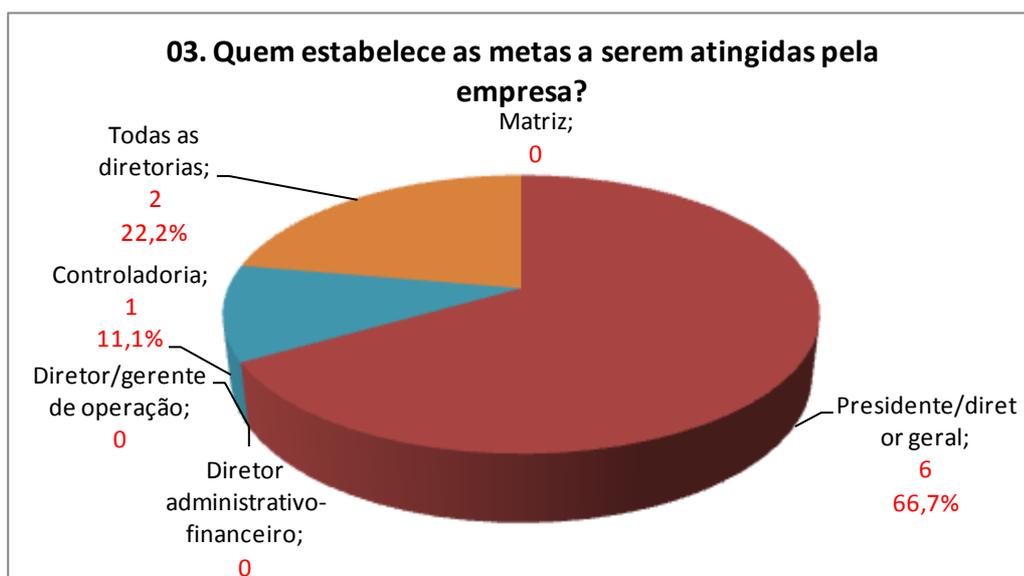


Gráfico 16 - Estabelecimento de metas de desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Em duas empresas a construção da meta é realizada em conjunto com as equipes; nas demais é centralizado no Presidente/Diretor Geral da organização.

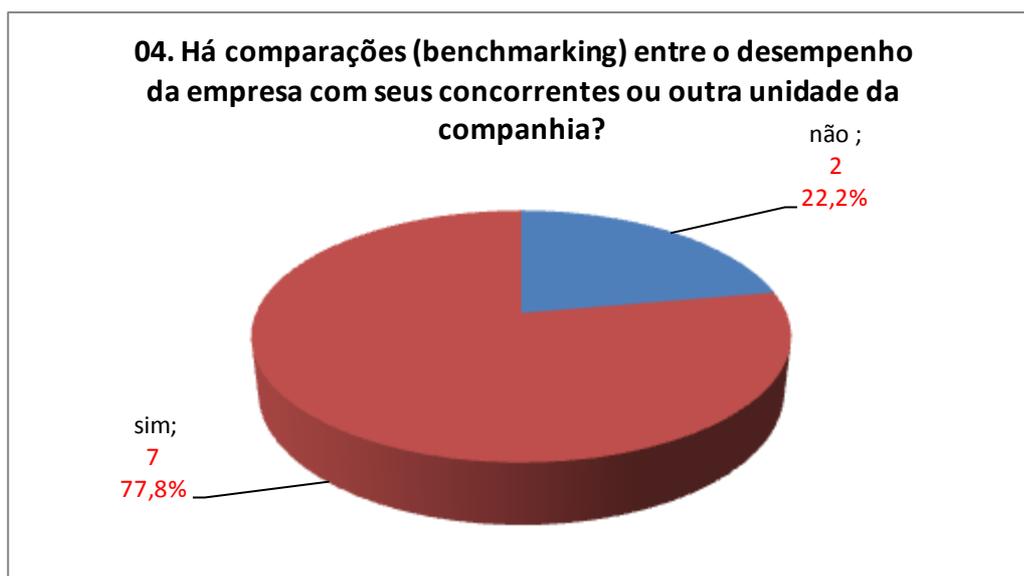


Gráfico 17 - Comparações de desempenho para estabelecimento de metas

Fonte: Elaboração própria.

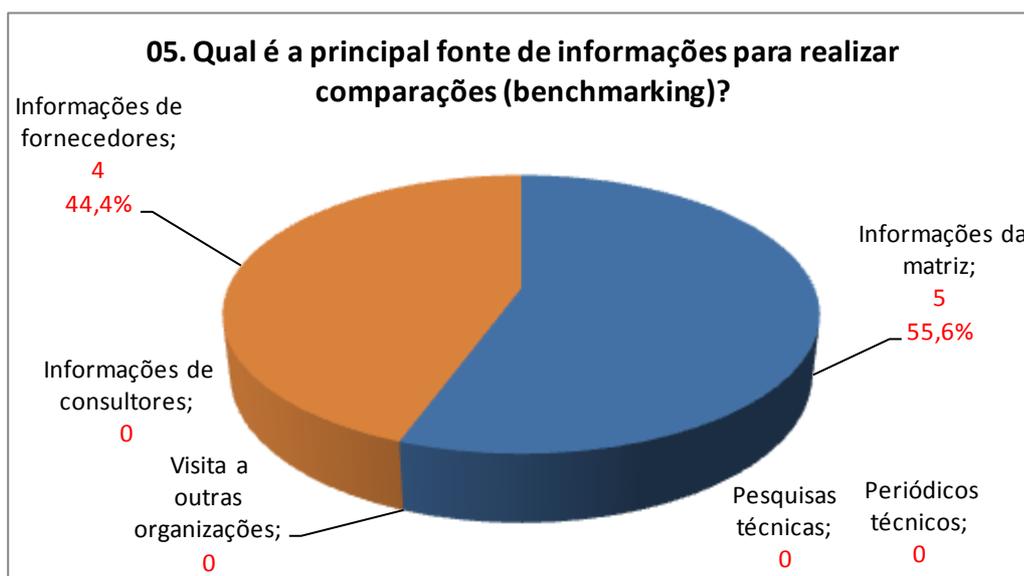


Gráfico 18 - Fonte de informações para estabelecimento de metas

Fonte: Elaboração própria.

Todas as empresas utilizam bases comparativas para estabelecimento de metas de desempenho, sendo que as principais fontes de dados são as outras unidades da organização, bem como parâmetros de fornecedores. Como exemplo pode-se citar a capacidade padrão de consumo de diesel de determinado veículo.

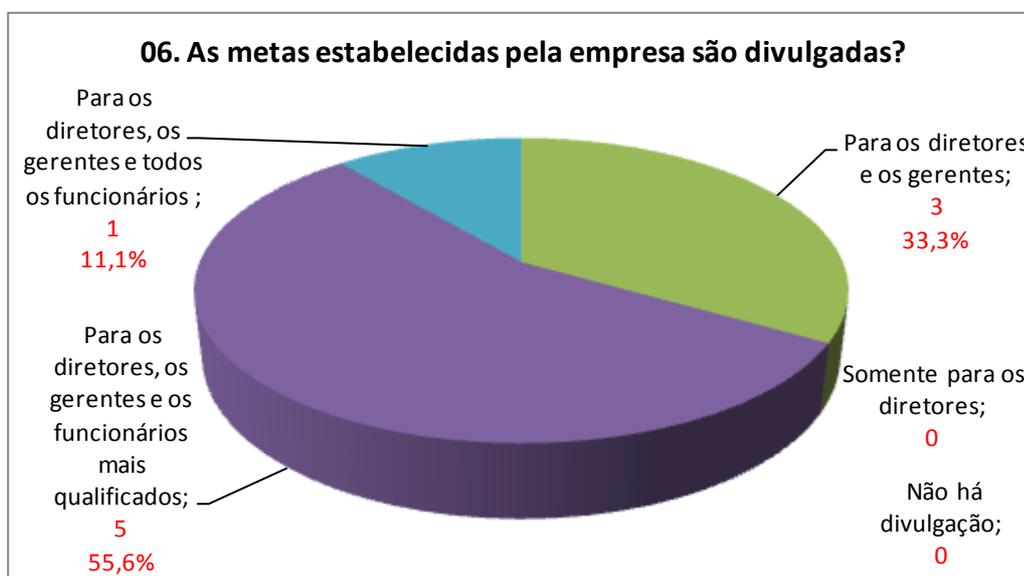


Gráfico 19 - Divulgação das metas

Fonte: Elaboração própria.

Somente uma das empresas compartilha as metas com todos os níveis da organização, as demais compartilham apenas com a liderança.

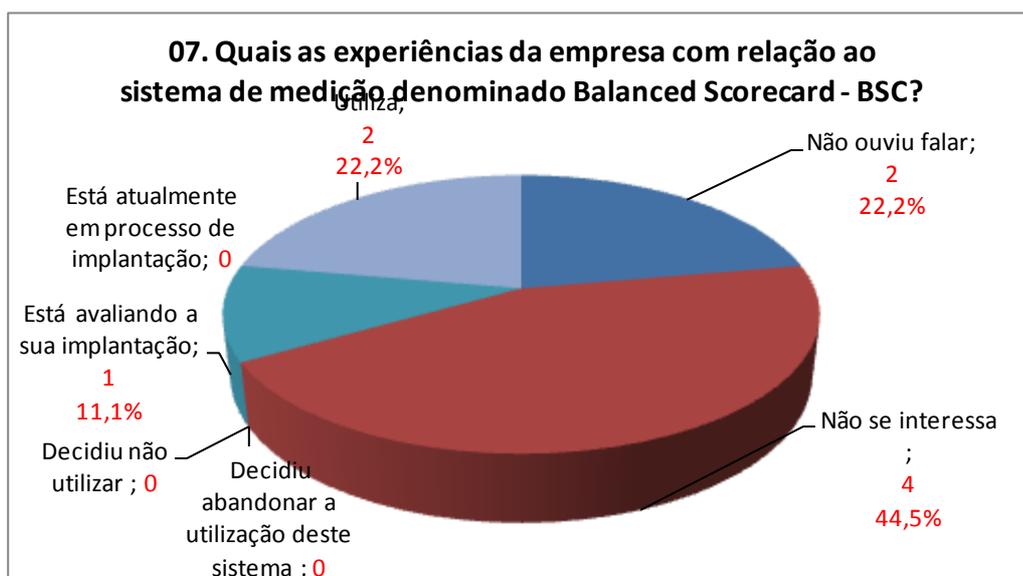


Gráfico 20 - Utilização do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaboração própria.

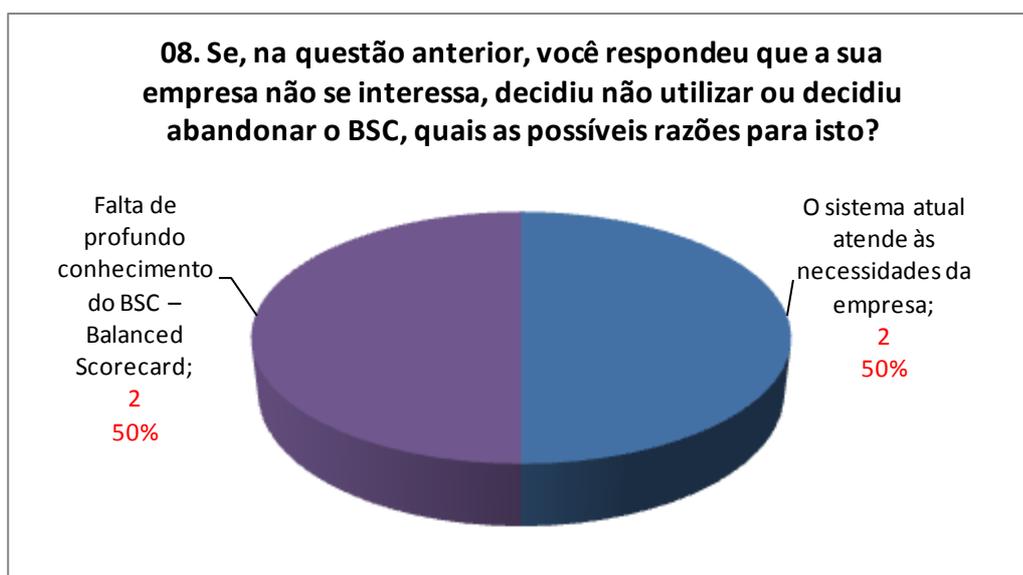


Gráfico 21 - Motivos da não utilização do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaboração própria.

A maioria das empresas pesquisadas não se interessa ou nunca ouviu falar no sistema *balanced scorecard*, demonstrando que a ferramenta, neste setor, pode não estar sendo usada por falta de compreensão da mesma.

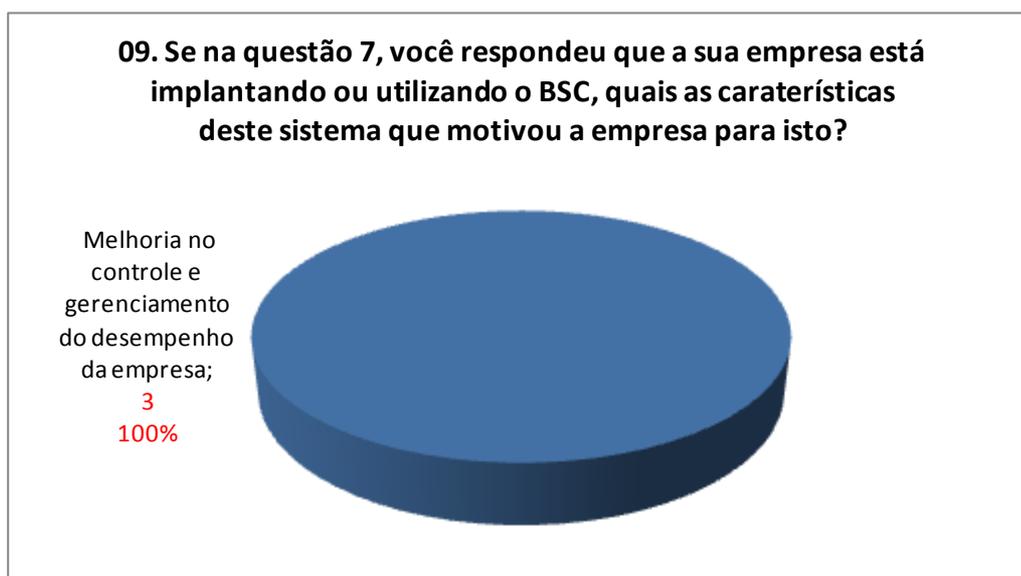


Gráfico 22 - Motivos para utilização do Balanced Scorecard

Fonte: Elaboração própria.

As duas empresas que utilizam e uma que está avaliando a implantação, buscam melhoria dos controles e gerenciamento das organizações.

As questões 10 e 11, que procuram conhecer a quantidade de indicadores utilizados pelas empresas, a distribuição entre financeiros e não-financeiros, bem como os três principais em cada categoria, encontram-se sintetizadas a seguir no Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores financeiros e não financeiros utilizados no setor de fretamento

Questões / Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. Qual é a quantidade de indicadores de desempenho utilizados atualmente para avaliar a performance da empresa?									
Quantidade de	20	23	10	11	8	9	10	10	10
11. Desses indicadores utilizados na empresa indique a quantidade de indicadores financeiros (cite os três principais) e não financeiros (cite os 03 principais). (Exemplos de indicadores financeiros: custo por km, lucro operacional líquido, Exemplos de indicadores não financeiros: pesquisa de clima organizacional, tempo de resposta aos clientes)									
Quantidade de indicadores financeiros:	4	10	8	8	5	5	6	8	7
1 Receita por ônibus									
2 Custo por KM									
3 Margem de Contribuição									
Quantidade de indicadores não financeiros:	16	13	2	3	3	4	4	2	3
1 Tempo de resposta ao Cliente									
2 KM Acidente									
3 Ocorrência de Manutenção									

Fonte: Elaboração própria.

As empresas 1 e 2, que possuem implantado planejamento estratégico e utilizam o BSC como sistema de medição, apresentam um número maior de

indicadores, com número maior de indicadores não-financeiros do que os financeiros. O oposto é observado nas empresas que ainda não possuem implantadas as ferramentas de gestão, demonstradas neste estudo.

Na sequência, apresenta-se o estudo de caso na empresa ALFA.

5.2 A Empresa ALFA

A ALFA, nome fictício da empresa por motivo de confidencialidade, é uma sociedade limitada, fundada em 23/05/1986, com sede em Campinas (SP). É prestadora de serviço de transporte de funcionários de empresas, bem como realiza viagens eventuais de turismo, excursões e traslados.

A sociedade é familiar, e a administração está na segunda geração, sendo três irmãos, mas somente um atuando na administração da empresa, e os outros exercendo atividades não relacionadas à área de transportes. O negócio teve início com dois micro-ônibus realizando transportes de estudantes entre as Cidades de Campinas e Jundiaí.

Com o crescimento da empresa e a atuação do atual Diretor Superintendente, a empresa passou a investir em sua gestão a partir do ano de 2003, sendo que as principais ações desenvolvidas foram:

- 2003: internalização da contabilidade, realizada por escritório terceirizado;
- 2005: implantação de acompanhamento por orçamento;
- 2006: implantação de processos, adotando os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como modelo de gestão;
- 2007: certificação da ISO 9001:2000 e treinamento PDA-Parceria para Desenvolvimento de Acionistas da Fundação Dom Cabral;
- 2009: início da aplicação da PSCE-Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo e PCO-Pesquisa de Clima Organizacional;
- 2010: implantação do sistema TOTVS para gestão operacional e administrativa;
- 2012: implantação de planejamento estratégico por consultoria externa.

Atualmente as dimensões da empresa são:

- Frota de 94 ônibus e 07 micro-ônibus – valor estimado de R\$ 22 milhões e idade média de 3,10 anos.
- Numero de profissionais: 143 operacionais, 5 comerciais e 11 administrativos.
- 26 contratos de prestação de serviços contínuo com clientes.

A cultura da empresa é tipicamente familiar sendo a confiança a base dos relacionamentos, e a figura do proprietário é a que prevalece nas decisões. Contudo, os gestores são envolvidos em reuniões semanais e incentivados a colaborar com ideias e sugestões de melhoria. Aproximadamente 45% do quadro de funcionários está há mais de 15 anos na empresa, o que formou vínculos fortes na busca do “melhor para a empresa”.

A empresa ALFA possui estrutura organizacional definida, conforme a Figura 24.

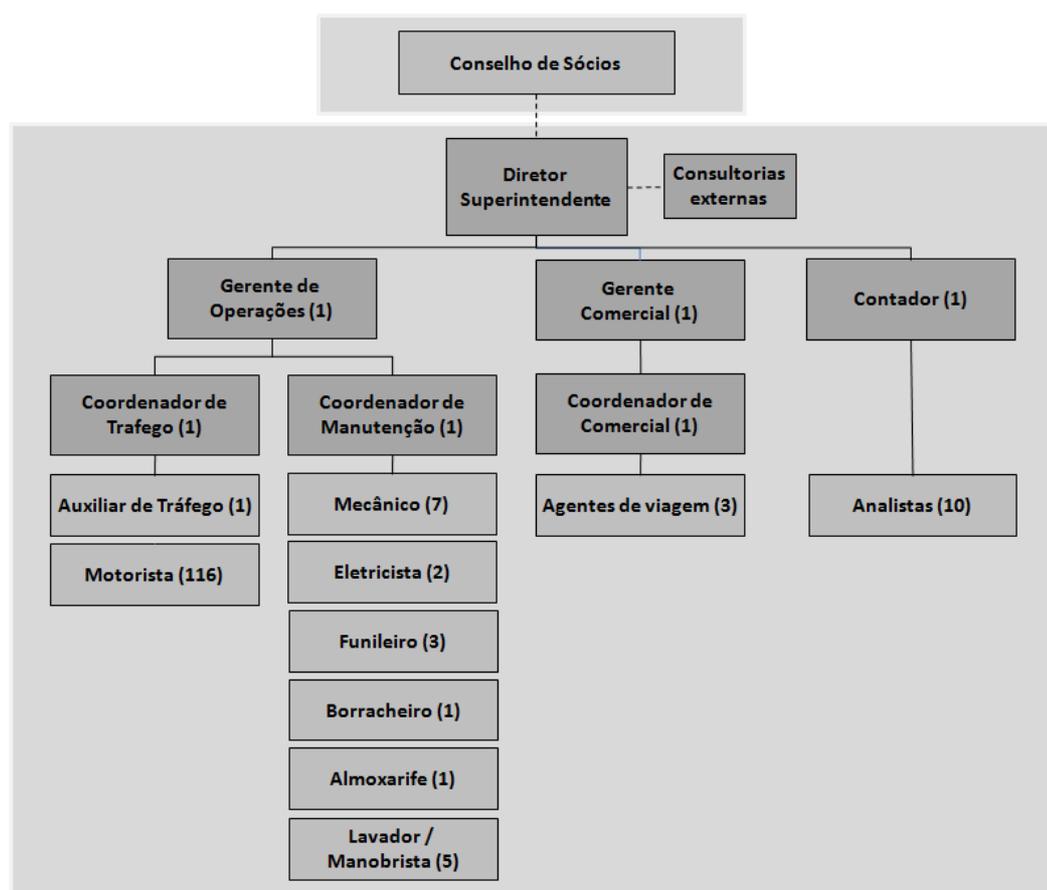


Figura 24 - Estrutura organizacional empresa ALFA.

Fonte: elaboração própria

O comando dos negócios fica a cargo do Diretor Superintendente e suas Gerências, em reunião semanal. Sem que haja uma pauta pré-definida, são tratados os assuntos da semana, em sua maioria ligados à operação; não conta com a participação e a colaboração dos acionistas nas diretrizes dos negócios. O resultado da empresa tem oscilado, com uma maior preocupação a partir de 2012, com queda de receita e rentabilidade, conforme demonstrado no próximo tópico.

5.2.1 Os resultados da empresa ALFA

Os demonstrativos de resultado disponíveis para análise, nos mesmos padrões de centro de custos tiveram início a partir de 2003 quando passou-se a realizar a contabilização internamente na empresa.

A receita líquida tem oscilado, conforme demonstra o Gráfico 23.

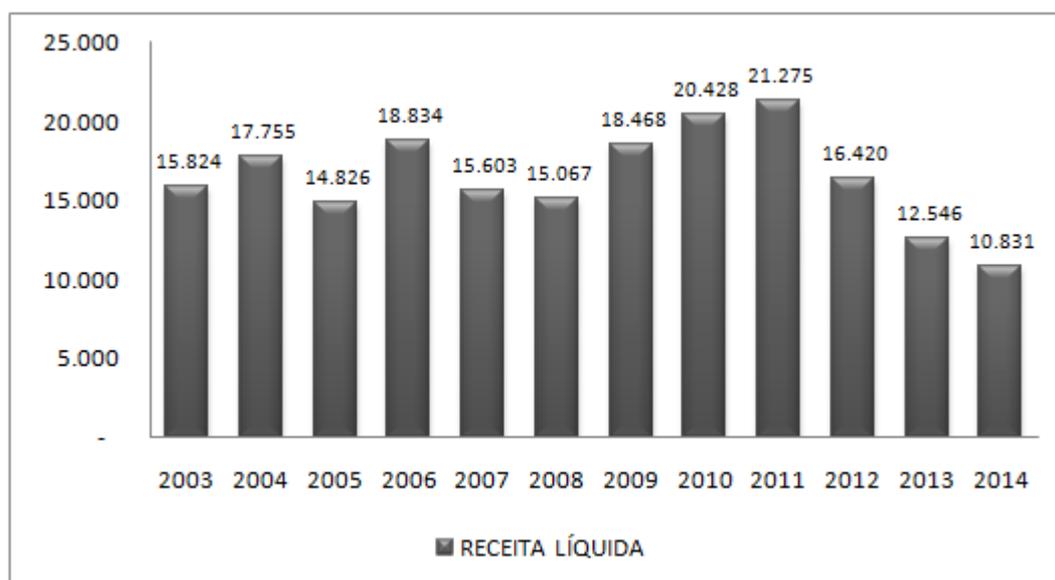


Gráfico 23 - Receita líquida empresa ALFA - em R\$ mil.

Fonte: elaboração própria

O maior faturamento obtido pela empresa foi em 2011, R\$ 21.275 mil, além de agregar novos contratos no ano anterior, a empresa conseguiu operar sem aumento significativo de frota, pois o tipo de serviço (administrativo) permitiu encaixe nas demais tarefas. Este aproveitamento é muito importante no fretamento e possibilita oferecer serviços com preços competitivos, mas o risco de perda de algum serviço, desbalanceando a composição do preço e, conseqüentemente

trazendo perdas, são grandes, por isso não é possível precificar utilizando toda a sinergia dos serviços.

A verificação do aproveitamento do ônibus é observada relacionando os veículos e sua utilização nas 24 horas do dia. Com isso os espaços em branco são os horários disponíveis de cada carro, e a busca deve ser preencher os espaços em branco com serviços. Geralmente os serviços em horários administrativos proporcionam melhor aproveitamento de veículos dos os que realizam turnos de fábrica, sendo que a área comercial deve buscar serviços que permitam encaixe para aproveitamento da frota, possibilitando maior faturamento por carro.

Na Figura 25 tem-se um exemplo do aproveitamento, o que internamente a empresa chama de tapete da frota; o mesmo também é realizado para os motoristas, pois são os dois custos – frota e pessoal - mais significativos desse negócio.

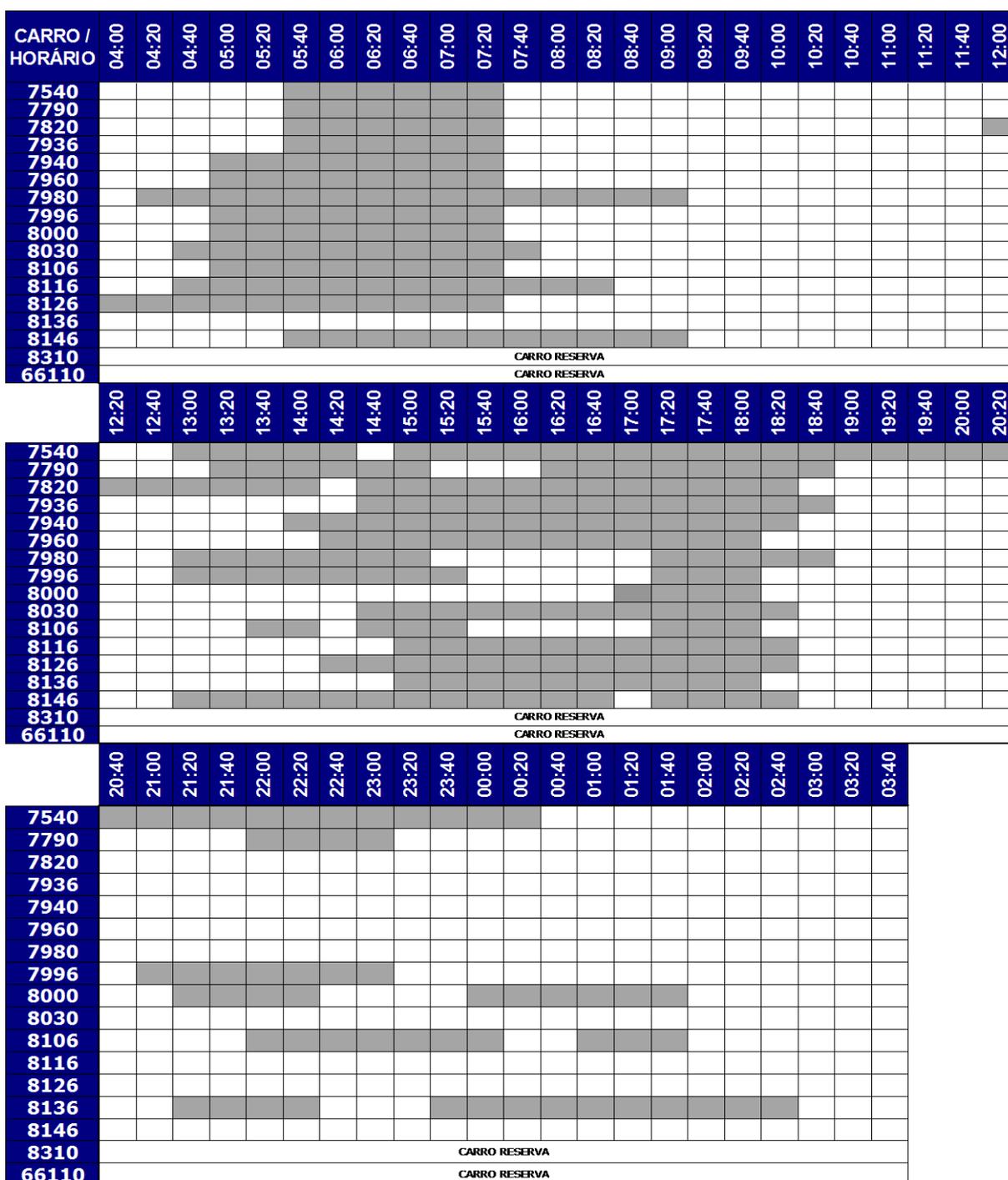


Figura 25 - Exemplo aproveitamento da frota.

Fonte: elaboração própria

No exemplo pode-se observar, em função dos espaços em branco, que entre 7:40 e 12:40h e das 18:00 às 21:40h, grande parte dos veículos encontra-se parada, e prospectar serviços nesses horários significa maior rentabilidade em função do aproveitamento da frota.

A rentabilidade da empresa girava em torno de 24 a 25%, porém desde 2012 vem reduzindo, chegando em 2014 com 15%, conforme Gráfico 24.

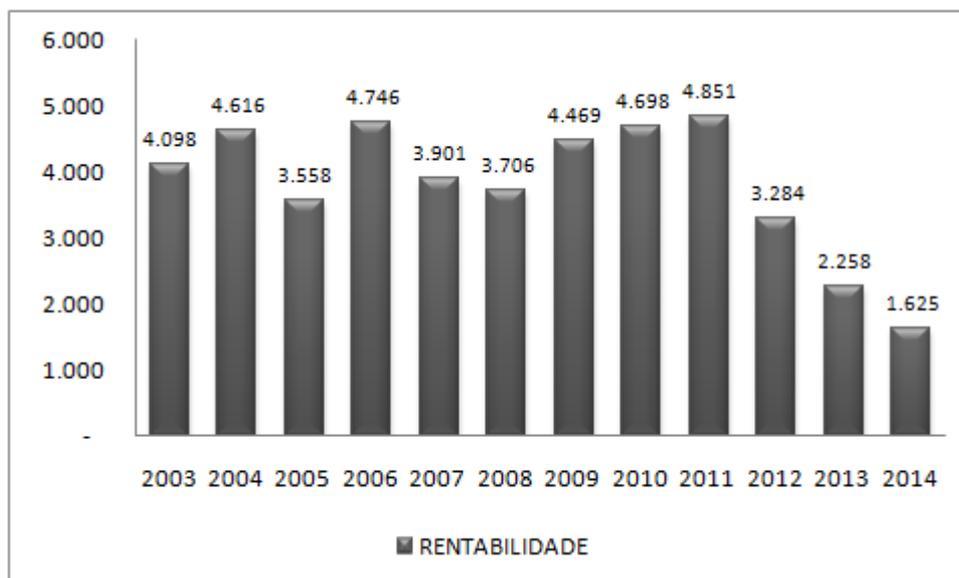


Gráfico 24 - Rentabilidade empresa ALFA - em R\$ mil.

Fonte: elaboração própria

A redução da rentabilidade é a maior preocupação da empresa. Os motivos foram o aproveitamento da frota, redução da atividade econômica dos clientes – com destaque para os clientes do setor metalúrgico; aumento de custos com pessoal e combustível não repassado aos clientes, dentre outros.

Este agravamento da situação financeira foi o que motivou o Diretor Superintendente a aceitar este estudo.

O próximo item demonstra o escopo do trabalho, a equipe participante e o cronograma das atividades.

5.2.2 Escopo e cronograma das atividades

O processo de planejamento estratégico na empresa ALFA abrange os níveis estratégico, tático e operacional, porém ainda não se encontra disseminado a todos os níveis da organização e há dificuldade em seu monitoramento, com isso os resultados não têm sido alcançados. Estes fatos motivaram a aceitação deste estudo na organização.

A equipe para desenvolvimento da revisão do planejamento estratégico e a implantação do *balanced scorecard* foi composta pelo Diretor-Superintendente, o

Gerente Comercial, o Gerente de Operações, o Contador e o Consultor Externo de Qualidade, além da pesquisadora.

As etapas e o calendário para desenvolvimento das atividades estão descritos nas Figuras 26 e 27:



Figura 26 - Etapas para revisão do PE e implantação BSC
Fonte: elaboração própria

Projeto:	Revisão planejamento estratégico e implantação	CRONOGRAMA
Responsável:	Equipe interna e externa	
Início:	set/14	
Fim	set/15	

Etapa/atividade	Objetivo da etapa/atividade	2014				2015									
		Set	Out	Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	
Alinhamento	Visão, missão e valores	17													
Análise ambiente externo	análise concorrência, SWOT, fatores críticos de sucesso, 5 forças de Porter		8 22 29												
Análise ambiente interno	Forças e fraquezas, atratividade x competitividade			12											
Posicionamento estratégico	Definição dos objetivos estratégicos e estratégia principal			19											
Desdobramento das estratégias	Criação balanced scorecard, iniciativas, indicadores e metas, plano de divulgação			26	03 08 10	19 a 22									
Resultados	Análise dos resultados						Apuração retroativa indicadores 2014 Medições indicadores 2015								
Reunião encerramento	Avaliação da equipe - final projeto													30/09	

Figura 27 - Cronograma de atividades.
Fonte: elaboração própria

5.2.3 Revisão do planejamento estratégico

Missão, visão e valores

Na primeira reunião da equipe do projeto realizada em 17/09/2014, na sede da empresa em Campinas (SP), documentada por lista de presença, revisitou-se a visão, a missão e os valores já estabelecidos na organização. Em relação à missão e aos valores não foi proposta alteração.

O Diretor Superintendente tem propósito expansionista no Estado de São Paulo, e nos últimos cinco anos tem promovido ações e investimentos nesse sentido. Portanto a visão não estava coerente com a condição atual e com a pretendida e, por esse motivo, sofreu alteração para traduzir essa ambição e, principalmente, para motivar os profissionais a alcançá-la.

As respostas estratégicas às expectativas dos *stakeholders* conduziram às definições constantes na Figura 28.



Figura 28 - Missão, visão e valores.

Fonte: elaboração própria

Ambiente externo

A equipe analisou, em Outubro/2014, a conjuntura econômica brasileira para o período de 2014 a 2018, utilizando projeções enviadas pelos bancos de relacionamento da empresa, que não autorizam a divulgação da autoria, e também dados disponíveis no IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e Banco Central.

Nessa análise foram contemplados os seguintes indicadores:

a) Risco Brasil

Criado por JP Morgan, em 1992, o *Emerging Markets Bond Index* (EMBI) é um índice que expressa o risco que os investidores estrangeiros estão submetidos ao investirem o seu capital em um determinado país emergente. No fretamento é importante que os empresários, nacionais ou estrangeiros, estejam investindo no país, o que significa maior produção e demanda por transportes.

A precificação do risco Brasil piorou em relação a países estáveis da América Latina, que formam a Aliança do Pacífico (Chile, México, Peru e Colômbia), conforme demonstrado a seguir no Gráfico 25.

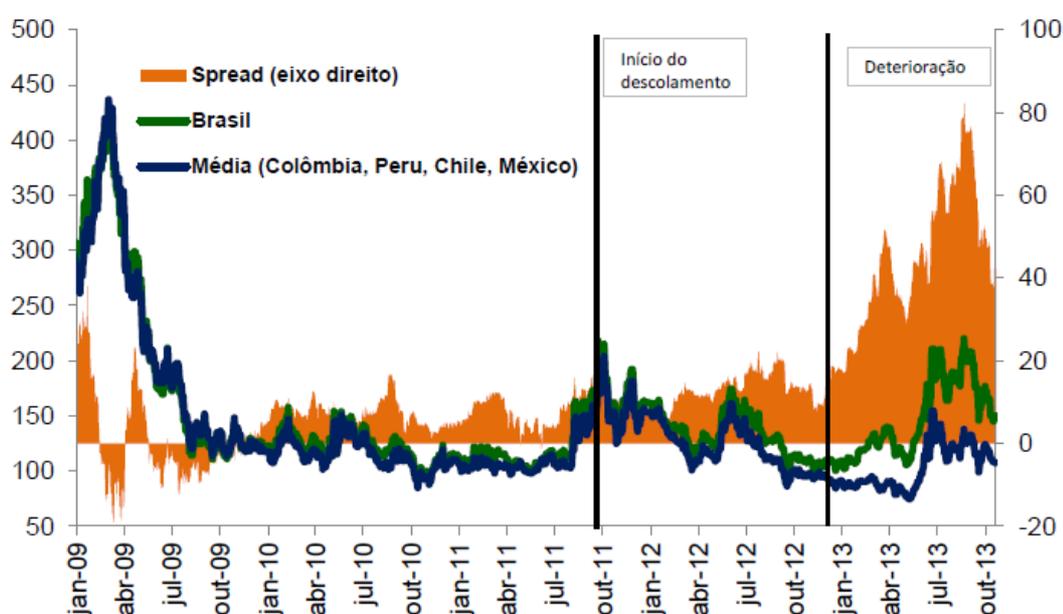


Gráfico 25 - Precificação do risco - 5 anos.

Fonte: Banco de relacionamento da empresa

A diferença começou a aparecer ao longo de 2012, com a guinada na política econômica interna na direção do intervencionismo, conforme afirmou Silvio Campos Neto, economista da Tendências Consultoria. "Cabe lembrar que esses países (da Aliança do Pacífico) têm mantido uma política econômica mais ortodoxa, colhendo os benefícios disso", acrescentou.

b) PIB – Produto Interno Bruto

A dinâmica de recuperação segue cercada de incertezas, conforme projetado no Gráfico 26.

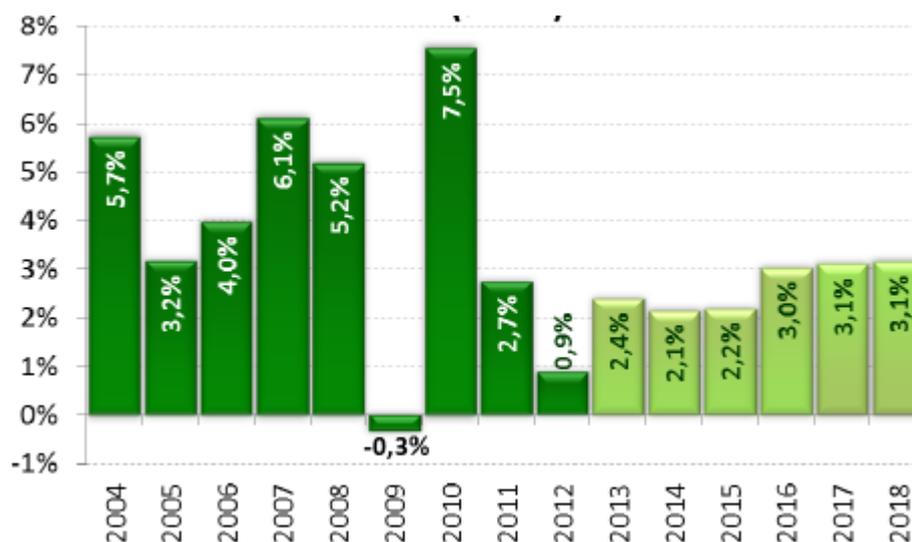


Gráfico 26 - PIB - Produto Interno Bruto.

Fonte: IBGE e banco de relacionamento da empresa

Na composição do PIB observa-se certa recuperação da indústria, mas fraqueza do consumo, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Composição do PIB.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB	4,0%	6,1%	5,2%	-0,3%	7,5%	2,7%	0,9%	2,4%	2,1%
Agropecuária	4,8%	4,8%	6,3%	-3,1%	6,3%	3,9%	-2,3%	10,5%	2,5%
Indústria	2,2%	5,3%	4,1%	-5,6%	10,4%	1,6%	-0,8%	1,2%	2,6%
Serviços	4,2%	6,1%	4,9%	2,1%	5,5%	2,7%	1,7%	2,1%	1,7%
Famílias	5,2%	6,1%	5,7%	4,4%	6,9%	4,1%	3,1%	2,3%	2,4%
Governo	2,6%	5,1%	3,2%	3,1%	4,2%	1,9%	3,2%	3,1%	3,7%
FBCF	9,8%	13,9%	13,6%	-6,7%	21,3%	4,7%	-4,0%	4,5%	4,2%
Exportações	5,0%	6,2%	0,5%	-9,1%	11,5%	4,5%	0,5%	0,4%	4,5%
Importações	18,4%	19,9%	15,4%	-7,6%	35,8%	9,7%	0,2%	8,9%	5,5%

Fonte: IBGE e banco de relacionamento da empresa

c) Mercado de Trabalho

Esse indicador é importante para o planejamento estratégico do negócio de transporte de fretamento, uma vez que quanto menor a taxa de desemprego, mais passageiros a serem transportados nas indústrias. Analisamos o período de mar/2013 a set/2014, e as médias de 2013 e 2014 ficaram em 5,6% e 5,8%, respectivamente, um menor aquecimento do mercado de trabalho, o que reflete também em ganhos mais modestos da renda e massa salarial no período, demonstrado no Gráfico 27.

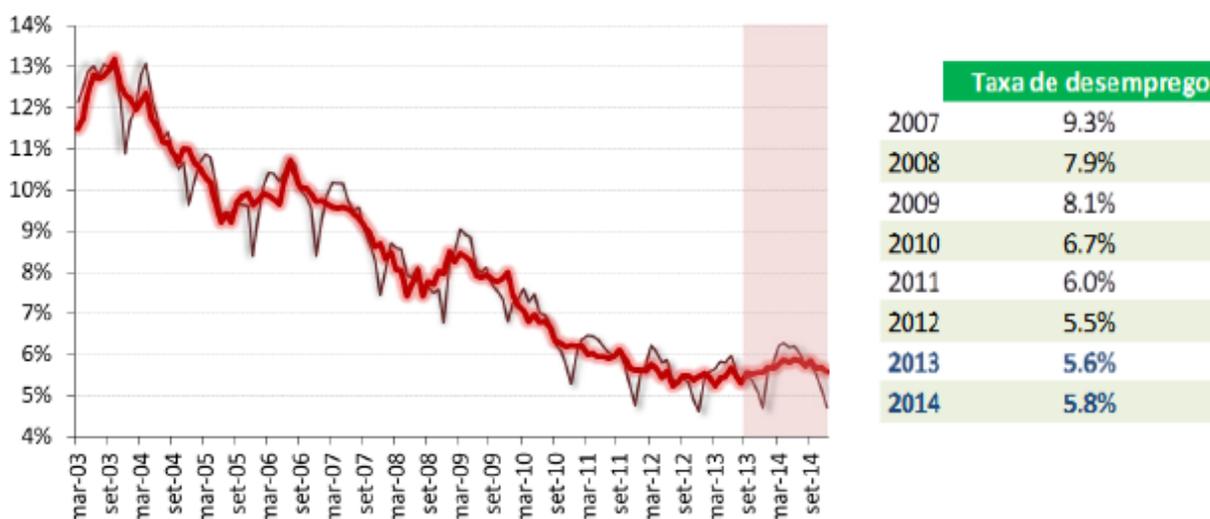


Gráfico 27 - Taxa de desemprego.

Fonte: IBGE e banco de relacionamento da empresa

d) Inflação

O IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo apresentou variações reduzidas em Jul/14 (0,13%), Ago/14 (0,24%) e Set/14 (0,35%), favorecidos por aspectos pontuais e sazonais. A variação em 12 meses recuou para 5,85% em Set/14, após atingir pico de 6,70% em Jun/14. Expectativa para curto prazo aponta para a aceleração das variações mensais, dado que a desvalorização do dólar e um provável aumento de combustíveis também trazem riscos de pressões inflacionárias. Por esses motivos o Gráfico 28 aponta manutenção de inflação alta.

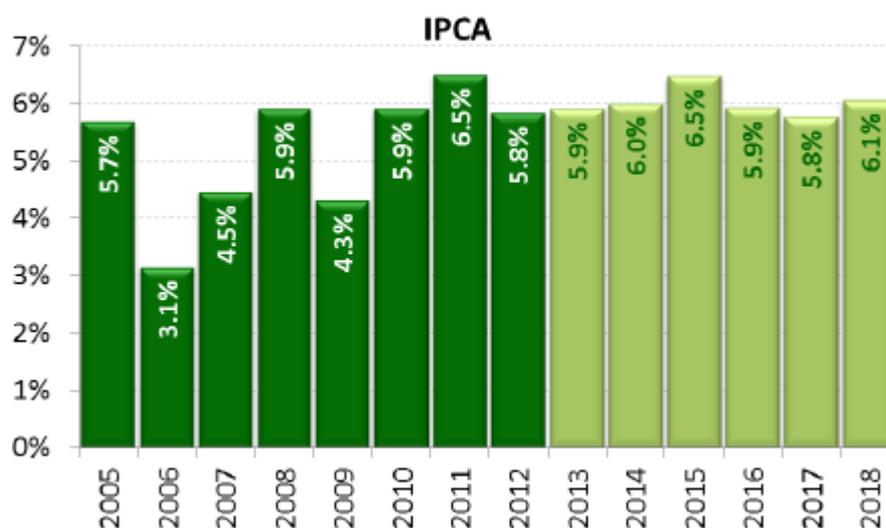


Gráfico 28 - IPCA

Fonte: IBGE e banco de relacionamento da empresa

e) Política Monetária

O COPOM – Comitê de Política Monetária, diante do quadro inflacionário, vem sinalizando aumentos na taxa de juros SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia. Assim, foi projetado um aumento de 0,50 p.p. (pontos percentuais) em Out/14, 0,50 p.p. em Nov/14 e 0,25 p.p. em Jan/15, alcançando 10,25% e ficando neste patamar até Dez/2014. Ainda assim, acredita-se que este ajuste será insuficiente para conduzir a inflação ao centro da meta. A seguir o Gráfico 29.

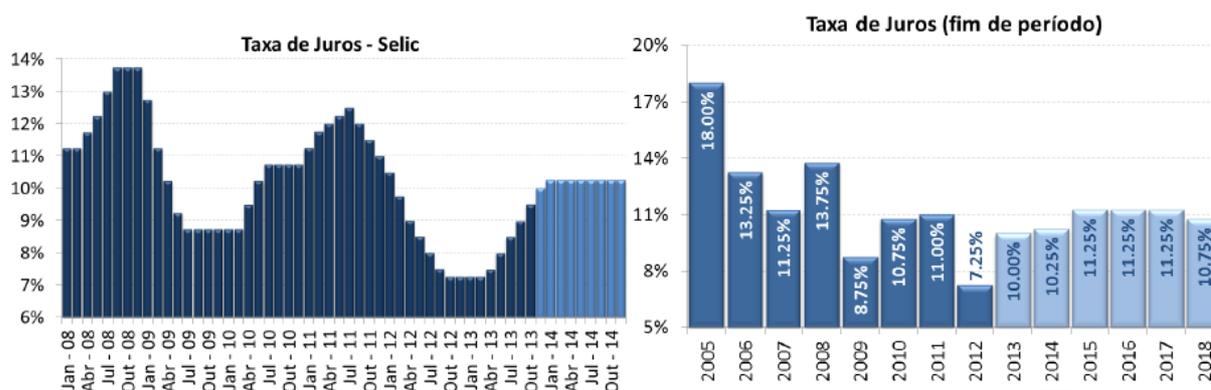


Gráfico 29 - Taxa de Juros SELIC.

Fonte: Banco Central e banco de relacionamento da empresa

O resumo do cenário econômico, que impactará na revisão do planejamento estratégico, demonstra que, ao menos em 2015 teremos um ano de recessão e, portanto, cautela nos investimentos, em função de:

- crescimento abaixo do PIB em 2015;
- mercado de trabalho desaquecido;
- inflação relativamente alta (6,0%);
- consumo crescendo menos em 2014 e seguirá este ritmo;
- aumentos significativos em combustíveis e reajuste salarial;
- governo não possui muita margem para promover novos impulsos econômicos, dada a deterioração fiscal;
- risco de redução do *rating* do Brasil é real.

Em seguida a análise, em maior profundidade, das forças competitivas e seus impactos para a empresa hoje, e quais forças e tendências estão se

desenvolvendo no setor para o horizonte de cinco anos. Para essa análise foi utilizado um roteiro da empresa, não autorizado a anexar a este estudo, composto dos formulários Concorrentes (08 questões), Novos Entrantes (09 questões), Produtos/Serviços Substitutos (03 questões), Fornecedores (07 questões) e Clientes (06 questões), com escala de 01 a 10 – onde 01 significa baixa intensidade competitiva e 10 alta intensidade competitiva. Os resultados da análise estão demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7 - As cinco forças competitivas.

Forças competitivas	Avaliação	
	Atual	Futura 5 anos
Concorrentes	6	8
Fornecedores	7	7
Clientes	5	6
Entrantes	6	7
Susbtitutos	5	6

Fonte: elaboração própria

Pode-se verificar que o setor é competitivo, os principais fornecedores – veículos, combustíveis, pneus, mão de obra – exercem forte pressão e, em alguns casos, não há como interferir na precificação, como é o caso do preço de combustíveis e reajustes na mão de obra.

A pontuação menor em clientes deve-se ao fato de que ao longo do tempo a empresa buscou pulverização da carteira e não há concentração de faturamento em poucos clientes.

Para entrar no setor não há barreiras significativas, basta o registro nos órgãos competentes, o que é obtido rapidamente; a pontuação maior está relacionada ao preço dos veículos para operação que é necessário estar capitalizado.

Para finalizar, o principal substituto considerado é o vale transporte, mas para essa troca depende-se da estrutura de linhas da cidade, da instalação da empresa normalmente em distritos industriais ou rodovias e acordos sindicais das categorias que, normalmente, prevêm o transporte aos trabalhadores. Por esses motivos a intensidade considerada foi mediana.

A análise da concorrência foi uma das etapas que demandaram maior esforço da equipe na comprovação dos fatos, pois não há disponibilização regular de dados neste setor, e as informações obtidas junto aos sindicatos e órgãos reguladores não são recentes, datam de 2012. O conhecimento do mercado depende de observação de campo e conhecimento dos gestores que atuam há muito tempo na área. Segundo o Diretor Superintendente não há interesse na classe empresarial em realizar benchmarking, pois, em sua maioria as empresas são administradas pelos proprietários, sem uma gestão estruturada, e as que possuem boa gestão e controle não trocam informações com concorrentes em função da acirrada competição.

O primeiro passo foi identificar quais os concorrentes formais e suas possíveis intenções estratégicas, bem como se há movimentos de grupos que atuam na cadeia de transporte com intenção de entrada nesse mercado.

Identificaram-se cinco principais concorrentes atuais e dois potenciais concorrentes, estando as informações coletadas resumidas no Quadro 8.

Quadro 8 - Principais concorrentes formais e potenciais.

Informação	Atuais					Potenciais	
	A	B	C	D	E	F	G
Atuação geográfica	São Paulo e região metropolitana.	Campinas e região metropolitana.	Campinas e região metropolitana.	São Paulo e região metropolitana.	Campinas e região metropolitana.	São Paulo e região metropolitana.	Espírito Santo (Vitória) e Campinas.
Movimentos estratégicos passados	Crescimento através de aquisições de empresas.	Crescimento através de aquisições de empresas e serviços.	Sem movimentação.	Sem movimentação.	Crescimento através de aquisições de empresas e serviços.	Conquista de novos clientes e diversificação de negócio.	Conquista de novos clientes e diversificação de negócio.
Pontos Fortes Pontos Francos	Fortes: <input type="checkbox"/> Adequação de frota. <input type="checkbox"/> Treinamento dos profissionais. Fracos: <input type="checkbox"/> Agressividade comercial.	Fortes: <input type="checkbox"/> Preços competitivos e capacidade de investimento. Fracos: <input type="checkbox"/> Frota. <input type="checkbox"/> Governança <input type="checkbox"/> Gestão.	Fortes: <input type="checkbox"/> Adequação da frota. <input type="checkbox"/> Treinamento. Fracos: <input type="checkbox"/> Capacidade de investimento.	Fortes: <input type="checkbox"/> Conservação e aparência da frota. Fracos: <input type="checkbox"/> Capacidade de investimentos.	Fortes: <input type="checkbox"/> Agressividade comercial. <input type="checkbox"/> Preço competitivo. <input type="checkbox"/> Pulverização de contratos. Fracos: <input type="checkbox"/> Frota inadequada.	Fortes: <input type="checkbox"/> Capacidade de investimento. <input type="checkbox"/> Agressividade comercial.	Fortes: <input type="checkbox"/> Capacidade de investimentos. <input type="checkbox"/> Agressividade comercial.
Possíveis movimentos futuros	Manutenção do foco atual.	Intensificação de aquisições.	Manutenção do foco atual.	Manutenção do foco atual.	Continuar crescendo através de aquisições.	Fretamento como serviço complementar para sua base de grandes clientes.	Entrada no fretamento contínuo através da aquisição de empresa do setor

Fonte: elaboração própria

A seguir, identificaram-se quais as oportunidades e ameaças do setor, classificando cada uma por grau de importância, bem como a probabilidade de

ocorrência e o impacto para a empresa caso ocorra. O resultado encontra-se resumido no Quadro 9.

Quadro 9 - Fretamento - oportunidades e ameaças.

Grau de importância	Tendências / fatores relevantes	Probabilidade de ocorrência	Impacto sobre o negócio	Oportunidade / Ameaça
1	Pressão crescente dos compradores (redução de custos)	Alta	Médio	Ameaça
2	Facilidade de aquisição de motocicletas e veículos leves	Alta	Baixo	Ameaça
3	Aumento de Clandestinos - transporte informal	Alta	Médio	Ameaça
4	Restrição de circulação fretamento em grandes centros	Médio	Alto	Ameaça
7	Trem Campinas x São Paulo	Baixa	Médio	Ameaça
8	Dificuldade para recrutar e contratar motoristas e pessoal de manutenção	Média	Alto	Ameaça
1	Crescimento do mercado de fretamento contínuo (indústria)	Alta	Alto	Oportunidade
2	Crescimento de segmentos específicos (3ª idade, religiosos, turismo de negócio)	Alta	Baixo	Oportunidade
3	Crescimento do nível da qualidade requeridos por grandes empresas	Alta	Alto	Oportunidade
4	Rodízio de automóveis nos grandes centros	Média	Baixo	Oportunidade

Fonte: elaboração própria

A próxima atividade foi identificar quais os fatores críticos de sucesso neste setor, o que de fato é valorizado pelos clientes, e o que torna a empresa bem sucedida. Essa atividade foi realizada através de pesquisas de satisfação feitas regularmente pela empresa com o tomador do serviço (indústria) e o usuário (profissionais da indústria), a análise dos concorrentes e a experiência dos participantes da equipe. O resultado encontra-se resumido no Quadro 10.

Quadro 10 - Fatores críticos de sucesso.

Demanda dos Clientes	Oferta concorrentes	Fatores críticos de sucesso
Preço	Maximização da utilização dos recursos operacionais	Inteligência logística
Qualidade da prestação do serviço (segurança, pontualidade, manutenção e conservação da frota)	Qualidade prestação de serviço	Excelência operacional
Atendimento diferenciado (flexibilidade, agilidade e disponibilidade dos canais de atendimento)	Parceria - administração dos transporte de funcionários	Solução diferenciada
	Agressividade comercial	Agressividade comercial

Fonte: elaboração própria

Para avaliar a competitividade da empresa ALFA, analisou-se sua posição nos fatores críticos de sucesso, em relação aos principais concorrentes descritos no Quadro 10. Estabeleceu-se peso para cada fator crítico de acordo com a sua importância (0,01 a 1); em seguida avaliou-se em uma escala de 01 a 10 a posição da empresa e dos principais concorrentes, onde, 01 não atende ao fator crítico de sucesso e 10 é benchmarking no setor; o resultado foi obtido pela ponderação das notas pelo peso correspondente. Os resultados encontram-se resumidos na Tabela 8.

Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso e posição competitiva.

PESO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	ALFA	CONCORRENTES				
			A	B	C	D	E
0,35	Inteligência logística	8,00	7,50	7,00	6,00	6,00	6,00
0,35	Excelência operacional	8,00	9,00	7,50	7,50	6,00	6,00
0,15	Agressividade comercial	6,50	8,00	7,00	7,50	7,50	7,00
0,15	Solução diferenciada	5,50	6,00	3,00	1,00	1,00	1,00
1	Total	7,40	7,88	6,58	6,00	5,48	5,40

Fonte: elaboração própria

A empresa ALFA possui uma boa posição competitiva, tendo neste momento, como *benchmarking*, um único concorrente.

Após conhecer o ambiente externo, analisou-se o ambiente interno da empresa, listando as principais forças e fraquezas, tomando como base os fatores críticos de sucesso e sua posição frente aos concorrentes. O resultado encontra-se resumido no Quadro 11.

Quadro 11 - Ambiente interno - forças e fraquezas.

Fatores Relevantes do Ambiente Interno	
Forças (recursos, competências e pontos fortes atuais)	
1	Solidez financeira
2	Otimização de recursos operacionais (inteligência logística)
3	Gestão e domínio das informações (contratos)
4	Gestão de custos operacionais
Fraquezas/Vulnerabilidades (competências e recursos a desenvolver)	
1	Agressividade comercial
2	Manutenção da frota (limpeza e conservação)
3	Entendimento e antecipação às necessidades dos clientes

Fonte: elaboração própria

A solidez financeira pode ser observada através da análise das demonstrações financeiras como a capacidade de pagamento da empresa através da geração de caixa, a capacidade de remunerar os investidores gerando lucro, o nível de endividamento, o motivo e a qualidade do endividamento. A otimização de recursos operacionais, gestão e domínio das informações e gestão dos custos operacionais advém da capacitação de seus profissionais, conhecimento do negócio e políticas operacionais e seus impactos.

A partir do estudo dos ambientes externo e interno, a equipe desenvolveu a matriz SWOT, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Matriz SWOT.

Fatores Externos Fatores Internos	Oportunidades: 1. Crescimento do mercado de fretamento contínuo 2. Crescimento de segmentos específicos 3. Crescimento do nível de qualidade requeridos por grandes empresas 4. Rodízio de automóveis nos grandes centros	Ameaças: 1. Pressão crescente de preços pelos compradores 2. Facilidade aquisição de motocicletas e veículos leves 3. Aumento de clandestinos – transporte informal 4. Trem Campinas x São Paulo 5. Dificuldade de contratação de motoristas e pessoal de manutenção
Forças: 1. Solidez financeira 2. Inteligência logística 3. Gestão e domínio das informações (contratos) 4. Gestão de custos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar prestação de serviço de administração transporte de pessoal para indústrias (O1, O2, O4, F1, F2) • Aumentar participação em nichos de mercado específicos, a partir da capacidade instalada (O2, F1, F2) • Continuar na linha de redução de custos e melhoria de qualidade (O1, O2, O3, F2, F3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a imagem de custo <i>performance</i> associado à marca e à qualidade dos serviços (A1, F2, F4) • Diversificar em linhas complementares (A2, A3, A4, F1} • Estruturar curso Motoristas e Mecânicos junto à instituições de ensino (A5, F1, F2)
Fraquezas: 1. Agressividade comercial 2. Manutenção da frota (limpeza e conservação) 3. Entendimento e antecipação às necessidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as competências comerciais (O1,f1) • Estruturar canal de atendimento ao cliente (O4,f1,f4) • Revisar processos de manutenção (O1, O2, O3, f2, f3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pulverizar carteira de clientes , foco clientes rentáveis (A1, f1)

Fonte: elaboração própria

A definição da estratégia genérica, conforme recomendada por Porter (2005), e descritas no item 3.2.1, página 55, para o negócio é de **Diferenciação com foco na Intimidade com os Clientes**, buscando construir sólido relacionamento, a partir da compreensão de suas necessidades ligadas ao transporte, e a conseqüente oferta de serviços e produtos diferenciados, uma vez que esta estratégia busca atender um número menor de clientes de forma mais personalizada e com maior rentabilidade. A estratégia e as diretrizes, frente aos fatores críticos de sucesso, para o horizonte de cinco anos, estão descritas no Quadro 13.

Quadro 13 - Estratégia genérica e diretrizes estratégicas.

Estratégia Genérica: Intimidade com os Clientes	
Fatores Críticos de Sucesso	Diretrizes estratégicas
Inteligência Logística	<input type="checkbox"/> Buscaremos o crescimento do Índice de Aproveitamento dos Ônibus (IAO) através da conquista de clientes que tragam sinergia em relação às operações atuais.
Excelência Operacional	<input type="checkbox"/> Manteremos nossas operações e adotaremos para esse negócio posicionamento estratégico de diferenciação com foco na intimidade com o cliente. <input type="checkbox"/> Estruturaremos nossas operações para garantir liderança nos seguintes indicadores de performance : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação do cliente. ✓ Pontualidade. ✓ Conservação da frota. ✓ Segurança na condução do veículo. ✓ Índice de aproveitamento do ônibus. ✓ Quilometragem ociosa.
Solução Diferenciada	<input type="checkbox"/> Avaliaremos implantação de solução para administração do transporte de funcionários para os clientes.
Agressividade Comercial	<input type="checkbox"/> Capacitaremos a equipe com foco nos seguintes atributos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alinhamento ao posicionamento de diferenciação. ✓ Marketing de relacionamento. ✓ Negociação. ✓ Foco em resultados. <input type="checkbox"/> Avaliaremos outros mercados de fretamento , com foco nas novas oportunidades de negócio resultantes das mudanças na estrutura produtiva e nas novas regiões de forte desenvolvimento do Estado de São Paulo.

Fonte: elaboração própria

5.2.4 Criação do *balanced scorecard*

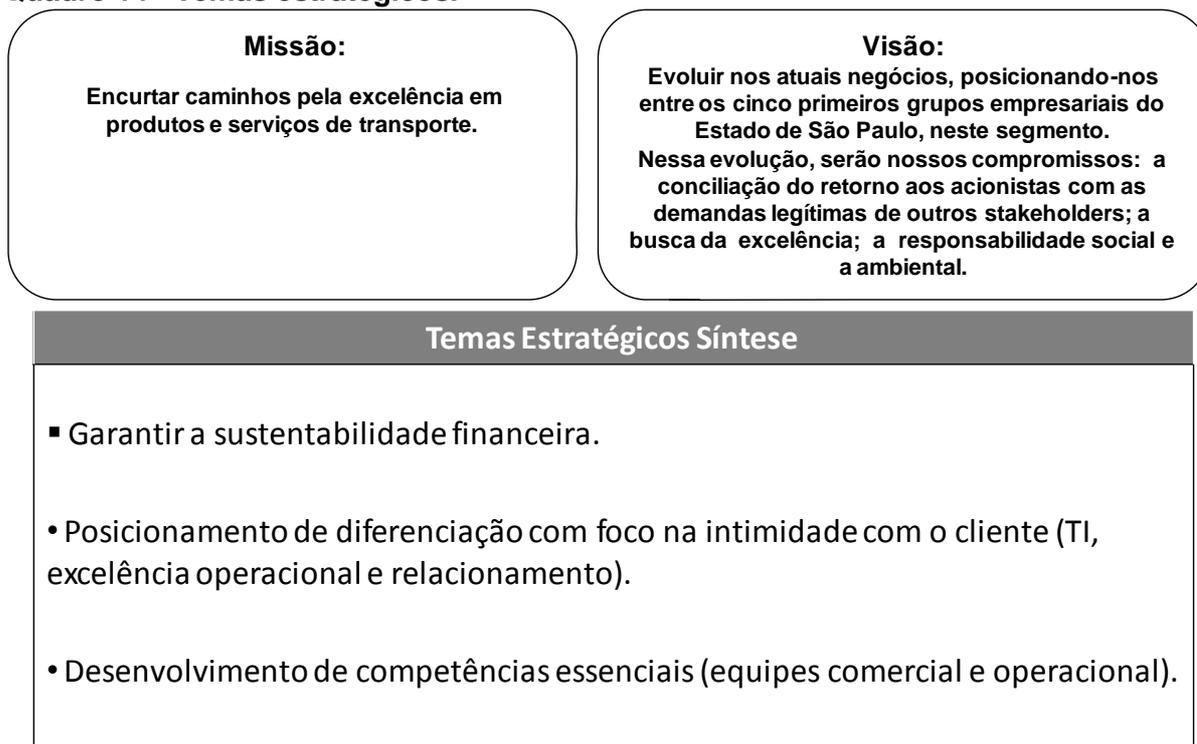
Com os fundamentos estratégicos estabelecidos, o desafio é alinhar a organização ao mesmo objetivo, "traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho" (Chenhall, 2005, p. 396), através do estabelecimento de indicadores de desempenho com relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas do BSC. Para isso utilizou-se a ferramenta do Mapa Estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004) para permitir que os gestores vejam como o desempenho em cada perspectiva segue um modelo hierárquico em que melhorias no aprendizado e crescimento (o nível mais baixo da hierarquia) levam a melhores processos internos (o segundo nível), que, por sua vez, aumentam as proposições de valor entregues aos clientes (o terceiro nível), culminando com o desempenho financeiro (o nível mais alto). O objetivo foi não sobrecarregar os executivos com dezenas de métricas de desempenho, que poderiam desviar a atenção gerencial em direções opostas, mas oferecer um conjunto coerente de medidas de ação que contam a história da estratégia organizacional.

A empresa decidiu iniciar a construção do BSC pelo painel da área de negócios seguindo premissas corporativas, sendo que as áreas administrativas, que suportam as demandas corporativas e de negócios serão desenvolvidas em uma segunda fase.

5.2.5 Desenvolvimento do *balanced scorecard*

O processo iniciou-se com a transformação das diretrizes estratégicas (Quadro 14) em temas estratégicos, conforme os definidos abaixo, e resumidos no Quadro 15:

- Garantir a sustentabilidade econômica: condição mandatória para crescimento e perenidade da empresa.
- Posição de diferenciação com foco na intimidade com o cliente: conhecer as necessidades dos clientes em administração de transporte, e desenvolver solução para apoio, aliando a inteligência logística a sistemas de informação.
- Desenvolvimento de competências essenciais: excelência operacional, alinhamento ao posicionamento de diferenciação e marketing de relacionamento.

Quadro 14 - Temas estratégicos.

Fonte: elaboração própria

5.2.6 Definição dos objetivos estratégicos

Com a definição dos temas estratégicos definiu-se os objetivos estratégicos para as perspectivas de criação de valor, conforme Quadro 15:

Quadro 15 - Objetivos estratégicos.

Fonte: elaboração própria

Para classificar os objetivos da empresa nas quatro perspectivas do BSC, buscou-se associar cada um dos objetivos das áreas estratégicas ao menos a um dos temas estratégicos sugeridos por Kaplan e Norton (2004), em cada uma das perspectivas do seu mapa estratégico genérico. Segue a análise da classificação dos objetivos em cada uma das perspectivas:

Perspectiva financeira:

Elevar o retorno sobre o investimento: o valor de investimento em frota é significativo, daí o objetivo de uma lucratividade adequada para remunerar esses ativos. Eventuais necessidades de postergações das renovações programadas em frota acarretam custos maiores de manutenção, bem como prejuízo de imagem junto aos clientes, que associam frota nova com condições de segurança adequada.

Elevar valor econômico: criar riqueza ao acionista; a organização deve produzir resultado econômico que enseje a apuração de incremento após o pagamento de todos os custos e despesas, incluindo a remuneração do capital do investidor.

Aumentar a receita através de clientes rentáveis: a concorrência acirrada no segmento e a facilidade para novos entrantes levaram a empresa a definir os clientes que deseja em sua carteira, ou seja, aqueles que valorizam qualidade e segurança. Esse objetivo também está relacionado ao crescimento definido no horizonte estratégico, levando a aumentar sua posição entre os cinco maiores do Estado.

Perspectiva dos clientes:

Fidelizar os clientes: continuidade das relações de longo prazo com clientes rentáveis implica no estabelecimento de sólidos vínculos, linha com a estratégia definida para a organização. A busca será para ampliar a prestação de serviço passando inclusive a administrar a base de funcionários dos clientes, auxiliando a área de Recursos Humanos com sugestão do local (bairro / cidade) a ser contratado novos profissionais para otimizar as linhas existentes.

Aumentar a base de clientes: crescimento definido no horizonte estratégico, bem como avaliação de outros mercados de fretamento, com foco nas

novas oportunidades de negócio, resultantes das mudanças de estrutura produtiva e tendo em vista as novas regiões de forte desenvolvimento no Estado.

Diferenciar serviços em relação aos concorrentes: conhecer as necessidades dos clientes em relação à gestão do transporte de profissionais, desenvolver solução para apoio, aliando a inteligência logística e sistemas de informação.

Perspectiva dos processos internos:

Obter excelência operacional: o foco são os clientes que valorizam qualidade, a excelência na prestação de serviço é condição *sinequa non*.

Aperfeiçoar sistemas de informação: desenvolver sistema para a diferenciação dos serviços prestados.

Redesenhar e implantar processos de atendimento ao cliente: mudança de postura na interação empresa x clientes, estimulando a lealdade à marca através da humanização do contato.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

Desenvolver competências essenciais: avaliação e plano de capacitação dos profissionais frente aos objetivos estratégicos, porém, em função dos resultados, o foco será nos profissionais da área comercial da empresa, o que inclui os motoristas, pois estão no dia a dia com os profissionais dos clientes.

Atuar com agressividade comercial e respeito aos clientes: ter a agressividade comercial necessária para atingir as metas da empresa, mas através da valorização dos interesses do cliente, ou potencial cliente, e estar sempre atento a todos os aspectos da prestação do serviço. Por isso foi incluído na frase “respeito aos clientes”, para que a tradução de “agressividade comercial” não pareça a busca de clientes a qualquer preço, prestar o serviço e não se interessar pela continuidade.

Para visualizar e facilitar o entendimento dos objetivos estratégicos a equipe tomou como referência a missão e traduziu em diálogo as perspectivas de valor do BSC, conforme Quadro 16, sendo que ele será utilizado também no momento de alinhamento das estratégias a toda a organização.

Quadro 16 - O diálogo entre a missão e as perspectivas de valor.

Missão:
Encurtar caminhos pela excelência em produtos e serviços de transporte.

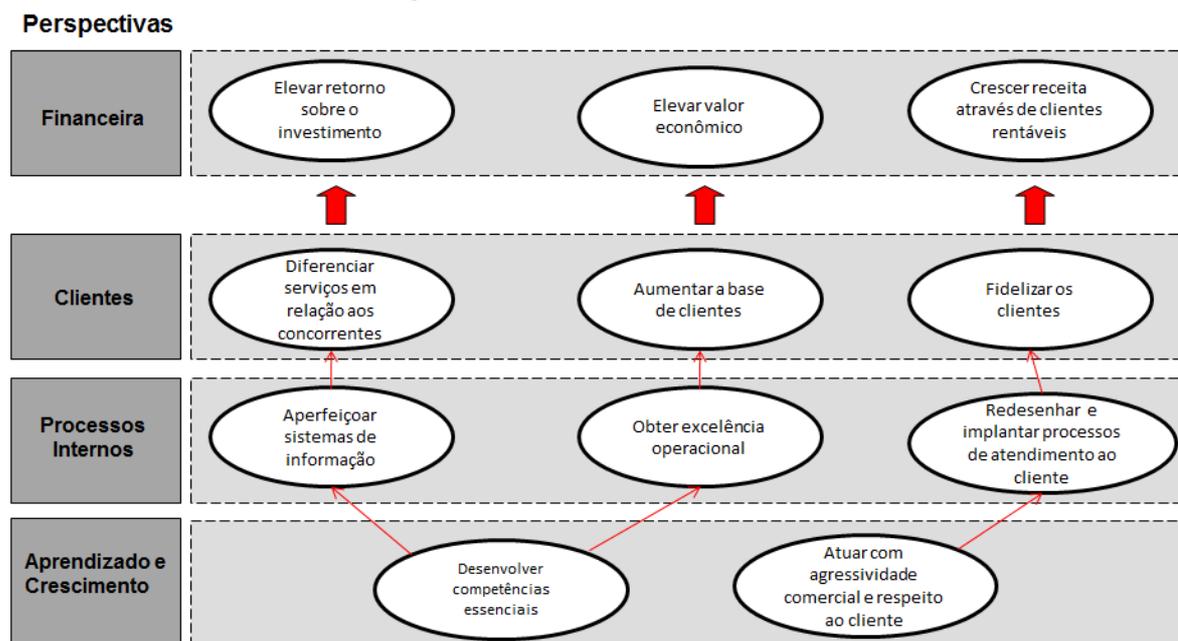
Perspectivas	Objetivos da Estratégia
Financeira <i>(Dialogando com os Acionistas)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscaremos crescimento sustentável através do foco no cliente e margens de contribuição adequadas que proporcionarão maior geração de valor econômico para o negócio.
Dos Clientes <i>(Dialogando com os Diferentes Grupos de Clientes)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O profundo conhecimento do cliente será a base da nossa diferenciação em relação à concorrência. • A criação do valor para o cliente será sustentada pela prestação de serviços diferenciados e excelência operacional adequada às suas necessidades.
Dos Processos Internos <i>(Dialogando com os Líderes dos Processos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As operações serão estruturadas para garantir excelência com custos competitivos, sustentados pela otimização de processos e tecnologia de informação.
De Aprendizado e Crescimento <i>(Dialogando com os Empregados)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os profissionais serão capacitados para atuar com agressividade comercial e respeito ao cliente.

Fonte: elaboração própria

5.2.7 Definição das relações de causa e efeito

A classificação dos objetivos estratégicos da empresa ALFA em cada uma das perspectivas gerou uma proposta inicial de mapa estratégico discutido e aprovado pela equipe.

O mapa estratégico segue a mesma estrutura de objetivos da proposta do BSC, contudo, este apresenta os objetivos de forma gráfica, sendo possível, assim, que se indiquem de forma visual as relações de causa e efeito responsáveis pela tradução dos objetivos em resultados, conforme demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 - Mapa da estratégia *balanced scorecard* - empresa ALFA.

As relações causais seguem uma sequência que parte da perspectiva do aprendizado e do crescimento, passando pelos processos e clientes, tendo seus efeitos na perspectiva financeira. Apresenta-se a seguir a análise das relações causais entre os objetivos e as perspectivas do BSC proposta para a Empresa ALFA.

Perspectiva do aprendizado e crescimento:

O Quadro 17 demonstra as relações de causa e efeito entre o objetivo de pessoas e os objetivos de processos, sendo que:

O objetivo “desenvolver competências essenciais” apresenta causa e efeito sobre dois objetivos de processo – “aperfeiçoar sistemas de informação” e “obter excelência operacional” – segundo a visão da equipe, o investimento em treinamentos, alinhados à estratégia, à equipe auxiliam esses objetivos.

O objetivo “atuar com agressividade comercial e respeito ao cliente” apresenta causa e efeito sobre o objetivo “redesenhar e implantar processos de atendimento ao cliente”. A estratégia escolhida pela empresa ALFA é intimidade com os clientes, por isso prevê-se uma mudança profunda do comportamento comercial, aprofundamento dos relacionamentos atuais, marketing de relacionamento, prospecção de novos clientes e mercados, prestação de novos serviços, portanto há uma forte relação de causa e efeito entre estes objetivos.

A melhoria nos processos internos da empresa ALFA é fundamental no atendimento de proposição de valor clientes, que se atendidos terão impacto positivo na perspectiva financeira. Assim, as relações causais da perspectiva de pessoas representam o início da cadeia de causa e efeito do mapa estratégico.

Perspectiva dos processos internos:

Os objetivos desta perspectiva estão relacionados àqueles da perspectiva dos clientes, e representam os processos nos quais a empresa deve focar seus esforços.

O Quadro 17 demonstra as relações de causa e efeito entre o objetivo de processos e os objetivos de clientes, sendo que:

- O objetivo “aperfeiçoar sistemas de informação” apresenta causa e efeito sobre o objetivo dos clientes “diferenciar serviços em relação aos concorrentes”, no qual a empresa pretende melhorar qualidade e velocidade das informações atuais, bem como desenvolver software para administração do serviço de transporte ao cliente, o que exigirá integração entre a base de dados do cliente e desenvolvimento de inteligência logística em tempo real.
- O objetivo “obter excelência operacional” deverá resultar em benefício ao objetivo dos clientes “aumentar a base de clientes”.
- O objetivo “redesenhar e implantar processos de atendimento ao cliente” apresenta causa e efeito sobre o objetivo dos clientes “fidelizar os clientes”, essencial para a estratégia de intimidade com os clientes.

Todas as relações de causa e efeito apresentadas entre os objetivos dessa perspectiva, com os objetivos da perspectiva dos clientes, auxiliam a oferecer maior valor aos clientes. Isso ocorre através do atendimento à proposição de valor aos clientes, que deverá se refletir em aumento da receita, de atuais e potenciais clientes, impulsionando os resultados financeiros da instituição.

Perspectiva dos clientes

O desempenho da perspectiva dos clientes é resultado da execução dos objetivos dos processos internos. O fato de atingir os objetivos dos clientes terá impacto na perspectiva financeira da empresa. As relações causais entre os

objetivos dos clientes e perspectiva financeira, representam o final da cadeia de relações de causa e efeito do mapa estratégico da empresa ALFA.

A seguir, são descritas e analisadas as relações causais entre os objetivos da perspectiva dos clientes e da perspectiva financeira apresentadas no Quadro 17:

- O objetivo “diferenciar serviços em relação aos concorrentes” apresenta causa e efeito sobre o objetivo financeiro “elevar retorno sobre o investimento”, uma vez que a empresa identificou em seu planejamento estratégico uma demanda ainda não atendida pela concorrência.
- O objetivo “aumentar a base de clientes” apresenta causa e efeito sobre o objetivo financeiro “elevar valor econômico”, uma vez que a empresa irá investir no crescimento dentro do Estado, bem como prospectar clientes que permitam o aproveitamento da capacidade atual da frota.
- O objetivo “fidelizar os clientes” apresenta causa e efeito sobre o objetivo financeiro “crescer a receita através de clientes rentáveis”, uma vez que busca a continuidade das relações de longo prazo e aumento de sua participação nos clientes.

Dessa forma, se esclarece e comunica-se como cada objetivo contribui para o sucesso da estratégia, buscando a sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

Perspectiva financeira

Essa perspectiva representa os objetivos de crescimento e retorno do capital, os quais serão consequência do bom desempenho das perspectivas anteriores, culminando na sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

5.2.8 Desenvolvimento dos indicadores

A empresa ALFA implantou o sistema denominado DocNix Blue da empresa Multidata, com os módulos de controle MaxDoc – contém os processos da organização, DocAion – para controle de documentos, Active Plan – para controle dos projetos e indicadores, sendo que o acesso é por plataforma online. Os

indicadores constantes neste sistema eram em sua maioria financeiros, sendo insignificante sua ligação com o planejamento estratégico da empresa, o qual foi inteiramente revisado com a agregação dos indicadores e projetos estratégicos.

Para criação dos indicadores do BSC a equipe de desenvolvimento utilizou-se de *benchmark*, pesquisa, literatura sobre o tema, dados históricos, bom senso e intuição.

A definição dos indicadores da perspectiva financeira foi direcionada pelos objetivos estratégicos e evidenciada no Quadro 18.

Quadro 18 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva financeira.

Perspectiva Financeira			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
• Elevar retorno sobre o investimento	• EVA	• > 9,0%	• Reduzir o capital investido (adequação modelo da frota e idade média adequada ao cliente)
• Elevar o valor econômico	• EBITDA	• 25%	• Estudos de Aquisição fusão e permutas de serviços que agreguem sinergia ao negócio atual
• Crescer receita através de clientes rentáveis	• Receita líquida • Margem de Contribuição	• + 15% • 49%	• Rentabilizar os contratos à margem adequada

Fonte: elaboração própria

Na perspectiva financeira a empresa optou por cinco indicadores:

- 1) EVA® – *Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado: é uma medida de criação de valor agregado que foi patenteada pela consultoria Stern & Stewart. Atualmente essa medida é bastante difundida entre as empresas que se preocupam em conhecer se a organização está gerando ou não valor econômico adicional, ou seja, criando ou destruindo a riqueza do acionista. Segundo Padoveze (2011, p. 248), “o conceito de EVA (valor econômico adicionado) é um custo de oportunidade, ou lucro residual, retomado mais recentemente”. Da mesma forma, Rappaport (1998, p. 144) registra que “esses modelos não são novos”, pois a medida de lucro residual é

base para o EVA®, cuja versão original proposta em 1950 é da General Eletric.

Para o cálculo do EVA®, teríamos como representação de sua fórmula a expressão seguinte:

$$\text{EVA}^{\circledR} = \text{NOPAT} - \text{C\% (TC)}$$

Em que:

Net Operating Profit After Tax (NOPAT): lucro operacional líquido após impostos

C% = Custo do capital em termos percentuais

TC = Capital total

A meta definida foi de > 9,0%

Periodicidade de medição: mensal.

- 2) EBITDA – *Earnings, before, interest, taxes, depreciation and amortization*:

que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização" (Lajida). Para se chegar ao EBITDA é preciso utilizar a seguinte conta: receita bruta (gerada pelos ativos operacionais), menos as despesas operacionais, excluindo-se destas a depreciação e as amortizações do período e os juros. A escolha deste indicador foi pela importância em medir a geração de caixa operacional da empresa, tendo a meta sido definida em 25%.

Periodicidade de medição: mensal.

- 3) Receita líquida: obtida através da soma do faturamento bruto das vendas e serviços, deduzindo os abatimentos (devoluções, cancelamentos) e os impostos relacionados à venda (ISSQN, ICMS, PIS, COFINS). A escolha deste indicador foi para medir se a empresa está aumentando a participação no mercado; como desafio a meta é crescer 15%.

Periodicidade de medição: mensal.

- 4) Margem de contribuição: obtida através da dedução da receita líquida dos custos das mercadorias e/ou serviços vendidos. A escolha deste indicador complementa o de receita líquida, sendo a busca do aumento

de participação no mercado, foco em clientes rentáveis, e a meta estabelecida foi de 49%.

Periodicidade de medição: mensal.

A definição dos indicadores da perspectiva dos clientes foi direcionada pelos objetivos estratégicos e evidenciada no Quadro 19.

Quadro 19 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva dos clientes.

Perspectiva dos Clientes			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
• Fidelizar os clientes	• Turnover de clientes	• < 10% ano	• Sistematizar acompanhamento de clientes
• Aumentar a base de clientes	• Receita líquida novos mercados	• 25%	• Venda novos mercados: vale transporte e eventuais
• Diferenciar serviços em relação aos concorrentes	• Projeto diferenciação de serviços	• Cumprimento 100% das etapas do projeto	• Administração do transporte de funcionários (clientes)

Fonte: elaboração própria

Na perspectiva dos clientes a empresa optou por três indicadores:

01) Turnover de clientes: também conhecido como rotatividade, traduz o percentual de substituição de clientes, o giro entre entradas e saídas em uma empresa. Para o cálculo, ter-se-ia como representação de sua fórmula a expressão seguinte:

$$\frac{\text{Entrada + Saída de clientes}}{\frac{2}{\text{Total de Funcionários}}} \times 100$$

Neste mercado há significativa rotatividade em função da facilidade de troca de fornecedor, por isso será sistematizado o acompanhamento dos clientes buscando sua fidelização. A meta estabelecida é anual e deverá ser menor que 10% de turnover.

Periodicidade de medição: mensal.

02) Receita líquida - novos mercados: este indicador foi motivado pela oportunidade de identificar médias empresas na região que fornecem vale transporte aos profissionais. Realizar proposta de serviço de fretamento, bem como a busca de nichos de mercado para transporte de fretamento individual, trata-se de meta desafiadora. Mas o departamento comercial terá uma equipe atuando somente nesse mercado, por isso espera-se 25% de aumento na receita.

Periodicidade de medição: mensal.

03) Projeto diferenciação de serviços: este projeto é um dos mais importantes na empresa, pois irá conhecer as necessidades dos clientes em relação à administração de transporte de seus funcionários. Em seguida será desenvolvido software online para que haja integração da base de dados do cliente com o software que irá roteirizar todos os pontos de parada dos funcionários, otimizará as linhas, bem como, no caso de contratação de funcionários dos clientes, irá indicar em qual região da cidade há espaço disponível no ônibus. A meta é cumprir 100% das ações elencadas no projeto.

Periodicidade de medição: mensal.

A definição dos indicadores da perspectiva dos processos internos foi direcionada pelos objetivos estratégicos e evidenciada no Quadro 20.

Quadro 20 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva dos processos internos.

Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
• Obter excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> • IAO – Índice de aproveitamento dos ônibus • Consumo diesel • Pontualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 3,8 km/l • 100% 	
• Aperfeiçoar sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer novos softwares e implantar melhorias nos atuais 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% 	
• Redesenhar e implantar processos de atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • PSCE-Pesquisa de Satisfação de Clientes Externos 	<ul style="list-style-type: none"> • 98% Satisfeitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar o Acompanhamento dos clientes

Fonte: elaboração própria

Na perspectiva dos processos internos a empresa optou por cinco indicadores:

- 1) IAO – Índice de aproveitamento dos ônibus: este indicador mede a utilização diária do veículo, identificando nas 24 horas quantas são utilizadas. A concentração dos veículos para realizar entradas e saídas das fábricas exige que haja uma grande quantidade de ônibus, mas uma efetiva utilização em horas por cerca de 20 a 25% do tempo, o objetivo é, além de otimizar a quantidade através de roteirização, também buscar novos mercados, levando a utilização de, no mínimo, 30% do tempo.

Periodicidade de medição: mensal.

- 2) Consumo de diesel: a escolha desse indicador foi motivada pela representatividade do diesel no custo total, tendo cada tipo de veículo um parâmetro de consumo em km por litro, porém sofre influência positiva ou negativa de acordo com a maneira de dirigir do motorista. A meta foi estabelecida em 3,8 km/l harmonizando o potencial do equipamento, a condução do motorista e o tipo de piso em que se transita.

Periodicidade de medição: mensal.

- 3) Pontualidade: este indicador foi escolhido, pois a pontualidade nos pontos de ônibus e chegada na fábrica é fundamental ao negócio do cliente; por isso a meta estabelecida é de 100%.

Periodicidade de medição: mensal.

- 4) Conhecer novos softwares e implantar melhorias nos atuais: este projeto visa obter o “estado da arte” em tecnologia. A meta é cumprir 100% das etapas elencadas no projeto.

Periodicidade de medição: mensal.

- 5) PSCE – Pesquisa de Satisfação dos Clientes Externos: essa pesquisa já é realizada na empresa.

Periodicidade de medição: anual

A definição dos indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento foi direcionada pelos objetivos estratégicos e evidenciada no Quadro 21 a seguir.

Quadro 21 - Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas – perspectiva de aprendizado e crescimento.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
• Desenvolver competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • PAC - Plano Anual de Capacitação • PCO – Pesquisa de Clima Organizacional • Implantação de novas idéias 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% dos treinamentos • 85% • 02 no ano 	
• Atuar com agressividade comercial e respeito aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto atuação comercial • Visitas x negócios gerados 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% das etapas do projeto • 60% 	Revisão do modelo de atuação comercial

Fonte: elaboração própria

Na perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa optou por cinco indicadores:

- 1) PAC – Plano Anual de Capacitação: o departamento de recursos humanos identifica, frente às estratégias, as necessidades de

treinamento das áreas operacionais, comerciais e administrativas. A meta é cumprir 100% dos treinamentos aprovados em orçamento.

Periodicidade de medição: mensal.

- 2) PCO – Pesquisa de Clima Organizacional: a pesquisa é aplicada pela área de recursos humanos. O formulário existente sofreu alterações para entender melhor os colaboradores, ver o que é necessário mudar e verificar suas reivindicações. Com a implantação do BSC e seu acompanhamento, haverá uma cobrança mais efetiva das equipes na busca dos resultados, por isso a meta foi estabelecida neste momento em 85% de profissionais satisfeitos.

Periodicidade de medição: anual.

- 3) Implantação de novas idéias: este indicador tem por objetivo motivar a participação de todos os profissionais na gestão, independente da hierarquia. A empresa criou caixas de sugestão e premiará as boas ideias implantadas. A meta é implantar pelo menos duas ideias.

Periodicidade de medição: mensal.

- 4) Projeto atuação comercial: este projeto objetiva a reestruturação do departamento comercial, definindo os mercados de atuação, a abordagem e o acompanhamento ao cliente, os treinamentos das equipes, com vistas a obter maior participação no mercado, rentabilidade e fidelização do cliente.

Periodicidade de medição: mensal.

- 5) Visitas x negócios gerados: este indicador será medido através de cronograma de visita pré-estabelecido para novos clientes versus negócios que se concretizarem. A meta é de que 60% das visitas gerem ao menos uma efetivação de viagem eventual. Se por acaso for efetivada viagem contínua serão computadas as quantidades de meses do ano a partir do fechamento do serviço.

Periodicidade de medição: mensal.

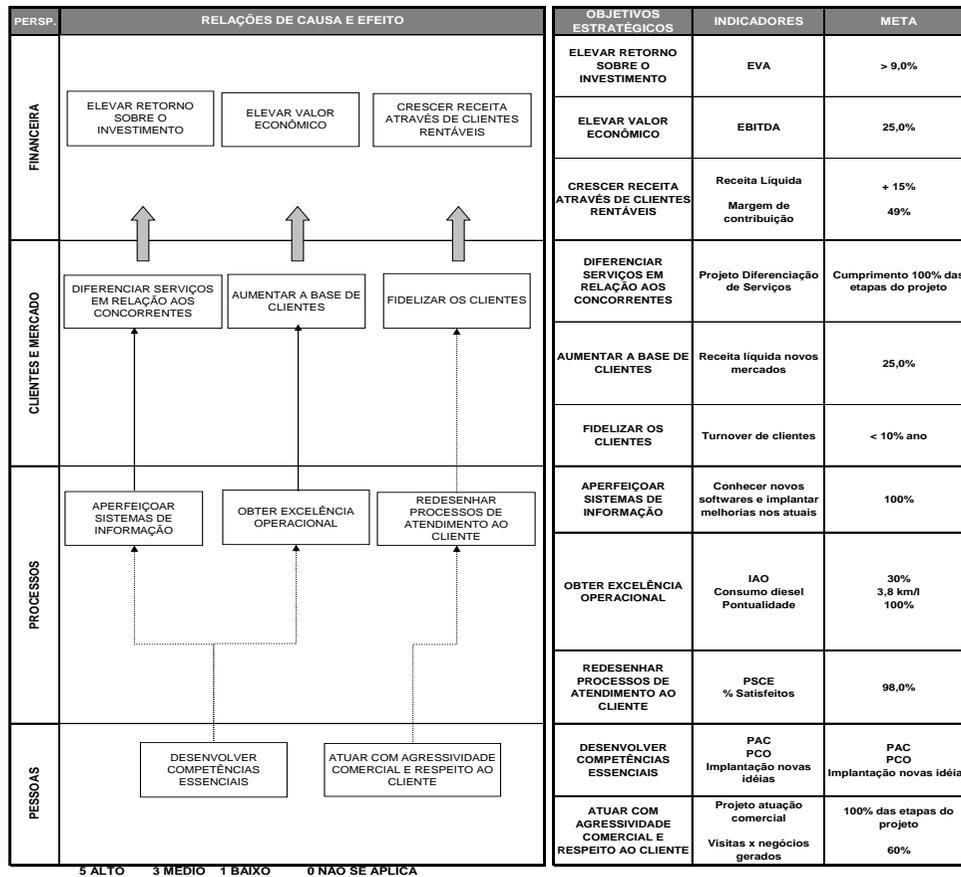
O BSC foi apresentado e validado pela alta administração da empresa ALFA, através de documento denominado matriz de desdobramento, para conferir a coerência dos objetivos, os indicadores e as iniciativas, conforme Quadro 22.

Quadro 22 - Matriz de desdobramento empresa ALFA.

MATRIZ DE DESDOBRAMENTO

Visão:
Evoluir nos atuais negócios, posicionando-nos entre os cinco primeiros grupos empresariais do Estado de São Paulo, neste segmento. Nessa evolução, serão nossos compromissos: a conciliação do retorno aos acionistas com as demandas legítimas de outros stakeholders; a busca da excelência; a responsabilidade social e a ambiental.

Missão:
Encurtar caminhos pela excelência em produtos e serviços de transporte.



RESUL ESPERADO	P - Reduzir capital investido	P - Estudos de Aquisição, Fusão e Permissões	P - Renovação dos Contratos	P - Sistematizar o Atendimento do Cliente	P - Venda para Novos Mercados: T e eventuais	P - Projeto Diferenciação de Serviços	P - Softwares novos e melhorias nos atuais	PAC - Plano Anual de Capacitação	P - Revisão do Modelo de Atuação Comercial
Adequar tipo da frota e idade média									
Melhorar a sinergia do negócio atual									
Buscar a margem necessária nos contratos atuais									
Redesenho dos processos Fidelizar os clientes									
Foco empresas que utilizam VT Aumento viagens eventuais									
Criar opções de roteirização para clientes									
Aperfeiçoamento dos controles									
Desenvolver competências essenciais									
Atuar com agressividade e comercial e respeito ao cliente									

5	3	3	0	0	0	0	0	0
0	0	5	0	3	0	0	0	0
5	5	5	0	0	3	0	0	0
0	0	0	3	0	5	0	0	0
0	0	0	0	5	0	0	0	5
0	0	0	5	0	1	0	0	3
0	0	0	1	0	0	5	0	0
0	0	0	5	0	0	5	0	0
0	0	0	5	0	3	0	0	3
0	0	0	0	0	0	0	5	0
0	0	0	3	5	3	0	0	5
10	8	13	22	13	15	10	5	16

Fonte: elaboração própria

A matriz de desdobramento relaciona a contribuição das iniciativas/projetos nos objetivos estratégicos, sendo a classificação do impacto quantificada da seguinte forma:

- 5: alto impacto
- 3: médio impacto
- 1: baixo impacto
- 0: não se aplica

Essa classificação também contribui para que, caso ocorra a necessidade de priorizar as iniciativas/projetos, o foco seja nas que mais contribuem com os objetivos estratégicos. O resultado da classificação foi:

- P - Sistematizar o Acompanhamento do Cliente = 22 pontos
- P - Revisão do Modelo de Atuação Comercial = 16 pontos
- P - Projeto Diferenciação de Serviços = 15 pontos
- P - Rentabilização dos Contratos = 13 pontos
- P - Venda para Novos Mercados: VT e eventuais = 13 pontos
- P - Reduzir capital investido = 10 pontos
- P - Softwares novos e implantação de melhorias nos atuais = 10 pontos
- P - Estudos de Aquisição, Fusão e Permutas = 08 pontos
- PAC - Plano Anual de Capacitação = 05 pontos

5.2.9 Planejamento do compartilhamento do BSC

David Norton recomenda: “Os executivos precisam perceber que, para a empresa ter sucesso, é necessário envolver toda a companhia. Cada funcionário tem que pensar na estratégia daquela corporação antes de agir, independente de sua posição na empresa.” (GIARDINO, 2005, p. D6).

Estabeleceu-se para as Gerências de cada área realizar reuniões com 100% dos profissionais, contando na maioria dos encontros com a presença do Diretor Superintendente, para:

- apresentar e explicar o Quadro 16: O Diálogo entre a Missão e as Perspectivas de Valor;
- apresentar e explicar o Quadro 17 – Mapa da Estratégia do *balanced scorecard*;
- apresentar os indicadores, explicar as metas e iniciativas, bem como estabelecer quadros de gestão à vista com os resultados;
- implantar a caixa de sugestão para participação de todos os profissionais;
- motivar os profissionais para que se sintam parte integrante do processo e enxerguem claramente seu papel e sua importância na implementação da estratégia.

Alguns outros meios utilizados foram a distribuição de cadernos contendo a missão, visão e valores, o mapa estratégico, protetores de telas de micro computadores e espaço na Intranet dedicado ao tema, para auxiliar a tornar a estratégia parte do dia-a-dia da organização.

5.2.10 Monitoramento da estratégia e *balanced scorecard*

Estabeleceram-se reuniões periódicas de acompanhamento em todos os âmbitos da organização, incluindo os sócios, que terão uma participação maior na avaliação de medidas e nos resultados da empresa, conforme demonstrado no Quadro 23.

Quadro 23 - Empresa ALFA - monitoramento da estratégia e *balanced scorecard*.

Reunião	Foco	Participantes	Periodicidade
Conselho de Sócios	Estratégia Política Corporativa Finanças e resultados	Sócios	Trimestral
Comitê Executivo	Monitoramento Estratégia, Resultados, Iniciativas e Processos	Diretor Superintendente e Gerências	Semanal
Reuniões de Gestão	Monitoramento Processos, Iniciativas e Resultados	Gerentes, Coordenadores e Equipes	Semanal

Fonte: elaboração própria

Nas reuniões de Comitê Executivo e de Gestão são determinadas as ações corretivas e/ou preventivas, buscando, se for o caso, as causas do não atingimento de metas e criando novas alternativas para atingi-las.

5.2.11 Dificuldades na implantação do *balanced scorecard*

A cultura de planejamento estratégico já existe na empresa ALFA, e com isso têm-se muitas das premissas básicas, itens que são pré-condições para a implantação do BSC, como missão, visão, diretrizes estratégicas e alguns indicadores para acompanhamento do desempenho. Esse fato contribuiu positivamente na implantação do BSC, porém, inicialmente houve dificuldades no entendimento da terminologia e conceitos do BSC, muitas vezes relacionadas com a metodologia da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e requisitos normativos de certificação da ISO.

Esse ponto foi superado com treinamento, realizado pela pesquisadora e pelo consultor, sobre toda a metodologia, utilizando como base a teoria em linguagem simples, bem como um caso prático de implantação da ferramenta em outra empresa – Companhia Siderúrgica de Tubarão (CSC), conforme artigo de Menezes et al (2006), apresentado no Congresso Anual da ABM em 2005, em Belo Horizonte-MG.

O prazo para implantação, devido à situação financeira da empresa, também foi um desafio a ser superado. O prazo foi uma exigência do Diretor-Superintendente, que tratou o calendário validado como prioridade na empresa. Adicionado à motivação e empenho de todos foi possível o cumprimento do prazo, sem perda de qualidade ou exclusão de etapas.

Durante a implantação do BSC foram identificados alguns processos internos com falhas de controle, ou sem o controle, o que poderia interferir nos indicadores de desempenho. Foram estabelecidas fichas para os indicadores constando a fórmula para medição, a fonte das informações e os responsáveis.

5.2.12 Resultados após a implantação do *balanced scorecard*

Na apuração dos indicadores a empresa estabeleceu extensão de variação aceitável, sendo que o indicador é considerado como atingido com

resultado menor em até 3% em relação à meta, e como atingimento parcial a variação é de até 5%.

Para facilitar a visualização do desempenho no painel de divulgação mensal à toda organização, foram criados ícones que ao mesmo tempo são faróis, sendo:



= indicador atingido ou superado, carinha feliz na cor verde;



= indicador atingido parcialmente, carinha séria na cor amarela;



= indicador não atingido, carinha triste na cor vermelha.

O objetivo desse sinalizador é oferecer condições claras e objetivas de visualização dos resultados e, a partir destes, avaliá-los e, principalmente, promover ações que permitam o atingimento dos objetivos da empresa.

A classificação dos indicadores, estabelecimento de nome fantasia, extensão de atingimento, bem como o resultado mensal real e orçado, podem ser verificados nos Apêndices C, D e E deste trabalho.

No Quadro 24, a seguir, encontram sintetizados os resultados no Painel de Desempenho utilizado pela empresa para divulgação a todos os profissionais.

Quadro 24 - Painel de Desempenho ALFA - Jan a Set/2015

PAINEL DE DESEMPENHO						
INDICADOR	UNID	META 15 ANO	META 15 JAN - SET	REALIZADO JAN - SET	ATING.	
EVA	%	9,0	9,0	8,6	AP	
EBITDA	%	25,0	25,0	20,6	NA	
REC LÍQ	%	15,0	15,0	14,9	A	
M CONTRIB	%	49,0	49,0	47,0	AP	
TURNOVER CLIENTES	%	10,0	10,0	5,8	S	
REC LÍQ NOVOS MERCADOS	%	25,0	25,0	35,3	S	
PROJ DIFERENCIAÇÃO	%	100,0	100,0	80,0	NA	
IAO	%	30,0	30,0	32,7	S	
DIESEL	km/l	3,80	3,80	3,44	NA	
PONTUALIDADE	% Satisfação	100,0	100,0	99,8	A	
SOFTWARE	%	100,0	100,0	100,0	A	
PSCE	%	98,0	98,0	95,7	A	
PAC	%	100,0	100,0	100,0	A	
PCO	%	85,0	85,0	91,0	S	
NOVAS IDÉIAS	Quant	2	1	1	A	
PROJ COMERCIAL	%	100,0	100,0	100,0	A	
NEGÓCIOS GERADOS	%	60,0	60,0	50,0	NA	

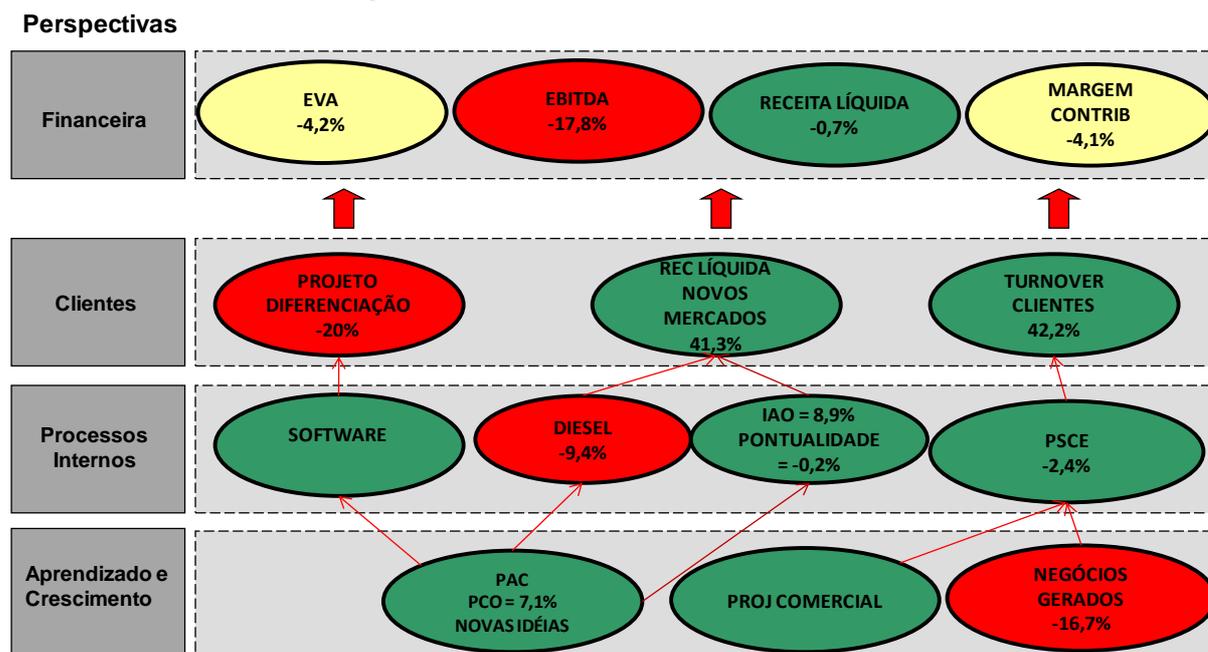
Fonte: Empresa ALFA.

No painel a primeira coluna é o sinalizador, na sequência o nome fantasia do indicador (nome reduzido e mais conhecido pelos profissionais), qual a unidade de medição, a meta anual, a meta até o mês, a apuração real e o atingimento do mesmo. No caso do atingimento as siglas são:

- S = Superado o atingimento;
- A = Atingido;
- AP = Atingido parcialmente;
- NA = Não atingido.

Os resultados dos indicadores foram alocados no mapa estratégico para analisar as relações de causa e efeito, conforme Quadro 25.

Quadro 25 - Mapa Estratégico - indicadores



Pode-se verificar no mapa estratégico da ALFA os indicadores sugeridos e seus respectivos atingimentos, que demonstram o resultado alcançado em relação à meta. Através das setas verifica-se o desempenho dos indicadores de causa e efeito, ou seja, é possível identificar qual indicador causa impacto em outro indicador.

Pode-se observar que o investimento no aprendizado e no crescimento, ou seja, nas pessoas, possibilitou uma evolução nos processos estratégicos, gerando manutenção de clientes e aumento de receita através de novos mercados, impactando, desta forma, no resultado financeiro.

Ainda não houve um atingimento pleno no resultado da organização, porém na análise do Comitê Executivo da empresa os mesmos são tidos como muito bons, frente ao momento econômico difícil do país, que tem afetado todas as empresas do setor. A percepção é que as ações tomadas desde Dezembro/2014, quando foi definido o planejamento estratégico, contribuíram para esse resultado, visto como positivo e em evolução.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal, pesquisar como as empresas do segmento de fretamento realizam a gestão estratégica e analisar o processo de implantação da ferramenta de gestão por indicadores – *Balanced Scorecard* (BSC) – em uma empresa piloto no Estado de São Paulo.

Através de pesquisa, buscou-se primeiro conhecer até que ponto esse setor utiliza o planejamento estratégico e qual o seu sistema de medição de desempenho. Superada a dificuldade para obter a participação das empresas, conclui-se que, em sua maioria, a gestão é familiar, o planejamento é informal, não há prática de *benchmarking* no setor, não se adota ferramentas de gestão como o planejamento estratégico e o *balanced scorecard*, e os indicadores de monitoramento são baseados nos recomendados para certificações de qualidade.

No projeto piloto na empresa ALFA, conclui-se que o modelo sugerido por Kaplan e Norton se aplica a esta empresa. No entanto, houve grande dificuldade inicial para a organização entender o processo de construção do BSC, bem como identificar os indicadores e suas relações de causa e efeito, por isso acredita-se que houve um ganho de aprendizagem para a equipe a partir deste estudo.

Os pontos favoráveis na implantação foram:

- o apoio da alta administração, bem como o comprometimento e a participação da equipe;
- cumprimento do cronograma como prioridade para a empresa;
- planejamento estratégico já estar sendo utilizado pela empresa.

Os pontos críticos na implantação foram:

- capacitação da área comercial e proximidade com os clientes;
- ausência de *benchmarking* para desenvolvimento de metas.

Em relação aos resultados após a implantação, é importante registrar que a conjuntura econômica de 2015, que compôs os fundamentos do planejamento estratégico sofreu significativas alterações negativas, sendo:

a) Risco Brasil: a agência de classificação de risco Standard & Poor's rebaixou a nota do Brasil de BBB-, que representa capacidade adequada para honrar compromissos, para BB+ que é o primeiro grau de rating especulativo, o que

prejudica os investimentos no país.

b) PIB – Produto Interno Bruto: há forte queda na atividade econômica, o Banco Central prevê recuo de 3% neste ano, e no próximo ano recuo de 1,22%.

c) Mercado de Trabalho: segundo os dados do Banco Central a taxa de desemprego vem crescendo mensalmente, de 5,3% em Jan/15 para 7,9% em Out/15.

d) IPCA e Política Monetária: enquanto a atividade econômica cai, a inflação sobe, de acordo com o Banco Central, a mediana das previsões para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) para este ano subiu de 9,70% para 9,75% e, para o próximo, saiu de 6,05% para 6,12%. Em 12 meses, a estimativa subiu de 6,24% para 6,27%.

Mesmo com a mudança de cenário a organização melhorou seu desempenho, uma vez que sua rentabilidade passou de 15% em 2014 para 18,7% no período de Jan a Set/15, houve atingimento parcial do conjunto das demais metas, a possibilidade de monitorar os indicadores nas diferentes perspectivas inter-relacionadas e, sobretudo, por provocar o questionamento das estratégias.

No que se refere a criação de valor, a empresa não está maximizando de forma desejada o valor em longo prazo ao acionista, uma vez que o atingimento do EVA é parcial.

Recomenda-se que a empresa avalie constantemente o BSC, principalmente no que tange aos indicadores das diversas perspectivas, identificando novos indicadores, revisando as metas e as extensões dos indicadores já estabelecidos. Aos gestores cabe apoiar o modelo e disseminar a cultura de mudança em busca dos objetivos almejados.

A proposta deste trabalho não é objeto acabado. É apenas uma contribuição sobre o problema da gestão estratégica em empresas do setor de fretamento. Nesse sentido, propõem-se possíveis temas a serem estudados para o aperfeiçoamento do assunto em questão, sendo:

- Desenvolvimento de programas de reconhecimento e participação nos resultados;
- Estudos sobre a tendência de usos de aplicativos, exemplo a plataforma BlaBlaCar que conecta interessados em compartilhar viagens, e como isso pode afetar os deslocamentos no futuro.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA et al. *Planejamento ambiental*. Rio de Janeiro: Thex Editora, 1993.

ALQUÉRES, C. A.; MARTINES, G. L. As relações entre o conforto, a capacidade, o desempenho e o consumo no planejamento de sistemas de transporte. **Anales**. Clatpu Meeting, Dezembro, 1999.

ALVIM, B. G. Análise do desempenho do transporte coletivo por ônibus fretado. Dissertação (mestrado), 1984. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1984.

ANSOFF, Igor H. *Estratégia empresarial*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTP-ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE PÚBLICO. O transporte na cidade do século 21. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE TRANSPORTE E TRÂNSITO, 12, São Paulo. **Anais...** 12º Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito, 2012.

APARISI CAUDELI, José Antonio; RIPOLL FELIU, Vicente M. El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para el control de gestión. *Revista Partida Doble*, N.º 114, septiembre, 2000.

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade Gerencial*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de Rubens Famá. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AURELIO, B. *O Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

Bain & Company. 2013. Disponível em <http://www.bain.com/publications/articles/global-private-equity-report2013.aspx>. Acesso em janeiro de 2014.

Banco Central do Brasil. Indicadores Econômicos. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em novembro de 2015.

BASSO, L.; PACE, E.. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. RAE eletrônica. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1363&Secao=CO NTRGER&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>.

BSCOL, *How to Training Seminar*, São Paulo, 2000.

CAMALEÑO SIMÓN, Maria Cristina. Efecto multiplicador Del Cuadro de Mando Integral. *Estrategia Financiera*, n.º 140, Mayo, 1998.

CAMPOS, José, A. *Cenário Balanceado*: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. *Administração estratégica*: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHANDLER Jr., Alfred D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: M.I.T Press, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Teoria Geral de Administração*. vol.1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. 7 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer A. *Gestão Estratégica*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, A. P. P. *Balanced Scorecard*: conceitos e guias de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, C.; GOMES, P. F. Análise da variação do desempenho de empresas brasileiras. *Organizações em contexto*. Ano 7, n. 13. 2011.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. *Managing the corporate warriors*. Quality Progress, Milwaukee, 1990.

CUSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C. *Pensamento Estratégico*, 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4 Ed. Rio de Janeiro: livros técnicos e científicos, 1999.

DÁVILA, Antonio. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, Universidad de Navarra, septiembre, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Introdução à Administração*. São Paulo : Pioneira, 1977.

ESTEVES, F. et al. Execução da Estratégia: Proposta de Um Modelo Conceitual e Operacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, VII, Brasília, *Anais... VII Encontro de Estudos em Estratégia*. Brasília, 21 a 23 de Julho de 2015.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, M. A. D. et al. Definição de atributo desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*. São Carlos, V.12, n.2, mai-ago/2005.

FISCHMANN, Adalberto A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fabio. Contribuição para o estudo do Market ValueAdded como indicador de eficiência na gestão do valor: uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente pós plano real. Tese (Livre-Docência em Contabilidade e Atuária) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2001.

FREZATTI, Fabio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Treinamento estratégia in company*. 2008.

GARY, L. How to think about performance measures now. *Harvard Management Update*, 2002.

GEROLAMO, M.C. Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, 2003.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIARDINO, Andréa. Como fazer a estratégia chegar a todos na empresa. *Valor Econômico*, São Paulo, p. D6, 26 set. 2005.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C. *Estudo de Caso*. 1ª edição, Atlas, 2009.

GOLDEMBERG, J. *Energia, meio ambiente e desenvolvimento*. Edusp/Cesp, São Paulo, 1998.

HEADLEY, John, Aspectos prácticos de La implementación Del cuadro de mando integral. *Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, marzo-abril, 1998.

HENDERSON, Bruce D. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

HERRERO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica – uma abordagem prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JOHNSON, C.C.; BEIMAN; I. *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance*. *Asian Development Bank*, 2007.

KALLÁS, David. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos*. Um estudo de caso. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D.A. *Estratégia em Ação. Balanced Scorecard*. 4ª ed. Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. A. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. *Princípio de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUNKES, R. *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas, 2008.

LUZIO, Fernando. *Fazendo a estratégia acontecer*. 1. ed. Cengage Learning, 2010.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. Porto Alegre: L&PM, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. A. *Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação de uso*. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica de São Paulo, 1998.

MENDES, L. A. L. *Performance Prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios*. Disponível em: <<http://www.luislobao.com.br>> Acesso em março de 2015.

MENEZES, Marcelo.T., QUEIROZ Danielle.G.B.S, BRITO, Bruno B., JOSÉ Alexandre S.D. *Implantação do Balanced Scorecard: o caso do departamento de logística da CST*. In: CONGRESSO ANUAL DA ABM, 60º, Belo Horizonte, 2005. *Anais...* 60º Congresso Anual da ABM, Belo Horizonte, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MMA – MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. *Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas por veículos automotores rodoviários*. Brasília, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente*. Rio de Janeiro. Editora Record, 1991.

MS – MINISTÉRIO DA SAÚDE. *DATASUS, Acidentes de trânsito no Brasil, 2007*.

NEELY, A. et al. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 1995.

NEELY, A.; ADAMS, C. *Perspectives on performance: The performance Prism*. Cranfield, UK, Center for business performance (working paper), 2001.

NEGRE, JordiTurull; VIVAS URIETA, Carlos. El cuadro de mando integral em La administración pública: el caso Del Ayuntamiento de Sant Cugat Del Vallès. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, VIII, 28-31 Oct., Panamá, 2003. *Anales... VIII Congreso Internacional Del CLAD, Panam[a, 2003*.

NETTO, F. S. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmicas e de práticas de mercado. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXI , EnAPNAD, Rio de Janeiro, 2007. *Anais... XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007*

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results*. NewYork, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

NORREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 4º Ed. Revisada e atualizada São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico*. Conceitos, Metodologia e Práticas. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'MARA, C.E. et al. Performance measurement and strategic change. *Managing Service Quality*, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria Estratégica e Operacional, Conceitos, Estrutura, Aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil*. 4ª ed. São Paulo:Atlas, 2004.

PEREIRA, S.C.S. O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Dissertação (Mestrado), 2006. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, 2006.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas e análise da indústria e da concorrência*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 12. São Paulo: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH,D.(Org.) *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

PROTTI, Denis. A proposal to use a balanced scorecard to evaluate Information for Health: an information strategy for the modern NHS (1998-2005). *Computers in Biology and Medicine*, n.º 32, 2002.

ROCHA, D.J.A. Avaliação de uma instituição de ensino superior pelo Balanced Scorecard. Dissertação (Mestrado), 2000 – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROCHA, Joséilton Silveira; SELIG, Paulo Maurício. O sistema de gestão Balanced Scorecard e os seus impactos sobre a teoria de custos. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, VII, León, España, 2001. *Anales... VII Congreso Del Instituto Internacional de Costos*, 4-6 Julio,2001.

ROCHA, I., BEUREN M.I, HEIN N. Rentabilidade das Empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus Empresas que Utilizam Somente Indicadores de Desempenho Financeiro. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

TECNOLÓGICA, XXVI, Vitória, 2010. *Anais... XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Vitória, 2010.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3ª. edição, Atlas, 2013.

SALEM, M. A. *Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, and its Hability as Performance Management System versus other Perfomance Management Systems*. *Journal of Environment and Earth Science*, 2012.

SCHNEIDERMAN, B. Information visualization: Dynamic queries, starfield displays, and Life Lines. (1999). Disponível em: <http://www.cs.umd.edu/hcil/members/bshneiderman/ivwp.html>. Acessado em: 23/02/2015.

SILVA JÚNIOR, A.G. Sistemas de suporte à decisão integrado a sistemas especialistas: uma aplicação para o gerenciamento de fazendas produtoras de leite. Dissertação (mestrado), 1993 - Universidade Federal de Viçosa. Viçosa: UFV, 1993.

SIMONS, R. *Perfomance measurement & control sytems for implementing strategy*. New Jersey, Prentice Hall, 2000.

SOUZA, B. C. de. Análises Multivariadas, 2011. Disponível em: <http://www.vademecum.com.br/iatros>. Acesso em março de 2015.

SPICKOVA, M. et al. Review and Comparasion of Performance Measurement System. Disponível em: <http://www.ibimapublishing.com/journal/JOMS/joms.html> Acesso em abril de 2015.

SWAMY, R. Strategic performance measurement in the new millennium. *CMA Management*, 2002.

STAINER, A.; NIXON, B. Productivity and Performance measurement in R&D. *Int. J. Technology Management*, v.13, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico*. 4º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. *Reading*: Addison-Wesley, 1995.

TWEED, S. C. *Foco Estratégico: a vantagem competitiva*. São Paulo: Gente, 1998.

VASCONCELLOS, Eduardo A. *Transporte e Meio ambiente: conceitos e informações para análise de impactos* Annablume, São Paulo, 2008.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZACARELLI, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. Editora Saraiva, 2000.

WRIGHT, Peter L. *Administração estratégica: conceitos*. Trad de Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

8 APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA REFERENTE À PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – JULHO/2015

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

01. Qual é a sua função na empresa?

- Gerente-Proprietário
- Diretor/gerente financeiro
- Diretor/gerente de produção/operação/industrial
- Controller
- Outra. Qual? _____

02. Há quanto tempo à empresa atua neste mercado?

- entre 0 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- entre 10 e 15 anos
- mais de 15 anos

03. Qual o número de funcionários da empresa?

- até 100
- entre 101 e 200
- entre 201 e 300
- entre 301 e 400
- entre 401 e 500
- acima de 500

04. Qual a quantidade de veículos operacionais da empresa?

- até 20
- entre 20 e 40
- entre 40 e 80
- entre 80 e 100
- entre 100 e 150

() acima de 150

05. A gestão da empresa é familiar?

() Sim

() Não

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

01. A empresa possui planejamento estratégico?

() Sim, está formalizado.

() Sim, mas de maneira informal.

() Não possui. Por quê? _____

02. Se positivo, há quanto tempo está implantado o planejamento estratégico?

() entre 0 e 5 anos

() entre 5 e 10 anos

() entre 10 e 15 anos

() mais de 15 anos

03. Qual a periodicidade de elaboração do planejamento estratégico?

() Trimestralmente

() Semestralmente

() Anualmente

() Não possui planejamento estratégico

() Outro. Qual? _____

SISTEMAS DE MEDIÇÃO

01. A empresa possui algum desses modelos de avaliação de desempenho?

() *Balanced Scorecard*

() *Performance Prism*

() Pirâmide de Performance (*Performance Pyramid*)

() Nenhum

() Outro. Qual? _____

02. Existe uma área da empresa encarregada de medir o desempenho da empresa?
- não
 - sim. Qual? _____
03. Quem estabelece as metas a serem atingidas pela empresa?
- Matriz
 - Presidente/diretor geral
 - Diretor administrativo-financeiro
 - Diretor/gerente de operação
 - Controladoria
 - Todas as diretorias
 - Outro. Quem? _____
04. Há comparações (*benchmarking*) entre o desempenho da empresa com os seus concorrentes ou outra unidade da companhia?
- não
 - sim
05. Qual é a principal fonte de informação para realizar comparações (*benchmarking*)?
- Informações da matriz
 - Periódicos técnicos
 - Pesquisas técnicas
 - Informações de consultores
 - Visita a outras organizações
 - Informações de fornecedores
 - Outro
06. As metas estabelecidas pela empresa são divulgadas?
- Não há divulgação
 - Somente para os diretores
 - Para os diretores e os gerentes
 - Para os diretores, os gerentes e os funcionários mais qualificados
 - Para os diretores, os gerentes e todos os funcionários

07. Quais as experiências da empresa com relação ao sistema de medição denominado *Balanced scorecard* - BSC?

- Não ouviu falar
- Não se interessa
- Decidiu não utilizar
- Decidiu abandonar a utilização deste sistema
- Está avaliando a sua implantação
- Está atualmente em processo de implantação
- Utiliza

08. Se, na questão anterior, você respondeu que a sua empresa não se interessa, decidiu não utilizar ou decidiu abandonar o *Balanced Scorecard* - BSC, quais as possíveis razões para isto? (assinalar quantas forem necessárias).

- O sistema atual atende às necessidades da empresa
- Existência de um sistema medição semelhante ao BSC – *Balanced Scorecard*
- A utilização do BSC – *Balanced Scorecard* não é prioritária
- Falta de profundo conhecimento do BSC – *Balanced Scorecard*
- Orientação da direção da empresa ou da matriz
- Complexidade de implantação e operação do BSC – *Balanced Scorecard*
- Relação custo versus benefício desfavorável
- O BSC – *Balanced Scorecard* não é adequado para a empresa
- Falta de recursos para a implementação do BSC – *Balanced Scorecard*
- Outro. Qual? _____

09. Se, na 5ª questão, você respondeu que a sua empresa está implantando ou que está utilizando o *Balanced Scorecard*, quais as características deste sistema que motivou a empresa para isto? (assinalar quantas forem necessárias).

- Melhoria no controle e gerenciamento do desempenho da empresa
- Melhor avaliação de desempenho
- Melhoria da visão das causas e efeito das decisões tomadas
- Melhoria nos processos e nas práticas de produção ou operações
- Impacto comportamental positivo nos empregados
- outro. Qual? _____

10. Qual é a quantidade de indicadores de desempenho utilizados atualmente para avaliar a performance da empresa?

Quantidade de _____

11. Desses indicadores utilizados na empresa indique a quantidade de indicadores financeiros (cite os três principais) e não financeiros (cite os 03 principais). (Exemplos de indicadores financeiros: custo por km, lucro operacional líquido, Exemplos de indicadores não financeiros: pesquisa de clima organizacional, tempo de resposta aos clientes)

Quantidade de indicadores financeiros: _____

01 _____

02 _____

03 _____

Quantidade de indicadores não financeiros: _____

01 _____

02 _____

03 _____

Muito obrigado pela participação!

APÊNDICE B - PESQUISA REFERENTE A PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO – JULHO / 2015



Circular n° 057 / 2015
São Paulo, 20 de julho de 2015.

Pesquisadora Estuda Setor Fretamento

O setor de transporte de passageiros por fretamento é carente em estudos técnicos sejam na administração e operação ou na importância da mobilidade urbana. Dessa forma, todos os estudos e pesquisas que tratam do serviço de fretamento devem e são de nosso interesse, pois podem contribuir decisivamente para o seu desenvolvimento.

É neste ambiente carente que a mestranda em Administração na Unimep Márcia Maltempi escolheu o Fretamento para estudar e apresentar sua dissertação sobre Planejamento Estratégico e Sistema de Medição de Desempenho. Para isso solicitou a ajuda dos associados do Transfretur para responderem ao questionário que segue anexo.

A pesquisadora se compromete a manter sigilo sobre as informações, assim como disponibilizar ao Transfretur o resultado do estudo.

As pesquisas preenchidas devem ser enviadas diretamente para mmarcom0@gmail.com até 31 de julho de 2015.

Esperamos com isso incentivar outros pesquisadores a estudarem o nosso setor trazendo novas expectativas e principalmente novas técnicas de gestão.

Atenciosamente,

Jorge Miguel
Diretor Executivo

APÊNDICE C – INDICADORES – CRIAÇÃO DE NOME FANTASIA E RANGES DE ATINGIMENTO.

139,6

PERSPECTIVA	INDICADOR	NOME FANTASIA	UNIDADE	PERÍODO	META 15	ATINGIMENTO	ATINGIMENTO PARCIAL	MELHOR QUANDO
FINANCEIRA1	EVA - ECONOMIC VALUE ADDED	EVA	%	Jan a Dez	9,0	8,7	8,6	MAIOR
FINANCEIRA2	EBITDA - EARNINGS, BEFORE, INTEREST, TAXES, DEPRECIATION	EBITDA	%	Jan a Dez	25,0	24,3	23,8	MAIOR
FINANCEIRA3	RECEITA LÍQUIDA	REC LÍQ	%	Jan a Dez	15,0	14,6	14,3	MAIOR
FINANCEIRA4	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	M CONTRIB	%	Jan a Dez	49,0	47,5	46,6	MAIOR
CLIENTES1	TURNOVER CLIENTES	TURNOVER CLIENTES	%	Jan a Dez	10,0	10,3	10,5	MENOR
CLIENTES2	RECEITA LÍQUIDA NOVOS MERCADOS	REC LÍQ NOVOS MERCADOS	%	Jan a Dez	25,0	24,3	23,8	MAIOR
CLIENTES3	PROJETO DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS	PROJ DIFERENCIAÇÃO	%	Jan a Ago	100,00	97,0	95,0	MAIOR
PROCESSOS1	IAO - ÍNDICE DE APROVEITAMENTO DOS ÔNIBUS	IAO	%	Jan a Dez	30,0	29,1	28,5	MAIOR
PROCESSOS2	CONSUMO DE DIESEL - KM/L	DIESEL	km/l	Jan a Dez	3,80	3,7	3,6	MAIOR
PROCESSOS3	PONTUALIDADE	PONTUALIDADE	% Satisfação	Jan a Dez	100	97,0	95,0	MAIOR
PROCESSOS4	CONHECER NOVOS SOFTWARES E IMPLANTAR MELHORIAS	SOFTWARE	%	Jan a Dez	100	97,0	95,0	MAIOR
PROCESSOS5	PSCE - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	PSCE	%	Jan a Dez	98,0	95,1	93,1	MAIOR
APRENDIZADO1	PAC - PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO	PAC	%	Jan a Dez	100,00	97,0	95,0	MAIOR
APRENDIZADO2	PCO - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PCO	%	Jan a Dez	85,00	82,5	80,8	MAIOR
APRENDIZADO3	IMPLANTAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS	NOVAS IDÉIAS	Quant	Jan a Dez	2,00	1,9	1,9	MAIOR
APRENDIZADO4	PROJETO ATUAÇÃO COMERCIAL	PROJ COMERCIAL	%	Jan a Dez	100,00	97,0	95,0	MAIOR
APRENDIZADO5	VISITAS X NEGÓCIOS GERADOS	NEGÓCIOS GERADOS	%	Jan a Dez	60,0	58,2	57,0	MAIOR

APÊNDICE D – INDICADORES – RESULTADO MENSAL PERÍODO JAN A SET/2015.

		REALIZADO 15									
PERSPECTIVA	NOME FANTASIA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	REAL ACUM
FINANCEIRA1	EVA	10,0	8,2	8,0	9,0	8,5	9,0	8,4	8,0	8,5	8,6
FINANCEIRA2	EBITDA	25,0	20,0	20,0	15,0	18,0	27,0	20,0	20,0	20,0	20,6
FINANCEIRA3	REC LÍQ	15,0	13,0	13,0	13,0	13,0	28,0	13,0	13,0	13,0	14,9
FINANCEIRA4	M CONTRIB	39,0	48,0	42,0	49,0	46,0	55,0	47,0	49,0	48,0	47,0
CLIENTES1	TURNOVER CLIENTES	4,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	5,8
CLIENTES2	REC LÍQ NOVOS MERCADOS	20,0	20,0	38,0	38,0	38,0	40,0	40,0	40,0	44,0	35,3
CLIENTES3	PROJ DIFERENCIAÇÃO	30,0	40,0	55,0	60,0	70,0	75,0	75,0	80,0	80,0	80,0
PROCESSOS1	IAO	35,0	28,0	28,0	28,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	32,7
PROCESSOS2	DIESEL	3,1	3,0	3,3	3,6	3,6	3,6	3,6	3,8	3,4	3,4
PROCESSOS3	PONTUALIDADE	98,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	99,8
PROCESSOS4	SOFTWARE	40,00	40,00	70,00	75,00	80,00	88,00	90,00	97,00	100,00	100,0
PROCESSOS5	PSCE	95,00	94,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	95,7
APRENDIZADO1	PAC	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0
APRENDIZADO2	PCO	-	-	-	-	-	-	-	91,00	-	91,0
APRENDIZADO3	NOVAS IDÉIAS	-	-	-	-	1,00	-	-	-	-	1,0
APRENDIZADO4	PROJ COMERCIAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,0
APRENDIZADO5	NEGÓCIOS GERADOS	80,00	50,00	40,00	40,00	40,00	80,00	40,00	40,00	40,00	50,0

APÊNDICE E – INDICADORES – META MENSAL PERÍODO JAN A SET/2015.

		META 15									
PERSPECTIVA	NOME FANTASIA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	META ACUM
FINANCEIRA1	EVA	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
FINANCEIRA2	EBITDA	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
FINANCEIRA3	REC LÍQ	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
FINANCEIRA4	M CONTRIB	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0
CLIENTES1	TURNOVER CLIENTES	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
CLIENTES2	REC LÍQ NOVOS MERCADOS	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
CLIENTES3	PROJ DIFERENCIAÇÃO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PROCESSOS1	IAO	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
PROCESSOS2	DIESEL	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
PROCESSOS3	PONTUALIDADE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PROCESSOS4	SOFTWARE	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PROCESSOS5	PSCE	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00
APRENDIZADO1	PAC	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
APRENDIZADO2	PCO	-	-	-	-	-	-	-	85,00	-	85,00
APRENDIZADO3	NOVAS IDÉIAS	1,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00
APRENDIZADO4	PROJ COMERCIAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
APRENDIZADO5	NEGÓCIOS GERADOS	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00