



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



DISSERTAÇÃO

**PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA COM BASE NO *BALANCED SCORECARD*: O CASO DE UMA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA E LOGÍSTICA**

NELMAR VACCARI

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre – RS

2006

NELMAR VACCARI

**PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA COM BASE NO *BALANCED SCORECARD*: O CASO DE UMA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA E LOGÍSTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre – RS

2006

NELMAR VACCARI

**PROPOSTA E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE DESDOBRAMENTO DA
ESTRATÉGIA COM BASE NO *BALANCED SCORECARD*: O CASO DE UMA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA E LOGÍSTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 26 de Junho de 2006, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Cláudio José Muller

Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira

Prof. Dr. Peter Bent Hansen (Orientador)

Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão

Dedico este trabalho para Flávia e Aline, esposa e filha, que suportaram a ausência do marido e pai e apoiaram com carinho e incentivo o pesquisador. Sem vocês, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha esposa e filha que souberam entender a ausência decorrente do tempo investido na pesquisa. Sem o apoio e o incentivo recebido, certamente, este trabalho não seria concluído.

Agradeço aos meus pais, Nelson e Marlene, que sempre indicaram que a formação acadêmica é o único caminho para a construção do conhecimento consistente a da formação pessoal.

A todos os acionistas da DM Transporte e Logística Internacional, especialmente o seu Diretor Geral, Ricardo Mincarone, que não só aceitou que a empresa fosse o campo de pesquisa do presente trabalho, mas foi um grande incentivador de todo o processo.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Peter Bent Hansen, que teve a especial habilidade de conduzir a pesquisa em seu rumo correto durante o processo. Com sua paciência, método e conhecimento, foi possível a conclusão do trabalho.

A todos os professores do Mestrado em Administração e Negócios com quem tive o prazer de trocar informações e idéias durante o período de aulas e que ajudaram na formação de importantes conceitos teóricos que sustentam o presente trabalho.

RESUMO

No ambiente competitivo e globalizado no qual as empresas estão inseridas atualmente, é cada vez mais relevante que a questão logística seja adequadamente valorizada. Considerando a variável logística, o transporte possui um grande peso em função da representatividade de seus custos e sua influência sobre outros parâmetros competitivos. Sendo assim, as empresas do setor de transportes precisam utilizar todos os conceitos da gestão estratégica, planejando e implementando as suas ações estratégicas. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* é uma técnica poderosa para que as empresas consigam desdobrar os seus planos estratégicos em ações alinhadas com os seus objetivos. Neste trabalho, são descritos os resultados de uma pesquisa-ação realizada em uma empresa de transporte rodoviário de cargas. Durante o processo, a empresa pesquisada elaborou o seu planejamento estratégico, sendo abordada a forma como os objetivos foram desdobrados em estratégias e ações, com os seus respectivos indicadores de performance. O processo de construção do modelo específico de *BSC* gerou oportunidade de aprendizado e de valorização da gestão estratégica, discutidos neste trabalho.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Estratégia; Desdobramento de Estratégia; Gestão Estratégica; Empresas de Transporte de Carga.

ABSTRACT

In the competitive and globalized environment where the companies are currently inserted in, it has been relevant that the logistic question be adequately valued. Considering the logistic variable, the transport holds a significant weight, due to the representativity of its costs and its influence over other competitive parameters. Being so, the companies in the transport segment need to make use of all the concepts of strategic management, by planning and implementing their strategic actions. In this context, the *Balanced Scorecard* is a powerful tool for the companies to be able to translate their strategic plans into actions aligned with their objectives. In this work are described the results of an action and research held in a road haulage company. During the process, the company elaborated its strategic planning, showing how the objectives were translated into strategies and actions along with their respective indicators of performance. The construction process of the specific *BSC* model generated opportunity for growth and valuing of strategic management, discussed in this work.

Key-words: *Balanced Scorecard*; Strategy; Translation of Strategy; Strategic Management; Road Haulage Company.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual das Exportações Intra-Regionais em Relação às Exportações Totais...	19
Tabela 2 - Percentual das Importações Intra-Regionais em Relação às Importações Totais...	19
Tabela 3 - Matriz do Transporte de Cargas no Brasil.....	42
Tabela 4 - Distribuição da Frota Nacional por Tipo de Operação.....	46
Tabela 5 - Empresas Permissionadas para Transporte Internacional de Cargas	46
Tabela 6 - Etapas de um Processo de Pesquisa-Ação.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Seqüência do Trabalho.....	30
Figura 2 - Estrutura do Balanced Scorecard.....	52
Figura 3 – A Cadeia Geradora de Lucro	55
Figura 4 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos	57
Figura 5 - Modelo Genérico da Proposta de Valor.....	66
Figura 6 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica	69
Figura 7 - Fluxo de Etapas de Construção do <i>Balanced Scorecard</i> proposto por Kaplan e Norton	79
Figura 8 - Fluxo de Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> proposto por Campos	86
Figura 9 - A Divisão da Responsabilidade da Gestão do Scorecard	90
Figura 10 - Fluxo de Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> proposto por Olve, Roy e Wetter ..	98
Figura 11 - Utilização da Pesquisa-Ação na Pesquisa	105

Figura 12 - Fases do Trabalho	107
Figura 13 - Seqüência do Trabalho.....	126
Figura 14 - Mapa Estratégico de DM Transportes e Logística	146

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz Segmentos-Alvo e Lucratividade.....	64
Quadro 2 - Relação de possíveis indicadores para a perspectiva dos processos internos.....	70
Quadro 3 - Relação de possíveis indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento.....	74
Quadro 4 - Análise Comparativa dos modelos de construção do BSC.....	99
Quadro 5 - Análise dos Resultados da Pesquisa Sobre a Situação da Empresa.....	119
Quadro 6 - Etapas do Processo de Construção.....	129
Quadro 7 - Amplitude de participação dos grupos no processo.....	133
Quadro 8 - Descrição das fases do processo de construção do BSC.....	133
Quadro 9 - Lista dos Objetivos Corporativos.....	135
Quadro 10 - Lista das Estratégias Corporativas.....	137
Quadro 11 - Matriz de Relação Objetivos Corporativos x Perspectivas do BSC.....	143

Quadro 12 - Matriz de Relação Estratégias Corporativas x Perspectivas do BSC.....	143
Quadro 13 - Descrição dos indicadores de performance, metas e prazos dos Objetivos Corporativos	148
Quadro 14 - Descrição dos indicadores de performance, metas e prazos das Estratégias Corporativas	149
Quadro 15 - Análise Comparativa entre Modelo Proposto e Efetivado	152
Quadro 16 - Análise dos Resultados da Segunda Pesquisa Sobre a Situação da Empresa....	164

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 QUESTÃO DE PESQUISA	23
2.1 TEMA DO TRABALHO	23
2.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	27
2.3 DELIMITAÇÕES DE ESCOPO DO TRABALHO	29
2.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	31
3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	33
3.1 OBJETIVO GERAL	33
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
4.1 EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL.....	35
4.2 TENDÊNCIAS DO TRANSPORTE DE CARGAS.....	38
4.3 ESTRATÉGIA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS	42
4.3.1 Características do Transporte Internacional de Cargas.....	42
4.3.2 Concorrentes da Indústria	46
4.4 OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS.....	47
4.5 DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS DO BALANCED SCORECARD	48
4.5.1 Surgimento e Desenvolvimento do BSC	49
4.5.2 Perspectiva Financeira.....	54
4.5.3 Perspectiva dos Clientes.....	62
4.5.4 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa.....	66
4.5.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	71
4.5.6 Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia.....	75
4.5.7 Processos de Construção do Balanced Scorecard	78
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE CONSTRUÇÃO DO BSC	99

5 MÉTODO DO TRABALHO	102
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	102
5.2 SEQUÊNCIA DO TRABALHO	106
5.2.1 Pesquisa Sobre a Situação da Empresa.....	108
5.2.2 Desenvolvimento do Modelo de Construção do Balanced Scorecard.....	108
5.2.3 Construção do Balanced Scorecard.....	108
5.2.4 Avaliação dos Resultados e Sugestão de Adequações	109
5.2.5 Conclusões e Recomendações.....	109
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE A SITUAÇÃO DA EMPRESA ...	109
5.3.1 Tipo da Pesquisa.....	110
5.3.2 População Pesquisada	112
5.3.3 Técnica de Coleta de Dados e Instrumentos.....	112
5.3.4 Análise dos Resultados	113
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA.....	114
6.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA.....	114
6.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA.....	116
6.2.1 Tipo da Pesquisa.....	116
6.2.2 População Pesquisada	117
6.2.3 Técnica de Coleta de Dados e Instrumentos.....	117
6.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA	118
7 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA COM BASE NO BSC	124
7.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO.....	124
7.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO.....	125
8 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS... 131	
8.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DO BSC DA DM TRANSPORTE E LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	131
8.1.1 Fase 1 - Revisão da Missão e dos Objetivos.....	134
8.1.2 Fase 2 - Validação dos Objetivos Corporativos.....	136
8.1.3 Fase 3 - Construção das Estratégias Corporativas	137
8.1.4 Fase 4 - Construção das Estratégias Específicas	139
8.1.5 Fase 5 - Análise das Relações de Causa-e-efeito.....	141
8.1.6 Fase 6 - Desdobramento das Estratégias nas Perspectivas	142
8.1.7 Fase 7 - Construção do Mapa Estratégico do BSC	144
8.1.8 Fase 8 - Definição dos Indicadores dos Objetivos e das Estratégias	147
9 ANÁLISE DA ADEQUABILIDADE DO MODELO PROPOSTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	151
9.1 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O MODELO PROPOSTO DE CONSTRUÇÃO DO BSC E O MODELO EFETIVADO.....	151
9.2 COMPARATIVO ENTRE A ABORDAGEM DOS AUTORES SOBRE A CONSTRUÇÃO DO MODELO E A ABORDAGEM EFETIVAMENTE REALIZADA	158

9.3 APRENDIZADO NO PROCESSO E CONSTRUÇÃO DO BSC	159
9.4 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA EQUIPE EM TERMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	163
10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	167
10.1 CONCLUSÕES.....	168
10.2 RECOMENDAÇÕES	170
10.2.1 Recomendações para Pesquisas Futuras	170
10.2.2 Recomendações para a Empresa Objeto do Estudo.....	171
REFERÊNCIAS.....	173
APÊNDICES	177

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é consenso que o fenômeno da globalização é uma decorrência natural e inevitável do processo evolutivo e tecnológico da humanidade. Especialmente nas últimas décadas, verifica-se que o processo de aproximação dos povos através das transações comerciais e intercâmbios culturais ou de outra ordem, tornou-se intenso em termos de volume e de frequência. Waters (1996) define globalização como um processo social, no qual as limitações geográficas nos arranjos sociais e culturais diminuem e no qual as pessoas se tornam cada vez mais conscientes que essas limitações vão diminuindo.

Ainda de acordo com este autor, o processo de globalização se manifesta em três níveis da vida social, a saber (WATERS, 1996):

- Na economia – os arranjos sociais para a produção, troca, distribuição e consumo de bens e serviços tangíveis;

- Na política – os arranjos sociais para a concentração e aplicação de poder, especialmente quando envolva a troca organizada de coerção e supervisão (militar, policial) assim como as modificações institucionais dessas práticas, como autoridade e diplomacia, que podem estabelecer controle sobre a população e sobre territórios;
- Na cultura – arranjos sociais para a produção, troca e expressão de símbolos que representem fatos, efeitos, significados, crenças, preferências, gostos e valores.

Pode-se concluir que as mudanças nas três dimensões citadas, concorrem para um ambiente geral mais competitivo. As organizações vêm enfrentando este ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade profundamente afetada pelos novos paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação (AUDY, BRODBECK, 2003).

Esta evolução resultou em importantes conquistas em diversas áreas fundamentais do conhecimento científico. Entre estas áreas destacam-se as áreas de telecomunicações e transportes. A aplicação de novas tecnologias no campo das telecomunicações alterou a maneira das sociedades contemporâneas interagirem. Sendo assim, em função destas novas possibilidades de comunicação, as sociedades passaram a ter acesso mais facilitado ao bem intangível mais valorizado do nosso tempo: a informação. A importância da informação já é objeto de estudo da ciência, que dedica ao assunto uma área específica. Saracevic (1996) define desta forma a ciência da informação:

A ciência da informação é um campo dedicado às questões científicas e a prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais (SARACEVIC,1996, p.47).

Hoje, há acesso facilitado e, principalmente, rápido a um volume imenso de informações para parcelas cada vez maiores da população mundial. Este mesmo volume seria até considerado inconcebível há 30 anos atrás. O novo paradigma tecnológico está interligando o mundo de forma a aproximar todos os povos, seja para propiciar trocas comerciais, culturais ou de qualquer outra espécie. Justifica-se hoje afirmar que vivemos mais do que numa sociedade tecnológica; vivemos em uma sociedade da informação.

Há demanda por volumes cada vez maiores de informações de todas as espécies. A troca de informações desta nova sociedade demanda que estruturas de comunicações e transportes suportem as trocas conseqüentes desta aproximação. Logo, esta demanda leva à questão da evolução tecnológica na área de transportes e logística, outra área onde o avanço tecnológico está produzindo seus efeitos.

Trata-se de uma decorrência natural da estrutura de telecomunicações que hoje está disponível. Inicialmente poder-se-ia imaginar que a proximidade virtual causada por estas novas tecnologias de comunicação diminuiria a demanda por transportes efetivos. Embora esta seja uma variável verdadeira nesta equação, o fato é que se observa um aumento extraordinário do comércio mundial em função das novas fronteiras comerciais que se abrem na era da informação. Formou-se uma rede mundial de relacionamentos comerciais complexa e o segmento de transportes tem como missão dar suporte logístico a esta rede. Segundo Bovet e Martin (2000), o mercado faz novas exigências sobre a capacidade de transportar

bens e produtos. As cadeias de suprimento estão cada vez mais internacionalizadas, uma vez que as organizações buscam novas fontes de suprimentos, novos mercados e oportunidades de crescimento. As fábricas que trabalham no sistema *just in time*¹, com programas de estoques administrados pelos fornecedores, exigem uma rapidez e uma confiabilidade nunca antes imaginadas. Os clientes também estão mais exigentes e esperam que os sistemas de transportes atendam às suas necessidades especificadas.

Um exemplo clássico desta realidade é o formato de operação das lojas virtuais. A estrutura de transporte e logística desta nova modalidade de comércio foi formatada sobre a base da necessidade de transportar bens para os mais diversos locais do planeta em prazos aceitáveis. Considerando que uma parcela ainda pequena da população mundial se utiliza deste sistema de compras virtuais e que as empresas comerciais estão expandindo suas áreas de abrangência, pode-se concluir que a estrutura de transporte e logística deve evoluir muito nos próximos anos para poder acompanhar esta modificação do comércio mundial.

Por outro lado, Moeller (1994) identifica os pontos nos quais esta complexidade crescente do mercado e a necessidade de mudança da forma de atuação dos segmentos de transportes e logística estão associados:

Condições de concorrência em termos de preço qualidade, prazos e serviços. A logística se mostra bastante importante no atendimento dessas exigências;

O desenvolvimento tecnológico e as inovações, inclusive da informática, criam novas oportunidades e mudam as condições de produção nas empresas. A tecnologia entendida como fonte de vantagem competitiva;

¹ Sistema de produção desenvolvido por indústrias automobilísticas japonesas na década de 60 com o objetivo de eliminar perdas e aumentar a qualidade no processo de produção.

A estrutura de indústria se altera para uma atuação globalizada, na direção da empresa virtual, em que a cadeia de suprimentos se baseia em parcerias, e o fluxo de materiais e sua logística se mostram como fatores de integração;

A pesquisa e a introdução de novas tecnologias de produção têm apresentado um novo contexto teórico para esses processos e para a administração como um todo, inclusive na área operacional, implicando em novos desafios para os gerentes e profissionais de logística;

A dimensão tempo na logística se reduziu: a dinâmica dos fluxos de materiais e produtos, suas incertezas inerentes e mudanças constantes vêm exigindo a capacidade de se criarem estruturas logísticas novas e mais robustas (MOELLER, 1994, p. 4).

Analisando a realidade regional, pode-se afirmar que, embora os níveis de comércio da América do Sul sejam menores dos que os níveis observados no primeiro mundo, há uma tendência de acompanhamento da evolução mundial, no sentido de que taxas altas de crescimento sejam observadas também nesta região. Nas tabelas 1 e 2 pode-se verificar que o volume de comércio exterior entre os países da América do Sul tem se intensificado.

Tabela 1 - Percentual das Exportações Intra-Regionais em Relação às Exportações Totais

País	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Argentina	26,0%	46,8%	47,9%	46,1%	42,2%	38,7%
Brasil	11,3%	22,6%	24,5%	22,1%	18,1%	20,0%
Chile	12,6%	19,3%	21,7%	23,7%	20,1%	19,1%
Paraguai	52,4%	65,1%	74,5%	65,3%	69,1%	64,7%
Uruguai	39,5%	53,4%	54,0%	51,0%	42,2%	40,8%

Fonte: Anuário Estatístico da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – ONU (2004 , p. 168).

Tabela 2 - Percentual das Importações Intra-Regionais em Relação às Importações Totais

País	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Argentina	26,6%	31,7%	35,3%	34,9%	36,7%	47,5%
Brasil	16,4%	20,7%	19,6%	17,4%	16,4%	15,4%
Chile	23,4%	26,5%	32,7%	34,3%	37,0%	39,7%
Paraguai	39,3%	49,8%	57,9%	57,4%	51,2%	52,1%
Uruguai	48,3%	47,5%	47,4%	55,6%	56,5%	46,1%

Fonte: Anuário Estatístico da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – ONU (2004 , p. 168).

Há, inclusive, mais potencial de crescimento efetivo do comércio exterior na região sul da América Latina e outras regiões do mundo, as quais permaneceram estagnadas nas últimas décadas. Ou seja, o crescimento do comércio regional é uma tendência natural e inexorável, como já observado nos países desenvolvidos. Esta tendência, inclusive, se sustenta nas demandas geradas pelas novas cadeias de suprimentos que se formaram entre as organizações, independentemente de fronteiras políticas e geográficas. Em outras palavras, a queda das barreiras geopolíticas já é objeto de análise das organizações que pretendem crescer e sobreviver. Por outro lado, constata-se ainda que há margem para crescimento, pois estas barreiras geopolíticas que hoje países como os integrantes da Zona do Mercado Comum Europeu não enfrentam mais, ainda estão presentes nas relações entre os países do Mercosul, sejam estes membros ou associados. As barreiras de imigração, controle aduaneiro e de padrão monetário não unificado são exemplos de situações que diferenciam os países do bloco europeu dos países do mercado latino americano.

Pode-se então depreender que, na medida em que estas barreiras citadas forem sendo superadas, poder-se-ão obter níveis de relacionamento comercial muito mais expressivos. Conseqüentemente, as estruturas de transporte e logística regional serão muito mais demandadas para dar suporte a esta evolução.

Em síntese, entende-se que o aumento do nível de competitividade mundial incentivou um processo de evolução tecnológica, o qual resulta em avanços expressivos nas áreas de telecomunicações e transportes. Considerando que o nível de competição é crescente, é certo concluir que as demandas por soluções inovadoras nas áreas de telecomunicações e transportes também serão maiores que as atuais. Tratando especificamente da questão de transportes e logística, estas novas exigências do mercado conduzem as organizações que

atuam neste mercado a rever os seus objetivos e adequar as suas estratégias de forma dinâmica. Logo, o processo de desdobramento de estratégias para as empresas que operam no setor de transporte e logística torna-se condição para que haja planos e ações estratégicas bem definidas e indicadores de performance que permitam um processo de gestão estratégica destas organizações em um ambiente cada vez mais competitivo.

Considerando esse contexto, a construção de um modelo de desdobramento das estratégias para empresas desta indústria pode contribuir positivamente para que planos estratégicos sejam esclarecidos e comunicados para os integrantes de uma organização.

Entre os modelos de desdobramento existentes, detalhados no capítulo 4, destaca-se o *Balanced Scorecard*. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem o poder de ser um sistema de gestão estratégica, e não um simples sistema de medidas. Logo, a construção e implantação de um modelo específico com esta técnica de desdobramento das estratégias podem contribuir para que as empresas enfrentem o aumento de competitividade.

Neste cenário específico é que está inserida a organização que é alvo do estudo do presente trabalho. O segmento de atuação da empresa é o mercado de transporte e logística internacional. Mais especificamente, a organização compete no mercado de transporte rodoviário internacional de cargas secas para os países da América do Sul. Conforme estatísticas da Agência Nacional de Transportes Terrestres que serão revisadas em detalhe no capítulo 4, este é um segmento pulverizado que além da característica de segmentação, apresenta a condição de ser altamente influenciado pelo nível geral da atividade econômica.

Em conclusão, pode-se afirmar que o avanço tecnológico possibilitou a proximidade entre as nações e o conseqüente aumento do nível da competitividade entre as empresas. Com este cenário globalizado, a logística e os transportes assumem um papel de importância estratégica para todas as organizações. Também com o aumento da demanda por serviços de alta qualidade, o nível de competitividade entre as empresas do segmento de transportes se eleva, o que exige que estas empresas adotem estratégias bem definidas e implementadas. A construção de um modelo de desdobramento da estratégia para estas empresas passa a ser importante neste cenário, para que haja alinhamento entre os planos de ação dos executivos e as estratégias corporativas.

Considerando as questões levantadas em relação à importância do desdobramento das estratégias, o presente trabalho visa propor um modelo específico de aplicação do desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos de uma empresa de transporte e logística internacional, com base no modelo do *Balanced Scorecard*.

2 QUESTÃO DE PESQUISA

Neste capítulo serão detalhados o tema, as delimitações de escopo e a justificativa do presente trabalho.

2.1 TEMA DO TRABALHO

Considerando o cenário que foi descrito e as tendências de evolução no segmento de transporte e logística internacional, foi escolhida a empresa DM Transporte e Logística Internacional como campo de pesquisa e análise do presente trabalho.

A organização em questão é uma empresa familiar com sede no município de Eldorado do Sul. Sua fundação aconteceu em 1967 e atualmente ela está sob a administração da segunda geração familiar. A estrutura atual da empresa é de 250 conjuntos de caminhões e semi-reboques com capacidade de carga unitária de até 29 toneladas, o que resulta em uma capacidade mensal instalada de carga de 7.250 toneladas. A operação da empresa

conta com 450 funcionários distribuídos entre a matriz da empresa e filiais nas cidades de São Paulo, Buenos Aires, Montevideú e Santiago do Chile.

O foco do negócio da empresa é o transporte exclusivamente internacional de cargas secas entre Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Isto representa dizer que a empresa optou por não realizar operações internas de frete no Brasil. Outros países da América do Sul, como o Paraguai e o Peru, ainda não são considerados como linhas economicamente viáveis por não possuírem um fluxo de comércio equilibrado com o Brasil.

É importante considerar que este foco de negócio foi escolhido ao longo da história da empresa. O negócio original da DM era o transporte de cargas frigoríficas, notadamente carnes e frutas nas linhas entre Brasil, Argentina e Uruguai. Com o passar do tempo, a empresa percebeu que esta opção limitava significativamente suas possibilidades de crescimento, pois os equipamentos usados para este tipo de transporte eram específicos demais e não permitiam o transporte de outros tipos de carga mais genéricos. Dadas as características do seu parque de equipamentos, a empresa opera atualmente com vários segmentos de indústria e comércio dos países citados.

Atualmente, a DM transporta basicamente cargas de insumos ou produtos semi-acabados entre plantas industriais localizadas na região de sua abrangência. Esta prática é resultado do incremento da competitividade regional. As organizações já não visualizam as barreiras geopolíticas como seus limites de abrangência para obter bens e serviços com relações de custo - benefício adequadas. Esta é uma condição válida tanto para o enfoque comercial, quanto para as questões de insumos e suprimentos industriais. Montadoras de

automóveis localizadas na Argentina podem importar motores fabricados no Brasil, ou, como outro exemplo, uma indústria de laticínios brasileira pode importar soro de leite uruguaio para seu consumo. As possibilidades são diversas e decorrem desta nova realidade de competição e acesso à informação.

Considerando este novo cenário, os acionistas da empresa empreenderam alguns movimentos estratégicos significativos, que devem ser ressaltados para o entendimento das demandas atuais de sua gestão estratégica. Cabe também mencionar que a implantação e avaliação dos planos e ações estratégicas devem estar alinhadas com estes movimentos estratégicos e, para isso, fica evidenciada a necessidade da adoção de um modelo de desdobramento das estratégias.

O primeiro movimento, já citado, foi a opção pelo abandono da operação das linhas de cargas frigoríficas, o que resultou em um aumento do espectro de possibilidades de negócios no mercado. Um segundo movimento, mais recente, foi a decisão por implementar um ritmo acelerado nos investimentos destinados ao crescimento da frota própria de veículos, para aumentar a capacidade instalada e diminuir o grau de dependência do uso dos veículos autônomos.

Um terceiro movimento estratégico também deve ser observado para o perfeito entendimento da motivação da pesquisa do presente trabalho. Os acionistas da empresa decidiram iniciar um movimento de profissionalização da sua gestão. Esta ação está, ao longo do tempo, incluindo no quadro de executivos da empresa profissionais de mercado especializados em suas funções para administrar a operação da empresa. O objetivo deste movimento é deslocar os acionistas para a formação dos conselhos de administração, de família e fiscal juntamente com a admissão de conselheiros externos. Em realidade, os

acionistas da DM optaram por adotar os conceitos de administração previstos nas práticas da governança corporativa.

Essas práticas estão consolidadas no Brasil no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2004), editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Em sua apresentação, o código define que Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas / Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Em conclusão, para que este movimento siga o seu curso de implantação, é requisito que a empresa tenha um modelo de desdobramento das estratégias traçadas pelos conselhos de administração e família. O tema do presente trabalho é precisamente o desdobramento das estratégias. Este desdobramento é requisito para que os executivos percebam com clareza as estratégias definidas e que haja uma perfeita transparência na leitura dos indicadores de performance por parte dos acionistas, durante o processo de implementação destas estratégias. Como se observa, a adoção de um modelo formal de desdobramento da estratégia tem duplo benefício.

Conforme será abordado no capítulo da fundamentação teórica, considera-se que uma das técnicas mais adequadas para equacionar as questões levantadas na organização objeto do presente trabalho é o *Balanced Scorecard*². Partindo dessa premissa, os acionistas da empresa decidiram adotar a metodologia criada por Kaplan e Norton (1997), por entender ser esta a mais apropriada ao caso da DM Transporte e Logística Internacional. Este entendimento foi baseado no conhecimento prévio do *BSC* por parte de membros do Conselho de Administração.

² Ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) de desdobramento e implementação de planos estratégicos.

Desta forma, o presente trabalho tem por questão de pesquisa: Qual o modelo mais adequado de desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos com base no *Balanced Scorecard* ?

2.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Conforme comentado na introdução do presente trabalho, entende-se que o ambiente onde a organização em análise se insere está experimentando um quadro de mudança acelerado, resultado de um aumento do nível de competitividade regional.

Neste ponto, é importante rever a visão de Mintzberg e Quinn (2001) sobre a diferenciação de estratégias deliberadas e emergentes:

As definições da estratégia como planos e como padrões podem ser independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto os padrões poderão surgir sem suspeita. (...) Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, poderemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou à despeito delas (MINTZBERG, QUINN, 2001, p.28).

Desta forma, um modelo de desdobramento da estratégia contribuirá para que os executivos da organização tenham a possibilidade de visualizar todas as ações que buscam implementar as estratégias formuladas e monitorar os resultados buscados e atingidos. Além

disso, torna-se possível a visualização de estratégias emergentes para que estas sejam inseridas no contexto estratégico geral da organização. Analisando a questão por outro ângulo, a não utilização desse ferramental dificulta o processo de gestão estratégica, já que não se pode mensurar com segurança o grau de alinhamento estratégico das ações em curso.

Deve-se ter em conta também que a organização passa por um estágio de migração da administração familiar original para uma gestão profissionalizada, onde executivos de mercado passam a assumir cargos de responsabilidade dentro da estrutura organizacional. Considerando este cenário, um modelo de *Balanced Scorecard* possibilita que os acionistas familiares, que não mais atuam na administração direta da empresa, possam acompanhar de modo efetivo o processo de implantação do planejamento estratégico e os resultados através de seus principais indicadores de desempenho.

A empresa está em pleno processo de evolução de seu modelo de gestão. O primeiro plano estratégico formalizado foi estabelecido para o triênio 2003 – 2005. Porém não houve a implantação de um modelo de desdobramento de estratégias como o *Balanced Scorecard* ou similar, o que acabou causando uma comunicação ineficiente da estratégia para todas as áreas da empresa. Sendo assim, é decisão dos acionistas que na revisão do plano estratégico para o triênio seguinte, prevista para o segundo semestre de 2005, que o *BSC* seja formalmente implementado em sua versão inicial.

Desta forma, entendem-se como claras a importância, a oportunidade e a viabilidade da execução do projeto em questão, pois todas as condições estruturais necessárias estão presentes.

2.3 DELIMITAÇÕES DE ESCOPO DO TRABALHO

O processo de desdobramento e implementação de estratégias empresariais com o uso do *Balanced Scorecard* envolve, conforme detalhamento que se apresenta no capítulo 4, as seguintes fases:

- Consolidação da estratégia da empresa;
- Construção do modelo do *Balanced Scorecard*, envolvendo definição de perspectivas do mapa estratégico, dos planos de ação e dos indicadores de desempenho;
- Implantação das ações estratégicas;
- Análise periódica dos resultados das ações e revisão do modelo do *Balanced Scorecard* desenvolvido, buscando o aperfeiçoamento do modelo.

O presente trabalho se limita à etapa da construção do modelo do *Balanced Scorecard*, com a respectiva definição dos mapas estratégicos, dos planos de ação e os indicadores de desempenho.

O presente trabalho não aborda as questões relativas à análise dos objetivos propostos e às estratégias adotadas pela organização em seu plano estratégico, tampouco a estrutura vigente e a capacidade dos profissionais que estão atuando no momento da pesquisa. Não são abordados, de forma detalhada, aspectos relativos à estruturação interna do processo de profissionalização do modelo de gestão.

A seqüência do trabalho pode ser visualizada na figura 1 a seguir.

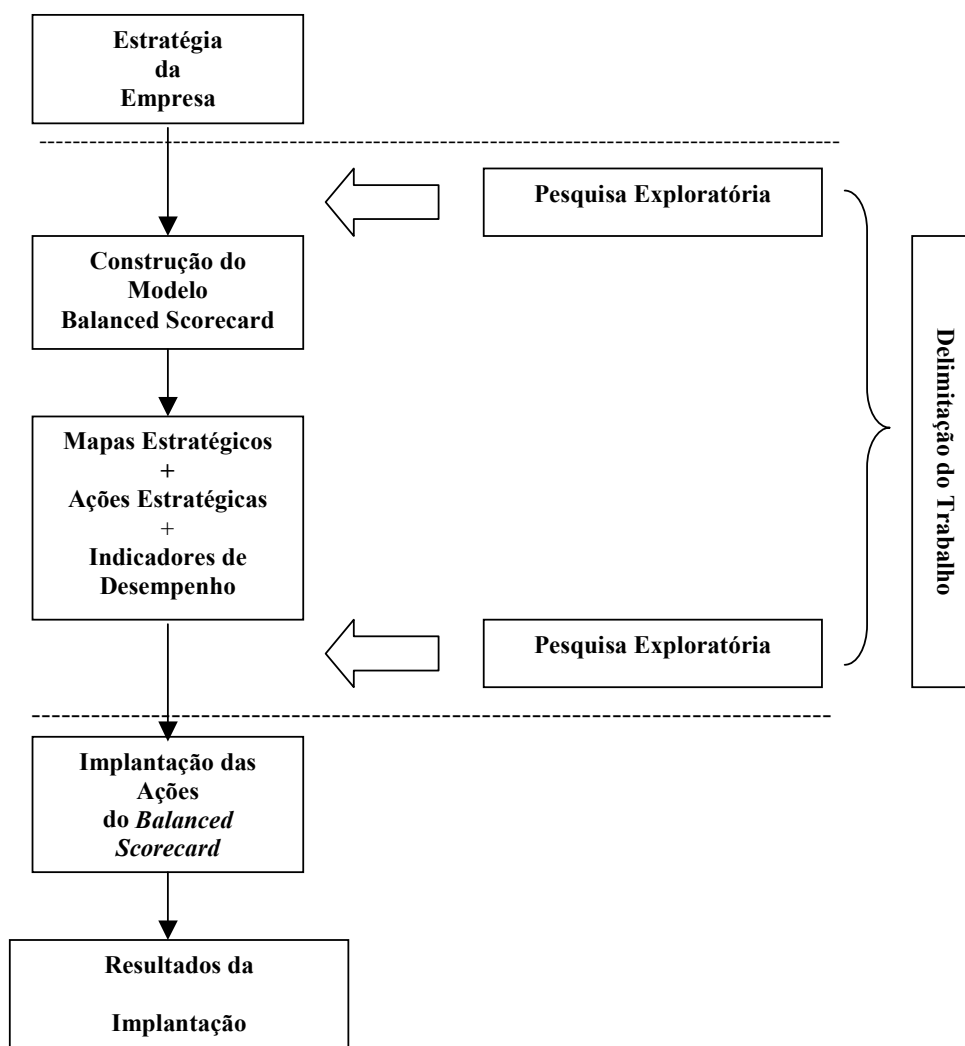


Figura 1 Seqüência do Trabalho

Fonte: Autor

2.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação é composta dos capítulos abaixo descritos:

1. INTRODUÇÃO: Este capítulo contém a introdução ao contexto do trabalho e a estrutura.

2. QUESTÃO DE PESQUISA: Este capítulo contém o tema do trabalho, a questão de pesquisa e a justificativa.

3. OBJETIVOS DO TRABALHO: Este capítulo contém os objetivos geral e específicos do trabalho.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos principais conceitos sobre a teoria, base para o desenvolvimento da pesquisa.

5. MÉTODO DO TRABALHO: Este capítulo contém a descrição do método e da seqüência lógica da pesquisa.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA: Este capítulo contém a descrição das características e dos processos da empresa objeto da análise.

7. PROPOSIÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA COM BASE NO *BSC*: Neste capítulo serão discutidas as definições e a descrição do processo de construção do modelo do *Balanced Scorecard*.

8. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS: Este capítulo contém a descrição das etapas realizadas na aplicação do modelo proposto.

9. ANÁLISE DA ADEQUABILIDADE DO MODELO REALIZADO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS: Este capítulo contém a avaliação da

adequação do modelo proposto e dos resultados da sua aplicação na empresa objeto de análise.

10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES: Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e as recomendações para a empresa objeto do estudo e para futuros trabalhos sobre o tema.

3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Levando em consideração a delimitação do tema e a questão central da pesquisa, são propostos os seguintes objetivos:

3.1 OBJETIVO GERAL

- Propor um modelo de desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos com base no *Balanced Scorecard* a ser aplicado a uma empresa de transporte de cargas e logística internacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos apresentam-se:

- Discutir a aplicabilidade das técnicas propostas pelo *Balanced Scorecard* no ambiente de uma empresa de transporte de cargas e logística;
- Avaliar a contribuição do *Balanced Scorecard* nos processos de profissionalização da gestão estratégica;
- Identificar a contribuição do *Balanced Scorecard* para a estruturação da medição do desempenho no ambiente de uma empresa de transporte de carga e logística.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será discutida a revisão bibliográfica do tema em questão e mais especificamente do *Balanced Scorecard*. Serão discutidas primeiramente a evolução do setor de transporte e logística e suas tendências. Em seguida, serão abordados os temas relativos às estratégias no transporte e as opções estratégicas existentes. Na sequência, serão discutidas as abordagens teóricas de construção do *Balanced Scorecard*, bem como uma análise comparativa entre as mesmas.

4.1 EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA E TRANSPORTE DE CARGAS NO BRASIL

Segundo Novaes (2001), a evolução da logística na segunda metade do século XX pode ser dividida em quatro etapas básicas:

- Atuação segmentada – Processo inicial de atendimento da capacidade ociosa da indústria do pós-guerra, onde se observavam estoques intermediários na manufatura, centros de distribuição e varejo de produtos com pouca diferenciação. Nesta fase, em virtude desta pouca diferenciação, as indústrias produziam e distribuíam a linha de produtos que estava pronta e o mercado pouco influía.
- Integração Rígida – Com a evolução das técnicas de produção e de marketing, o mercado começou a demandar produtos com maior grau de diferenciação. Para atender esta nova demanda, indústria, transportes e comércio passam a compartilhar informações de programação para poder reduzir os custos de logística. Nesta fase, ainda trata-se de uma integração que não continha flexibilidade, ou seja, as informações trocadas não geravam ações de ajuste.
- Integração Flexível – Nesta fase, as informações trocadas geravam ações corretivas e as empresas passavam a operar de forma harmônica, inclusive com a troca eletrônica de dados, o que facilitou o processo mais ainda. Também verificase a procura pelo menor estoque possível durante as fases de produção, distribuição e comercialização. Este estoque mínimo era objetivo tanto dentro da própria empresa, como na empresa que operasse em conjunto.
- Integração Estratégica – Na quarta fase da evolução acontece um salto qualitativo na importância da logística. As empresas agora se relacionam não mais ao pares e com trocas de informações de produção e vendas com o objetivo de reduzir custos de transporte e logística. O objetivo passou a ser a troca de informações estratégicas com a finalidade de alcançar vantagens competitivas pela

diferenciação. Neste momento surgiu o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (ou *Supply Chain Management*), onde um grupo de empresas, de forma alinhada, ajusta suas necessidades com os menores custos possíveis, pois tem objetivos comuns.

Observa-se assim a importância deste segmento para viabilidade da atual estrutura de comércio globalizado. Sem uma estrutura de logística como suporte destas cadeias de suprimentos, os custos de distribuição seriam inviáveis para atender as demandas de um mercado consumidor cada vez mais segmentado.

No cenário brasileiro, Novaes (2001) afirma que muitas empresas ainda estão atuando na primeira fase da logística, ao passo que, poucas já atuam utilizando todas as possibilidades da quarta fase, notadamente as multinacionais. O autor afirma que este atraso na evolução se deve aos problemas oriundos das estruturas organizacionais clássicas que se observa na maioria das empresas brasileiras. Esta departamentalização inibe a visão sistêmica dos processos e faz com que a empresa se volte para processos internos não alinhados.

Pires (2004) aborda que em muitas empresas brasileiras a área de logística era confundida com a área de expedição ou área que era responsável pela contratação de transportadoras.

Nesta linha de raciocínio, passa a ser importante analisarmos a importância da atividade de transporte dentro da logística. Segundo Fleury; Wanke; Figueiredo (2001), o transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel

destacado no desempenho de diversas dimensões no atendimento aos clientes. Segundo o autor, os custos com transportes representam, em média, 60% do total dos custos logísticos, mas em alguns casos, pode significar duas ou três vezes o lucro de uma empresa, especialmente aquelas do setor de distribuição de combustíveis.

Além disso, Fleury; Wanke; Figueiredo (2001) afirmam que mesmo com toda a evolução nas tecnologias da informação, o transporte continua sendo fundamental para que sejam atingidos os objetivos logísticos, compostos por produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível.

No cenário brasileiro, ainda segundo Fleury; Wanke; Figueiredo (2001), as empresas têm buscado o objetivo principal citado da logística. Dessa forma, entendem que a função transporte pode ser uma forma de obter um diferencial competitivo. Grandes investimentos são realizados na área de tecnologia da informação com o objetivo de possibilitar um melhor planejamento e controle das operações de transporte. Também há a busca por soluções intermodais pelas empresas brasileiras, como forma de reduzir custos e otimizar prazos.

4.2 TENDÊNCIAS DO TRANSPORTE DE CARGAS

Segundo o Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais - IMAM (2000), a evolução logística iniciada no pós-guerra, ainda está acelerando seu ritmo em muitas áreas. Os princípios de integração funcional, serviço ao cliente e análise dos tempos de produção são

ainda difusos nas indústrias. As estratégias de gerenciamento estão em constante evolução e as novas tecnologias, notadamente a de informações, estão criando oportunidades para redução de custo e, ao mesmo tempo, melhorando os serviços.

Todavia, as novas tendências econômicas mundiais forçam adaptações dos sistemas logísticos³ aos novos sistemas de produção, como, por exemplo, o consórcio modular⁴ e condomínios de fornecedores, além da adaptação às novas formas de negócios, como por exemplos os varejos virtuais, onde o cliente pode fazer pedidos por televisão interativa, serviços *on line* e, mais recentemente via Internet. Esta nova modalidade está alterando e exigindo respostas da atividade de logística para atendimento desta nova modalidade: o comércio eletrônico.

Assim, esta tendência da logística estabelece novas exigências para o setor de transporte, o qual deve contribuir à perfeita integração entre fornecedores e consumidores finais.

Por outro lado, movimentos recentes e que ainda se observam, são os de terceirização das atividades logísticas, e práticas como aquisições, fusões ou associações. Nesse sentido, Benatti apud Schubsky (2000) escreve que o setor tem característica muito própria: ele é composto de pequenas e médias empresas e deve experimentar acordos operacionais. A multimodalidade, por exemplo, permite parcerias com outros modais. As fusões e aquisições, que ainda são insipientes no transporte rodoviário de carga, requerem por exemplo, mudanças

³ Sistema Logístico inclui o fluxo total de materiais, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega dos produtos acabados aos usuários finais. (MAGEE, 1977, p.2)

⁴ Neste sistema a empresa delega a terceiros, seus parceiros, não só o fornecimento das peças e/ou componentes como também sua montagem, com seus próprios colaboradores, no produto final. Fica por conta do contratante principal, a responsabilidade final pela qualidade dos fornecimentos e dos serviços prestados. (MARTINS e LAUGENI 1999, p.382)

na legislação para permitir maior participação do capital estrangeiro no setor de transporte o que certamente deve facilitar estas práticas.

Benatti (apud SCHUBSKY, 2000) afirma que, operar no mercado brasileiro é complexo para as empresas que têm tecnologia, mas não têm conhecimento do formato de operação local. O autor cita o exemplo da Translor, que começou com um acordo operacional e terminou sendo adquirida pela americana Ryder, o que pode ser uma forte tendência para o setor.

Além disso, segundo Mello (2001), outra questão que ganha relevância e que se firma como uma tendência para o futuro, é a inclusão da responsabilidade social no projeto de novos sistemas logísticos. Pode-se fazer referência às questões ecológicas e à contribuição da Logística para a promoção do desenvolvimento auto-sustentável. Um exemplo prático pode ser o do operador logístico Danzas que vem realizando um trabalho de recuperação de paletes.

Nesse sentido o IMAN (2000) afirma que as empresas de logística têm uma influência importante no meio ambiente e no planejamento urbano. As decisões sobre a localização de armazéns podem contribuir à poluição visual. Nesta linha de raciocínio, a atividade de transporte contribui com ruído, vibração, poluição do ar e também em poluição visual.

Mello (2001) aborda que deve ser reconhecida a importância da logística no problema das embalagens e produtos descartáveis em geral como elementos críticos na questão ambiental. Nesse campo, a Logística pode ter a função de criar sistemas de captação deste tipo de material descartados; pode ser a coleta de lixo urbano domiciliar, a coleta

seletiva de descartáveis, o desmanche de bens duráveis, resíduos industriais, entre outros. Estas operações recebem o nome de logística reversa.

Assim, dentro dessa abordagem, Leite (apud MELLO, 2001) escreve que o grande e grave problema para o reaproveitamento dos produtos descartados ou de seus materiais constituintes, qualquer que seja o canal de distribuição reverso, é a logística de captação dos mesmos, o domínio das fontes e o equacionamento dos sistemas logísticos adequados, de forma a disponibilizá-los para o elo seguinte na cadeia logística reversa.

Por outro lado, Keedi (2002) aborda que o avanço dos modais ferroviário e hidroviário sobre o modal rodoviário deve alterar a estrutura do transporte no Brasil. O autor comenta que ao transporte rodoviário estará destinada uma missão única e mais nobre, que é a de integrar-se, finalmente, aos demais modais e ajudar a transformar o transporte de carga brasileiro em um item de competitividade, dando mais um impulso à ciência da logística. Isto será realizado dando-se ao rodoviário a missão de transporte eficiente de ponta, fazendo de um lado a ligação da produção com o modal de transporte final, e de outro a entrega final do produto recebido de outro modal, isto é, realizando a operação multimodal e intermodal.

Neste cenário, fica evidenciado que a utilização de conceitos de gestão estratégica no setor de transporte rodoviário de cargas contribui para a sobrevivência das empresas.

4.3 ESTRATÉGIA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Neste tópico, serão discutidos o cenário do setor de transporte de cargas, suas características principais e a análise de seu cenário competitivo. Também serão discutidas as principais opções estratégicas que se apresentam para as organizações desta indústria.

4.3.1 Características do Transporte Internacional de Cargas

Atualmente no Brasil, o modal rodoviário prevalece sobre os demais modais de transporte. Há carência de estatísticas recentes, mas a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT (2005) aponta que o transporte rodoviário responde por 61,1% do total de cargas transportadas no país. A tabela 3 a seguir apresenta a evolução da distribuição percentual das cargas entre os modais de transporte.

Tabela 3 - Matriz do Transporte de Cargas no Brasil⁵

MODAL	Milhões TKU 2000	PARTICIPAÇÃO (%)	Milhões TKU 2001	PARTICIPAÇÃO (%)
Rodoviário	470.888	61,5%	485.625	61,1 %
Ferrovário	155.950	20,4%	164.809	20,7 %
Aquaviário	103.390	13,5%	108.000	13,6 %
Dutoviário	33.246	4,3%	33.300	4,2 %
Aéreo	2.432	0,3%	3.169	0,4 %
TOTAL	765.906	100,0%	794.903	100,0%

Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres, 2005, p. 5.

⁵ TKU representa a tonelage carregada por quilometro útil.

Segundo Neves (2005), na década de 50 o modal rodoviário respondia por cerca de 40% do total de cargas transportado no Brasil. A sua participação na matriz de transporte se elevou a partir da década de 60, estimulada pela vinda das indústrias automobilísticas e pelo subsídio no preço dos combustíveis patrocinado pelo Governo Brasileiro. Também colaboraram para este fato o histórico de serviço e a capacidade insuficiente dos demais modais, além da falta de regulamentação do setor de transportes (NEVES, 2005).

O Estado de São Paulo, responsável por 33,4% do PIB brasileiro, apresenta uma matriz de transporte ainda mais distorcida, com 93,3 % de sua riqueza econômica sendo transportada pelas rodovias, 5,5% pelas ferrovias e 1,2 % pelos outros modais. Em São Paulo, são 200 mil quilômetros de rodovias contra apenas 5,1 mil quilômetros de ferrovias e 2,4 mil quilômetros de hidrovias (NEVES, 2005).

Outros países de dimensões continentais como as do Brasil, como, por exemplo, Estados Unidos, Austrália, Canadá e Rússia possuem matrizes mais equilibradas, estimulando o uso dos modais alternativos e a prática da intermodalidade. Para que se tenha idéia da disparidade, os EUA contam com 228.464 km de ferrovias, a Rússia com 87.157 km, o Canadá com 48.909 km, contra apenas 29.798 km do Brasil, número inferior ao do nosso vizinho, a Argentina, que possui uma malha ferroviária de 34.091 km (NEVES, 2005).

Ainda segundo Neves (2005), no Brasil o modal rodoviário enfrenta diversos problemas estruturais, entre os quais destacam-se:

- Excessivo número de empresas no setor;
- Má conservação das estradas;

- Roubo de cargas;
- Idade da frota dos caminhões;
- Alta carga tributária;
- Pouca carga de retorno;
- Altos tempos de espera para carga e descarga.

A última pesquisa realizada pelo NTC (Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística), em 2002, apontava a existência de 46.555 empresas de transportes, número 34% superior ao apurado na pesquisa realizada em 1999, que contabilizava a existência de 34.586 empresas. Esta mesma pesquisa apurou que em 1992 eram 12.568 empresas. Portanto, houve um aumento de 279% no número de empresas em menos de 10 anos.

Mesmo mantida a opção do modal rodoviário nos últimos anos, não há um correspondente volume de investimentos na recuperação e ampliação das estradas brasileiras para suportar o crescimento que se observa. A degradação da malha rodoviária acarreta aumentos de custos operacionais de até 40%, gastos adicionais com combustíveis de até 60% e tempos de viagem maiores em até 100 %, segundo estimativas da Associação Nacional de Transportes de Carga e Logística (NTC). A pesquisa da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), realizada em 2004, revisou aproximadamente 75.000 km de rodovias em todo o Brasil e apontou que 74,7% da extensão avaliada apresentavam algum tipo de imperfeição. Nos EUA, segundo a mesma fonte, numa malha de 6.406.296 km, este mesmo índice não chega a 5%, segundo resultado da mesma pesquisa (NEVES, 2005).

Em 1992 o prejuízo com o roubo de cargas era de R\$ 25 milhões e atualmente vem alcançando cifras ao redor de R\$ 1 bilhão. Em 2003, ainda segundo a CNT, foram 11 mil

roubos a caminhões, significando prejuízos em torno de R\$ 700 milhões. O item gerenciamento de risco passou de 5% para 15% da receita bruta das empresas de transportes, envolvendo valores em torno de R\$ 1,5 bilhão ao ano, ainda segundo os dados da mesma pesquisa (NEVES, 2005).

Segundo Neves (2005), em relação à idade média da frota, 76% da frota de caminhões no Brasil tem mais de 10 anos. A idade média da frota brasileira é de 18,8 anos e nas pesquisas realizadas pela CNT foram constatados veículos com mais de 40 anos de uso.

O setor de transporte internacional é mais restrito. Segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, em 2004 o Brasil contava com 477 empresas habilitadas a prestar este tipo de transporte, com uma frota de 36.592 veículos.

Em relação ao transporte internacional de cargas, deve-se somar as características já citadas mais alguns elementos, que são específicos das empresas que atuam na região dos países da América Latina, dentre os quais cita-se:

- Transporte predominante de cargas fechadas e industriais;
- Dificuldades com regras aduaneiras;
- Dificuldades com legislação geral de outros países;
- Adequação aos diferentes padrões monetários.

4.3.2 Concorrentes da Indústria

A Agência Nacional de Transportes Terrestre – ANTT (2005) indica que há mais de 46 mil transportadoras operando no mercado nacional e mais de 890 mil caminhoneiros autônomos operando nas estradas brasileiras. A frota atual é de mais de 2,6 milhões de veículos com a distribuição apresentada na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição da Frota Nacional por Tipo de Operação

Tipo de Operador	%
Autônomos	51%
Empresas de Transporte	29%
Empresas Transportadoras de Carga Própria	20%

Fonte: NTC, 2002

Em relação ao setor internacional, a ANTT registra em seu último relatório 477 empresas brasileiras, conforme o demonstrado na tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Empresas Permissionadas para Transporte Internacional de Cargas

Origem das Empresas	Número	Frota
Empresas Brasileiras	477	36.592
Empresas Estrangeiras	1.189	25.598

Fonte: ANTT, 2005

Pelo exposto, observa-se que é um segmento altamente fragmentado em termos numéricos, mas com diferenças internas, pois pode-se encontrar desde a grande empresa com um volume alto de investimentos para transportar as suas próprias cargas até os pequenos autônomos com apenas um conjunto em operação. Embora estes opostos não figurem como concorrentes, em uma primeira análise, esta afirmação acaba não se confirmando, pois parte expressiva do volume de cargas transportado pode ser operada por equipamentos sem valor agregado. Aqui entenda-se como valor agregado ao transporte todos os serviços inerentes ao processo de logística, como segurança, rastreamento, documentação e movimentação. Neste tipo de carga o fator preço passa a ser preponderante para a decisão do embarcador ou operador.

Deve-se chamar a atenção também para a questão da concorrência internacional. Muito embora haja proteção aos operadores brasileiros, os demais países fazem o mesmo com as suas frotas nacionais. Sendo assim, uma regulamentação nova local pode interferir seriamente no equilíbrio da concorrência.

4.4 OPÇÕES ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Para Mello (2001) existem basicamente três opções estratégicas para as empresas que operam no segmento de transporte rodoviário de cargas. São elas:

- As empresas podem continuar suas atividades, através da prestação de serviços de frete na forma de subcontratação;
- As empresas podem participar da formação de Cooperativas;
- As empresas podem se elevar à posição de Operadores Logísticos.

Mello (2001) comenta que é interessante observar que existem outras alternativas possíveis, tais como a formação de associação com outros transportadores, a possibilidade de fusão e também formação de novas empresas, o estabelecimento de parcerias com embarcadores e transportadores concorrentes, mas o autor considera que as acima pontuadas, são as que melhor representam o pensamento do mercado. Fatores limitantes como tempo, foco, ou dificuldades no trato com aspectos de mudanças de cultura organizacional são fundamentais para a avaliação de alternativas de modelo de negócio.

Assim, verifica-se que considerando as características e dificuldades deste setor, as condições relativas à competitividade e as opções estratégicas que se formam a partir deste cenário, fica comprovada a necessidade das empresas manterem processos de planejamento estratégico bem estruturados e que as estratégias definidas sejam bem implantadas e acompanhadas. Nesta linha de raciocínio, fica evidenciada que a construção de um modelo de desdobramento de estratégias corporativas, como o *Balanced Scorecard*, é justificada em função das características descritas.

4.5 DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS DO *BALANCED SCORECARD*

Neste item será discutida a origem do modelo *Balanced Scorecard*, as perspectivas definidas na teoria original de Kaplan e Norton (1997), a integração dos indicadores à

estratégia, as abordagens de três autores sobre o processo de construção dos modelos e uma análise comparativa entre estas três abordagens.

4.5.1 Surgimento e Desenvolvimento do *BSC*

As organizações da era industrial baseavam suas estratégias na produtividade industrial para que os ganhos de escala fossem incorporados às suas margens de lucro. Conforme o apregoado nas propostas clássicas de Taylor (1903) e Fayol (1906), o formato básico era incorporar tecnologia nos processos e nos ativos fixos para produzir em massa produtos pouco diferenciados. Dessa forma, as demonstrações financeiras pragmáticas eram suficientes para atender as necessidades dos gestores destas organizações.

Porém, a chegada da era da informação tornou estas medidas incompletas. Novas variáveis como inovação, a escala global e a segmentação de clientes passaram a ser vitais no cenário competitivo das empresas (KAPLAN, NORTON, 1997). Passou a existir a necessidade das empresas agregarem valor aos seus produtos e serviços utilizando os seus ativos intelectuais, e não só os ativos tangíveis. Para isso, novos indicadores não-financeiros passaram a ter importância para a gestão de negócios nesta nova era.

As organizações, para sobreviverem nesta nova realidade de competição, necessitam utilizar sistemas de medição de desempenho alinhados com suas estratégias e capacidades, pois o sistema de indicadores orienta o comportamento e performances das pessoas dentro e fora da empresa. As pessoas que compõem a organização reagem conforme o sistema de medição de suas metas.

Além disso, Kaplan e Norton (1997) alertam que o modelo financeiro foi desenvolvido para medir desempenhos já acontecidos, e que era necessário um conjunto de indicadores que revelasse as tendências futuras de formação de valor.

O *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho integradas à estratégia da organização, mas não desprezando as medidas financeiras, e sim as integrando em um modelo único (KAPLAN, NORTON, 1997).

O desenvolvimento inicial do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos, intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, sendo que a primeira publicação aconteceu no periódico *Harvard Business Review* em 1992. O método acrescenta às medidas financeiras outras medidas não-financeiras que avaliam as organizações de em relação à sua estratégia, conforme definição dos próprios autores:

O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN, NORTON, 1997, p.19).

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001) as idéias centrais do *Balanced Scorecard* são:

- Obter uma estrutura compacta para comunicar a estratégia;
- Definir a exigência da discussão das relações de causa-e-efeito entre os diferentes fatores e a articulação das hipóteses estratégicas;
- Definir um procedimento sistemático para a condução desta discussão, de modo que o debate não fique centrado exclusivamente na questão financeira.

Kaplan e Norton (1997), estruturam conceitualmente o modelo teórico como a “Estratégia em Ação”. Dessa forma, a seqüência da ação seria a seguinte:

- Esclarecer e traduzir a estratégia para a equipe;
- Comunicar e estabelecer a relação de desempenho e recompensas;
- Planejar e estabelecer metas;
- Fornecer *feedback*⁶ estratégico.

Cabe destacar que a contribuição do *Balanced Scorecard* e dos demais sistemas de medições que utilizam medidas financeiras e não-financeiras é que estes deixam de ser apenas um sistema de medidas para ser um sistema de gestão estratégica.

Os autores baseiam as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado na estratégia e visão da organização. Todos os planos e ações devem estar alinhados com a estratégia, como está graficamente demonstrado na Figura 2. Para estas

⁶ Para Campos (1998), *feedback*, ou retroalimentação, corresponde a toda informação proveniente de um processo.

perspectivas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Dessa forma, todas as iniciativas executadas estão ligadas ao planejamento estratégico que por sua vez é decorrência da própria definição estratégica da organização.

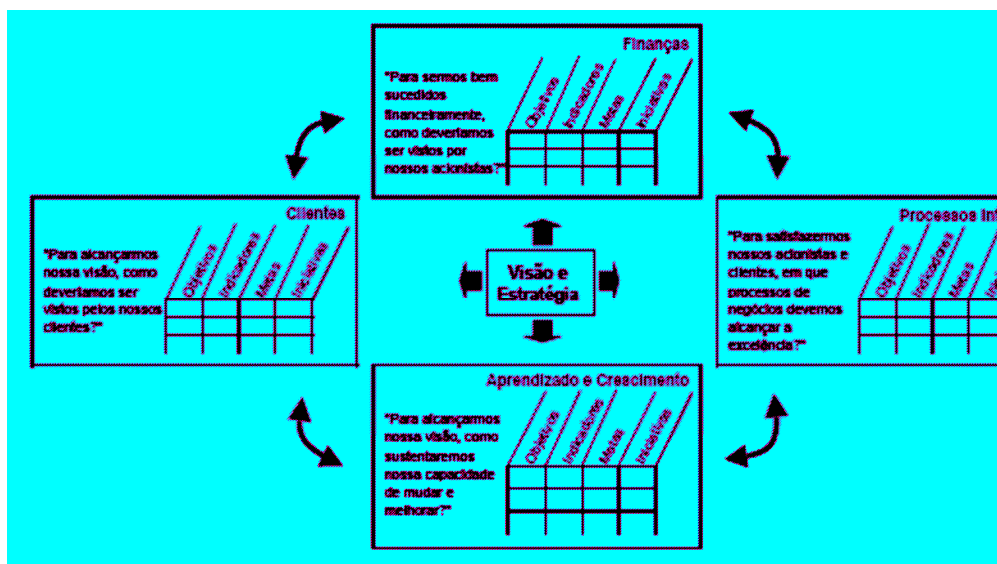


Figura 2 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p. 10)

Pela análise de um *Balanced Scorecard* bem construído pode-se observar toda a cadeia de relacionamento de causa-e-efeito entre objetivo e ação, desde a definição estratégica até as iniciativas de ação na base operacional. Isto é válido tanto para a análise do desempenho como para a avaliação da estratégia definida. Se todos os gerentes e funcionários cumprirem suas metas de desempenho e o resultado final financeiro não ocorrer, isto indica que a estratégia definida não foi a melhor e que uma discussão deve se abrir (KAPLAN, NORTON, 1997).

Alternativamente ao modelo inicial de Kaplan e Norton, surgiram modelos apoiados na teoria da adição de medidas não financeiras para a gestão estratégica das organizações.

Olve, Roy e Wetter (2001) relacionam os seguintes modelos:

- Modelo de *Balanced* de Maisel (1992)

Embora este autor mantenha o título do modelo como *Balanced Scorecard*, há a substituição da perspectiva de aprendizado e crescimento pela perspectiva de recursos humanos, com o objetivo de enfatizar a importância à eficiência de uma organização e de seu pessoal.

- Pirâmide da Performance de Mac Nair et al. (1990)

Este modelo mostra a organização em quatro níveis diferentes e proporciona uma estrutura para um sistema de comunicação de duas vias, que é necessário para instituir uma visão abrangente da organização em seus vários níveis. Os objetivos são traduzidos para os níveis mais baixos enquanto as medidas são traduzidas para os níveis superiores.

- Progresso Efetivo e Medição de Performance de Adams e Roberts (1993)

Este modelo define quatro áreas da organização que devem ser medidas: medidas externas, medidas internas, medidas de alto a baixo e medidas de baixo para cima. O propósito deste modelo não é só implementar a estratégia, mas também fomentar uma cultura na qual a mudança constante seja um modo de vida normal.

A seguir será apresentado o detalhamento descritivo das quatro perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard*.

4.5.2 Perspectiva Financeira

Em última análise, todos os indicadores de um modelo construído sob a ótica do *Balanced Scorecard* devem estar relacionados aos objetivos financeiros. Sobre estes indicadores é que os demais devem estar orientados. A relação de causa-e-efeito deve ser verdadeira para que o desdobramento da estratégia seja efetivo. Sendo assim, as medidas financeiras devem traduzir exatamente a estratégia de uma organização. Os demais indicadores como participação de mercado, rotatividade de funcionários e produtividade indicam sinais positivos e negativos, mas não podem ser avaliados isoladamente. Todos devem estar alinhados ao fim maior financeiro.

Kaplan e Norton definem esta questão como segue (1997):

Os objetivos financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN, NORTON, 1997. p 50).

Campos (1998) relembra pesquisa de Leonard Schlesinger e James Heskett (1991) cujo resultado demonstra a forte correlação entre as perspectivas financeiras e as demais, conforme a figura 3 a seguir.

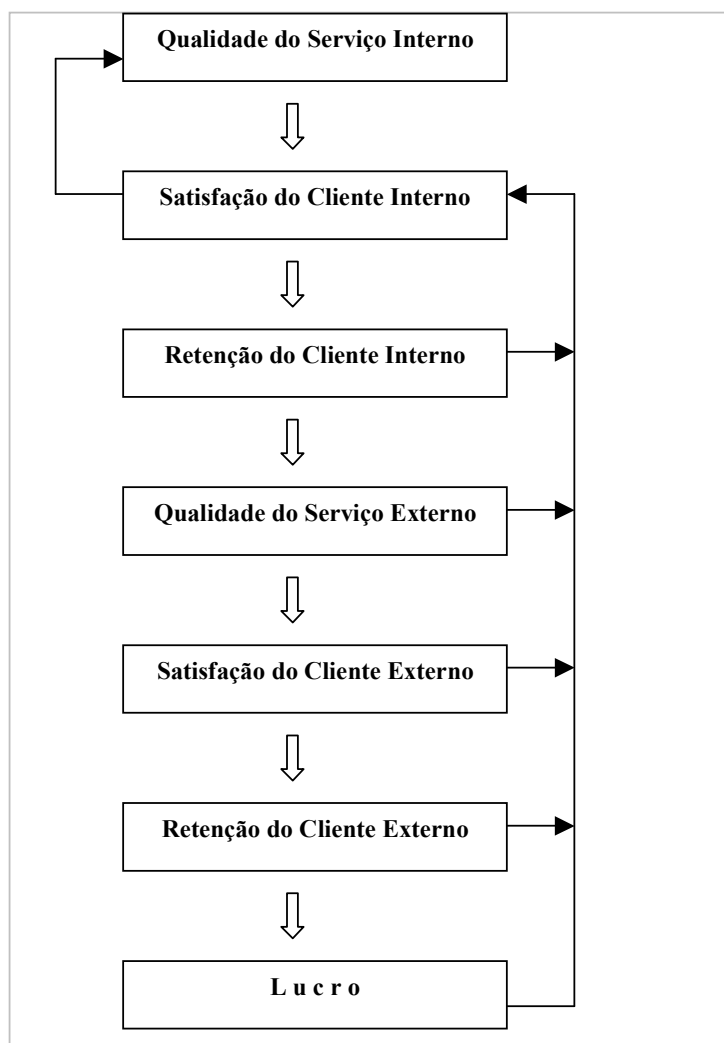


Figura 3 – A Cadeia Geradora de Lucro

Fonte: CAMPOS (1998, p. 73)

Conforme definido por Kaplan e Norton (1997) a organização, antes de definir sua estratégia, precisa avaliar as características de seu momento e perceber a fase que esteja passando. Dependendo desta fase, os objetivos financeiros devem ser diferentes. Os mesmos autores indicaram três fases genéricas, conforme detalhado a seguir:

- **Crescimento:** Organizações em crescimento encontram-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida e contam com produtos com grande potencial de crescimento que demandam investimentos. Dessa forma, conforme Kaplan e Norton, os objetivos financeiros globais para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões (KAPLAN, NORTON, 1997).
- **Sustentação:** Organizações nesta fase ainda podem demandar investimentos em estrutura para eventuais aumentos de capacidade de produção para sustentar mercados alcançados e atingir outros. Para esta fase, Kaplan e Norton (1997) sugerem objetivos financeiros relacionados à lucratividade, como receita contábil e margem bruta, para empresas com capital de terceiros. Já para empresas com capital próprio, os autores sugerem indicadores como o retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado.
- **Colheita:** As organizações que estiverem nesta fase desejam resgatar os investimentos feitos desde o início das operações. Neste ponto não há mais investimentos e crescimentos esperados e deve ser avaliada apenas a capacidade de manutenção da atividade de forma lucrativa. Os objetivos desta fase, segundo Kaplan e Norton (1997), devem ser relacionados aos fluxos de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição de capital de giro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), foram verificados três temas financeiros fundamentais que devem orientar e avaliar as diferentes estratégias financeiras de crescimento, sustentação e maturidade, a saber:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos / melhoria da produtividade;
- Utilização dos ativos / estratégia de investimentos.

Na Figura 4, estão relacionados os temas estratégicos com as três estratégias: crescimento, sustentação e maturidade.

		Aumento e Mix da Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita por funcionário.	Investimento (percentual de vendas). P&D (percentual de vendas).
	Sustentação	Fatia de clientes e contas alvo. Percentual de receitas gerado por novas aplicações. Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Vendas cruzadas.	Custos versus custos dos concorrentes. Despesas indiretas (percentual de vendas). Taxa de redução de custos.	ROCE por categoria de ativo. Índices de capital de giro.
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não lucrativos.	Custos unitários por unidade de produção e por transação.	Retorno por rendimento.

Figura 4 - Medição dos Temas Financeiros Estratégicos
Fonte: Kaplan e Norton (1997 p.55).

A seguir descreve-se o detalhamento de cada tema estratégico e exemplos de indicadores citados por Kaplan e Norton (1997).

4.5.2.1 Crescimento e Mix de Receita

A primeira alternativa de crescimento que se pode conceber é por intermédio do crescimento da receita.

A avaliação do crescimento e mix de receita referem-se à ampliação 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. (KAPLAN, NORTON, 1997).

A seguir estão relacionados alguns pontos importantes e usuais nas organizações que priorizem o crescimento e mix da receita e alguns exemplos de indicadores que avaliam a performance destes mesmos pontos:

Novos Produtos

- Percentual de participação na receita total gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período;
- Preços ou margens brutas (operacionais) de lucro gerado por novos produtos e serviços.

Novas Aplicações

- Percentual de participação nas vendas totais das novas aplicações.

Novos Clientes e Mercados

- Percentual de receita gerados por novos clientes, segmentos de mercado e regiões geográficas;
- Aumento da participação em um segmento alvo de mercado.

Novas Relações

- Percentual de vendas marginais obtidas através de colaboração (sinergia entre as empresas de um mesmo grupo).

Novo Mix de Produtos e Serviços

- Aumento das vendas no segmento alvo;
- Percentual das vendas totais sobre o segmento alvo.

Nova Estratégia de Preço

- Lucratividade por produto, serviço ou cliente;
- Percentual de clientes e produtos não lucrativos.

4.5.2.2 Redução de Custos / Melhoria de Produtividade

A segunda opção para a obtenção de resultados financeiros satisfatórios é pelo intermédio da redução de custos, sejam variáveis ou fixos. Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se à iniciativa de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócio.

A seguir estão relacionados alguns pontos que as organizações priorizam para a redução de custos ou para a melhoria de produtividade, com alguns exemplos de indicadores que avaliam estes objetivos:

Aumento da Produtividade da Receita

- Receita por funcionário (ou por outro custo fixo).

Redução dos Custos Unitários

- Redução do custo por unidade produzida ou serviço prestado.

Melhoria do Mix de Canais

- Custo unitário das transações por canal.

Redução das Despesas Operacionais

- Valor geral das despesas;

- Análise vertical das despesas em relação aos custos totais ou à receita;
- Taxa de produtividade industrial ou comercial em relação aos insumos consumidos.

4.5.2.3 Utilização dos Ativos / Estratégia de Investimentos

O terceiro tema de estratégia financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), aborda a otimização do uso dos recursos investidos em uma organização como caminho para obtenção de resultados positivos. Dessa forma, conforme Kaplan e Norton (1997), objetivos como retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o investimento e valor agregado oferecem medidas globais de resultado do sucesso das estratégias financeiras destinadas a aumentar receita, reduzir custos e aumentar a utilização do ativo.

A seguir estão citados alguns pontos que as empresas comumente utilizam para a melhoria da relação investimento e retorno, acrescentando exemplos de indicadores:

Ciclo de Caixa

Este indicador reflete o somatório do custo financeiro operacional de uma organização, ou seja, a soma dos custos dos dias de vendas em estoque mais os dias de vendas da concedidos como prazo para os clientes, menos a vantagem financeira obtida no pagamento de fornecedores.

- Redução do ciclo de caixa em termos absolutos.

Melhoria da Utilização dos Ativos

- Retorno sobre o investimento (percentual).

4.5.3 Perspectiva dos Clientes

Na definição da estratégia, uma organização define quais os mercados que deseja atender e de qual forma e intensidade. Na perspectiva dos clientes de um *Balanced Scorecard* é que estes objetivos e estratégias devem estar traduzidos.

Conforme Olve, Roy e Wetter (2001):

Essa perspectiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele (OLVE, ROY, WETTER, 2001, p 66).

Olve, Roy e Wetter (2001) ainda afirmam que esta perspectiva é o coração do *Balanced Scorecard*, já que se a organização falhar na entrega dos produtos e serviços certos, satisfazendo as necessidades de custo do cliente com eficiência, tanto no curto como no longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio irá desaparecer.

4.5.3.1 Medidas Essenciais

A medida essencial desta perspectiva contém os indicadores que usualmente as organizações utilizam, como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. A seguir, cada um destes pontos será discutido.

- **Participação de Mercado:** Reflete a proporção relativa de negócios em um determinado mercado, isto em termos absolutos de vendas, número de clientes ou volumes físicos.
- **Retenção de Clientes:** Controla e avalia, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma organização retém ou mantém relacionamentos com seus clientes.
- **Captação de Clientes:** Avalia, em termos absolutos e relativos, a capacidade de uma organização atrair e captar novos clientes ou negócios.
- **Satisfação dos Clientes:** Avalia o grau relativo de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos dentro da proposta de valor.
- **Lucratividade dos Clientes:** Contabiliza o resultado operacional e líquido de cada produto ou serviço, considerando todos os custos incorridos.

Nesta linha de pensamento e utilizando os conceitos citados, Kaplan e Norton (1997) propõem uma matriz simples de avaliação de clientes, considerando as variáveis de adequação do produto / serviço e a lucratividade, conforme descrito no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Matriz Segmentos-alvo e Lucratividade

Cientes	Lucrativo	Não-Lucrativo
Segmento-alvo	Retenção	Transformação
Segmento Não-específico	Monitoração	Eliminação

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.77).

Nesta matriz fica demonstrada que não somente a questão da lucratividade deve ser avaliada na definição da escolha de mercados e produtos. Um produto não-lucrativo pode, eventualmente, ter que ser transformado ao invés de ser eliminado, por uma questão de estratégia.

4.5.3.2 Proposta de Valor

As propostas de valor são os vetores para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes (KAPLAN, NORTON, 1997). Elas descrevem a combinação única de preço, produto, serviço, relacionamento e imagem que o negócio estruturado pela organização oferece ao cliente. O equilíbrio na formulação de uma proposta de valor descreve os segmentos-alvo adequados à estratégia da organização e a forma como esta se diferenciará da concorrência

Embora as propostas de valor possam variar de acordo com a indústria que a organização está envolvida, Kaplan e Norton (1997) definem um conjunto comum de atributos que são identificáveis em todos os setores. Estes atributos estão classificados em três grupos: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e imagem e reputação.

- **Atributos dos Produtos e Serviços:** Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados com a funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade. Para este atributo, pode-se ter, entre outros, objetivos como preço, tecnologia contida, qualidade, pontualidade e funcionalidade.
- **Relacionamento com Clientes:** Este atributo está relacionado à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo a dimensão do tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra. As organizações podem avaliar alguns pontos importantes para este atributo. Pode-se citar, entre outros, disponibilidade da mercadoria, prazo de entrega, experiência da compra.
- **Imagem e Reputação:** O atributo de imagem e reputação reflete fatores intangíveis que atraem um cliente para a compra de um produto ou serviço da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem gerar fidelidade dos clientes, muito além dos aspectos tangíveis dos produtos e serviços.

Na figura 5 a seguir, está reproduzido o modelo genérico da formação da proposta de valor de Kaplan e Norton (1997), onde se pode notar que os autores decompõem graficamente sua teoria.

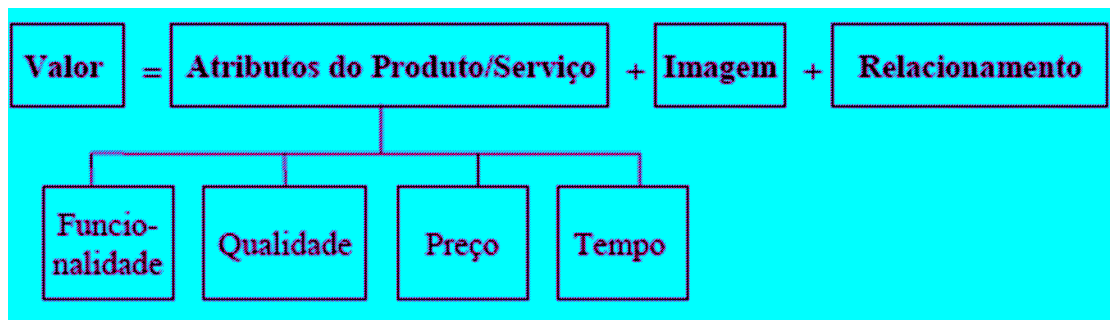


Figura 5 – Modelo Genérico da Proposta de Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.79)

Campos (1998) resume a questão na colocação de que a estratégia deve indicar quem são os clientes e como a organização cria valor para estes, ou qual imagem as pessoas que trabalham na organização deveriam ter de seus clientes. Em sua visão, a perspectiva dos clientes deveria responder claramente as perguntas abaixo:

- O que distingue a nossa contribuição da dos nossos concorrentes?
- Quem são nossos clientes?
- Qual é o principal valor que podemos oferecer e que desejamos que seja percebido pelos nossos clientes?

4.5.4 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Esta perspectiva centra sua análise nos processos internos da organização. Esta análise leva em consideração sempre a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível de qualidade da organização.

A perspectiva dos processos internos procura, também, localizar quais os processos mais críticos para a implementação da estratégia.

Olve, Roy e Wetter (2001) chamam a atenção de que, cada vez mais freqüentemente, os elos entre os processos internos de uma organização e os de outras, que possam estar operando em cadeia, são muito fortes e significativos e também devem ser considerados. A importância do *Balanced Scorecard*, neste aspecto, é que as alterações de processos estão relacionadas à implementação de objetivos financeiros e dos clientes, e, conseqüentemente, à estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os sistemas de medidas de desempenho das organizações tendem a focalizar a melhoria dos processos que já estão estabelecidos. No *Balanced Scorecard*, a recomendação é que os executivos da organização 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 estas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementam o valor propiciado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização).

Hammel e Prahalad (1995) sugerem três grandes processos genéricos para se estudar a cadeia de valor de uma organização. Os processos são inventar, fabricar e entregar. Sob esta ótica, Kaplan e Norton (1997) descrevem os processos principais, considerando uma cadeia de valor genérica.

4.5.4.1 Processo de Inovação

O processo de inovação tem dois componentes básicos. No primeiro, os executivos realizam pesquisas de mercado para identificar o seu tamanho, a natureza da preferência dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. Na seqüência, a organização deve gerar e entregar produtos que não só satisfaçam, como surpreendam o cliente.

Hammel e Prahalad (1995) descrevem este processo como a busca de espaços vazios, ou seja, as oportunidades que residem entre ou em torno das definições dos negócios baseados em produtos. Para surpreender os clientes, os autores sugerem duas perguntas para orientação desta busca:

- Que tipos de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
- Como poderemos, através da inovação, oferecer estes benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

4.5.4.2 Processo de Operações

O processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas empresas. Inicia-se com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Este processo valoriza as questões relativas à eficiência, regularidade e pontualidade na entrega de produtos e serviços aos clientes.

As medidas do processo de operações referem-se às questões de tempo, qualidade e custo. Além destas, as empresas devem também procurar utilizar medidas de flexibilidade e características específicas de produtos e serviços que gerem valor aos clientes.

4.5.4.3 Serviços Pós-Venda

O serviço de pós-venda é a última fase na seqüência dos processos internos. O serviço pós-venda inclui atividades de garantia, tratamento de defeitos, reclamações, devoluções ou reparo, e os processos de registro fiscal, de pagamentos ou cobranças, administração de cartões de crédito, entre outros (KAPLAN, NORTON, 1997).

Na figura 6 a seguir, Kaplan e Norton (1997) resumem graficamente toda a perspectiva dos processos internos, demonstrando a seqüência lógica através da cadeia de valores genérica.

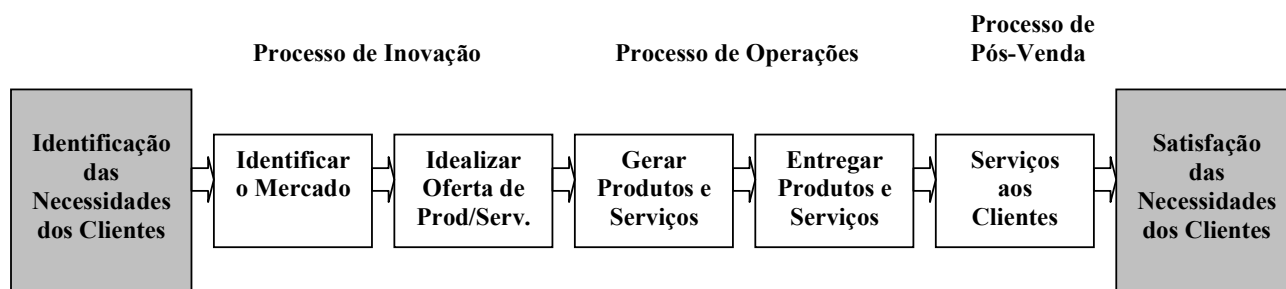


Figura 6 – A Perspectiva dos Processos Internos – O modelo da Cadeia de Valores Genérica

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

A identificação dos processos críticos, que podem ser visualizados nesta cadeia de valor, permite a seleção de indicadores de desempenho que avaliem com qualidade esta perspectiva.

Kallás (2003) resume no quadro 2 a seguir uma relação de possíveis indicadores para a perspectiva de processos internos, com base nas teorias de Kaplan e Norton (1992;1997), Womack e Jones (1988) e Campos (1998).

Quadro 2 – Relação de possíveis indicadores para a perspectiva dos processos internos

Processo	Tipo de Medida	Medida ou Indicador
Processo de Inovação	Pesquisa básica e aplicada	Percentual de vendas gerado por novos produtos Percentual de vendas gerado por produtos proprietários Lançamento de novos produtos vs. concorrentes Lançamento de novos produtos vs. Planejamento Capacidade Técnica do processo de produção Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produtos Lucro operacional (5 anos) sobre custo de desenvolvimento
	Desenvolvimento de produtos	% volume de produção com sucesso para cada subprocesso Tempo de ciclo para cada subprocesso Custo de cada subprocesso <i>Time to market</i> (tempo de introdução de novos produtos vs. concorrentes) Introdução de novos produtos Tempo de equilíbrio do lançamento do produto (similar ao <i>pay back</i>) Margem bruta de novos produtos
Processo de Operações	Medidas de tempo	Tempo de ciclo para cada subprocesso Alternativas para o início do ciclo 1. o pedido do cliente é recebido 2. o pedido ou lote é programado 3. as matérias-primas são solicitadas 4. as matérias-primas são recebidas 5. a produção é iniciada Alternativas para o final do ciclo 1. a produção é concluída 2. o pedido está pronto para o despacho 3. o pedido é despachado 4. o pedido é recebido pelo cliente Tempo de armazenamento inicial, final e em processo Eficácia do ciclo de produção (tempo de processamento)
	Medidas de Qualidade	Taxa de defeito em peças por milhão (por processo) Índice de acerto da produção Desperdício Perdas Retrabalho Devoluções Percentual de processos sob controle estatístico
	Custo	Custo de cada subprocesso (via <i>ABC costing</i>)
Serviços de pós-venda	Tempo Qualidade Custo	Tempo de ciclo de solicitação do cliente até a resolução final % de solicitações atendidas com uma visita Custo dos recursos utilizados

Fonte: KALLÁS (2003, p.46).

4.5.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de Aprendizado e Crescimento desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Esta perspectiva auxiliaria na consolidação do conhecimento organizacional, pois Campos (1998) afirma que os executivos, quando avaliados apenas em relação aos seus resultados imediatos, sentem dificuldades em justificar investimentos em capacitação de seu pessoal, modernização dos sistemas ou melhoria dos processos.

Os objetivos descritos nas três perspectivas anteriores – financeira, do cliente e dos processos internos – descrevem e avaliam os aspectos nos quais as organizações devem se desenvolver para obter desempenhos satisfatórios. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento criam as condições para que se obtenham resultados positivos nas outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) apontam três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento.

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment*⁷ e alinhamento.

⁷ Para Campos (1998), Empowerment é o termo utilizado para definir a delegação a um colaborador e aceitação por este da propriedade, autoridade e responsabilidade por uma determinada atividade ou processo de negócio.

4.5.5.1 Capacidade dos Funcionários

Para Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais importantes ocorrida no pensamento gerencial foi a transformação do papel dos funcionários. Na atualidade, os papéis de rotina foram automatizados: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento das transações através de avançados sistemas de informação e comunicação.

Também para Kaplan e Norton (1997), essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

A seguir estão citados exemplos de medidas de resultados referentes aos funcionários:

- Satisfação dos Funcionários;
- Retenção dos Funcionários;
- Produtividade dos Funcionários.

4.5.5.2 Capacidade dos Sistemas de Informação

Para Kaplan e Norton (1997), a motivação e as habilidades dos funcionários podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos

processos internos. Porém, para que os funcionários tenham desempenho eficaz no ambiente competitivo de hoje, precisam de informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Campos (1998) acrescenta que somente com o suporte de sistemas de informação confiáveis é que os funcionários podem, por intermédio dos processos de melhoria contínua ou de projetos de redesenho ou reengenharia, analisar a situação atual e sugerir mudanças significativas.

4.5.5.3 Motivação, *Empowerment* e Alinhamento

Para Kaplan e Norton (1997), os funcionários, mesmo habilitados e com excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso da organização se não forem motivados a agir no interesse comum, ou se não tiverem espaço para decidir e agir.

Este vetor dos objetivos da perspectiva do aprendizado e conhecimento tem como foco o clima organizacional para a motivação e iniciativa dos funcionários.

Kallás (2003) resume as sugestões de Kaplan e Norton (1997) para as medidas e indicadores que podem ser utilizadas para cada categoria dentro da perspectiva do aprendizado e crescimento, conforme descrito no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Relação de possíveis indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento

Categoria	Medida ou Indicador
Capacidade dos Funcionários	Satisfação dos funcionários Retenção dos funcionários Produtividade por funcionário Lucratividade por funcionário Índice de cobertura de funções estratégicas Tempo necessário para que os funcionários atinjam os patamares de competência
Capacidade dos Sistemas de Informação	Índice de cobertura de informações estratégicas Percentual de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real sobre qualidade, tempo e custo Percentual de funcionários que lidam diretamente com os clientes e têm acesso <i>on line</i> às informações referentes a eles
Motivação, Empowerment e Alinhamento	Número de sugestões por funcionários Número de sugestões por funcionário implementadas Medida da meia vida (período de tempo necessário para que um processo melhore 50%) Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos Índice de alinhamento das metas pessoais com o <i>BSC</i> Índice de compreensão da nova visão e estratégia Pesquisa interna sobre desenvolvimento de equipes Nível de ganhos compartilhados Número de projetos integrados Utilização do controle de perdas Percentual de planos de negócios desenvolvidos pelas equipes Percentual de equipes com incentivos compartilhados Percentual de todos os projetos com participação do cliente nos ganhos Percentual de projetos nos quais foram obtidos ganhos potenciais Percentual de projetos com incentivos individuais de equipes vinculado ao sucesso do projeto

Fonte: KALLÁS (2003, p.49).

Kaplan e Norton (1997) acrescentam que de forma diferente do que se observa nas três perspectivas anteriores, tem-se um número menor de exemplos concretos de medidas para esta perspectiva.

Geralmente estas quatro perspectivas são suficientes para o desenvolvimento de um modelo de um *Balanced Scorecard* equilibrado, que traduza a estratégia da organização. Mas, algumas organizações ou situações específicas podem demandar mais perspectivas.

Perspectivas específicas relacionadas ao meio ambiente, poder público, comunidade ou fornecedores podem ser fundamentais na construção do *Balanced Scorecard* de uma organização onde estes aspectos são vitais. Porém, embora sejam criadas perspectivas

adicionais, não se pode esquecer que estas devem estar integradas numa relação de causa-e-efeito, como será exposto a seguir.

4.5.6 Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia

O diferencial do *Balanced Scorecard* que o torna uma técnica de sucesso não é apenas a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas, mas a correlação destas com os objetivos e a estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir e desdobrar a estratégia da organização através de uma seqüência de relações de causa-e-efeito, que integram os objetivos estratégicos e as medidas de resultado. Kaplan e Norton (1997) destacam os três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia da organização, que serão discutidos a seguir:

- Relações de causa-e-efeito;
- Vetores de desempenho;
- Relação com fatores financeiros.

4.5.6.1 Relações de Causa-e-efeito

Para Kaplan e Norton (1997) a estratégia é um conjunto de hipótese sobre causa-e-efeito. Uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então” abriga toda a lógica do *Balanced Scorecard*. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa-e-efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados.

Todos os indicadores do *Balanced Scorecard* devem estar integrados em uma seqüência de relações de causa-e-efeito que, por sua vez, estão alinhadas à estratégia da organização ou unidades de negócio. Dessa forma, se as medidas do *Balanced Scorecard* estiverem alinhadas à estratégia, o atingimento das metas nos indicadores garante o atingimento dos objetivos estratégicos.

A seqüência lógica de relações de causa-e-efeito deve se sustentar nas quatro perspectivas. Exemplificado, para gerar aumento de receita em uma empresa (perspectiva financeira), esta deve aumentar a participação no mercado em que atua de forma sustentável, o que pode ser obtido através da satisfação e lealdade dos clientes através da entrega de produtos de qualidade e no prazo correto (perspectiva dos clientes). A entrega no prazo pode ser obtida através da otimização dos processos internos. A redução do ciclo operacional e melhorias na qualidade (perspectiva dos processos internos) seriam duas ações apropriadas para este fim. Para obter estas melhorias dos processos internos serão necessárias ações de treinamento e capacitação dos funcionários (perspectiva de aprendizado e crescimento).

4.5.6.2 Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho

Kaplan e Norton (1997) conceituam medidas de resultado e vetores de desempenho. As medidas de resultado são indicadores de ocorrência, que indicam os objetivos da estratégia comuns às varias unidades de negócio de uma mesma organização, como lucratividade e participação de mercado. Os vetores de desempenho são indicadores de tendência, são específicos para as unidades de negócio e demonstram a singularidade da estratégia para esta.

Kaplan e Norton resumem da seguinte forma:

Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrência) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 156):

4.5.6.3 Relação com Fatores Financeiros

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que todas as medidas que são usadas na construção de um *Balanced Scorecard* devem sempre estar alinhadas à perspectiva financeira final. Não se podem criar programas de qualidade ou de melhoria que não estejam vinculados a um objetivo final financeiro.

4.5.7 Processos de Construção do *Balanced Scorecard*

Serão discutidas, a seguir, as etapas necessárias para a construção de um modelo de *Balanced Scorecard*, segundo a abordagem de Kaplan e Norton (1997), Campos (1998) e Olve, Roy e Wetter (2001).

Em cada uma das abordagens, descreve-se o método proposto pelo autor, considerando a terminologia do modelo original de Kaplan e Norton (1997). O objetivo é poder estabelecer um paralelo comparativo entre as diferentes abordagens.

4.5.7.1 Abordagem de Kaplan e Norton

O conceito do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) foi gerado a partir de um estudo, patrocinado em 1990 pelo Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da renomada empresa de consultoria KPMG, que foi motivado pela crença de que os métodos até então existentes para a avaliação gerencial, notadamente aqueles baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

Kaplan e Norton (1997) dividem as atividades de construção de um *Balanced Scorecard* em quatro grupos de etapas, conforme está apresentado na figura 7 adiante.

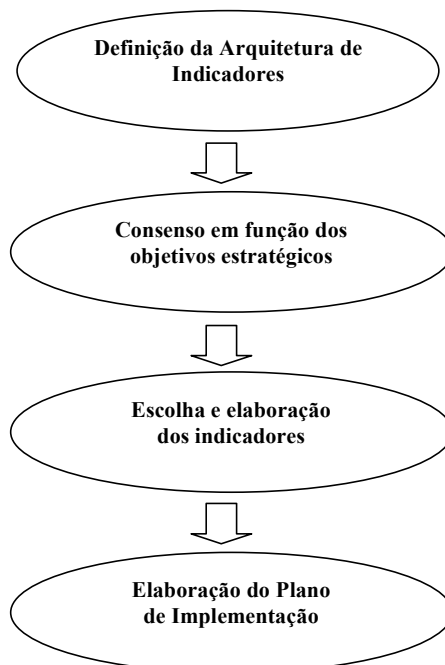


Figura 7 - Fluxo de etapas de construção do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 314.

Em cada uma destas etapas há atividades a serem desempenhadas. A seguir descreve-se com detalhes cada uma destas atividades do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997).

a) Definição da Arquitetura de Indicadores

O objetivo desta primeira etapa é a definição da abrangência da implantação do *Balanced Scorecard* e o mapeamento estratégico da organização.

- Seleção da unidade organizacional adequada: A organização como um todo pode ser definida como área de abrangência da implantação, ou somente uma unidade de negócios. Se apenas uma unidade for escolhida, esta, preferencialmente, deve ter uma cadeia de valores completa – inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ter seus próprios produtos ou serviços, clientes, instalações de produção e canais de distribuição. Deverá também ter a característica de ser facilmente mensurada financeiramente.
- Identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação: Definida a unidade de negócio, o arquiteto⁸ deve analisar o relacionamento da unidade com as demais, além da estrutura corporativa. O arquiteto deverá conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (lucratividade, crescimento, fluxo de caixa), temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

b) Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos

As atividades que compõem esta fase objetivam a formulação dos objetivos da unidade de negócios nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, de forma relacionada.

⁸ Kaplan e Norton (1997) denominam de arquiteto o responsável pelo projeto e implantação do *BSC*.

- Realização da primeira série de entrevistas: O arquiteto deve preparar e entregar para os executivos o material básico sobre o *Balanced Scorecard*, incluindo documentos internos sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. O arquiteto também deve obter e repassar informações sobre o ambiente competitivo da unidade, tendências de tamanho e crescimento do mercado, comportamento dos concorrentes e produtos concorrentes, preferências dos clientes e inovações tecnológicas possíveis. Após o executivo analisar o material, o arquiteto organiza entrevistas com o objetivo de obter informações sobre objetivos estratégicos e as idéias iniciais sobre as medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Além do levantamento citado, estas entrevistas possuem objetivos implícitos, como induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis, conhecer as possíveis preocupação dos executivos quanto ao *Balanced Scorecard* e identificar os conflitos potenciais entre os participantes.
- Sessão de Síntese: Depois de realizadas todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe que coordenam o processo devem se reunir para discutir todas as respostas obtidas nas entrevistas, preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta administração. Devem ser discutidas também as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais quanto ao *Balanced Scorecard* e às mudanças gerenciais que seguirão ao lançamento do mesmo.
- Workshop Executivo – Primeira Etapa: Neste encontro o arquiteto facilita uma discussão sobre as declarações de missão e estratégia até obter consenso sobre o

Balanced Scorecard. O grupo de discussão deve abordar os objetivos de cada perspectiva de forma seqüencial. Para cada perspectiva são discutidos todos os objetivos potenciais. E então se seleciona (por votação) os três ou quatro objetivos mais importantes. Ao final da reunião, a equipe executiva terá identificado um número mais reduzido de objetivos estratégicos para cada perspectiva e uma lista de indicadores possíveis. Após a reunião, o arquiteto prepara e distribui um material com o conteúdo das conclusões e relacionará a composição e liderança dos quatro subgrupos.

c) Escolha e Elaboração dos Indicadores

Para Kaplan e Norton (1997) o objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *Balanced Scorecard* é a identificação daqueles que melhor comuniquem o significado da estratégia. Sendo cada estratégia única, cada *Scorecard* também será único e conterà vários indicadores únicos. Desta forma, esta fase é de importante.

Reunião dos Subgrupos

O arquiteto trabalhará com cada subgrupo durante várias reuniões, com o objetivo de:

- Refinar as descrições dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo;

- Para cada objetivo, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam sua intenção;
- Para cada indicador proposto, identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar estas informações acessíveis;
- Para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Workshop Executivo – Segunda Etapa

Neste segundo encontro, que deve envolver a equipe da alta administração, seus subordinados diretos, e um número maior de gerentes de nível médio, debate-se a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da organização para o *Balanced Scorecard*. Os resultados dos subgrupos são apresentados pelos seus integrantes, nunca pelo arquiteto, para que se crie um comprometimento em relação aos objetivos e indicadores. Os participantes comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver o plano de implementação. Ao final do *workshop*, deve ser elaborado um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *Balanced Scorecard* para todos os funcionários da unidade de negócio. Secundariamente, poderiam se estabelecer também as metas de superação para cada indicador, para os próximos três a cinco anos.

d) Elaboração do Plano de Implementação

- Desenvolvimento do Plano de Implementação: Deve haver a formação de uma nova equipe que formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*, que incluirá a maneira como os indicadores se ligam ao sistema de informações. Deverá ser desenvolvido um sistema de informações executivas que vincule as métricas de alto nível ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.
- Workshop Executivo – Terceira Etapa: Nesta fase, com a presença da equipe executiva, o objetivo é chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipe de implementação. Serão identificados programas de ação preliminares para alcançar as metas e serão alinhadas as várias iniciativas de mudança aos objetivos, indicadores e metas do *Scorecard*. Ao final, a equipe deverá ter um acordo quanto ao programa de implementação que objetivará comunicar o *Scorecard* aos funcionários, integrar o *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*.
- Finalização do Plano de Implementação: Para a criação de valor efetivo, o *Balanced Scorecard* deverá ser integrado ao sistema gerencial da organização, com a recomendação de um prazo de 60 dias para que esta integração esteja operacionalmente ativa. Deve-se ter em mente que inicialmente serão utilizadas as

melhores informações disponíveis, até o projeto ter sido totalmente implementado.

Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

Convém ressaltar que as demais abordagens que serão citadas a seguir podem ser consideradas como derivações da teoria original de Kaplan e Norton (1997). Acredita-se que estas variantes foram desenvolvidas baseadas na interpretação e nas necessidades e dificuldades encontradas nas experiências práticas de cada autor.

4.5.7.2 Abordagem de Campos

De acordo com Campos (1998), apesar do *Balanced Scorecard* poder ser aplicado a todo o tipo de empresa, diferentes situações de mercado, estratégias de produto e ambientes competitivos requerem diferentes soluções de negócio. Logo, um modelo nunca é igual a outro. Para o autor, embora as organizações tenham diferenças, o processo de construção do *Balanced Scorecard* apresenta relativa constância. Campos (1998) ressalta que a questão da transparência que o modelo do *Scorecard* deve transmitir é fundamental e que de 15 a 20 medidas são suficientes para a tradução da estratégia de uma organização.

A proposta de roteiro de elaboração de Campos (1998), para um projeto clássico deve conter oito etapas que são mostradas no esquema da figura 8 e detalhados a seguir.

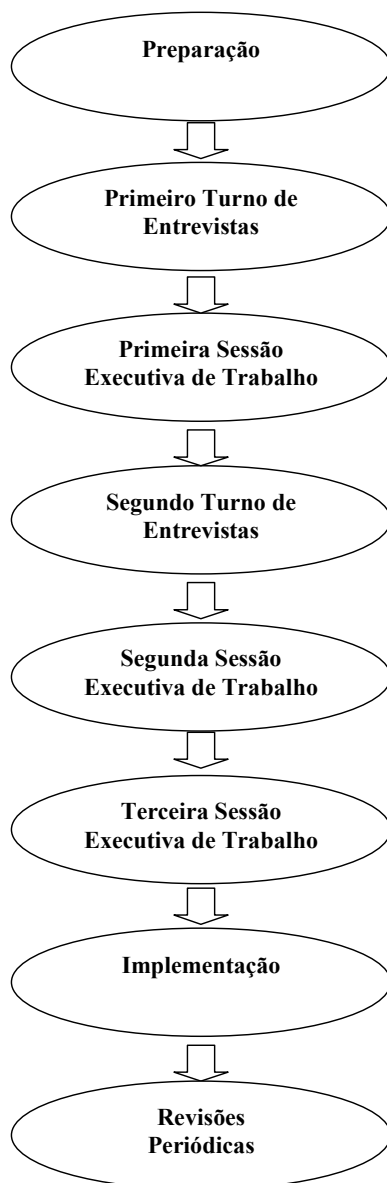


Figura 8 - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Campos

Fonte: Adaptado de Campos, 1998, p.137.

a) Preparação

A unidade de negócios para qual será desenvolvido o modelo de *Balanced Scorecard* deverá ser selecionada nesta etapa. Campos (1998) sugere que esta unidade deve apresentar

uma condição de motivação e crescimento apropriado e seus executivos devem confiar na metodologia como instrumento que alavancará o desempenho para que se obtenham resultados ambiciosos.

b) Primeiro turno de entrevistas

Os executivos recebem material explicativo sobre os objetivos da construção de um *Balanced Scorecard*, bem como documentação interna com a descrição da visão, missão e estratégia da empresa. O facilitador⁹ deve organizar o processo de entrevistas com os principais executivos da organização para identificação das correntes de opinião e participação no atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Deve-se elaborar uma relação inicial de propostas de medidas para o *Scorecard*. O facilitador poderá também entrevistar alguns clientes para mapear as suas expectativas.

c) Primeira sessão executiva de trabalho

Os executivos da organização e o facilitador devem se reunir para alinhar o primeiro desenho do *Balanced Scorecard*. A técnica sugerida pelo autor recomenda a identificação dos fatores críticos de sucesso e os indicadores para cada perspectiva do negócio, de acordo com

⁹ O facilitador efetua o papel da coordenação do projeto de construção e implantação. Conceito semelhante ao arquiteto criado por Kaplan e Norton (1997).

as estratégias definidas pela organização. Nesta etapa ainda é constituído um grupo de executivos que será responsável pela construção do *Balanced Scorecard*.

d) Segundo turno de entrevistas

Nesta fase todo o material da primeira reunião é consolidado pelo facilitador. A seguir, o facilitador deve entrevistar novamente os executivos para discutir e tentar validar o modelo inicial do *Scorecard*. O autor sugere que o principal executivo deve ter um papel de avaliação de todo o processo de construção para evitar problemas na implementação.

e) Segunda sessão executiva de trabalho

O facilitador deve apresentar nesta segunda reunião para os principais executivos, agora com a presença de seus subordinados imediatos e um número de gerentes médios ou especialistas, o primeiro modelo construído com o material que foi obtido até então. Além disso, deve-se debater novamente a visão, missão e estratégia em relação a este *Scorecard* inicial. O trabalho deve ser conduzido em grupos para avaliar as propostas de solução apresentadas, associar os programas de mudança em andamento às medidas sugeridas ou às novas identificadas, e iniciar um plano de ações para viabilizar a implementação. As propostas ainda devem ser aprovadas na terceira reunião.

f) Terceira sessão executiva de trabalho

Nesta fase, os altos executivos devem se reunir para chegar a um consenso final em relação à visão, missão, objetivos estratégicos e medidas desenvolvidos que já haviam sido debatidos nas duas reuniões preliminares. Este é o momento no qual são definidas as prioridades, os custos são avaliados e as metas são propostas para cada medida. Além disso, deve-se identificar programas adicionais de ação que permitam alcançar os objetivos definidos. Um objetivo paralelo nesta fase também é chegar à definição de um plano de implementação que inclua como será feita a comunicação da construção do *Scorecard* para toda organização, como será a integração à filosofia gerencial e aos sistemas de informações de suporte à implementação do *Balanced Scorecard*. No final desta fase, deverá estar definido um plano de ação que tenha projetos para cada um dos fatores críticos de sucesso que foram levantados pelos vários times de trabalho autogeridos (TTA)¹⁰.

g) Implementação

Os TTA's, nesta fase, são os responsáveis pelo detalhamento do plano de implantação do *Scorecard*. Cada time deve desenvolver uma solução para o fator crítico de sucesso de sua responsabilidade. Estes planos devem indicar a associação das medidas aos sistemas de informações, a comunicação da nova metodologia a toda a organização e o desenvolvimento de sistemas de mensuração de apoio para as unidades ou departamentos descentralizados.

¹⁰ O TTA é um grupo formado por especialistas de várias funções que intervêm no processo que está sendo alvo de melhoria e redesenho (Campos, 1998).

h) Revisões Periódicas

A cada final de período de avaliação definido, deve ser divulgado um resumo de acompanhamento das medidas do *Balanced Scorecard* para revisão e discussão com os executivos e gestores de todos os departamentos e divisões. O *Balanced Scorecard* deverá ser reajustado a cada ano, como parte do processo de gestão estratégica.

Campos (1998) ressalta que deve haver uma definição clara dos papéis no processo de condução do *Scorecard* para o sucesso do projeto. O autor sugere a divisão de acordo com o apresentado na figura 9 a seguir.

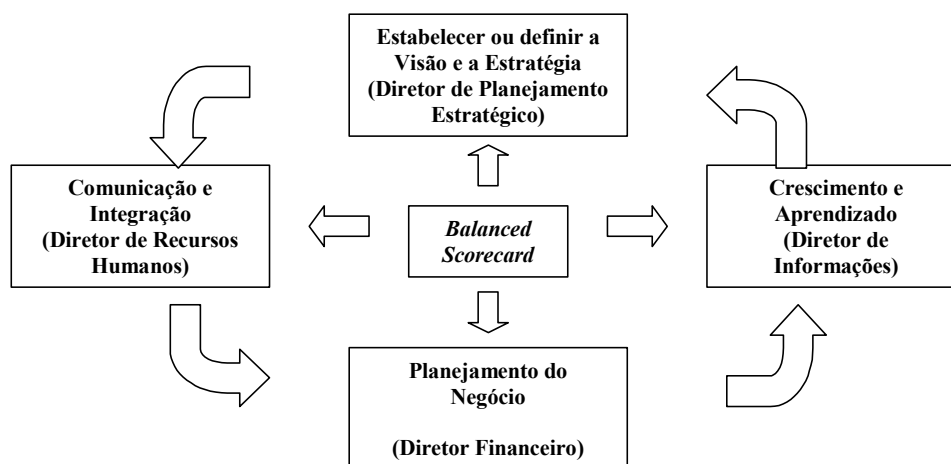


Figura 9 – A Divisão da Responsabilidade da Gestão do *Scorecard*

Fonte: Campos (1998, p. 144)

4.5.7.3 Abordagem de Olve, Roy e Wetter

Na abordagem dos autores, são revistos os conceitos básicos originalmente propostos por Kaplan e Norton (1997) e há convergência de pensamento. Olve, Roy e Wetter (2001)

argumentam que os *Scorecards* devem ser usados para permear na organização um senso de lógica de negócio no longo prazo, criando competências únicas com a expectativa de serem recompensadas no mercado. Além disso, o *Scorecard*, para os mesmos autores, faz com que a organização revise conceitos de áreas diferentes, porém interligadas, a saber:

- Desenvolvimento da Estratégia;
- Sistemas de Controle de Gerenciamento;
- Sistemas de Desenvolvimento de TI;
- Organização e Aprendizagem.

Em relação ao processo de construção, Olve, Roy e Wetter (2001) defendem um processo mais abrangente, que engloba inclusive o próprio processo de elaboração do plano estratégico. A seqüência das fases está descrita a seguir:

- Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da organização e suas tendências;
- Estabelecer ou confirmar a visão;
- Estabelecer as perspectivas;
- Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais;
- Identificar os fatores críticos de sucesso;
- Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio;
- Estabelecer o *Scorecard* de alto nível;
- Ruptura do *Scorecard* e das medidas pela unidade organizacional;

- Formular os objetivos;
- Desenvolver um plano de ação;
- Implementação do *Scorecard*.

A seguir comenta-se cada uma destas fases.

a) Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da organização e suas tendências

O objetivo desta fase é rever e alinhar as visões dos principais executivos sobre como a organização ou a unidade de negócio está posicionada na indústria na qual compete e quais são as tendências para o futuro. A técnica sugerida pelos autores é a organização de seminários e entrevistas com o maior número de pessoas ligadas ao processo de planejamento estratégico. Para Olve, Roy e Wetter (2001), um dos propósitos é verificar o grau de consenso no grupo e, por esta razão, não é aconselhável ser mais específico ao definir indústria e futuro, pois a generalização traz o benefício de deixar espaço para novas idéias e visões.

b) Estabelecer ou confirmar a visão da organização

Nesta fase deve ser definida ou revista a visão da organização pelos seus executivos. O formato recomendado é o de uma reunião com os principais executivos. Para Olve, Roy e

Wetter (2001), as seguintes questões deveriam ser claramente respondidas para que se tenha certeza da correção e propriedade da visão:

- A visão oferece a confiança que precisamos?
- A visão nos oferece o desafio de que precisamos?
- A visão pode nos ajudar a formular nossos próprios objetivos pessoais de maneira satisfatória?
- Nós achamos que a visão faz sentido e que ela é “nossa”?

c) Estabelecer as perspectivas

Os autores criam esta fase para abrir a possibilidade dos executivos discutirem a necessidade ou não de manter as quatro perspectivas originais de Kaplan e Norton (1997). O formato a ser utilizado é um seminário com a participação dos principais executivos. Olve, Roy e Wetter (2001) comentam que algumas organizações entendem que haveria a necessidade da inclusão da perspectiva do empregado. Segundo os autores, esta necessidade inexistiria já que as perspectivas do desenvolvimento e dos processos internos já contemplariam estas questões.

d) Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o propósito desta etapa é traduzir a visão para termos tangíveis a partir das perspectivas estabelecidas e, desse modo, alcançar o equilíbrio total que é a característica única do modelo e do método.

Em um seminário com a participação de todos os principais executivos, devem ser traçados todos os objetivos estratégicos para cada perspectiva. O ponto importante é que todos os objetivos estarão fatalmente ligados à visão da organização.

e) Identificar os fatores críticos de sucesso

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), esta etapa significa a passagem das descrições e estratégias resumidas para a discussão e a decisão do que realmente é necessário para a visão poder ser materializada com sucesso, e quais os fatores influenciam o resultado. Ou seja, devem ser identificados os fatores que são críticos para o atingimento dos objetivos propostos. Esta discussão pode ser realizada em grupos e em ato contínuo à fase anterior. A lista de fatores críticos de sucesso permitirá o desenvolvimento seguinte das medidas de avaliação.

f) Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio

Para Olve, Roy e Wetter (2001), nesta etapa, devem ser desenvolvidas as medidas de avaliação principais para utilização na construção final do modelo. A técnica recomendada é a do *brainstorming*¹¹ em uma reunião com a participação de todos os executivos da organização, em um primeiro momento listando todas as possibilidades para uma posterior seleção. O objetivo é mapear todas as relações de causa-e-efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas nas várias perspectivas.

g) Estabelecer o *Scorecard* de alto nível

Nesta fase deve-se consolidar o mapa estratégico final da organização, considerando todas as conclusões das etapas anteriores. Este material deve ser apresentado e aprovado pelas pessoas que participam do processo de construção e implantação. Olve, Roy e Wetter (2001) ressaltam a importância da confecção de materiais explicativos que tornem perfeita a comunicação para toda a organização.

¹¹ Técnica também denominada de tempestade de idéias onde os participantes têm o direito de falar livremente sobre o tema, sem qualquer espécie de filtro ou restrição.

h) Ruptura do *Scorecard* e das medidas pela unidade organizacional

Construído o *Scorecard* de alto nível, Olve, Roy e Wetter (2001) sugerem que o modelo seja desdobrado para as várias áreas da organização ou da unidade de negócio, se o tamanho destas assim recomendar. O objetivo é desdobrar o *Scorecard* até o ponto onde este se torne totalmente tangível e compreensível. Os autores recomendam que para esta fase seja utilizado o apoio de um arquiteto do projeto e que sejam observadas normas de procedimentos para facilitar as fases seguintes do trabalho.

i) Formular os objetivos

Nesta etapa devem ser definidos os objetivos para cada uma das medidas adotada na construção do *Scorecard*. Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), estes objetivos podem ser de curto ou longo prazo, desde que estes sejam consistentes com a visão abrangente e com a estratégia geral da organização. O grupo de objetivos criado deve ser claro o suficiente para responder às seguintes perguntas:

- De que forma será feito?
- Para quais unidades devem fazer?
- Quão frequentemente?
- Quem são os responsáveis?

j) Desenvolver um plano de ação

Olve, Roy e Wetter (2001) comentam que nesta fase deve-se especificar as etapas a serem cumpridas para alcançar os objetivos e a visão que foram fixados. O plano deve incluir tanto as pessoas responsáveis como um programa para o relatório provisório e o relatório final. Deve-se também procurar um acordo geral sobre a lista de prioridades e sobre o programa, de modo a canalizar formalmente todas as expectativas e que todas sejam consideradas. Este procedimento valida e legitima o projeto entre os executivos.

l) Implementação do *Scorecard*

A fase final do processo na abordagem de Olve, Roy e Wetter (2001) é a própria implantação do modelo, de modo contínuo e que seja efetivamente importante para a alta administração. É fundamental o apoio dos sistemas de informação da organização para facilitar o processamento das informações para as devidas análises. Os autores ressaltam que a utilização do *Scorecard* como uma agenda das discussões e priorizações da organização é altamente positiva, pois conduz a atividade diária dos executivos de forma alinhada à visão e estratégia.

Na figura 10 a seguir pode se visualizar todas as fases do processo.

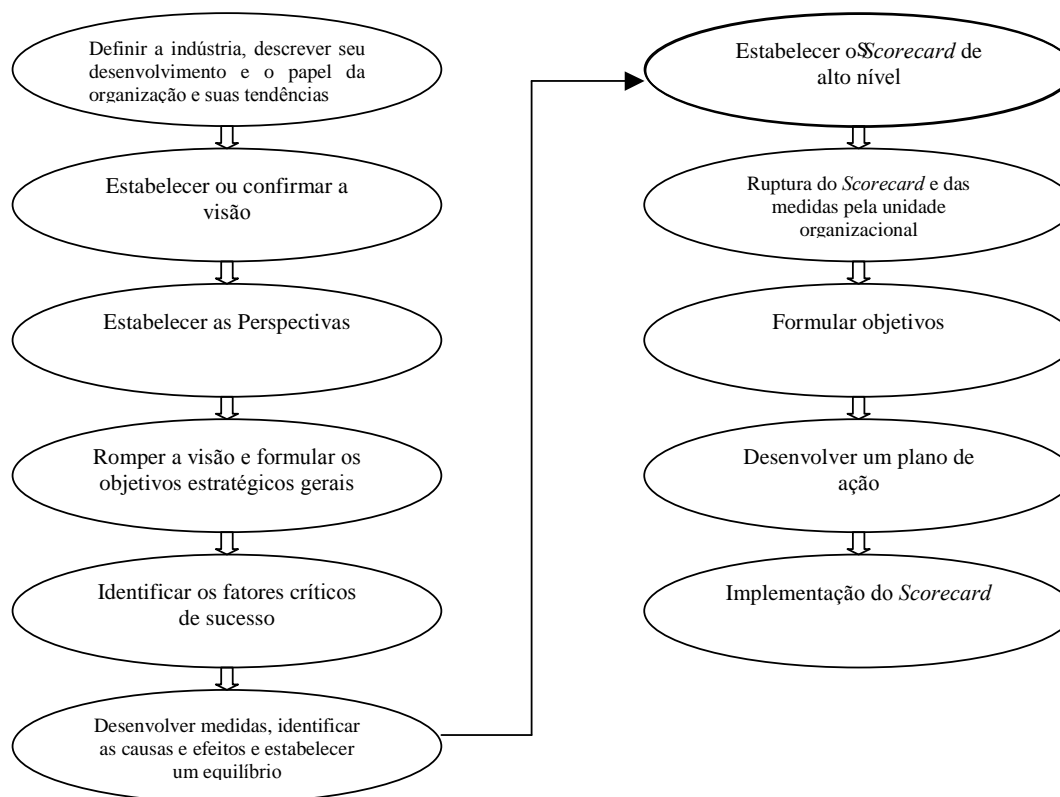


Figura 10 - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* proposto por Olve, Roy e Wetter

Fonte: Olve, Roy e Wetter (2001, p. 53)

O item seguinte demonstrará comparativamente as principais diferenças entre os processos de construção do *Balanced Scorecard*, considerando as três abordagens teóricas dos autores citados.

4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS DE CONSTRUÇÃO DO *BSC*

No quadro 4 abaixo está demonstrada uma análise comparativa entre as fases do processo de construção de modelos de *Balanced Scorecard* segundo as diferentes propostas dos autores Kaplan e Norton (1997), Campos (1998) e Olve, Roy e Wetter (2001).

Quadro 4– Análise Comparativa dos modelos de construção do *BSC*

Kaplan e Norton	Campos	Olve, Roy e Wetter
	Preparação	Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da organização e suas tendências.
		Estabelecer ou confirmar a visão
Definição da Arquitetura de Indicadores		
Consenso em função dos objetivos estratégicos	Primeiro Turno de Entrevistas	Estabelecer as perspectivas
	Primeira Sessão Executiva de Trabalho	Romper a visão, conforme cada perspectiva e formular os objetivos estratégicos gerais
Escolha e elaboração de Indicadores	Segundo Turno de Entrevistas	Identificar os fatores críticos de sucesso
	Segunda Sessão Executiva de Trabalho	
	Terceira Sessão Executiva de Trabalho	Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio
		Estabelecer o <i>Scorecard</i> de alto nível
		Ruptura do <i>Scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional
		Formular os objetivos
		Desenvolver um plano de ação
Elaboração de plano de implementação	Implementação	Implementação do <i>Scorecard</i>
	Revisões Periódicas	

Fonte: o Autor

Importante é notar que todas as três visões foram construídas com base na teoria inicial do *Balanced Scorecard* elaborada por Kaplan e Norton (1997). Ainda que com a mesma fundamentação teórica, as visões sobre o processo de construção apresentam variações que podem ser observadas na análise comparativa apresentada, e que se comenta a seguir.

O início do processo de construção para Olve, Roy e Wetter (2001) deve acontecer no próprio processo de planejamento estratégico da organização, na definição da indústria, na descrição de seu desenvolvimento e o papel da organização e suas tendências. Campos (1998) também pontua a fase de preparação, onde se escolhe a unidade de negócios que será analisada, como etapa inicial do processo.

Comparativamente, Kaplan e Norton (1997) descrevem o início do processo já na própria definição dos indicadores, sem levar em conta a definição das estratégias a serem desdobradas. Este foco nos indicadores já não é observado nas fases iniciais dos processos das outras duas abordagens em questão, o que demonstra o caráter mais técnico do enfoque de Kaplan e Norton (1997).

Em relação às fases intermediárias da construção, pode-se observar que as abordagens de Kaplan e Norton (1997) e Campos (1998) são mais detalhadas em relação aos procedimentos e aos passos que devem ser dados para a elaboração de modelos. Há definição, inclusive, do número de reuniões que devem ser realizadas e os respectivos participantes.

Por outro lado, Olve, Roy e Wetter (2001) exploram com mais ênfase as questões conceituais do método, tais como a definição de fatores críticos de sucesso, identificação das relações de causa-e-efeito e ruptura com os modelos anteriores de desdobramento de

estratégias. Embora os conceitos citados estejam presentes nas três abordagens, Olve, Roy e Wetter (2001) os exploram de forma mais profunda, não entrando na questão técnica do processo como uma seqüência de procedimentos. Entende-se que os autores tiveram a intenção não de desenvolver um guia para a elaboração de um *Balanced Scorecard*, mas uma análise da utilidade da técnica e suas aplicações.

Também é válido ressaltar que a abordagem de Campos (1998) está mais orientada para uma visão resumida alternativa da teoria original de Kaplan e Norton (1997), pois vários detalhes do processo intermediário de construção não são detalhados.

Porém, a abordagem de Campos (1998) é a única que pontua claramente a fase de revisão periódica após a fase de implementação, que é comum a todas. Embora esteja implícito nas outras abordagens que estas revisões devam acontecer, já que o processo do *Balanced Scorecard* não se encerra na sua implementação, Campos (1998) chama a atenção diretamente para o tema.

No próximo capítulo será abordada a metodologia aplicada no presente trabalho,

5 MÉTODO DO TRABALHO

Neste capítulo, será discutida a caracterização da pesquisa que foi realizada no presente trabalho, incluindo a seqüência lógica do mesmo como um todo e as razões para a escolha do método. Serão detalhadas, também, as etapas do projeto de pesquisa, com destaque para a caracterização da pesquisa sobre a empresa e a avaliação dos resultados da construção do modelo do *Balanced Scorecard*.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é a proposição de um modelo de desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos de uma empresa de transporte e logística internacional, com base no modelo proposto pelo *Balanced Scorecard*. Considerando este objetivo, entende-se que a pesquisa seja classificada como uma pesquisa-ação, conforme se discute a seguir.

Thiollent (1998) define uma pesquisa-ação como uma associação entre pesquisador e participantes em um trabalho coletivo como segue:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Spink (1993) também confirma esta visão de trabalho associado nos projetos de pesquisa-ação:

Pesquisa-ação é uma expressão aplicada à pesquisa corrente com o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação de ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros referenciais relevantes ao fenômeno em estudo. A sua característica principal é uma relação ativa e explícita entre os pesquisadores e os responsáveis pela ação de numa área específica, caracterizando uma fusão entre pesquisa e assessoria.

Jones (1987) *apud* Roesch (1999) entende que os projetos de pesquisa-ação são importantes para quem objetiva obter desenvolvimento organizacional através da análise de estruturas e processos.

Embora não haja uma seqüência de etapas pré-definida, Thiollent (1998) resume o processo nas seguintes fases básicas – ver tabela 6:

Tabela 6 - Etapas de um processo de pesquisa-ação

Etapa	Descrição
Exploratória	Pesquisadores e elementos da organização definem em conjunto a identificação dos problemas de pesquisa, o papel individual de cada participante e as ações que podem ser realizadas.
Levantamento de Dados	Pesquisa em diversas fontes para a coleta de todos os dados que possam se relacionar ao problema de pesquisa. Este processo também é conduzido por pesquisadores e participantes.
Ação	Avaliação dos resultados da coleta e proposição das ações de pesquisa e efetivação.
Avaliação	Observação e resgatar as experiências obtidas durante o processo.

Fonte: Adaptado de Thiollent (1998).

Inicialmente cogitou-se a possibilidade da classificação do projeto como um estudo de caso, já que, segundo Yin (2001), este tipo de pesquisa busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Porém, como o objetivo principal proposto é a proposição de um modelo específico para uma organização, seguido de sua aplicação e avaliação de resultados, considerando um ferramental teórico determinado, concluiu-se que o método de pesquisa adequado seria a pesquisa-ação. O que diferencia a pesquisa-ação dos demais enfoques da pesquisa qualitativa é a relação da teoria com a prática. (JONES *apud* ROESCH,1987).

Conforme Andrade (1998), a pesquisa-ação possibilita a formulação de hipóteses e alternativas durante a condução da pesquisa, que pode ser refinada ao longo do processo, o mesmo acontecendo com a coleta de dados. E, dessa forma, entende-se que o processo de construção e implantação de um modelo de *Balanced Scorecard* demandará esta flexibilidade.

Para Souto (2000), a característica principal da pesquisa-ação é conciliar a observação científica e a ação. Para tanto é necessária a associação do pesquisador com os integrantes da

organização na procura de alternativas para a questões da pesquisa. Em uma pesquisa-ação, o pesquisador não se dedica exclusivamente à procura do melhor modo de realizar o trabalho, mas em como operacionalizar projetos, com o auxílio do corpo técnico da empresa, conforme apresentado no esquema da Figura 11.

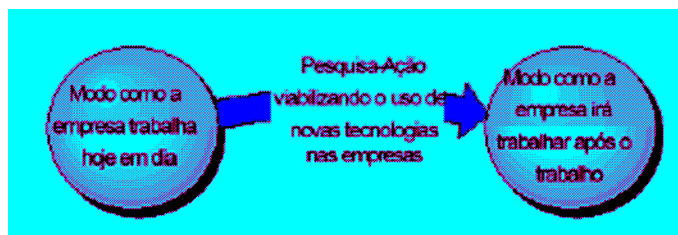


Figura 11 - Utilização da pesquisa-ação na pesquisa

Fonte: Souto (2000, p.17)

Na pesquisa-ação, a suposição é que se pode aprender, a partir do conteúdo, sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível, sobre o que funciona e o que não funciona, exatamente porque este é o método como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular (ROESCH, 1987).

Para Andrade (1998), na pesquisa-ação o investigador deve se submeter a um complexo inter-relacionamento de variáveis que vai sendo descoberto ao longo da intervenção, aumentando o conjunto de possíveis questões que necessitariam ser respondidas em pesquisas futuras, o que tipicamente caracteriza um estudo exploratório.

Segundo Moutinho (2000), um método de intervenção desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque

retrata ações tomadas para contornar problemas reais. Desta forma, pode-se classificar a pesquisa-ação em questão como descritiva.

Segundo Benbasat, Goldstein & Mead *apud* Souto (2000), na pesquisa-ação,

O pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se objeto de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetos: agir para solucionar um problema e contribuir com um conjunto de conceitos para o desenvolvimento do sistema.

Constata-se assim que a pesquisa-ação é adequada para o presente trabalho, pois, ela visa resolver um problema de uma organização – garantir o desdobramento e controle da estratégia - dentro do seu próprio contexto organizacional, contando com a colaboração e participação das pessoas envolvidas, com o objetivo de resolverem seus problemas.

5.2 SEQÜÊNCIA DO TRABALHO

A seqüência do trabalho é apresentada esquematicamente na figura 12 a seguir e será descrita após.

Na figura 12 estão contempladas todas as fases do trabalho que é proposto. As etapas relativas à identificação do problema e revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* foram discutidas respectivamente nos capítulos 2 e 4. Passa-se agora a caracterizar as fases restantes do trabalho proposto.

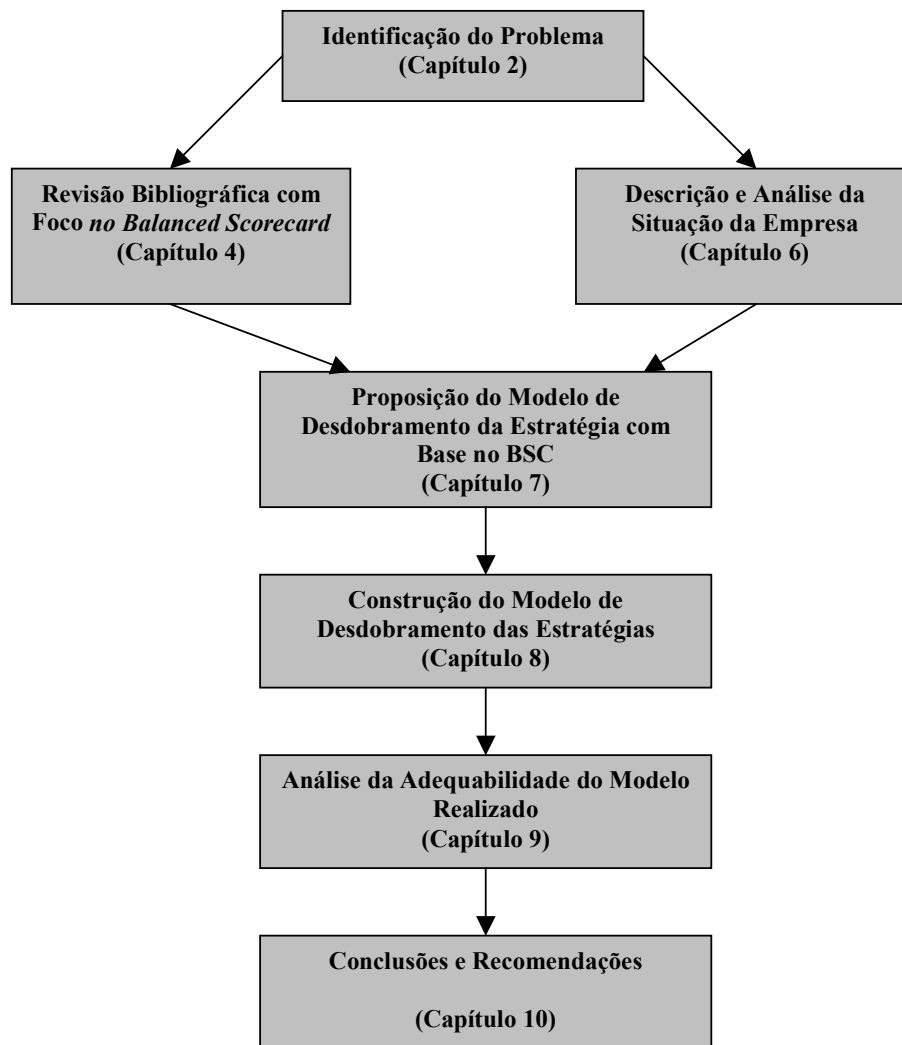


Figura 12 – Fases do trabalho

Fonte: o Autor

5.2.1 Pesquisa Sobre a Situação da Empresa

Nesta fase é efetuada uma pesquisa exploratória sobre a situação da empresa em relação ao seu processo de desdobramento e comunicação da estratégia. O objetivo é avaliar, junto aos principais executivos da organização, como estes percebem o grau de alinhamento entre suas metas setoriais e os objetivos gerais da organização. São avaliadas também as expectativas destes em relação às melhorias que podem ser obtidas com a construção do *Balanced Scorecard*.

5.2.2 Desenvolvimento do Modelo de Construção do *Balanced Scorecard*

Com base nas informações obtidas na pesquisa exploratória anterior, e considerando as diferentes características dos modelos de desdobramento de estratégias propostos pelos autores que foram discutidos no capítulo da revisão bibliográfica, é desenvolvida a opção que melhor se adapte à presente circunstância.

5.2.3 Construção do *Balanced Scorecard*

Nesta fase é realizado e descrito todo o processo de construção e implantação do *Balanced Scorecard*, de acordo com o método escolhido.

5.2.4 Avaliação dos Resultados e Sugestão de Adequações

Nesta fase é realizada uma breve pesquisa exploratória, buscando avaliar o grau de alinhamento entre as metas setoriais e os objetivos da organização como um todo, e avaliar em que grau as expectativas anteriores à construção do modelo do *Balanced Scorecard* dos dirigentes da organização foram atendidas. É também realizada uma análise das adequações no modelo do *Balanced Scorecard*, bem como do processo de aprendizagem envolvido no processo.

5.2.5 Conclusões e Recomendações

Nesta última etapa são apresentadas as principais conclusões em relação às observações efetuadas e eventuais sugestões que sejam importantes em relação ao processo de construção do *Balanced Scorecard*.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE A SITUAÇÃO DA EMPRESA

A seguir é detalhado o desenho da pesquisa auxiliar descrita no item 5.2.1.

5.3.1 Tipo da Pesquisa

Para Gil (1999), o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa deve ser desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Em resumo, a pesquisa efetiva-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do seu problema até a apresentação de resultados que respondam a este. O mesmo autor classifica as pesquisas em três grupos:

Pesquisas Exploratórias

Estas têm como objetivo principal, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Pesquisas Descritivas

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Pesquisas Explicativas

Estas pesquisas são as que têm como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa-e-efeito dos fenômenos.

Em função desta argumentação, considera-se a pesquisa, que desenvolvida para avaliar como os executivos da organização percebem o grau de alinhamento entre suas metas setoriais e os objetivos da organização, é classificada como de caráter qualitativo e do tipo exploratória. Justifica-se esta classificação, já que a pesquisa levanta dados mais precisos sobre a hipótese da relação deste citado grau de alinhamento percebido com o modelo *Balanced Scorecard* de desdobramento da estratégia na organização.

Nesta mesma linha conceitual, Carvalho (1998) defende que os estudos exploratórios destinam-se ao levantamento do material necessário para a investigação. De acordo com este tipo de pesquisa, tem-se que reunir instrumentos, aparelhos, materiais diversos ou documentos. Estes últimos constituem a matéria-prima da pesquisa bibliográfica.

5.3.2 População Pesquisada

A população que foi objeto desta pesquisa é composta pelos principais executivos da empresa. Trata-se de um grupo de cinco pessoas, abaixo listado:

- Diretor Geral;
- Diretora Adjunta;
- Diretor Comercial;
- Diretor Operacional;
- Gerente Corporativo de Recursos Humanos.

A opção desta pesquisa por esta população tem característica de conveniência e foi feita em função do envolvimento direto que todos têm com o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico e, também, pelo fato de todos pertencerem ao comitê gestor da organização, que é o fórum executivo máximo.

5.3.3 Técnica de Coleta de Dados e Instrumentos

A coleta de dados desta pesquisa é efetuada por intermédio de entrevistas pessoais e individuais com os dirigentes citados. Este procedimento se justifica na medida em que se tornaria impraticável, em termos de agenda, a reunião de todos para a aplicação de outras técnicas. Também entende-se que as entrevistas pessoais possibilitam uma maior qualidade no

nível das repostas. Estas entrevistas são semi-estruturadas, pois contam com o auxílio de um roteiro de perguntas definido previamente.

No roteiro de perguntas há questionamentos que buscam levantar informações sobre:

- Qual o grau de entendimento da estratégia por parte dos executivos;
- Qual o grau de alinhamento entre os planos e as estratégias;
- Quais são os indicadores de desempenho utilizados;
- Quais as dificuldades na obtenção de informações para os indicadores.

Deve-se lembrar que uma parte deste mesmo roteiro foi aplicada na etapa da avaliação de resultados para a devida comparação dos resultados obtidos com a após a construção do *Balanced Scorecard*, frente às expectativas prévias.

5.3.4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados é efetuada através da técnica da análise de conteúdo das respostas levantadas na fase de coleta. O objetivo é tabular e analisar as informações que sejam importantes para o objetivo da pesquisa.

No próximo capítulo é apresentada a descrição e análise da situação de empresa.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da empresa objeto de estudo e apresentada a sua situação, através da análise da pesquisa exploratória referida no item 5.3.

6.1 BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA

Conforme o já comentado no capítulo 2, a DM Transporte e Logística Internacional foi fundada com o objetivo de transportar cargas frigoríficas entre o Brasil, Argentina e Uruguai. Em função da limitação e do custo dos equipamentos especiais para o transporte de cargas frigoríficas, a empresa passou a transportar também cargas secas, com equipamentos mais versáteis e que possibilitavam o equilíbrio das viagens entre exportações e importações.

A opção pelas cargas secas mostrou-se mais satisfatória, em termos econômicos e financeiros, em relação às cargas frigoríficas. Sendo assim, a DM decidiu por abandonar essa modalidade de carga.

Além das atuais características de transportar cargas secas, e somente em trechos internacionais, a DM tem uma terceira característica importante. A empresa optou por basear as suas operações na utilização de frota de veículos própria. A utilização de transportadores autônomos é somente efetivada em momentos de alta demanda, quando a capacidade da frota própria é excedida.

É importante ressaltar que a justificativa por esta opção estratégica foi fundamentada pelos acionistas da empresa com base em três conceitos básicos:

- **Lucratividade** - Considerando que esta indústria tem uma margem de rentabilidade reduzida, em função da pulverização da concorrência, a questão a ser administrada neste ângulo de análise é a dos custos diretos da operação de frete. Ou seja, a empresa que administrar com excelência os seus custos dos insumos operacionais com a frota própria poderá obter uma lucratividade superior. O uso de “freteiros” congela a margem e elimina a chance de aumentos de lucratividade.
- **Qualidade** - A carteira de clientes da empresa é composta de grandes indústrias e empresas do setor comercial. A demanda por uma operação logística de qualidade é uma realidade neste cenário. Considerando esta característica, não é possível atender este tipo de demanda com operação fora da frota própria. Somente os veículos e

operadores próprios da empresa têm um grau de supervisão que garante o nível de qualidade exigido por este perfil de cliente.

- Dependência Operacional - Como último argumento ainda pode-se levantar como elemento em favor da opção por frota própria a questão da dependência de terceiros para suportar a operação da empresa.

A seguir é apresentada a descrição da pesquisa.

6.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

A seguir estão detalhadas as principais características da pesquisa exploratória aplicada.

6.2.1 Tipo da Pesquisa

Conforme o definido no item 5.3.1, a pesquisa foi planejada e desenvolvida para avaliar como os executivos da organização percebem o grau de alinhamento entre suas metas setoriais e os objetivos da organização. Dessa forma, foi mantido o planejamento, e as fases da pesquisa são apresentadas a seguir.

6.2.2 População Pesquisada

A população pesquisada planejada era o comitê gestor de alto nível, pois os seus componentes são os únicos elementos na organização que têm contato direto com as informações relativas ao processo de planejamento estratégico. Ao grupo original foi acrescido o analista da qualidade em função de sua inclusão no comitê gestor como responsável no assessoramento nas tarefas relativas à construção do modelo do *Balanced Scorecard*. Em resumo, a população pesquisada foi a seguinte:

- Diretor Geral;
- Diretora Adjunta;
- Diretor Comercial;
- Diretor Operacional;
- Gerente Corporativo de Recursos Humanos;
- Analista da Qualidade.

6.2.3 Técnica de Coleta de Dados e Instrumentos

Conforme o planejado, os dados da pesquisa foram obtidos através de entrevistas individuais com todos os componentes do grupo e com a utilização do questionário que se encontra no apêndice 1 deste trabalho.

O questionário, que está apresentado no apêndice 1, continha treze perguntas, sendo que doze previam respostas em uma escala Likert, e uma das questões foi elaborada no formato de escolha múltipla. As questões visaram entender o grau de entendimento do grupo em relação aos objetivos e estratégias da empresa, em relação aos indicadores de desempenho e em relação às expectativas do grupo sobre as vantagens da implantação do *Balanced Scorecard*.

Todas as entrevistas tiveram a duração máxima de trinta minutos e os questionários foram preenchidos pelos próprios entrevistados.

6.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA

O resultado geral das respostas pode ser observado no quadro 5 a seguir, que apresenta a incidência absoluta de respostas em cada uma das questões.

Quadro 5 – Análise dos Resultados da Pesquisa Sobre a Situação da Empresa

	Questionamento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	Objetivos e Estratégias					
1.	Você tem um claro entendimento dos principais objetivos que a empresa busca?	4	2			
3.	Você consegue identificar todas as estratégias corporativas da empresa?	2	1	3		
4.	O atual sistema de avaliação de desempenho está alinhado com os objetivos e com as estratégias corporativas?		3	1	1	1
	Indicadores de Desempenho					
5.	Você pensa que os indicadores de desempenho abrangem todos os aspectos relacionados às estratégias da empresa?		3		3	
6.	O sistema de medição de desempenho da empresa permite que cada funcionário entenda claramente o seu papel para contribuir para os resultados da empresa?		1		2	3
7.	A obtenção de níveis satisfatórios nos indicadores de desempenho levará, em sua opinião, ao atingimento dos objetivos corporativos?	2	4			
8.	Você pensa que os indicadores que avaliam a sua área estão alinhados com os indicadores corporativos?		3		3	
9.	As decisões da empresa são tomadas sempre baseadas em indicadores de desempenho claros e nos resultados dos mesmos?	1	1		4	
	Expectativas Sobre o BSC					
10.	Você pensa que a implantação do BSC auxiliará na compreensão de todos os fatores que influenciam o desempenho da empresa?	5	1			
11.	Você entende que o BSC facilita a comunicação das estratégias da empresa para toda as áreas?	5	1			
12.	Você acha que a implantação do BSC pode contribuir para qualificar o sistema de avaliação de desempenho da empresa?	6				
13.	Você acha que a implantação do BSC auxilia o processo de profissionalização da gestão da empresa?	6				

Fonte: o Autor

A questão dois apresentava seis hipóteses diferentes de objetivos estratégicos da empresa, para que o entrevistado assinalasse as alternativas corretas que representam as opções reais da empresa, sem a informação de quantas alternativas julgadas adequadas havia. As alternativas apresentadas estão abaixo listadas:

- Alcançar 7% de participação no mercado de transporte rodoviário de cargas secas;
- Obter resultado líquido superior a 30% da média dos últimos três anos;
- Alcançar 30% do faturamento bruto através de negócios gerados pela área de Logística;
- Aumentar o faturamento das linhas com Argentina e Chile em 10%;
- Obter resultado líquido de 10% sobre a receita líquida, além da variação do CDI¹² do período;
- Aumentar a frota própria da empresa de acordo com a demanda do mercado.

Todos os entrevistados escolheram as duas alternativas corretas que foram apresentadas, que correspondem às letras “c” e “e”. Dessa forma, fica evidenciado que o comitê gestor tem muito claro quais são os objetivos corporativos da empresa para o próximo triênio (2006/2008). Este resultado é justificado, pois todos os entrevistados estavam em pleno processo de discussão do planejamento estratégico no momento em que as entrevistas foram realizadas.

¹² Certificado de depósito interbancário que é a taxa que indica o custo de captação de recursos entre os bancos.

Este resultado está alinhado com as respostas obtidas na questão 1, onde 4 dos entrevistados afirmaram ter conhecimento pleno dos objetivos e 2 afirmaram ter a conhecimento parcial.

Todavia, quando o enfoque dos questionamentos segue para o tema das estratégias (objeto da questão 3), o nível de entendimento geral apresentou-se reduzido. Embora 2 dos entrevistados afirmem que conhecem plenamente as estratégias adotadas pela empresa, 3 afirmam conhecê-las medianamente. Considerando que o grupo pesquisado é composto das pessoas responsáveis pela gestão estratégica da empresa, este número pode ser interpretado como reduzido.

Na questão 4, buscou-se avaliar o entendimento do alinhamento entre o atual sistema de medição de desempenho e os objetivos e estratégias da empresa até o momento da pesquisa. Ficou evidenciado que 2 dos entrevistados discordam que haja este alinhamento e 1 pensa que o alinhamento seja mediano. Embora 3 entendam que o alinhamento seja parcial, não houve respostas que indicassem que houvesse um alinhamento perfeito, o que pode ser considerado um resultado a ser melhorado.

A questão 5 aprofunda o tema dos indicadores de desempenho agora sob o prisma da abrangência. Observa-se claramente que o grupo entende que os indicadores abrangem parcialmente os aspectos da estratégia, ou seja, os indicadores além de não estarem alinhados não são completos.

A questão 6 dá ênfase à questão da comunicação das estratégias. Pode-se observar que o sistema de medição criado não foi suficiente para que os executivos da empresa pudessem

entender claramente os seus papéis em relação às estratégias corporativas, tanto que 5 dos entrevistados discordam total ou parcialmente que haja um alinhamento entre o sistema de medição do desempenho e os objetivos da empresa.

Todavia, os mesmos executivos concordam, total ou parcialmente, que este alinhamento entre os objetivos corporativos e os indicadores de desempenho é uma relação verdadeira, conforme o demonstrado no resultado da questão 7.

Na questão 8 pode-se ainda constatar que o sistema atual de indicadores, além de não estar alinhado com os objetivos corporativos, não alinhou claramente os indicadores das diversas áreas da empresa, pois 3 dos entrevistados discordam parcialmente que haja atualmente esta relação.

Na questão 9, pode ser observado que a maioria dos executivos da empresa (4) discorda parcialmente que as decisões da mesma sejam tomadas sempre com base nos resultados apurados pelos indicadores de desempenho.

As questões de 10 à 13, procuraram obter o grau de expectativa dos executivos da empresa em relação à implantação de *Balanced Scorecard*. As questões focavam as vantagens que a implantação traria em termos de:

- Comunicação e compreensão dos objetivos e estratégias;
- Qualificação do sistema de avaliação;
- Auxílio ao processo de profissionalização.

A totalidade dos entrevistados concorda total ou parcialmente que o *Balanced Scorecard* trará à empresa vantagens nestes aspectos.

Em resumo, pode ser observado que os executivos da empresa têm o entendimento dos objetivos da empresa em alto grau. Porém, quando o enfoque é a compreensão das estratégias corporativas ou das áreas, não se verifica o mesmo grau de conhecimento.

Em relação ao atual sistema de indicadores de desempenho da empresa, ficou claro que este não está alinhado totalmente com as estratégias traçadas e que as decisões da empresa não estão alinhadas com os resultados destes indicadores.

Considerando este cenário e as expectativas positivas que os executivos revelam na construção de um modelo de *Balanced Scorecard*, pode-se concluir que as circunstâncias e os cenários são oportunos para a seqüência do processo.

No próximo capítulo, é apresentada a proposição do modelo de desdobramento da estratégia para a situação em análise, com base no *Balanced Scorecard*.

7 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA COM BASE NO *BSC*

Neste capítulo serão discutidas as definições e a descrição do processo de construção do modelo de implementação do *Balanced Scorecard*, proposto neste trabalho.

7.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO

A definição do método de construção do *Balanced Scorecard* na empresa levou em consideração a revisão bibliográfica realizada no capítulo 4 e resumida esquematicamente no quadro 4. Neste quadro estão comparadas as características das metodologias propostas por Kaplan e Norton (1997), Campos (1998) e Olve, Roy e Wetter (2001).

Todavia, nenhuma das propostas foi adotada na totalidade. O modelo que será apresentado a seguir capta pontos das três metodologias analisadas anteriormente com a intenção da melhor adaptação ao caso em estudo.

O objetivo foi o de definir o formato mais adequado possível para facilitar que uma empresa, com as características da empresa em estudo, pudesse implantar o *Balanced Scorecard*.

7.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO

A seguir estão descritas, inicialmente e de forma esquemática na figura 13, as fases do processo de construção do *Balanced Scorecard*. O detalhamento é apresentado na seqüência da exposição.

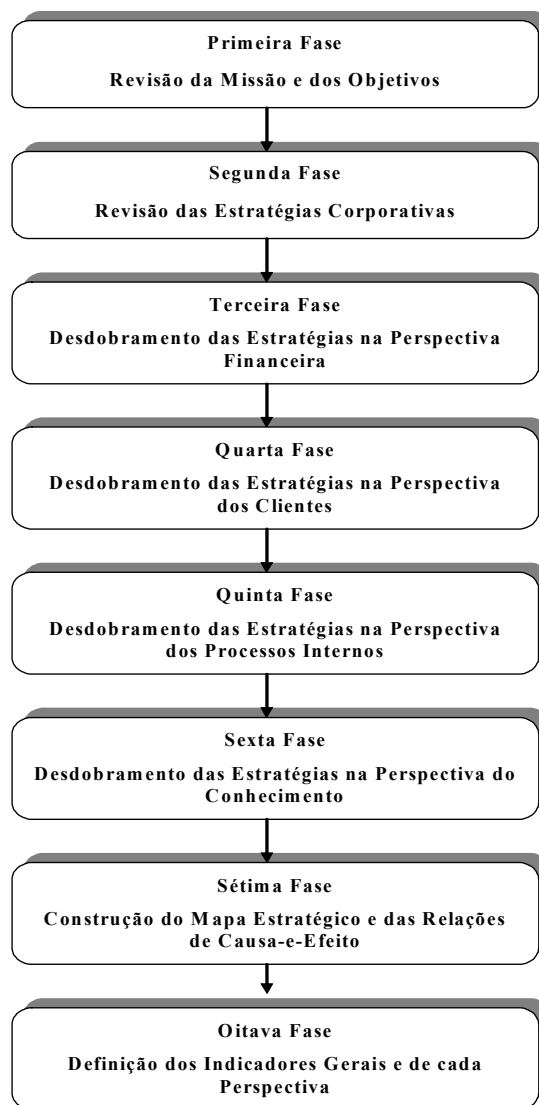


Figura 13 – Seqüência do trabalho

Fonte: o Autor

No modelo de construção do *BSC* proposto, todas as fases do processo são realizadas através de reuniões de discussão. Com exceção da segunda fase, os participantes de todas as reuniões sempre são os componentes do comitê gestor, que corresponde exatamente ao grupo que foi entrevistado na pesquisa exploratória citada no capítulo 6.

A primeira reunião é utilizada para revisão da missão e objetivos corporativos da empresa alvo deste trabalho. Cabe salientar que tanto a missão quanto os objetivos corporativos são discutidos e definidos pelo Conselho de Administração da empresa em suas reuniões regulares.

Na segunda fase, a reunião conta com a participação de todos os executivos da empresa, somando-se então ao comitê gestor, os gerentes comerciais e de operação das unidades e da matriz. Desta forma, os participantes podem tomar contato com objetivos e estratégias de forma profunda para que, de maneira interativa, a futura comunicação destas informações seja eficaz.

As demais reuniões têm como objetivo o desdobramento das estratégias específicas pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* e a definição dos indicadores de performance de todas as ações estratégicas.

Em relação aos modelos citados no capítulo 4, pode-se considerar que se estaria cumprindo a fase relativa à etapa de preparação, na abordagem de Campos (1998), e etapa de confirmação de visão, na abordagem de Olive, Roy e Wetter (2001). Para Kaplan e Norton (1997) esta fase está relacionada com a etapa de consenso dos objetivos estratégicos.

Na seqüência, da terceira até a sexta fases, é discutido e definido o desdobramento das estratégias em ações estratégicas, segundo o enfoque das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e conhecimento. Nestes encontros, os executivos passam a desdobrar as estratégias corporativas em várias estratégias específicas relativas às suas áreas de atuação. Por sua vez, estas estratégias específicas são desdobradas em ações estratégicas em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Em relação à quantidade de perspectivas, está proposta inicialmente a utilização das quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton (1997). Porém, durante a discussão é aberta a possibilidade para a criação de uma ou mais perspectivas, se assim for necessário. O processo se dá de forma participativa, no qual os executivos podem deliberar e, principalmente, chegar a um consenso sobre o desdobramento das estratégias.

Em relação aos modelos citados, não há uma correspondência direta com as fases definidas pelos autores. Pode-se dizer que estas fases estão identificadas diretamente com a fase de estabelecimento de perspectivas assinalada por Olve, Roy e Wetter (2001). Para Kaplan e Norton (1997) esta fase está contida na etapa de definição da arquitetura de indicadores.

Na sétima fase é prevista a discussão e construção do mapa estratégico com base na avaliação das relações de causa-e-efeito entre objetivos corporativos, estratégias corporativas e estratégias específicas.

Na oitava fase, são previstas duas reuniões para a discussão e definição de dos indicadores para controle da cada ação estratégica descrita nas reuniões anteriores. Ou seja, para cada ação estratégica definida haverá o respectivo indicador de desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997), esta atividade está relacionada com a fase de escolha e elaboração de indicadores. Já para Campos (1998), esta fase de discussão está contida na segunda e terceira seção executiva de trabalho.

Com a construção do mapa estratégico, pode-se ter a visualização geral do processo de desdobramento das estratégias em relação aos objetivos definidos no plano estratégico, pois ficam demonstradas as relações de causa-e-efeito desde os objetivos até as ações estratégicas de níveis inferiores. Também a partir do mapa estratégico pode-se construir a tabela de indicadores que demonstra quais serão as métricas a serem utilizadas para controle e acompanhamento.

A utilização combinada destes dois instrumentos orientará a seqüência do processo de implementação. No quadro 6 a seguir demonstra-se, através de um diagrama 5W1H, como está previsto o processo de construção do modelo.

Quadro 6 – Etapas do Processo de Construção

Fase	Objetivo	Participantes	Conclusão	Método	Local
1	Revisão da missão e dos objetivos.	Comitê Gestor	Agosto/05	Reunião de revisão.	Sede Principal
2	Revisão das estratégias corporativas.	Todos os executivos.	Setembro/05	Reunião de debates e revisão.	Centro de Convenções.
3	Desdobramento das estratégias na perspectiva financeira.	Comitê Gestor	Outubro/05	Reunião de revisão.	Sede Principal
4	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva dos clientes.	Comitê Gestor	Outubro/05	Reunião de revisão.	Sede Principal
5	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva dos processos internos.	Comitê Gestor	Outubro/05	Reunião de revisão.	Sede Principal
6	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva do aprendizado.	Comitê Gestor	Novembro/05	Reunião de revisão.	Sede Principal
7	Reunião de definição dos indicadores em cada perspectiva.	Comitê Gestor	Novembro/05	Reunião de revisão.	Sede Principal

Fonte: o Autor

No próximo capítulo será apresentada a descrição das etapas realizadas na aplicação do modelo proposto.

8 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Neste capítulo serão descritas as etapas realizadas na aplicação do modelo de construção proposto no capítulo anterior.

8.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DO *BSC* DA DM TRANSPORTE E LOGÍSTICA INTERNACIONAL

As etapas do processo sofreram diversas alterações durante as fases de construção do modelo em conjunto com os executivos da empresa objeto deste trabalho.

Estas alterações ocorreram em virtude da discussão do processo e de acordo com os resultados parciais que estavam sendo obtidos. Conforme será descrito a seguir, houve uma inversão na lógica inicialmente prevista para a construção das estratégias. Embora o comitê gestor tenha recebido orientação técnica sobre as teorias de construção de modelos de desdobramento de estratégias com base no *Balanced Scorecard*, observou-se que houve uma

forte tendência do comitê gestor em construir o modelo sem considerar as quatro perspectivas propostas inicialmente. Sendo assim, foi necessário construir o modelo partindo dos objetivos e estratégias definidos pelos grupos para depois verificar se havia o devido enquadramento e se as relações de causa-e-efeito de fato existiam.

A origem desta tendência pode ser atribuída à repetição de processos anteriores, pois a empresa já havia realizado processos formais de planejamento estratégico seguindo esta lógica. Logo, havia o entendimento inicial de seria um processo como o anterior, e a seqüência das fases de construção teve que ser adaptada, conforme poderá ser visto a seguir.

Inicialmente, a proposta era que o grupo executivo deliberasse tanto as estratégias corporativas como as específicas. Mas, em função do tempo de discussão que se estimou como elevado, e do nível de informações, que era mais reservado, definiu-se que apenas o comitê gestor deveria definir esta questão e apresentar ao grupo de executivos.

Desta forma, foi restringida a participação dos demais executivos para a formatação das estratégias específicas, que constituem o desdobramento final das estratégias.

O quadro 7 a seguir representa como foi definida a amplitude de participação de cada grupo no processo.

Quadro 7 – Amplitude de participação dos grupos no processo

Grupo	Amplitude de Participação
Conselho de Administração	Objetivos Estratégicos
Comitê Gestor	Estratégias Corporativas
Grupo de Executivos	Estratégias Específicas

Fonte: o Autor

No quadro 8 a seguir, há uma descrição das fases dos processos que de fato ocorreram, considerando o diagrama do tipo 5W1H descrito no capítulo anterior.

Quadro 8 – Descrição das fases do processo de construção do BSC

Fase	Objetivo	Participantes	Data	Método	Local
1	Revisão da missão e dos objetivos.	Comitê Gestor	12/Agosto/05	Reunião de revisão	Sede Principal
2	Validação dos objetivos corporativos.	Conselho de Administração	22/Setembro/05	Reunião do conselho	Sede Principal
3	Construção das estratégias corporativas.	Comitê Gestor	27/Setembro/05 03/Outubro/05	Reuniões de análise e revisão	Sede Principal
4	Construção das estratégias específicas.	Todos os executivos	10/Outubro/05	Seminário de Debates	Centro de convenções externo
5	Análise das relações de causa-e-efeito entre objetivos, estratégias corporativas e estratégias específicas .	Comitê Gestor	Várias	Reuniões de análise e revisão	Sede principal
6	Desdobramento das estratégias nas perspectivas.	Comitê Gestor	3 datas	Reuniões de análise e revisão	Sede Principal
7	Construção do Mapa Estratégico do BSC.	Comitê Gestor	2 datas	Reuniões de análise e revisão	Sede Principal
8	Definição dos indicadores em cada perspectiva.	Comitê Gestor	3 datas	Reuniões de análise e revisão	Sede Principal

Fonte: o Autor

A seguir, comenta-se o detalhamento de cada uma das fases que efetivamente ocorreram, considerando como referencial comparativo as fases planejadas inicialmente e apresentadas no capítulo anterior.

8.1.1 Fase 1 - Revisão da Missão e dos Objetivos

Nesta primeira fase, o comitê gestor reuniu-se para analisar o conteúdo e as definições da missão e propor o primeiro esboço dos objetivos corporativos. Cabe, neste ponto, ressaltar que o planejamento estratégico formal anterior da empresa havia sido realizado para o período de 2003 a 2005. Era, então, decisão do conselho de administração proceder uma revisão do planejamento estratégico para o novo triênio (2006/2008). Esta circunstância específica conferiu ao processo de revisão dos objetivos um caráter oficial, o que o valorizou de forma acentuada. Esta valorização possibilitou o avanço do processo de forma mais acelerada e consistente.

O conselho de família e o conselho de administração definiram e informaram que a missão da empresa já definida anteriormente não seria modificada e que os objetivos deveriam ser propostos com base nesta premissa. Também foram remetidas algumas idéias sobre metas econômico-financeiras que serviram como orientador sobre as expectativas dos acionistas.

Considerando este cenário, o comitê gestor elaborou a lista de objetivos estratégicos que está descrita no quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Lista dos Objetivos Corporativos

Identificação	Objetivo Corporativo
OC 1	O faturamento geral da empresa em Reais deverá crescer em uma taxa média de 10% acima do IGP-M ao ano no período.
OC 2	A relação do lucro líquido contábil da empresa sobre a receita líquida deverá ser de 5% (após estorno das despesas dos juros remuneratórios sobre capital próprio).
OC 3	A DM deverá aumentar sua fatia de participação no mercado.
OC 4	A participação do faturamento da Área de Logística deverá atingir 30% do total ao final do período de 3 anos, entendendo que as receitas de transporte que estiverem associadas às operações de logística devem ser consideradas neste número.
OC 5	Deverá haver melhoria na avaliação da empresa pelos clientes.
OC 6	A empresa deverá ter condições de abrir seu capital.
OC 7	Ter processos internos com alto padrão de qualidade e com ganhos de produtividade
OC 8	Complementar a implantação da política da boa governança corporativa com a introdução das praticas necessárias ainda não implementadas.
OC 9	Potencializar e difundir o sistema de gestão da qualidade
OC 10	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.
OC 11	Aumentar qualitativamente a capacidade de transporte.

Fonte: o Autor

Esta lista foi elaborada em dois encontros do comitê gestor. Na primeira oportunidade houve uma discussão mais ampla das idéias quando todos tiveram oportunidade de analisar individualmente os objetivos esboçados antes do segundo encontro. Na segunda reunião, houve a discussão final e a validação do conteúdo que seria então remetido ao Conselho de Administração para análise final e aprovação.

A maior dificuldade nas discussões foi a questão conceitual dos objetivos. Houve relativa confusão entre o que seriam os objetivos e as estratégias. Além disso, as primeiras redações da lista de objetivos continham as respectivas metas. Estas questões foram equacionadas durante as discussões do grupo.

Como pode ser observado, os objetivos foram traçados sem a utilização das perspectivas. Isto aconteceu em função da não apresentação dos conceitos do *Balanced*

Scorecard para os membros do conselho de administração e do conselho de família, fato que acabou por influenciar a seqüência do trabalho. Logo, neste ponto tomou-se a decisão de inverter a lógica da construção do modelo, conforme comentado na abertura deste capítulo.

Em relação ao modelo proposto, em termos de tempo, esta fase ocorreu de acordo com o estabelecido, porém com um encontro a mais.

8.1.2 Fase 2 - Validação dos Objetivos Corporativos

O Conselho de Administração, após analisar o material enviado, aprovou os objetivos estratégicos. A única alteração em relação à proposta feita pelo comitê gestor foi a deliberação de não definir numericamente o crescimento na participação de mercado desejada. O comitê gestor, inicialmente, havia projeto um crescimento dos atuais 5,5% para 7% até o final de 2008. O Conselho de Administração entendeu que não havia dados suficientes para esta projeção e preferiu apenas manter o indicativo de crescimento nas mesmas bases. O quadro 9 já apresenta a situação definitiva, tendo em vista que houve somente esta alteração.

Esta fase não estava originalmente prevista, mas o comitê gestor decidiu criar esta etapa, por julgar que somente o Conselho de Administração teria competência formal para este tipo de definição.

8.1.3 Fase 3 - Construção das Estratégias Corporativas

A partir das definições dos objetivos estratégicos, o comitê gestor decidiu se reunir em três oportunidades para elaborar as estratégias corporativas. No primeiro encontro foi elaborado o planejamento desta etapa e decidiu-se que todos os integrantes deveriam analisar individual e previamente os objetivos e propor as estratégias corporativas para apresentação e discussão no grupo.

Com base nas estratégias corporativas preliminarmente traçadas, seriam então definidas as estratégias específicas derivadas destas estratégias corporativas, com a participação de todos os executivos em um seminário especialmente promovido para este fim.

Após duas reuniões de debates do comitê gestor, foi definida a seguinte lista de estratégias corporativas, como está apresentado no quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Lista das Estratégias Corporativas

Identificação	Descrição da Estratégia
EC 1	Crescimento da capacidade instalada pela implantação de troca de carretas e viagens rápidas.
EC 2	Garantir que o plano de vendas de R\$ 70 M em 2006, R\$ 80 M em 2007 e R\$ 92 M em 2008 seja cumprido, considerando que o objetivo de lucro líquido contábil da empresa também seja atingido.
EC 3	Suportar, com a aquisição de novas unidades de carga o crescimento da capacidade instalada necessária para a obtenção dos objetivos, considerando a demanda do mercado.
EC 4	Otimizar o aproveitamento da frota com a redução do tempo total de operação.
EC 5	Otimizar a função da manutenção da frota.
EC 6	Desenvolver clientes para a área de logística através da oferta de serviços que sejam sinérgicos a curto prazo com a atividade de transportes e que a empresa possa atender com qualidade superior.
EC 7	Desenvolver projetos de cargas secas consolidadas.
EC 8	Aperfeiçoar o modelo de gestão, consolidando o processo de profissionalização.
EC 9	Analisar a estrutura societária para aproveitar oportunidades tributárias nos países onde a empresa opera.
EC 10	Focar o atendimento às necessidades do cliente.
EC 11	Manter o quadro de colaboradores capacitados e motivados.
EC 12	Garantir bom clima organizacional.
EC 13	Adequar o sistema de informações às necessidades da empresa.

Fonte: o Autor

Todos os executivos apresentaram as suas opiniões a respeito de quais as estratégias que se desdobram dos objetivos corporativos já definidos. Todas as estratégias deveriam guardar uma relação de causa-e-efeito e, para tanto, todas as alternativas selecionadas como estratégias válidas foram testadas em uma Matriz de Relação (MOURA, 1994). Esta técnica, embora não prevista inicialmente, foi positiva para que houvesse uma metodologia na confecção das estratégias corporativas de forma alinhada com os objetivos corporativos.

Os executivos do comitê gestor avaliaram individualmente todos os cruzamentos dos objetivos corporativos e as estratégias corporativas e depois as conclusões foram efetuadas em grupo. Para isso, para cada cruzamento foi respondida a questão: Qual o grau de influencia desta estratégia corporativa sobre o objetivo corporativo?

As alternativas possíveis de resposta eram as seguintes:

- FOI Forte Influência
- MEI Média Influência
- FRI Fraca Influência
- SEI Sem Influência

As relações classificadas como de forte influência representam as relações de causa-e-efeito entre objetivos e estratégias corporativas, pois determinam uma interdependência entre os dois fatores. As relações de média e fraca influência não foram consideradas. Estas relações podem ser observadas no quadro que está no apêndice 2.

Foram estabelecidas todas as relações que comprovam que as estratégias traçadas pelos executivos, de fato, suportam os objetivos corporativos.

Embora o sucesso da fase dentro do número de encontros previsto, novamente houve relativa confusão conceitual nos debates. Desta vez, houve a tendência de inversão entre estratégias e metas. Outro ponto observado nos debates foi o grau de detalhamento que deveria ser dado às estratégias corporativas. Foram criadas diversas estratégias como corporativas (derivadas diretamente dos objetivos) que, posteriormente, foram reclassificadas como estratégias específicas, ou seja, estratégias derivadas das corporativas.

Além disso, houve um expressivo volume de debates na questão da definição do grau de influência entre objetivos e estratégias, em função de ser uma questão subjetiva. Porém, sempre foi possível chegar à conclusões de consenso.

8.1.4 Fase 4 - Construção das Estratégias Específicas

Conforme definido na fase anterior, nesta etapa o processo de desdobramento foi aberto para todos os executivos da empresa. Foi programado e realizado um seminário na cidade de Bento Gonçalves - RS, durante três dias, quando todos os executivos da empresa puderam participar da definição das estratégias específicas, desdobradas das estratégias corporativas previamente definidas. Durante a preparação do encontro, o grupo gestor decidiu por elaborar uma lista prévia das estratégias específicas com o objetivo de facilitar o processo

de debate. Os integrantes do comitê gestor elaboraram a lista individualmente, que foi discutida e aprovada em duas reuniões extraordinárias.

Todos os executivos receberam antecipadamente todo o material informativo sobre a missão, os objetivos, as estratégias corporativas e a lista prévia das estratégias específicas. A recomendação de leitura antecipada e detalhada foi atendida, pois houve um bom índice de participação dos executivos. O objetivo do encontro ficou bem definido e o tempo bem dimensionado. Ficou claro que os objetivos e estratégias corporativas estavam traçados e que seriam discutidas as estratégias específicas a partir da lista preliminar.

Participaram do encontro 17 executivos mais o analista da qualidade e uma supervisora de desenvolvimento de recursos humanos, para o suporte à realização das atividades. Antes dos debates, houve uma palestra de um consultor convidado para falar sobre cenários e perspectivas do setor de transportes e logística na América Latina.

Os executivos foram divididos em 4 grupos de forma balanceada, de modo que todos continham representantes das diversas áreas da empresa. Esta divisão foi efetuada para que os debates fossem equilibrados e não apresentassem qualquer tendência específica de algum setor da empresa. O debate em grande grupo seria muito lento e poderia inibir alguns participantes, inclusive pela questão do idioma, já que boa parte dos executivos falava Espanhol.

Cada grupo elegeu o seu relator e todos os escolhidos apresentaram suas conclusões das discussões de cada grupo ao final do segundo dia de debates. No terceiro dia, o grupo se

unificou em formato de seminário para a discussão final e a formação de uma lista de estratégias específicas definitiva, que era o consenso do pensamento geral.

O processo de discussão obedeceu à seqüência da lista de objetivos e estratégias. Todas foram discutidas e houve diversas inclusões, exclusões e alterações de forma consensual. O debate ocupou todo o último dia do encontro e o resultado final pode ser observado no apêndice 3.

8.1.5 Fase 5 - Análise das Relações de Causa-e-efeito

Após o encontro, o comitê gestor se reuniu para analisar o resultado dos debates e utilizou a mesma técnica de análise de relações utilizada para avaliar as relações de causa-e-efeito entre objetivos e estratégias corporativas. Desta vez, foram testadas e avaliadas as relações entre os grupos de estratégias corporativas e estratégias específicas.

O questionamento aplicado e as respostas padrão foram as mesmas utilizadas anteriormente, e os resultados podem ser observados no apêndice 4.

Pelos resultados obtidos, ficou claro para todos do comitê gestor que as estratégias específicas suportavam as estratégias corporativas, ou seja, havia uma relação de causa-e-efeito e todas as ações se interligavam.

Foram analisadas todas as ligações classificadas como de forte influência e todos os resultados foram confirmados com alguns pequenos ajustes em alguns itens.

Nesta reunião também foram definidos os executivos responsáveis pela condução das estratégias específicas. No apêndice 4 estão demonstrados os resultados obtidos. Como informações adicionais, foram mantidas, do documento original, as iniciais dos executivos responsáveis que aparecem entre parênteses após a descrição da estratégia.

8.1.6 Fase 6 - Desdobramento das Estratégias nas Perspectivas

Nesta sexta etapa, o comitê gestor reuniu-se novamente para neste momento então desdobrar os objetivos e as estratégias pela ótica das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Nos encontros anteriores não houve este tipo de avaliação, em função da inversão do processo já comentada no início deste capítulo. Os objetivos e estratégias foram analisados e desdobrados nas quatro perspectivas básicas do *BSC*, com o propósito de verificar se havia um verdadeiro balanceamento das estratégias entre as perspectivas.

Para facilitar o processo de análise, foram criadas Matrizes de Relação (MOURA, 1994) para a classificação de objetivos, estratégias corporativas e estratégias específicas.

Os resultados desta análise podem ser vistos nos quadros 11 e 12 e no apêndice 5.

Quadro 11 – Matriz de Relação Objetivos Corporativos x Perspectivas do BSC

Código	Descrição do Objetivo	Perspectivas			
		Financeira	Clientes	Processos	Aprendizado
OC 1	O faturamento geral da empresa em Reais deverá crescer em uma taxa média de 10% acima do IGP-M ao ano no período.				
OC 2	A relação do lucro líquido contábil da empresa sobre a receita líquida deverá ser de 5% (após estorno das despesas dos juros remuneratórios sobre capital próprio).				
OC 3	A DM deverá aumentar sua fatia de participação no mercado.				
OC 4	A participação do faturamento da Área de Logística deverá atingir 30% do total ao final do período de 3 anos, entendendo que as receitas de transporte que estiverem associadas às operações de logística devem ser consideradas neste número.				
OC 5	Deverá haver melhoria na avaliação da empresa pelos clientes.				
OC 6	A empresa deverá ter condições de abrir seu capital.				
OC 7	Ter processos internos com alto padrão de qualidade e com ganhos de produtividade				
OC 8	Complementar a implantação da política da boa governança corporativa com a introdução das práticas necessárias ainda não implementadas.				
OC 9	Potencializar e difundir o sistema de gestão da qualidade				
OC 10	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.				
OC 11	Aumentar qualitativamente a capacidade de transporte.				

Fonte: o Autor

Quadro 12 – Matriz de Relação Estratégias Corporativas x Perspectivas do BSC

Código	Descrição da Estratégia	Perspectivas			
		Financeira	Clientes	Processos	Aprendizado
EC 1	Crescimento da capacidade instalada pela implantação de troca de carretas e viagens rápidas.				
EC 2	Garantir que o plano de vendas de R\$ 70 M em 2006, R\$ 80 M em 2007 e R\$ 92 M em 2008 seja cumprido, considerando que o objetivo de lucro líquido contábil da empresa também seja atingido.				
EC 3	Suportar, com a aquisição de novas unidades de carga, o crescimento da capacidade instalada necessária para a obtenção dos objetivos, considerando a demanda do mercado.				
EC 4	Otimizar o aproveitamento da frota com a redução do tempo total de operação.				
EC 5	Otimizar a função da manutenção da frota.				
EC 6	Desenvolver clientes para a área de logística através da oferta de serviços que sejam sinérgicos a curto prazo com a atividade de transportes e que a empresa possa atender com qualidade superior.				
EC 7	Desenvolver projetos de cargas secas consolidadas.				
EC 8	Aperfeiçoar o modelo de gestão, consolidando o processo de profissionalização.				
EC 9	Analisar a estrutura societária para aproveitar oportunidades tributárias nos países onde a empresa opera.				
EC 10	Focar o atendimento às necessidades do cliente				
EC 11	Manter o quadro de colaboradores capacitados e motivados.				
EC 12	Garantir bom clima organizacional.				
EC 13	Adequar o sistema de informações às necessidades da empresa				

Fonte: o Autor

O procedimento de trabalho do comitê foi semelhante ao adotados nas fases anteriores. No primeiro encontro, os integrantes reviram os conceitos das perspectivas e receberam as matrizes para que, individualmente, pudessem analisar e elaborar as suas opiniões sobre o desdobramento de objetivos e estratégias pelas perspectivas do *BSC*.

No segundo encontro, o comitê gestor analisou todas as propostas individuais e discutiu a formação de um consenso. As discussões foram mais extensas do que o inicialmente planejado em função dos conceitos das perspectivas, que eventualmente geravam alguma controvérsia.

Como pode ser observado nos quadros 11 e 12, todos os objetivos e estratégias puderam ser identificados com uma das quatro perspectivas. Não houve a necessidade da criação de uma nova perspectiva, muito embora esta possibilidade tenha sido levantada em várias oportunidades.

O resultado final agradou ao grupo, pois tanto objetivos como estratégias ficaram distribuídos entre as perspectivas de forma equilibrada.

8.1.7 Fase 7 - Construção do Mapa Estratégico do *BSC*

Neste momento havia todas as informações necessárias para que o comitê gestor pudesse construir o mapa estratégico da empresa.

Para a efetivação do propósito desta fase, foram consideradas as informações obtidas na Matriz de Relação entre objetivos corporativos e estratégias corporativas, que está apresentado no apêndice 2. Desta matriz foram consideradas apenas as relações de forte influência estratégica.

O comitê gestor também decidiu não considerar na construção do mapa estratégico as relações de forte influência estratégica verificadas na Matriz de Relação entre estratégias corporativas e específicas (apêndice 4) em função do elevado número de itens, o que tornaria uma representação gráfica muito complexa e de difícil análise. Além destas informações, foram utilizados os resultados das Matrizes de Relação entre os objetivos e estratégias corporativas e as quatro perspectivas do *BSC* (quadros 11 e 12).

O comitê gestor, então, reuniu-se em uma primeira oportunidade para esboçar o mapa com base nas informações já citadas para que todos o analisassem de forma individual. No segundo encontro o comitê deliberou sobre alguns pequenos ajustes sobre novas relações de causa-e-efeito que então foram identificadas, e formatou-se o resultado final do mapa estratégico. O diagrama da figura 14 a seguir demonstra graficamente o mapa estratégico da DM.

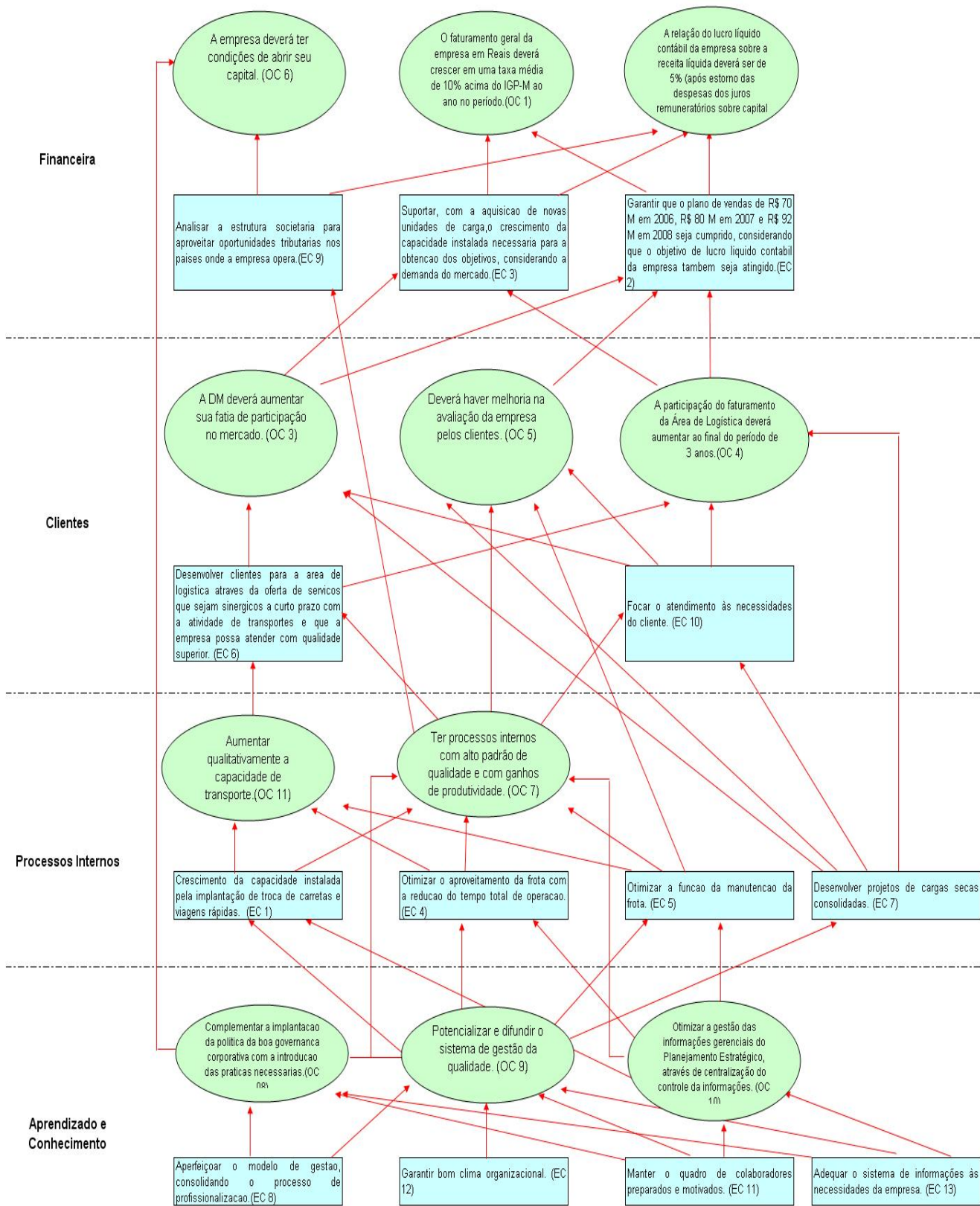


Figura 14 – Mapa Estratégico de DM Transportes e Logística
 Fonte: o Autor

8.1.8 Fase 8 - Definição dos Indicadores dos Objetivos e das Estratégias

Na última fase do processo de construção do modelo, o comitê gestor se reuniu mais três vezes. O objetivo era definir os indicadores de performance para cada um dos objetivos e para cada uma das estratégias corporativas e específicas que foram traçadas.

A técnica adotada foi a mesma utilizada nas fases anteriores. Todos os executivos receberam o material produzido no primeiro encontro para as análises individuais. Para facilitar a tarefa de definição dos indicadores das estratégias corporativas e específicas, os executivos proporião indicadores apenas para as estratégias que são responsáveis ou às quais estão diretamente ligados. Ainda neste encontro, houve um debate sobre os conceitos de indicadores de performance e metas propostas. A diferenciação destes dois conceitos foi condição para que na formatação final dos indicadores houvesse uma clara diferenciação entre indicadores e metas.

No segundo encontro ocorreram as apresentações e os debates sobre os indicadores. Foram discutidos individualmente todos os indicadores dos objetivos e estratégias corporativas e a aprovação se deu por consenso do comitê.

O terceiro encontro foi realizado para a definição das metas para cada indicador. Da mesma forma que na reunião anterior, foram realizadas as apresentações de propostas por parte dos executivos e os debates aconteciam na seqüência. Todos os indicadores foram definidos por consenso do comitê gestor.

O comitê gestor decidiu também já definir os prazos de cada meta estabelecida, objetivo este que não foi traçado inicialmente.

Após as reuniões, o comitê gestor detalhou todos os resultados que podem ser observados no quadro 13 e 14 a seguir e no apêndice 6.

Quadro 13 – Descrição dos indicadores de performance, metas e prazos dos Objetivos Corporativos

Código	Descrição da Estratégia	Indicador de Performance	Meta	Prazo
OC 1	O faturamento geral da empresa em Reais deverá crescer em uma taxa média de 10% acima do IGP-M ao ano no período.	Faturamento em Reais corrigido pelo IGP-M.	Crescer em uma taxa média de 10% acima do IGP-M ao ano no período	2008
OC 2	A relação do lucro líquido contábil da empresa sobre a receita líquida deverá ser de 5% (após estorno das despesas dos juros remuneratórios sobre capital próprio).	Relação do lucro líquido (após estorno das despesas dos juros remuneratórios sobre capital próprio) pelo faturamento total.	5% em cada ano.	2008
OC 3	A DM deverá aumentar sua fátia de participação no mercado.	Participação no mercado de cargas secas.	5,5% do total.	2008
OC 4	A participação do faturamento da Área de Logística deverá atingir 30% do total ao final do período de 3 anos, entendendo que as receitas de transporte que estiverem associadas às operações de logística devem ser consideradas neste número.	Relação percentual entre as receitas de logística e as receitas totais	30% sobre as receitas totais.	2008
OC 5	Deverá haver melhoria na avaliação da empresa pelos clientes.	Grau de avaliação obtido em pesquisa de satisfação dos clientes.	Avaliação superior às pesquisas anteriores.	2006
OC 6	A empresa deverá ter condições de abrir seu capital.	Percentual de atendimento das exigências.	100%	2008
OC 7	Ter processos internos com alto padrão de qualidade e com ganhos de produtividade	Percentual de manutenção das certificações ISO e SASMAQ.	100%	2008
OC 8	Complementar a implantação da política da boa governança corporativa com a introdução das práticas necessárias ainda não implementadas.	Percentual de atendimento das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.	100%	2008
OC 9	Potencializar e difundir o sistema de gestão da qualidade	Percentual de manutenção das certificações ISO e SASMAQ.	100%	2008
OC 10	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.	Grau de entendimento dos indicadores de performance obtido através de pesquisa.	90%	2006
OC 11	Aumentar qualitativamente a capacidade de transporte.	Número de Cavalos Tratores Novos.	40 CT's em 2006 e 40 CT's em 2007.	Final de 2007

Fonte: o Autor

Quadro 14 – Descrição dos indicadores de performance, metas e prazos das Estratégias Corporativas

Código	Descrição da Estratégia	Indicador de Performance	Meta	Prazo
EC 1	Crescimento da capacidade instalada pela implantação de troca de carretas e viagens rápidas.	Quilometragem rodada por unidade.	8.000 km por unidade	2008
EC 2	Garantir que o plano de vendas de R\$ 70 M em 2006, R\$ 80 M em 2007 e R\$ 92 M em 2008 seja cumprido, considerando que o objetivo de lucro líquido contábil da empresa também seja atingido.	Faturamento Anual em Reais.	R\$ 70 M em 2006 R\$ 80 M em 2007 R\$ 92 M em 2008	2008
EC 3	Suportar com a aquisição de novas unidades de carga o crescimento da capacidade instalada necessária para a obtenção dos objetivos, considerando a demanda do mercado.	Numero Unidades de Carga adquiridas.	40 unidades em 2006 e 40 unidades em 2007.	2007
EC 4	Otimizar o aproveitamento da frota com a redução do tempo total de operação.	Numero de Viagens Ponderado pela distancia.	12.500 viagens anuais.	2008
		Quilometragem rodada por unidade.	8.000 km por unidade	2008
EC 5	Otimizar a função da manutenção da frota.	Média de dias parados por frota por mês.	20% de redução em relação à média de agosto à Dezembro/2005	2006
EC 6	Desenvolver clientes para a área de logística através da oferta de serviços que sejam sinérgicos a curto prazo com a atividade de transportes e que a empresa possa atender com qualidade superior.	Relação percentual entre as receitas de logística e as receitas totais	30% do Total	2008
EC 7	Desenvolver projetos de cargas secas consolidadas.	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	2006
EC 8	Aperfeiçoar o modelo de gestão, consolidando o processo de profissionalização.	Percentual de implantação da nova estrutura de cargos e salários.	100% de implantação.	2006
		Percentual de implantação do projeto do sistema de avaliação de desempenho.	100% de implantação.	2006
EC 9	Analisar a estrutura societária para aproveitar oportunidades tributárias nos países onde a empresa opera.	Conclusão do projeto de análise na Argentina.	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto.	2006
		Conclusão do projeto de análise no Chile.	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto.	2006
		Conclusão do projeto de análise no Uruguai.	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto.	2006
EC 10	Focar o atendimento às necessidades do cliente	Grau de avaliação obtido em pesquisa de satisfação dos clientes.	Avaliação superior às pesquisas anteriores.	2006
		Participação no mercado de cargas secas.	5,5% do total.	2008
EC 11	Manter o quadro de colaboradores preparados e motivados.	Percentual de implantação do plano de treinamento (Apresentação Mar/06)	100% de implantação.	2006
		Percentual de implantação do Projeto de PPR.	100% de implantação.	2006
		Turn over	Media de 2% ao mês.	2008
EC 12	Garantir bom clima organizacional.	Pesquisa de satisfação interna	Avaliação superior.	2008
EC 13	Adequar o sistema de informações as necessidades da empresa.	Percentual de implantação do plano de TI	100% de implantação.	2007

Fonte: o Autor

No próximo capítulo será apresentada a análise da adequabilidade do modelo proposto e a avaliação dos resultados obtidos.

9 ANÁLISE DA ADEQUABILIDADE DO MODELO PROPOSTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo serão discutidas a avaliação comparativa entre o modelo de construção do *Balanced Scorecard* proposto para a DM Transporte e Logística Internacional e o efetivamente realizado, a análise comparativa entre abordagens da fundamentação teórica e a abordagem efetivamente realizada, as questões relativas ao processo de aprendizado obtido durante a pesquisa e a avaliação da evolução da equipe em termos de gestão estratégica.

9.1 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O MODELO PROPOSTO DE CONSTRUÇÃO DO BSC E O MODELO EFETIVADO

Conforme o já apresentado no capítulo 8, houve uma série de modificações entre o modelo proposto inicialmente, e descrito no capítulo 7, e o modelo que foi utilizado no processo de construção do *Balanced Scorecard* da DM Transporte e Logística Internacional. No quadro 15 a seguir, estão comparadas as duas situações que são comentadas logo após.

Quadro 15– Análise Comparativa entre Modelo Proposto e Efetivado

Fase	Fases da Construção do Modelo do <i>BSC</i>			Síntese de Análise - Fases Efetivas	
	Propostas	Fase	Efetivas	Pontos Positivos	Pontos Negativos
1	Revisão da missão e dos objetivos.	1	Revisão da missão e dos objetivos.	* Participação dos executivos. *Consciência da gestão estratégica. *Entendimento dos objetivos.	*Fraco conhecimento do processo. *Diferenciação Objetivo / Estratégia.
2	Revisão das estratégias corporativas.	2	Validação dos objetivos corporativos.	*Legitimidade do processo. *Conscientização.	*Tempo de resposta.
3	Desdobramento das estratégias na perspectiva financeira.	3	Construção das estratégias corporativas.	*Alinhamento dos objetivos. *Participação. *Aprendizado.	*Diferenciação Objetivo / Estratégia. *Reestruturação do método.
4	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva dos clientes.	4	Construção das estratégias específicas.	*Participação geral. *Flexibilidade.	*Tempo do processo. *Organização difícil.
5	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva dos processos internos.	5	Análise das relações de causa-e-efeito entre objetivos, estratégias corporativas e estratégias específicas.	*Aprendizado. *Revisão. *Análise de recursos.	*Tempo do processo. *Novas alterações.
6	Reunião de desdobramento das estratégias na perspectiva do conhecimento.	6	Desdobramento das estratégias nas perspectivas.	*Aprendizado. *Revisão.	*Grande número de estratégias específicas.
7	Reunião de definição dos indicadores em cada perspectiva.	7	Construção do Mapa Estratégico do <i>BSC</i> .	*Aprendizado. *Revisão.	*Novas alterações.
		8	Definição dos indicadores em cada perspectiva.	*Revisão final. *Comprometimento.	*Dificuldades Conceituais. *Indicadores estratégicos versus indicadores operacionais.

Fonte: o Autor

Em relação à fase de revisão da missão e dos objetivos estratégicos não houve distanciamento entre o projeto e o processo efetivamente executado. As reuniões saíram de acordo com o planejado. Ficou evidente que a participação do grupo gestor na elaboração do

primeiro esboço dos objetivos foi muito importante para que os integrantes já iniciassem o processo de conscientização da importância da gestão estratégica. O conteúdo deste primeiro esboço já levava o resultado de boa reflexão feita sobre as potencialidades da empresa e do cenário na qual está inserida. As dificuldades foram encontradas na falta de equalização conceitual entre as definições de estratégia e objetivos e na questão do pouco conhecimento do método *BSC*. As duas dificuldades foram contornadas em função da interação do autor com o processo e com os membros do grupo gestor e conselho de administração, pois houve a oportunidade de todos terem contato com estes conceitos, permitindo um alinhamento geral.

A segunda fase do processo realizado, conforme já comentado no capítulo anterior, não estava planejada e foi incluída no processo por decisão do comitê gestor, por este entender que haveria a necessidade de um aval final e formal para os objetivos estratégicos da empresa. De fato, este aval deu mais segurança ao comitê gestor, que seguiu o trabalho entendendo que a linha geral do processo estava correta. A dificuldade maior nesta fase foi o tempo de resposta do conselho de administração, situação que foi contornada por intervenção do autor.

A terceira fase representou uma mudança do projeto original de construção do *Balanced Scorecard*. Conforme o comentado no capítulo anterior, o comitê gestor decidiu inverter a lógica do processo e efetuar o processo de desdobramento das estratégias, para depois inserí-las nas perspectivas do *BSC*. Esta alteração facilitou o processo de entendimento da questão do desdobramento das estratégias, que passou a ser efetuado através do uso de matrizes de relação, o que também não estava previsto. Independentemente desta vantagem, o objetivo desta alteração foi de definir as estratégias corporativas antes da reunião com

todos os executivos da empresa. Dessa forma, tornaria-se também facilitada a tarefa de condução da reunião geral. Ou seja, o comitê gestor entendeu que a definição de estratégias corporativas consumiria um tempo muito elevado e trataria de temas com alto grau de confidencialidade, e assim definiu que esta questão seria de sua competência exclusiva. É importante ressaltar que este desvio do processo só foi possível pelo fato do presente trabalho utilizar o modelo da pesquisa-ação. Dada esta condição, foi possível corrigir o rumo do trabalho com ganhos para o resultado final, e foi possível que o comitê gestor aprofundasse mais o seu grau de entendimento sobre as questões estratégicas da empresa, enquanto testava o grau de influência nas matrizes de relação entre objetivos e estratégias previamente formulados. Esta abordagem prática foi condição para o sucesso do processo. Nesta fase, novamente houve a dificuldade em relação à diferenciação conceitual entre objetivos e estratégias, que foi superada através de orientações e debates sobre o tema. Importante também ressaltar que, muito embora a alteração de método tenha sido produtiva em termos de qualidade final do resultado do trabalho, houve relativa perda de tempo com esta redefinição.

A quarta fase do processo realizado é correspondente à segunda fase do projeto inicial, onde estava previsto o encontro geral de executivos da empresa para a discussão e definição das estratégias específicas. Ou seja, em relação ao projeto inicial foi criada uma fase nova (validação dos objetivos corporativos – fase 2) e a fase 3 (construção das estratégias corporativas) foi resignificada, conforme já comentado. Os pontos positivos desta última fase foram o alto grau de participação e a riqueza de informações que surgiram nos debates de construção das estratégias específicas. Todos os executivos interagiram com o processo e puderam contribuir com detalhes de suas realidades locais, o que resultou na formação das estratégias com alto grau de aderência em relação às estratégias corporativas e objetivos, e com alto grau de comprometimento pessoal em relação à execução das mesmas. Por outro

lado, como se tratou de um encontro de três dias, com a participação de 17 executivos, o processo de organização foi bem complexo e de difícil condução. Cabe acrescentar que 40% dos executivos são argentinos ou chilenos, o que apresentou alguma dificuldade em relação ao idioma.

A quinta fase também não estava prevista no projeto original e foi criada para o comitê gestor confirmar se objetivos estratégicos, estratégias corporativas e estratégias específicas estavam alinhadas, e se as relações de causa-e-efeito, levantadas nas fases anteriores, efetivamente eram reais. Foi uma oportunidade para o comitê gestor poder checar e confirmar todo o processo de desdobramento das estratégias. Com o processo de revisão e checagem das relações de causa-e-efeito, os membros do comitê gestor puderam visualizar todas as estratégias da empresa e como todas as ações estratégicas delineadas tinham sentido em relação aos objetivos. O comitê gestor também assimilou que o mapa estratégico que estava se desenhando era importante e que deveria ser mantido e seguido fielmente, muito embora todos entendam que as circunstâncias ou as condições externas possam eventualmente redirecionar algumas estratégias. O que se aprendeu é que o cerne da estratégia deveria ser mantido. Também surgem como pontos positivos destes debates a análise prévia dos recursos disponíveis para a implantação das estratégias e a definição das responsabilidades pessoais pela implantação. Pode-se depreender deste fato que o comitê gestor, ainda durante o próprio processo de construção do modelo do *BSC*, já ensaiava algumas atividades ligadas ao processo de implantação das ações. Em relação aos pontos negativos, pode-se afirmar que o processo consumiu mais algum tempo que não estava previsto e houve alguma dificuldade na redação final dos objetivos e estratégias para que os textos traduzissem com fidelidade a intenção do comitê.

A sexta fase correspondeu às fases 3,4,5 e 6 do projeto original, ou seja, a lógica do método foi apenas invertida e não alterada. Nesta fase, o comitê gestor teve a oportunidade de perceber se todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* estavam contempladas nos objetivos e estratégias já definidos e desdobrados nas fases anteriores. Através da utilização da técnica de matrizes de relação, os membros do comitê gestor puderam perceber que havia uma lógica equilibrada entre objetivos e estratégias vistos sob a ótica das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*. É importante ressaltar que foi aberta a possibilidade da abertura de outras perspectivas, o que, no entanto, foi julgado como não necessário pelo grupo. Neste momento, houve a melhor percepção por todos os integrantes do grupo da lógica da teoria do *Balanced Scorecard* e como a técnica poderia contribuir para a empresa nos processos de gestão estratégica. Os pontos negativos, se podem ser assim entendidos, foram o consumo de tempo e nova adequação de redação de algumas estratégias corporativas.

A sétima fase não estava formalmente prevista no processo original, fato que o comitê gestor decidiu corrigir, criando reuniões específicas para o processo de montagem do mapa estratégico da empresa. Nesta etapa, os membros do comitê puderam observar as relações entre os objetivos e as estratégias corporativas, agora de forma gráfica, o que confirmou as percepções anteriores em relação à correção do desdobramento das estratégias e como todas as quatro perspectivas estavam encadeadas. A montagem do mapa estratégico geral da empresa também foi percebida como uma excelente técnica para a comunicação das estratégias para os demais níveis da empresa. O ponto negativo importante foi a não inclusão das estratégias específicas na montagem final do mapa em função do seu elevado número. Deste fato pode-se inferir que um número excessivo de estratégias leva à falta da boa comunicação e visualização geral das relações de causa-e-efeito, além de poder gerar

problemas de sobrecarga de trabalho e de priorização no momento da implementação das mesmas.

A oitava e última etapa do processo efetivado corresponde à sétima e última etapa do projeto original, ambas com os mesmos objetivos. Neste momento o comitê gestor já havia assimilado todas as estratégias delineadas e desdobradas e foi percebido que todos os aspectos relacionados com a gestão estratégica da empresa haviam sido contemplados. Os indicadores de performance foram todos definidos em comum acordo e, além disso, foram já estabelecidas as metas e prazos para cada um dos indicadores. Isto denota que o comitê gestor estava altamente comprometido com a implantação das estratégias definidas. Nesta fase houve dois pontos negativos a ressaltar. O primeiro foi a dificuldade conceitual na diferenciação entre indicador de performance e meta, ou seja, inicialmente as metas já estavam contempladas no próprio indicador. Esta questão foi solucionada através de discussões sobre o assunto. O segundo aspecto negativo foi a tendência natural dos membros do comitê em incluir indicadores operacionais que não estavam relacionados às estratégias definidas. Esta questão foi solucionada através da criação de um outro quadro de indicadores operacionais que serão analisados para a avaliação do desempenho operacional das áreas da empresa, mas não em reuniões de avaliação da gestão estratégica da DM.

9.2 COMPARATIVO ENTRE A ABORDAGEM DOS AUTORES SOBRE A CONSTRUÇÃO DO MODELO E A ABORDAGEM EFETIVAMENTE REALIZADA

Muito embora o modelo de construção efetivamente utilizado tenha sido diferente das três abordagens teóricas citadas no capítulo 4, e até mesmo do modelo pré-definido no capítulo 7, cabe ressaltar que as orientações gerais definidas pelos autores foram observadas e mantidas.

Conforme já comentado, Kaplan e Norton (1997) alertam que o modelo financeiro foi desenvolvido para medir desempenhos já acontecidos e que era necessário um conjunto de indicadores que revelasse as tendências futuras de formação de valor. No processo de construção, notou-se que tanto o grupo gestor quanto os demais executivos foram motivados a tratar dos temas estratégicos da empresa em função da discussão das questões não se basear exclusivamente nos aspectos financeiros, e sim em temas tratados nas demais perspectivas do *BSC*.

Revisando as recomendações gerais de Olve, Roy e Wetter (2001) as idéias centrais do *Balanced Scorecard* são:

- Obter uma estrutura compacta para comunicar a estratégia;
- Definir a exigência da discussão das relações de causa-e-efeito entre os diferentes fatores e a articulação das hipóteses estratégicas;
- Definir um procedimento sistemático para a condução desta discussão, de modo que o debate não fique centrado exclusivamente na questão financeira.

Na análise do apresentado no capítulo 8, pode-se observar que as citadas idéias centrais foram características do processo efetivamente realizado, notadamente a discussão das relações de causa-e-efeito e a questão da discussão não centrada na questão financeira.

Kaplan e Norton (1997), ainda estruturam conceitualmente o seu modelo teórico como a “Estratégia em Ação”. Dessa forma, a seqüência da ação proposta é a seguinte:

- Esclarecer e traduzir a estratégia para a equipe;
- Comunicar e estabelecer a relação de desempenho e recompensas;
- Planejar e estabelecer metas;
- Fornecer *feedback* estratégico.

Também na análise do capítulo 8, pode ser observado que os três primeiros pontos foram contemplados na efetivação da construção do modelo de desdobramento das estratégias. O *feedback* estratégico mencionado não pode ser observado em função da limitação temporal do presente estudo.

9.3 APRENDIZADO NO PROCESSO E CONSTRUÇÃO DO *BSC*

Tendo em vista que este trabalho tratava-se de uma pesquisa-ação, tanto o pesquisador como o comitê gestor experimentaram diversas situações que geraram algumas conclusões importantes sobre o modelo que estava sendo construído. A seguir, estão descritas estas conclusões que geraram aprendizado para o pesquisador e para o comitê gestor.

Conclusões Gerais:

- A organização inicial do projeto é essencial para que todos os envolvidos no processo, incluindo o conselho de administração, adotem a idéia e a apoiem;
- A participação de todos os envolvidos é indispensável para que o processo receba contribuições e possa evoluir;
- O processo de construção do modelo do *Balanced Scorecard* leva a empresa a revisar o seu próprio planejamento estratégico;
- A intervenção do facilitador nas questões negativas e a flexibilidade para alterar o modelo são fundamentais para que o processo tenha êxito;
- A alteração da lógica de construção do modelo não modifica a qualidade do trabalho e confere mais segurança ao grupo que não detém conhecimento anterior sobre o *Balanced Scorecard*;
- A segmentação da responsabilidade das definições (o conselho de administração definiu a missão e os objetivos, o comitê gestor definiu os objetivos corporativos e o grupo geral de executivos definiu as estratégias específicas) reforça o aspecto da profissionalização da empresa, facilita o processo de construção e permite o envolvimento de todos os executivos com a gestão estratégica da empresa;
- O comprometimento do grupo de executivos é diretamente proporcional ao nível de participação que é concedido no processo de gestão estratégica;
- A utilização da técnica de matrizes de relação é importante para a definição de várias fases com o uso de uma técnica específica;
- A flexibilidade em termos de cronograma é importante para que a qualidade do resultado final do trabalho seja mantida;

- O processo de implantação do *Balanced Scorecard* pode ser iniciado na própria construção do modelo, através da definição de metas, prazos e responsáveis;
- Há necessidade de um treinamento sobre os conceitos básicos da gestão estratégica para os executivos e conselheiros que participam do processo de planejamento e desdobramento das estratégias;
- O processo de construção deve ser claramente especificado para os participantes do processo para que todos tenham uma visão de todas as fases, sem a necessidade de ajustes.

Conclusões para o Comitê Gestor:

- As relações de causa-e-efeito entre missão, objetivos e estratégias devem ser sempre testadas e avaliadas em sua intensidade para que estas sejam interligadas e convergentes;
- A percepção das diferenças entre objetivos e estratégias é válida para se definir as relações de causa-e-efeito;
- É válida a relação de causa-e-efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* em sua leitura invertida, ou seja, as ações da perspectiva do aprendizado e conhecimento geram efeitos positivos para as ações da perspectiva dos processos interno, que, por sua vez, geram efeitos para as ações da perspectiva dos clientes, que, em última análise, geram ganhos no âmbito da perspectiva financeira;

- Havia a necessidade de monitorar indicadores que avaliassem a gestão estratégica da empresa, já que os indicadores operacionais, já estavam implantados;
- O *Balanced Scorecard*, embora o modelo não tenha sido implantado, ficou entendido como uma técnica útil e de uso simplificado na gestão estratégica da empresa, ocupando uma importante lacuna pré-existente neste aspecto;
- A visualização dos objetivos e estratégias através do mapa estratégico gera uma aproximação do comitê gestor com os temas relacionados à gestão estratégica;
- A construção do modelo, através do método utilizado, é importante para a captação da capacidade potencial dos demais executivos em contribuir com os temas estratégicos da empresa;
- Da mesma forma, mas no sentido inverso, a construção do modelo, através do método utilizado, é importante para a familiarização dos executivos da empresa com os temas relacionados à gestão estratégica;
- É importante ter uma visão crítica sobre alterações de estratégia sem o devido vínculo com os objetivos ou sem convergência com as estratégias já implantadas.

9.4 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA EQUIPE EM TERMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Conforme estava previsto no capítulo 2 do presente trabalho, foi efetuada uma segunda pesquisa exploratória com a mesma técnica, questionário e população da pesquisa anterior. O objetivo foi avaliar as percepções dos executivos após o processo de construção do modelo do *Balanced Scorecard* estar concluso. Os resultados desta pesquisa estão apresentados no quadro 16 a seguir.

Como pode ser observado, houve algumas alterações de percepções quando se comparam as duas tabelas de repostas. A seguir, detalham-se os resultados comparativos.

Na primeira e terceiras questões, há uma alteração importante, pois agora a maior parte dos executivos pesquisados afirma ter um claro entendimento dos objetivos da empresa e conhecer as suas estratégias corporativas.

Na questão dois, manteve-se o resultado anterior de 100% de acertos para o questionamento sobre quais as alternativas apresentadas correspondiam aos reais objetivos da empresa para o período, por este motivo estes resultados não são apresentados.

Em relação à questão quatro, houve uma redução na discordância sobre o alinhamento entre sistema de avaliação de desempenho e os objetivos e estratégias corporativas. Isto demonstra que o *BSC* auxiliou o processo, mas ainda há espaços para melhorias neste aspecto.

Quadro 16 – Análise dos Resultados da Segunda Pesquisa Sobre a Situação da Empresa

	Questionamento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
	Objetivos e Estratégias					
1.	Você tem um claro entendimento dos principais objetivos que a empresa busca?	6				
3.	Você consegue identificar todas as estratégias corporativas da empresa?	5	1			
4.	O atual sistema de avaliação de desempenho está alinhado com os objetivos e com as estratégias corporativas?		3	3		
	Indicadores de Desempenho					
5.	Você pensa que os indicadores de desempenho abrangem todos os aspectos relacionados às estratégias da empresa?	3	3			
6.	O sistema de medição de desempenho da empresa permite que cada funcionário entenda claramente o seu papel para contribuir para os resultados da empresa?		1	2	2	1
7.	A obtenção de níveis satisfatórios nos indicadores de desempenho levará, em sua opinião, ao atingimento dos objetivos corporativos?	4	2			
8.	Você pensa que os indicadores que avaliam a sua área estão alinhados com os indicadores corporativos?	3	3			
9.	As decisões da empresa são tomadas sempre baseadas em indicadores de desempenho claros e nos resultados dos mesmos?	1	1	4		
	Expectativas Sobre o BSC					
10.	Você pensa que a implantação do BSC auxiliará na compreensão de todos os fatores que influenciam o desempenho da empresa?	5	1			
11.	Você entende que o BSC facilita a comunicação das estratégias da empresa para toda as áreas?	5	1			
12.	Você acha que a implantação do BSC pode contribuir para qualificar o sistema de avaliação de desempenho da empresa?	6				
13.	Você acha que a implantação do BSC auxilia o processo de profissionalização da gestão da empresa?	6				

Fonte: o Autor

Na questão cinco, ficou claro que a construção do modelo de *BSC* ajustou a questão dos indicadores de desempenho em relação aos aspectos da gestão estratégica da empresa, pois todos concordam total ou parcialmente que estes abrangem todos os aspectos da estratégia corporativa.

Na questão seis, pode-se concluir que os executivos da empresa entendem que a questão da comunicação da estratégia efetivamente melhorou para os níveis gerenciais da empresa, o que é positivo. Porém não se pode afirmar, neste ponto, que haja uma conscientização geral para todos os níveis da empresa sobre o papel individual para o alcance dos objetivos. Pode-se concluir que este ponto ainda requer mais atenção.

A sétima questão demonstra que os executivos concordam que há alinhamento entre os indicadores de performance e os objetivos corporativos da empresa, porém agora com maior intensidade, pois quatro executivos responderam concordar plenamente com a afirmativa contra duas repostas na pesquisa anterior.

Na questão oito obtem-se resultado semelhante ao anterior quando tratado o alinhamento entre os indicadores das áreas e os indicadores corporativos. Os executivos entendem que há alinhamento pois todos responderam concordar parcial ou totalmente com a afirmativa.

Na questão nove nota-se também uma alteração em relação ao uso de indicadores de desempenho nas tomadas de decisão da empresa. Anteriormente havia 4 executivos que discordavam da afirmativa e no segundo momento não há mais discordância absoluta. Mesmo assim, ainda é um aspecto a ser desenvolvido.

Em relação às questões de números dez à treze, que eram relacionadas às expectativas dos executivos em relação à implantação do *Balanced Scorecard*, não houve alteração nas respostas, ou seja, as expectativas foram satisfeitas até o momento da segunda pesquisa.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações relativas ao presente trabalho.

10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões do trabalho, considerando os objetivos principal e específicos, e as recomendações que podem ser destacadas em função dos resultados obtidos.

10.1 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo de desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos de uma empresa de transporte de cargas e logística, com base no modelo do *Balanced Scorecard*. Considerada esta proposta, foi desenvolvido um modelo, proposto no capítulo 7, cuja construção, com as adequações, foi apresentada no presente trabalho, constituindo uma aplicação prática real na empresa. Este modelo foi resultado de um processo com a participação de todos os executivos da empresa e efetivamente se encontra atualmente em fase de implantação.

Os objetivos específicos propostos eram os seguintes:

- Discutir a aplicabilidade das técnicas propostas pelo *Balanced Scorecard* no ambiente de uma empresa de transporte de cargas e logística;
- Avaliar a contribuição do *Balanced Scorecard* nos processos de profissionalização da gestão estratégica;
- Identificar a contribuição do *Balanced Scorecard* para a estruturação da medição do desempenho no ambiente de uma empresa de transporte de carga e logística.

Em relação à aplicabilidade das técnicas do *BSC* para o ambiente da empresa objeto deste trabalho, o capítulo 7 demonstra e detalha que a proposta de construção do modelo foi inteiramente baseada nas teorias dos autores que criaram e desenvolveram o *Balanced Scorecard*. Mesmo que o processo de construção efetiva, demonstrada no capítulo 8, tenha apresentado algumas variações em relação ao projetado, o embasamento teórico foi o mesmo e não houve prejuízo aos resultados.

Em relação à contribuição do *Balanced Scorecard* nos processos de profissionalização da gestão estratégica, pode-se concluir que o processo de construção do modelo de *BSC* demonstrou e delimitou claramente os papéis de todos os envolvidos na gestão estratégica da empresa (membros do conselho de família, conselheiros, diretores, gerentes e demais executivos) pois cada um tinha sua participação no processo de construção de forma transparente, conforme o relatado no capítulo 8. Além disso, uma das estratégias corporativas definidas, exatamente a EC-8, foi criada exatamente para dar continuidade ao processo de profissionalização da empresa, ou seja, mais do que um desejo dos acionistas, agora esta definição está inserida e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

Ainda sobre este objetivo específico, cabe destacar que o processo de profissionalização da empresa, entendido aqui como a migração de uma administração familiar centralizada para uma estrutura de administração profissional, descentralizada e transparente, recebeu uma contribuição potencial. Esta conclusão pode ser percebida na medida em que ficou demonstrado que o *Balanced Scorecard* fornece condições para uma gestão estratégica aberta, participativa e comprometida, o que é diametralmente oposto aos modelos de gestão familiares, que são centralizados e fechados. A valorização deste aspecto ainda pode ser percebida implícita na confecção de outra estratégia específica, a EC – 6 (a empresa deverá ter condições de abrir seu capital), pois só uma empresa com esta opção de estrutura de gestão profissionalizada pode ter esta aspiração.

Em relação à contribuição do *Balanced Scorecard* para a estruturação da medição de desempenho de uma empresa de transporte de carga, no capítulo 8, e mais precisamente no item 8.1.8, há a demonstração de um sistema de avaliação de desempenho específico para a empresa objeto do trabalho. Este sistema, como foi demonstrado, foi baseado na fundamentação teórica do *Balanced Scorecard*, pois utilizou como aspectos a serem monitorados os próprios objetivos e estratégias da empresa.

Na avaliação geral de todo o processo, pode-se concluir que foi vantajoso e gratificante o trabalho, pois a construção do *Balanced Scorecard* da a empresa objeto deste trabalho era o indicado para as suas circunstâncias atuais. A aplicabilidade ficou evidenciada na medida em que a cooperação interna foi favorável. O resultado final, em termos de aprendizado, detalhado no item 9.1.3, foi significativo para o entendimento dos processos de construção e desdobramento das estratégias. Além da questão do aprendizado, deve-se frisar como ponto positivo, que a construção de um modelo de *Balanced Scorecard*

demonstrou, neste trabalho, direcionar os executivos da empresa para o envolvimento com os temas relacionados à gestão estratégica.

10.2 RECOMENDAÇÕES

10.2.1 Recomendações para Pesquisas Futuras

Conforme o comentado no capítulo 2, este trabalho não visou à implantação das ações estratégicas decorrentes do modelo construído. Dessa forma, a questão da avaliação dos processos e métodos de implantação de ações estratégicas pode ser uma importante opção de objeto de futuros trabalhos nesta área.

De outro lado, conforme as abordagens de Campos (1998) e Olve, Roy e Wetter (2001), as primeiras fases de construção do *Balanced Scorecard* devem se ater à missão e aos objetivos definidos no planejamento estratégico de cada organização. Observou-se na construção do modelo deste trabalho que a fase de revisão do planejamento foi condição para as fases seguintes do desdobramento das estratégias. Sendo assim, recomenda-se que pesquisas mais aprofundadas com o foco nesta fase de definição dos planos estratégicos sejam feitas para o aprimoramento dos resultados, tanto de construção como de implantação de modelos de *Balanced Scorecard*.

Uma terceira sugestão de pesquisa futura é a avaliação da relação entre as características das organizações e a aplicabilidade do *Balanced Scorecard*, ou seja, quais são as condições internas mais adequadas para que os modelos do *BSC* possam melhor contribuir para a melhoria na gestão estratégica.

10.2.2 Recomendações para a Empresa Objeto do Estudo

São quatro as principais recomendações que podem ser feitas à empresa com base nos resultados obtidos para a empresa estudada ou para outras que pretendam adotar este modelo. A primeira está relacionada com a seqüência do processo de implantação do *Balanced Scorecard*, ou seja, pouco adiantaria avalia-lo em um primeiro ano de implantação do projeto. É necessário que haja uma seqüência de estudo com as devidas correções e melhorias. Uma segunda recomendação é a utilização desta técnica somente em ambientes onde o processo de profissionalização esteja em desenvolvimento ou já consolidado, pois a participação de todos os níveis da empresa no processo de construção é condição para a sua implantação e manutenção, como pode ser visto nas conclusões do presente trabalho. A terceira recomendação é que todos os níveis da organização possam ter contato com os mapas estratégicos da empresa. Estas informações poderão gerar ganhos no comprometimento geral na obtenção dos objetivos.

A quarta recomendação se relaciona com a questão da necessidade de treinamento dos executivos e conselheiros da empresa nos conceitos do *Balanced Scorecard*. A evolução deste grupo nestes conceitos irá facilitar futuras evoluções e adaptações do modelo construído.

É possível que outras empresas do setor de cargas utilizem o presente modelo, porém é necessário que se efetive todas as adaptações, considerando as condições internas, o meio em que está inserida e as expectativas de seus acionistas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Números do Setor**. Brasília, 2005.

ANDRADE, Aurélio L., **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional**: Uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

AUDY, Jorge L.; BRODBECK, Ângela F. **Sistemas de Informação** – Planejamento e Alinhamento Estratégico nas Organizações, Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOVET, D.M; MARTIN, B.W. Sinal verde para o transporte. **HSM Management**, v.4, n21, p. 72-78, 2000.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARVALHO, Maria Cecília de, **Construindo o saber** – metodologia científica, fundamentos e técnicas. 8. ed. São Paulo: Papyrus, 1998.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES. **Pesquisa Rodoviária Nacional**, Brasília, 2004.

FAYOL, Henry, **Administração Geral e Industrial**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, Paulo. et al. **Logística Empresarial – A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IMAM. **Gerenciamento da Logística e Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: IMAN, 2000.

INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema Nacional de Contas Nacionais**. Disponível em www.ibge.gov.br.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2003.

KALLÁS, David, **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos – Um Estudo com Jogos de Empresas**, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**, 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEEDI, Samir, **Qual o Real Futuro do Transporte Rodoviário de Carga**. Disponível em: <<http://www.guiaelog.com.br/Y598.htm> . Acesso em: 02 Ago. 2005.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MAGEE, John F. **Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimentos e distribuição**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1977.

MELLO, Romeu Z., **Alternativas para o Posicionamento Estratégico das Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas Sob Uma Abordagem Logística**. Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MOELLER, Charles. **Logistics Concept Development Toward a Theory for Designing Effective Systems**. Phd Thesis – Dept. of Production, Aalborg University, Denmark, oct 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOUTINHO Silva, Marcelo Hercílio C. **Desenvolvimento de um método prescritivo para a mudança de sistema de indicadores à luz da Teoria das Restrições.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

MOURA, Eduardo C. **As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade – Implementando a Melhoria Contínua com Maior Eficácia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Panorama do Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil.** Disponível em: <http://www.tigerlog.com.br/logistica/docs/art028.asp> Acesso em: 21 maio 2005.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição – Estratégia, Operação e Avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLVE, Nils G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Anuário Estatístico da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe.** Nova York, 2004.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos.** São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência.** São Paulo: Campus, 1980.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro.** São Paulo: Campus, 1995.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação.** v. 24, n. 1, p.36-31.

SCHUBSKY, Cássio. Planejamento necessário. **Transporte Moderno**. São Paulo. n.395, p.18-21, set/out, 2000.

SOUTO, Rodrigo da S. **Aplicação dos princípios e conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma etapa construtiva de uma construção civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SPINK, Mary Jane P. **O Conhecimento do Cotidiano: as representações na perspectiva da psicologia da pesquisa social**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1998.

WATERS, M. **Globalization**. London and New York: Routledge., 1996.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Formulário da pesquisa sobre a situação da empresa

Empresa Pesquisada: DM Transporte e Logística Internacional SA

Data: ___/___/___ Entrevistado: _____

Cargo: _____

Objetivo da Pesquisa: Avaliar, junto aos principais executivos da organização, como estes percebem o grau de alinhamento entre suas metas setoriais e os objetivos gerais da organização. Serão avaliadas também as expectativas destes em relação às melhorias obtidas com o Balanced Scorecard.

	Questionamento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
1.	Você tem um claro entendimento dos principais objetivos que a empresa busca?					

2. Dos objetivos citados abaixo, assinale quais são objetivos estratégicos da empresa para o próximo triênio.

- a) Alcançar 7% de participação no mercado de transporte rodoviário de cargas secas.
- b) Obter resultado líquido superior a 30% da média dos últimos três anos.
- c) Alcançar 30% do faturamento bruto através de negócios gerados pela área de Logística.
- d) Aumentar o faturamento das linhas com Argentina e Chile em 10%.
- e) Obter resultado líquido de 10% sobre a receita líquida além da variação do CDI do período.
- f) Aumentar a frota própria da empresa de acordo com a demanda do mercado.

	Questionamento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
3.	Você consegue identificar todas as estratégias corporativas da empresa?					
4.	O atual sistema de avaliação de desempenho está alinhado com os objetivos e com as estratégias corporativas?					
5.	Você pensa que os indicadores de desempenho abrangem todos os aspectos relacionados às estratégias da empresa?					
6.	O sistema de medição de desempenho da empresa permite que cada funcionário entenda claramente o seu papel para contribuir para os resultados da empresa?					
7.	A obtenção de níveis satisfatórios nos indicadores de desempenho levará, em sua opinião, ao atingimento dos objetivos corporativos?					
8.	Você pensa que os indicadores que avaliam a sua área estão alinhados com os indicadores corporativos?					
9.	As decisões da empresa são tomadas sempre baseadas em indicadores de desempenho claros e nos resultados dos mesmos?					

O *Balanced Scorecard* é uma técnica de desdobramento das estratégias das empresas.

Além desta condição principal, o *BSC* também apresenta as seguintes características:

- a. Fornece uma estrutura compacta para comunicar a estratégia;
- b. Define a exigência da discussão das relações de causa e efeito entre os diferentes fatores e a articulação das hipóteses estratégicas;
- c. Define um procedimento sistemático para a condução desta discussão, de modo que o debate não fique centrado exclusivamente na questão financeira.

Considerando estas características, responda o que segue:

	Questionamento	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
10.	Você pensa que a implantação do <i>BSC</i> auxiliará na compreensão de todos os fatores que influenciam o desempenho da empresa?					
11.	Você entende que o <i>BSC</i> facilita a comunicação das estratégias da empresa para toda as áreas?					
12.	Você acha que a implantação do <i>BSC</i> pode contribuir para qualificar o sistema de avaliação de desempenho da empresa?					
13.	Você acha que a implantação do <i>BSC</i> auxilia o processo de profissionalização da gestão da empresa?					

Apêndice 2 – Matriz de relação objetivos corporativos e estratégias corporativas

		Objetivos Corporativos											
		OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OC10	OC11	
		O faturamento geral da empresa em Reais deverá crescer em uma taxa média de 10% acima do IGP-M ao ano no período.	A relação do lucro líquido contábil da empresa sobre a receita líquida deverá ser de 5% (após estorno das despesas dos juros remuneratórios sobre capital próprio).	A DM deverá aumentar sua fatia de participação no mercado.	A participação do faturamento da Área de Logística deverá atingir 30% do total ao final do período de 3 anos, entendendo que as receitas de transporte que estiverem associadas às operações de logística devem ser consideradas neste número.	Deverá haver melhoria na avaliação da empresa pelos clientes.	A empresa deverá ter condições de abrir seu capital.	Ter processos internos com alto padrão de qualidade e com ganhos de produtividade.	Complementar a implantação da política da boa governança corporativa com a introdução das práticas necessárias ainda não implementadas.	Potencializar e difundir o sistema de gestão da qualidade.	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.	Aumentar qualitativamente a capacidade de transporte.	
Estratégias	EC 1	Crescimento da capacidade instalada pela implantação de troca de carretas e viagens rápidas.	MEI	MEI	MEI	MEI	FRI	SEI	FOI	FRI	MEI	MEI	FOI
	EC 2	Garantir que o plano de vendas de R\$ 70 M em 2006, R\$ 80 M em 2007 e R\$ 92 M em 2008 seja cumprido, considerando que o objetivo de lucro líquido contábil da empresa também seja atingido.	FOI	FOI	MEI	MEI	MEI	SEI	MEI	SEI	SEI	FRI	FRI
	EC 3	Suportar, com a aquisição de novas unidades de carga, o crescimento da capacidade instalada necessária para a obtenção dos objetivos, considerando a demanda do mercado.	FOI	FOI	MEI	MEI	MEI	SEI	FRI	SEI	SEI	SEI	MEI
	EC 4	Otimizar o aproveitamento da frota com a redução do tempo total de operação.	MEI	MEI	MEI	MEI	MEI	SEI	FOI	FRI	MEI	MEI	FOI
	EC 5	Otimizar a função de manutenção de frota.	MEI	MEI	MEI	FRI	FOI	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI
	EC 6	Desenvolver clientes para a área de logística através da oferta de serviços que sejam sinérgicos a curto prazo com a atividade de transportes e que a empresa possa atender com qualidade superior.	MEI	MEI	FOI	FOI	MEI	SEI	MEI	SEI	FRI	MEI	MEI
	EC 7	Desenvolver projetos de cargas secas consolidadas.	MEI	MEI	FOI	MEI	FOI	SEI	MEI	FRI	FRI	SEI	MEI
	EC 8	Aperfeiçoar o modelo de gestão, consolidando o processo de profissionalização.	MEI	MEI	FRI	MEI	MEI	MEI	MEI	FOI	FOI	MEI	MEI
	EC 9	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.	SEI	FOI	SEI	SEI	MEI	FOI	MEI	MEI	FRI	FRI	FRI
	EC 10	Analisar a estrutura societária para aproveitar oportunidades tributárias nos países onde a empresa opera.	MEI	FRI	FOI	FOI	FOI	FRI	FRI	FRI	MEI	FRI	FRI
	EC 11	Mantém o quadro de colaboradores preparados e motivados.	MEI	MEI	FRI	FRI	MEI	FRI	MEI	FOI	FOI	FOI	MEI
	EC 12	Focar o atendimento nas necessidades do cliente.	MEI	MEI	FRI	FRI	MEI	FRI	MEI	MEI	FOI	FRI	MEI
	EC 13	Adequar o sistema de informações às necessidades da empresa.	MEI	MEI	FRI	FRI	MEI	FRI	MEI	FOI	FOI	FOI	MEI

Fonte: o Autor

Apêndice 3 – Lista das Estratégias Específicas

Código	Descrição da Estratégia
EE 1	Desenvolver projeto de venda de 60 CT's do ano 93 ao 98, agregando a carreta DM para o comprador do CT, com plano de fidelização. (JM)
EE 2	Desenvolver projeto de compra de carreta para agregação independente da venda de CT próprios. (JM)
EE 3	Montar parcerias estratégicas com empresas de pequeno porte (entre 5 e 10 caminhões). (JM)
EE 4	Criação de plano de gestão para projeto de freteiros. (JM)
EE 5	Adquirir frota própria, no mínimo, em quantidade igual ao número de conjuntos que forem alienados em função do projeto de terceiros agregados. (RM)
EE 6	Readequar as estruturas da empresa ao novo patamar de crescimento. (RM)
EE 7	Desenvolver e implantar plano de marketing. (RM)
EE 8	Efetuar pesquisa de mercado para mapear e visualizar necessidades específicas dos clientes atuais e potenciais. (RM)
EE 9	Efetuar pesquisa de concorrência. (RM)
EE 10	Elaborar e implantar plano comercial corporativo. (logística e transporte). (RM)
EE 11	Criar comitê de P & D (pesquisa e desenvolvimento) (JM)
EE 12	Desenvolver e implementar projeto de carga expressa entre UR e ES e entre UR e BA. (JM)
EE 13	Programar antecipadamente frotas mais novas para utilizar rota da serra. (JM)
EE 14	Implementar Fast Box para manutenção na matriz DM. (JL)
EE 15	Utilizar fronteiras alternativas como San Francisco, Dionísio Cerqueira e São Borja, e trânsito AR/BR por UY. (RM)
EE 16	Desenvolver um estudo para operar com intercâmbio de tração. (JM)
EE 17	Desenvolver projeto de utilização de motoristas cooperativa dos para a modalidade carga expressa. (MC)
EE 18	Desenvolver estrutura própria ou terceira em Uruguiana. (JM)
EE 19	Otimizar programação de frota, cargas, manutenção e motoristas sempre com 1 dia de antecipação, através do estabelecimento de agenda diária de reuniões entre programação de frota/ programação de manutenção e programação de motoristas. (JM)
EE 20	Descentralizar a manutenção, habilitando novos fornecedores de manutenção em pontos estratégicos (rotas alternativas e/ou nas pontas). (JL)
EE 21	Aprimorar o processo de gestão do controle de equipamentos. (NV)
EE 22	Definir formato e as regras das alianças com empresas já operadoras no mercado de logística que sejam viáveis, sob a ótica da dm. (RM)
EE 23	Mapear a rede de parceiros potenciais com o objetivo de possibilitar parcerias operacionais. (JM)
EE 24	Desenvolver projetos de integração de sistemas de informação com os clientes. (NV)
EE 25	Desenvolvimento ou aquisição de software específico para gestão de logística. (NV)
EE 26	Desenvolver estrutura de pessoas para Unidade de Logística. (MC)
EE 27	Desenvolver plano e análise de viabilidade técnica e estratégica de cargas consolidadas. (RM)
EE 28	Buscar e analisar viabilidade de parcerias em cargas consolidadas. (RM)
EE 29	Implantar o plano de cargos e salários (incluir plano de carreira) (MC)
EE 30	Implantar o plano de avaliação de desempenho (MC)
EE 31	Aperfeiçoar e implantar o plano de treinamento (ênfase na comunicação interna) e desenvolvimento individual e corporativo (MC)
EE 32	Consolidar o plano de Responsabilidade Social (MC)
EE 33	Consolidar Plano de <i>Endomarketing</i> (MC)
EE 34	Desenvolver e implementar o plano de participação nos resultados para todos os colaboradores. (NV)
EE 35	Desdobramento de metas e aperfeiçoamento anual de KPIs. (NV)
EE 36	Consolidação de sistema orçamentário completo (receitas, operacional, pessoal e de investimentos). (NV)
EE 37	Implantação de sistema de avaliação de resultado por operação via SIDM. (RM)
EE 38	Implementar a comunicação dos indicadores do P.E. (NV).
EE 39	Desenvolver estudo para implantação dm Argentina com compra ou não de caminhões (NV).
EE 40	Desenvolver estudo para implantação dm Chilena com compra ou não de caminhões (NV).
EE 41	Desenvolver estudo para implantação dm Uruguia com compra ou não de caminhões (NV).
EE 42	Implantar e comunicar todas as praticas da governança corporativa recomendadas pelo IBGC, ainda não efetivadas. (RM)
EE 43	Implantação do SAC. (RM).
EE 44	Evolução da pesquisa de satisfação de clientes. (RM)
EE 45	Plano de desenvolvimento de CRM / Segmentação de clientes. (RM)
EE 46	Buscar novas certificações da qualidade no Brasil e Exterior (Troféu de prata no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e a certificação <i>transquality</i> da NTC (Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística)). (JM)
EE 47	Desenvolver e difundir o treinamento para uso do sistema de qualidade como ferramenta de gestão (JM)
EE 48	Alteração do Modelo de Gestão de Motoristas. (MC)
EE 49	Implementar projeto de permissão alternativo via DMincarone (NV)

Fonte: o Autor

Legendas:

RM – Ricardo Mincarone – Diretor Geral

JM – José Marcelo Dossa – Diretor de Operações

NV – Nelmar Vaccari – Diretor Administrativo Financeiro

MC – Maria do Carmo Panosso – Gerente de Recursos Humanos

JL – José Leonardo Reichelt – Gerente de Manutenção

Apêndice 4 – Matriz de Relação Estratégias Corporativas x Estratégias Específicas

		Estratégias Corporativas														
		EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	EC 6	EC 7	EC 8	EC 9	EC 10	EC 11	EC 12	EC 13		
		Crescimento da capacidade instalada pela implantação de troca de carretas e viagens rápidas.	Garantir que o plano de vendas de R\$ 70 M em 2006, R\$ 80 M em 2007 e R\$ 92 M em 2008 seja cumprido, considerando que o objetivo de lucro líquido contábil da empresa também seja atingido.	Suportar com a aquisição de novas unidades de carga o crescimento da capacidade instalada necessária para a obtenção dos objetivos, considerando a demanda do mercado.	Otimizar o aproveitamento da frota com a redução do tempo total de operação.		Otimizar a função da manutenção da frota.	Desenvolver clientes para a área de logística através da oferta de serviços que sejam sinérgicos a curto prazo com a atividade de transportes e que a empresa possa atender com qualidade superior.		Desenvolver projetos de cargas secas consolidadas.	Aperfeiçoar o modelo de gestão, consolidando o processo de profissionalização.	Analisar a estrutura societária para aproveitar oportunidades tributárias nos países onde a empresa opera.	Focar o atendimento às necessidades do cliente	Manter o quadro de colaboradores preparados e motivados.	Garantir bom clima organizacional.	Adequar o sistema de informações às necessidades da empresa.
Estratégias Específicas	EE 1	Desenvolver projeto de venda de 60 CT's do ano 93 ao 98, agregando a carreta DM para o comprador do CT, com plano de fidelização.(JM)	FOI	FOI	SEI	MEI	MEI	SEI	FRI	SEI	SEI	FRI	SEI	SEI	SEI	MEI
	EE 2	Desenvolver projeto de compra de carreta para agregação independente e da venda de CT próprios.(JM)	FOI	FOI	FOI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FRI
	EE 3	Montar parcerias estratégicas com empresas de pequeno porte (entre 5 e 10 caminhões).(JM)	FOI	FOI	SEI	FRI	SEI	FRI	FRI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	FRI	FRI
	EE 4	Criação de plano de gestão para projeto de freteiros.(JM)	FOI	MEI	SEI	FRI	FRI	SEI	MEI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	FRI	FRI
	EE 5	Adquirir frota própria, no mínimo, em quantidade igual ao número de conjuntos que forem alienados em função do projeto de terceiros agregados.(RM)	FOI	FOI	FOI	FRI	SEI	FRI	FRI	SEI	SEI	FRI	SEI	FRI	SEI	SEI

EE 6	Readequar as estruturas da empresa ao novo patamar de crescimento. (RM)	MEI	FOI	MEI	MEI	MEI	MEI	MEI	MEI	FOI	SEI	SEI	MEI	MEI	FOI
EE 7	Desenvolver e implantar plano de marketing. (RM)	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	FRI	
EE 8	Efetuar pesquisa de mercado para mapear e visualizar necessidades específicas dos clientes atuais e potenciais. (RM)	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	SEI	
EE 9	Efetuar pesquisa de concorrência. (RM)	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	SEI	
EE 10	Elaborar e implantar plano comercial corporativo. (logística e transporte). (RM)	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	SEI	
EE 11	Criar comitê de P & D (pesquisa e desenvolvimento) (JM)	SEI	MEI	SEI	FRI	FRI	FOI	FOI	FRI	SEI	FOI	FOI	FOI	FOI	
EE 12	Desenvolver e implementar projeto de carga expressa entre UR e ES e entre UR e BA. (JM)	FRI	FOI	FRI	FOI	FRI	MEI	FRI	SEI	SEI	MEI	FRI	FRI	MEI	
EE 13	Programar antecipadamente frotas mais novas para utilizar rota da serra. (JM)	SEI	MEI	SEI	FOI	MEI	SEI	FRI	SEI	SEI	MEI	MEI	MEI	FOI	
EE 14	Implementar <i>Fast Box</i> para manutenção na matriz DM. (JL)	SEI	MEI	SEI	FOI	FOI	SEI	SEI	FRI	SEI	FRI	FRI	FRI	FOI	
EE 15	Utilizar fronteiras alternativas como San Francisco, Dionísio Cerqueira e São Borja, e trânsito AR/BR por UY. (RM)	SEI	MEI	FRI	FOI	SEI	FRI	FRI	SEI	SEI	FRI	SEI	SEI	SEI	
EE 16	Desenvolver um estudo para operar com intercâmbio de tração. (JM)	MEI	MEI	FRI	FOI	MEI	FRI	FRI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	FRI	

EE 17	Desenvolver projeto de utilização de motoristas cooperativa dos para a modalidade carga expressa. (MC)	FRI	MEI	SEI	FOI	FRI	SEI	FRI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	FRI
EE 18	Desenvolver estrutura própria ou terceira em Uruguaiana. (JM)	FRI	FRI	SEI	FOI	FOI	FRI	SEI	SEI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI
EE 19	Otimizar programação de frota, cargas, manutenção e motoristas sempre com 1 dia de antecipação, através do estabelecimento de agenda diária de reuniões entre programação de frota/ programação de manutenção e programação de motoristas. (JM)	FRI	FRI	SEI	FOI	FOI	SEI	FRI	SEI	SEI	FRI	MEI	MEI	MEI
EE 20	Descentralizar a manutenção, habilitando novos fornecedores de manutenção em pontos estratégicos (rotas alternativas e/ou nas pontas).(JL)	FRI	SEI	SEI	FOI	FOI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FRI	FRI	SEI
EE 21	Aprimorar o processo de gestão do controle de equipamentos.(NV)													
EE 22	Definir formato e as regras das alianças com empresas já operadoras no mercado de logística que sejam viáveis, sob a ótica da DM.(RM)	SEI	MEI	SEI	FRI	SEI	FOI	MEI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	FRI
EE 23	Mapear a rede de parceiros potenciais com o objetivo de possibilitar parcerias operacionais.(JM)	FRI	MEI	SEI	FRI	FRI	FOI	MEI	SEI	SEI	MEI	FRI	FRI	FRI

EE 24	Desenvolver projetos de integração de sistemas de informação com os clientes.(NV)	SEI	MEI	SEI	FRI	MEI	FOI	FRI	MEI	SEI	FOI	FRI	FRI	FOI
EE 25	Desenvolvimento ou aquisição de software específico para gestão de logística.(NV)	SEI	MEI	SEI	FRI	FRI	FOI	SEI	MEI	SEI	MEI	SEI	SEI	FOI
EE 26	Desenvolver estrutura de pessoas para Unidade de Logística.(MC)	SEI	MEI	SEI	FRI	SEI	FOI	FRI	MEI	SEI	FRI	MEI	MEI	MEI
EE 27	Desenvolver plano e análise de viabilidade técnica e estratégica de cargas consolidadas.(RM)	SEI	MEI	SEI	MEI	SEI	FRI	FOI	FRI	SEI	MEI	MEI	MEI	FRI
EE 28	Buscar e analisar viabilidade de parcerias em cargas consolidadas.(RM)	SEI	MEI	SEI	MEI	SEI	FRI	FOI	FRI	SEI	MEI	FRI	FRI	SEI
EE 29	Implantar o plano de cargos e salários (incluir plano de carreira)(MC)	SEI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI	SEI	FOI	SEI	SEI	FRI	FRI	FRI
EE 30	Implantar o plano de avaliação de desempenho (MC)	SEI	SEI	SEI	FRI	MEI	FRI	SEI	FOI	SEI	MEI	FRI	FRI	FRI
EE 31	Aperfeiçoar e implantar o plano de treinamento (ênfase na comunicação interna) e desenvolvimento individual e corporativo (MC)	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	FRI	MEI	FOI	SEI	FRI	FRI	FRI	SEI
EE 32	Consolidar o plano de Responsabilidade Social (MC)	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FOI	SEI	SEI	MEI	MEI	SEI
EE 33	Consolidar Plano de Endomarketing (MC)	SEI	SEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	FOI	SEI	MEI	MEI	MEI	SEI
EE 34	Desenvolver e implementar o plano de participação nos resultados para todos os colaboradores.(NV)	SEI	MEI	SEI	SEI	FRI	SEI	SEI	FOI	SEI	FRI	MEI	MEI	MEI

EE 35	Desdobramento de metas e aperfeiçoamento anual de KPIs.(NV)	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	FOI	SEI	SEI	MEI	MEI	MEI
EE 36	Consolidação de sistema orçamentário completo (receitas, operacional, pessoal e de investimentos).(NV)	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	MEI	SEI	SEI	SEI	SEI	MEI
EE 37	Implantação de sistema de avaliação de resultado por operação via SIDM.(RM)	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	MEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FOI
EE 38	Implementar a comunicação dos indicadores do P.E.(NV)	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	MEI	SEI	SEI	FOI	FOI	FRI
EE 39	Desenvolver estudo para implantação DM Argentina com compra ou não de caminhões (NV).	MEI	FOI	MEI	MEI	FRI	FRI	FRI	SEI	FOI	MEI	FRI	FRI	MEI
EE 40	Desenvolver estudo para implantação DM Chilena com compra ou não de caminhões (NV).	MEI	FOI	MEI	MEI	FRI	FRI	FRI	SEI	FOI	MEI	FRI	FRI	MEI
EE 41	Desenvolver estudo para implantação DM Uruguia com compra ou não de caminhões (NV).	MEI	FOI	MEI	MEI	FRI	FRI	FRI	SEI	FOI	MEI	FRI	FRI	MEI
EE 42	Implantar e comunicar todas as práticas da governança corporativa recomendadas pelo IBGC, ainda não efetivadas.(RM)	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FRI	SEI	MEI	MEI	FRI	FOI	FOI	MEI
EE 43	Implantação do SAC.(RM)	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	MEI	FRI	FRI	SEI	FOI	MEI	MEI	MEI
EE 44	Evolução da pesquisa de satisfação de clientes.(RM)	SEI	MEI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	SEI	FOI	MEI	MEI	MEI
EE 45	Plano de desenvolvimento de CRM / Segmentação de clientes.(RM)	SEI	MEI	SEI	SEI	SEI	FOI	MEI	MEI	SEI	FOI	MEI	MEI	FOI

EE 46	Buscar novas certificações da qualidade no Brasil e Exterior (Troféu de prata no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e a certificação <i>transquality</i> da NTC (Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística)).(JM)	SEI	SEI	SEI	FRI	FRI	SEI	FRI	MEI	SEI	FRI	MEI	MEI	FRI
EE 47	Desenvolver e difundir o treinamento para uso do sistema de qualidade como ferramenta de gestão(JM)	MEI	MEI	SEI	MEI	MEI	SEI	SEI	MEI	SEI	MEI	MEI	MEI	MEI
EE 48	Alteração do Modelo de Gestão de Motoristas. (MC)	MEI	MEI	FRI	FOI	FOI	FRI	FRI	FOI	SEI	MEI	FOI	FOI	SEI
EE 49	Implementar projeto de permissão alternativo via D Mincarone (NV)	SEI	FRI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	SEI	FOI	SEI	SEI	SEI	SEI

Fonte: o Autor

Apêndice 5 – Matriz de Relação Estratégias Específicas x Perspectivas do BSC

Código	Descrição da Estratégia	Perspectivas			
		Financeira	Clientes	Processos	Aprendizado
EE 1	Desenvolver projeto de venda de 60 CT's do ano 93 ao 98, agregando a carreta DM para o comprador do CT, com plano de fidelização.(JM)				
EE 2	Desenvolver projeto de compra de carreta para agregação independente da venda de CT próprios. (JM)				
EE 3	Montar parcerias estratégicas com empresas de pequeno porte (entre 5 e 10 caminhões).(JM)				
EE 4	Criação de plano de gestão para projeto de freteiros.(JM)				
EE 5	Adquirir frota própria, no mínimo, em quantidade igual ao número de conjuntos que forem alienados em função do projeto de terceiros agregados. (RM)				
EE 6	Readequar as estruturas da empresa ao novo patamar de crescimento. (RM)				
EE 7	Desenvolver e implantar plano de marketing.(RM)				
EE 8	Efetuar pesquisa de mercado para mapear e visualizar necessidades específicas dos clientes atuais e potenciais. (RM)				
EE 9	Efetuar pesquisa de concorrência. (RM)				
EE 10	Elaborar e implantar plano comercial corporativo. (logística e transporte). (RM)				
EE 11	Criar comitê de P & D (pesquisa e desenvolvimento) (JM)				
EE 12	Desenvolver e implementar projeto de carga expressa entre UR e ES e entre UR e BA. (JM)				
EE 13	Programar antecipadamente frotas mais novas para utilizar rota da serra. (JM)				
EE 14	Implementar <i>Fast Box</i> para manutenção na matriz DM.(JL)				
EE 15	Utilizar fronteiras alternativas como San Francisco, Dionísio Cerqueira e São Borja, e trânsito AR/BR por UY. (RM)				
EE 16	Desenvolver um estudo para operar com intercâmbio de tração. (JM)				
EE 17	Desenvolver projeto de utilização de motoristas cooperativados para a modalidade carga expressa. (MC)				
EE 18	Desenvolver estrutura própria ou terceira em Uruguaiana.(JM)				
EE 19	Otimizar programação de frota, cargas, manutenção e motoristas sempre com 1 dia de antecipação, através do estabelecimento de agenda diária de reuniões entre programação de frota/ programação de manutenção e programação de motoristas. (JM)				
EE 20	Descentralizar a manutenção, habilitando novos fornecedores de manutenção em pontos estratégicos (rotas alternativas e/ou nas pontas).(JL)				
EE 21	Aprimorar o processo de gestão do controle de equipamentos.(NV)				
EE 22	Definir formato e as regras das alianças com empresas já operadoras no mercado de logística que sejam viáveis, sob a ótica da DM.(RM)				
EE 23	Mapear a rede de parceiros potenciais com o objetivo de possibilitar parcerias operacionais.(JM)				
EE 24	Desenvolver projetos de integração de sistemas de informação com os clientes.(NV)				

Código	Descrição da Estratégia	Financeira	Clientes	Processos	Aprendizado
EE 25	Desenvolvimento ou aquisição de software específico para gestão de logística.(NV)				
EE 26	Desenvolver estrutura de pessoas para Unidade de Logística.(MC)				
EE 27	Desenvolver plano e análise de viabilidade técnica e estratégica de cargas consolidadas. (RM)				
EE 28	Buscar e analisar viabilidade de parcerias em cargas consolidadas.(RM)				
EE 29	Implantar o plano de cargos e salários (incluir plano de carreira)(MC)				
EE 30	Implantar o plano de avaliação de desempenho (MC)				
EE 31	Aperfeiçoar e implantar o plano de treinamento (ênfase na comunicação interna) e desenvolvimento individual e corporativo (MC)				
EE 32	Consolidar o plano de Responsabilidade Social (MC)				
EE 33	Consolidar Plano de <i>Endomarketing</i> (MC)				
EE 34	Desenvolver e implementar o plano de participação nos resultados para todos os colaboradores.(NV)				
EE 35	Desdobramento de metas e aperfeiçoamento anual de KPIs.(NV)				
EE 36	Consolidação de sistema orçamentário completo (receitas, operacional, pessoal e de investimentos).(NV)				
EE 37	Implantação de sistema de avaliação de resultado por operação via SIDM. (RM)				
EE 38	Implementar a comunicação dos indicadores do P.E. (NV)				
EE 39	Desenvolver estudo para implantação DM Argentina com compra ou não de caminhões (NV).				
EE 40	Desenvolver estudo para implantação DM Chilena com compra ou não de caminhões (NV).				
EE 41	Desenvolver estudo para implantação DM Uruguia com compra ou não de caminhões (NV).				
EE 42	Implantar e comunicar todas as práticas da governança corporativa recomendadas pelo IBGC, ainda não efetivadas. (RM)				
EE 43	Implantação do SAC.(RM)				
EE 44	Evolução da pesquisa de satisfação de clientes.(RM)				
EE 45	Plano de desenvolvimento de CRM / Segmentação de clientes.(RM)				
EE 46	Buscar novas certificações da qualidade no Brasil e Exterior (Troféu de prata no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e a certificação <i>transquality</i> da NTC (Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística)).(JM)				
EE 47	Desenvolver e difundir o treinamento para uso do sistema de qualidade como ferramenta de gestão(JM)				
EE 48	Alteração do Modelo de Gestão de Motoristas. (MC)				
EE 49	Implementar projeto de permissão alternativo via D Mincarone				

Fonte: o Autor

Apêndice 6 – Descrição dos indicadores de performance, metas e prazos das Estratégias Específicas

Código	Descrição da Estratégia	Indicador de Performance	Meta	Prazo
EE 1	Desenvolver projeto de venda de 80 CT's do ano 93 ao 99, agregando a carreta DM para o comprador do CT, com plano de fidelização.(JM)	Número de CTs agregados	40 CT's em 2006 e 40 CT's em 2007.	2006 e 2007
EE 2	Desenvolver projeto de compra de carreta para agregação independente da venda de CTs próprios. (JM)	Número de CTs agregados	40 CT's até 2007	Jun-05
EE 3	Montar parcerias estratégicas com empresas de pequeno porte (entre 5 e 10 caminhões).(JM)	Faturamento com freteiros padrão 28 toneladas/mês	Faturamento mensal de US\$ 22.000,00 à partir de março com freteiros padrão 28 toneladas (aumento de 50% em relação à out/2005)	Dez-06
EE 4	Criação e implantação de plano de gestão para projeto de freteiros.(JM)	Faturamento com freteiros/mês	Faturamento mensal de US\$ 215.000,00 à partir de março com freteiros (aumento de 25% em relação à média mar-out/2005)	Dez-06
EE 5	Adquirir frota própria, no mínimo, em quantidade igual ao número de conjuntos que forem alienados em função do projeto de terceiros agregados. (RM)	Números de CT's	20 CT's em Julho/06 e 20 CT's em Setembro	2006
EE 6	Readequar as estruturas da empresa ao novo patamar de crescimento. (RM)	Número de estruturas modificadas	Conclusão do projeto	Jul-06
EE 7	Desenvolver e implantar plano de marketing.(RM)	% de ações implementadas	Conclusão do projeto	Abr-06
EE 8	Efetuar pesquisa de mercado para mapear e visualizar necessidades específicas dos clientes atuais e potenciais. (RM)	Efetivação da pesquisa	Definição da nova metodologia: julho de 2006. Efetivação da Pesquisa: setembro de 2006.	Set-06
EE 9	Efetuar pesquisa de concorrência. (RM)	Efetivação da pesquisa	Definição da nova metodologia: junho de 2006. Efetivação da Pesquisa: agosto de 2006.	Ago-06
EE 10	Elaborar e implantar plano comercial corporativo. (logística e transporte). (RM)	% de ações implementadas	Conclusão do projeto	Mai-06
EE 11	Criar comitê de P & D (pesquisa e desenvolvimento) (JM)	Projetos de melhoria implementados/mês	1 projeto de melhoria com resultados de produtividade ou de ganho financeiro implementado por mês	Jan-06
EE 12	Desenvolver e implementar projeto de carga expressa entre UR e ES e entre UR e BA. (JM)	Km total percorrida carregado/mês no trajeto	8100 Km carregado/CT/mês (12,6% de aumento em relação à média acumulada de jan a out/2005)	Mar-06
EE 13	Programar antecipadamente frotas mais novas para utilizar rota da serra. (JM)	Km total percorrida carregado/mês no trajeto	8100 Km carregado/CT/mês (12,6% de aumento em relação à média acumulada de jan a out/2005)	Nov-05
EE 14	Implementar <i>Fast Box</i> para manutenção na matriz DM.(JL)	Média de dias parados por frota	20% de redução em relação à média agosto a Dezembro/2005	Jan-06
EE 15	Utilizar fronteiras alternativas como San Francisco, Dionísio Cerqueira e São Borja, e trânsito AR/BR por UY. (RM)	<i>Transit time</i> médio	Reduzir o <i>transit time</i> em 1 dia em 20% das viagens totais	Jun-06
EE 16	Desenvolver um estudo para operar com intercâmbio de tração. (JM)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Jun-06
EE 17	Desenvolver projeto de utilização de motoristas cooperativados para a modalidade carga expressa. (MC)	Percentual de implantação de Plano	100% de implantação.	Mar-06
EE 18	Desenvolver estrutura própria ou terceira em Uruguiana.(JM)	Produtividade em fronteira (tempo médio de horas de permanência dos CT's em horas)	20% de redução em relação à média agosto a Dezembro/2005	Dez-06
EE 19	Otimizar programação de frota, cargas, manutenção e motoristas sempre com 1 dia de antecipação, através do estabelecimento de agenda diária de reuniões entre programação de frota/ programação de manutenção e programação de motoristas. (JM)	% de atraso de saída na matriz em relação ao programado	20% de redução em relação à média agosto a Setembro/2005	Jan-06
EE 20	Descentralizar a manutenção, habilitando novos fornecedores de manutenção em pontos estratégicos (rotas alternativas e/ou nas pontas).(JL)	% de revisões efetuadas até 3.000 Km após Km programada	98,8% (Equivalente a um CT por mês fora da faixa de tolerância de 3000 Km)	Mar-06

Código	Descrição da Estratégia	Indicador de Performance	Meta	Prazo
EE 21	Aprimorar o processo de gestão do controle de equipamentos.(NV)	% de ações implementadas	Eliminar o risco de perda de equipamentos da frota	Jan-06
EE 22	Definir formato e as regras das alianças com empresas já operadoras no mercado de logística que sejam viáveis, sob a ótica da DM.(RM)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Mai-06
EE 23	Mapear a rede de parceiros potenciais com o objetivo de possibilitar parcerias operacionais.(JM)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Jun-06
EE 24	Desenvolver projetos de integração de sistemas de informação com os clientes.(NV)	Número de integrações efetuadas	Atender 100% das integrações demandadas	Dez-06
EE 25	Desenvolvimento ou aquisição de software específico para gestão de logística.(NV)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Jun-06
EE 26	Desenvolver estrutura de pessoas para Unidade de Logística.(MC)	Número de pessoas contratadas e capacitadas	Atender 100% das necessidades.	Dec-06
EE 27	Desenvolver plano e análise de viabilidade técnica e estratégica de cargas consolidadas. (RM)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Mar-06
EE 28	Buscar e analisar viabilidade de parcerias em cargas consolidadas.(RM)	Apresentação do Estudo	Aprovação do Estudo	Abr-06
EE 29	Implantar o plano de cargos e salários (incluir plano de carreira)(MC)	Percentual de implantação da nova estrutura de cargos e salários.	100% de implantação.	Abr-06
EE 30	Implantar o plano de avaliação de desempenho (MC)	Percentual de implantação do projeto do sistema de avaliação de desempenho.	100% de implantação.	Set-06
EE 31	Aperfeiçoar e implantar o plano de treinamento (ênfase na comunicação interna) e desenvolvimento individual e corporativo (MC)	Percentual de implantação do plano de treinamento (Apresentação Mar/06)	100% de implantação.	2006/2008
EE 32	Consolidar o plano de Responsabilidade Social Corporativo (MC)	Percentual de implantação do Plano (Apresentação Mar/06)	100% de implantação.	Dez-06
EE 33	Consolidar Plano de <i>Endomarketing</i> (MC)	Percentual de implementação do plano de <i>endomarketing</i> (Apresentação Mar/06)	100% de implantação.	2006/2008
EE 34	Desenvolver e implementar o plano de participação nos resultados para todos os colaboradores.(NV)	Percentual de implantação do Projeto de PPR.	100% de implantação.	Jan-06
EE 35	Desdobramento de metas e aperfeiçoamento anual de KPIs.(NV)	Percentual de implantação do <i>BSC</i>	100% de implantação.	Dec-06
EE 36	Consolidação de sistema orçamentário completo (receitas, operacional, pessoal e de investimentos).(NV)	Percentual de implantação do projeto de sistema de orçamento integral	100% de implantação.	Dec-06
EE 37	Implantação de sistema de avaliação de resultado por operação via SIDM. (RM)	Percentual de implantação de Sistema	100% de implantação.	Jan-06
EE 38	Implementar a comunicação dos indicadores do P.E. (NV)	Percentual de implantação de Sistema de Comunicação	100% de implantação.	Jan-06
EE 39	Desenvolver estudo para implantação DM Argentina com compra ou não de caminhões (NV).	Conclusão do projeto de análise	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto. Alternativa: parceria com empresa daquele país.	Jun-06
EE 40	Desenvolver estudo para implantação DM Chilena com compra ou não de caminhões (NV).	Conclusão do projeto de análise	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto. Alternativa: parceria com empresa daquele país.	Set-06
EE 41	Desenvolver estudo para implantação DM Uruguai com compra ou não de caminhões (NV).	Conclusão do projeto de análise	Definição da questão da viabilidade ou não do projeto. Alternativa: parceria com empresa daquele país.	Oct-06
EE 42	Implantar e comunicar todas as praticas da governança corporativa recomendadas pelo IBGC, ainda não efetivadas. (RM)	Percentual de implantação de Plano	100% de implantação.	Jun-06
EE 43	Implantação do SAC.(RM)	Percentual de implantação de Plano	100% de implantação.	Abr-06
EE 44	Evolução da pesquisa de satisfação de clientes.(RM)	Definição da nova metodologia: setembro de 2006. Efetivação da Pesquisa: novembro de 2006.	Conclusão integral do projeto	Nov-06
EE 45	Plano de desenvolvimento de CRM / Segmentação de clientes.(RM)	Percentual de implantação de Plano	100% de implantação.	Mai-06
EE 46	Buscar novas certificações da qualidade no Brasil e Exterior (Troféu de prata no PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e a certificação <i>transquality</i> da NTC (Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística)).(JM)	Obtenção das certificações específicas.	Até Jul/06, obter ISO 9001 na filial do Uruguai e troféu Bronze do PGQP e <i>Transquality</i> até jul/07. Obter o troféu prata em 08	Dez-07

Código	Descrição da Estratégia	Indicador de Performance	Meta	Prazo
EE 47	Desenvolver e difundir o treinamento para uso do sistema de qualidade como ferramenta de gestão(JM)	Horas de treinamento na qualidade.	1 hora/ mês/funcionário de atividade administrativa à partir de mar/06	Mar-06
EE 48	Alteração do Modelo de Gestão de Motoristas. (MC)	Percentual de implantação do novo modelo de gestão de motoristas. (Apresentação Abr/06)	100% de implantação.	Dez-06
EE 49	Implementar projeto de permissão alternativo via D Mincarone	Percentual de implantação de Plano	100% de implantação.	Fev-06

Fonte: o Autor