

# PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA BASEADA NO BALANCED SCORECARD PARA SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA TRANSPORTADORA DE CARGA FRACIONADA<sup>1</sup>

## PROPOSAL FOR A METHODOLOGY BASED ON THE BALANCED SCORECARD FOR SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN A BREAKBULK TRANSPORT COMPANY

SABRINA DO NASCIMENTO<sup>2</sup>

DIANE ROSSI MAXIMIANO REINA<sup>3</sup>

ALESSANDRA VASCONCELOS GALLON<sup>4</sup>

SANDRA ROLIM ENSSLIN<sup>5</sup>

JULIANE VIEIRA DE SOUZA<sup>6</sup>

### RESUMO

Entre as metodologias mais recentes para medição de desempenho e gestão estratégica organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC) se destaca pela sua difusão na literatura e utilização em empresas brasileiras. Nesta perspectiva, com este trabalho objetiva-se propor uma metodologia baseada no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transportes de carga fracionada. Para tanto, o estudo de caráter descritivo foi realizado por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. A fonte de dados teve natureza primária (participação de reuniões conduzidas por meio de técnicas de *brainstorming*) e secundária (documentos gerenciais e relatórios contábeis). A partir da proposta construída e validada pela empresa foi possível: (i) desenvolver a análise SWOT da transportadora; (ii) gerar um conjunto de treze indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, para as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento); e (iii) construir um mapa estratégico para a transportadora, em conformidade com sua estratégia. Por fim, conjectura-se que a adaptação pela transportadora das linhas mestras do BSC pode auxiliar a empresa para o alcance da estratégia definida, por meio do monitoramento dos pontos críticos para o sucesso da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Gestão estratégica; Transportadora de carga fracionada.

### ABSTRACT

Among the more recent methodologies for assessing organizational performance and strategic management, the Balanced Scorecard (BSC) stands out by its appearance in the literature and its use in Brazilian companies. In this perspective, the objective of this work is to propose a methodology based on BSC for support of strategic management in a breakbulk Transport Company. To do so, a descriptive study was made, by means of case study, with a qualitative approach on data. The data source was of a primary (participation in 'brainstorming meetings') and secondary (managerial documents and accounting reports) nature. Starting with the constructed proposal, which was validated by the company, it was possible to: (i) develop a SWOT analysis of the company; (ii) generate a set of thirteen performance indicators, financial and non-financial, for the four perspectives (Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Growth); and (iii) build a strategic map for the company, conforming to its strategy. Lastly, it is conjectured that the adaptation by the company along the master lines of the BSC can assist the company in achieving the defined strategy, by means of monitoring the critical points of success of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategic management. Breakbulk transport company.

<sup>1</sup> Data de recepção: 18/08/2008. Data de aprovação: 23/10/2008. Data de publicação: 23/12/2008..

<sup>2</sup> Graduada em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). sabnascimento@gmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Maringá e Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras. É tutora a distância do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). dianereina@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Ciências Econômicas e Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB) e doutoranda do Curso de Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). alegallon@hotmail.com

<sup>5</sup> Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC/UFSC) e professora adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Pelotas, mestre e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). sensslin@gmail.com

<sup>6</sup> Professora substituta da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). juliane.vieiradesouza@gmail.com

## INTRODUÇÃO

No contexto emergencial, torna-se essencial que os gestores disponham de informações que permitam determinar a ordem de prioridade de consumo dos recursos da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos. Entre as informações necessárias, incluem-se aquelas advindas do processo de avaliação do desempenho da própria organização. Nesta perspectiva, avaliar o desempenho torna-se parte fundamental da gestão empresarial. Conforme Meyer (1998, p. xiv *apud* FERRAZ, 2003, p. 4), o “[...]desempenho se tornou o mantra dos anos 90”. Miranda e Silva (2002, p. 143) ressaltam que “a avaliação do desempenho empresarial é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização.”

Com o intuito de produzir instrumentos formalizados e sistêmicos para conduzir o processo de gestão nas empresas, inúmeros modelos de gestão organizacional foram desenvolvidos, com propósitos definidos a cada caso. Entre os vários modelos de gestão (medição e acompanhamento do desempenho) apresentados na literatura, Schmidt, Santos e Martins (2006) destacam nove que apresentam uma proposta de visão integrada entre a formulação, o desdobramento e a implementação da estratégia, já em utilização nas empresas, a saber: *Economic Value Added* (EVA), *Balanced Scorecard* (BSC), *Modelo Quantum*, *Modelo dos Três Níveis do Desempenho*, *Capital Intelectual*, *Modelo da Teoria das Restrições* (TOC), *Modelo de Melhoria da Performance*, *Gestão da Qualidade Total* (Modelo TQM) e *Benchmarking*. Observe-se que os modelos citados não são mutuamente excludentes, podendo, inclusive, ser considerados complementares, por apresentarem focos diferentes (MARTINS; SALERMO, 1998;

MIRANDA; SILVA, 2002; MÜLLER, 2003; FERRAZ, 2003; PADOLFI, 2005; HOURNEAUX JUNIOR, 2005).

A metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), foco deste artigo, tem sua origem nos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, a partir de 1990, ela se destaca entre os sistemas de medição de desempenho e gestão estratégica, por apresentar estrutura adequada para integrar medições de desempenho e oferecer análise de informações em conformidade com a missão e a estratégia das organizações.

Nesta perspectiva, com este artigo objetiva-se propor uma metodologia baseada no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transportes de carga fracionada. Para atingir esse objetivo geral, tem como objetivos específicos: (i) identificar o objetivo estratégico da transportadora, a partir do estabelecimento dos seus pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças; (ii) desenvolver o mapa estratégico da transportadora, tendo como ponto de partida a sua missão; e (iv) estabelecer indicadores de desempenho para acompanhar a implementação das estratégias apresentadas no mapa estratégico da transportadora.

A empresa em estudo não dispõe de ferramentas com tal propósito. Dessa forma, a relevância da pesquisa evidencia-se na medida em que proporciona a visualização do BSC em uma empresa, cujo foco principal deve estar direcionado para o cliente, buscando adequar todos os seus processos para atender as demandas e superar as expectativas dos clientes, conforme preconizam Kotler e Armstrong (1993).

Inicialmente, faz-se uma incursão teórica na definição de estratégia corporativa, na medição de desempenho organizacional e na metodologia base para a medição de desempenho e suporte à gestão estratégica utilizada nesta pesquisa, o *Balanced Scorecard*. Após, contemplam-se os procedimentos

metodológicos empregados na pesquisa, em seguida, procede-se a descrição e análise do estudo de caso e, por fim, tece as considerações finais da pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O termo estratégia pode ser definido como a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos determinados (FERREIRA, 1986).

O conceito de estratégia relaciona-se à escolha dos segmentos de mercado e clientes que as organizações pretendem servir. Envolve a identificação de processos internos críticos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo. Para tanto, torna-se necessário selecionar as capacidades individuais e organizacional para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. A definição de estratégia apresenta associações que vão desde um preciso curso de ação até um complexo posicionamento organizacional, isto é, alma, personalidade e razão de ser de uma organização (MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000). A amplitude e complexidade do termo impedem que se obtenha um conceito consensual, embora a observação da literatura indique convergências sobre as mesmas idéias (MORAES; ZILBER, 2004).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que a construção da estratégia é o processo de tomada de importantes decisões, envolvendo a organização em todos os seus aspectos (estruturais e comerciais); e que a estratégia propriamente dita é o somatório dessas decisões. A estratégia pode evoluir à medida que decisões independentes são tomadas ao longo do tempo ou resultar do processo de formulação de decisões integradas. Nesta perspectiva, a evolução da estratégia está diretamente relacionada ao

processo de aprendizado do gestor, responsável pelo desenvolvimento da estratégia, o qual pode adotar métodos de gestão mais defensivos ou pró-ativos.

Conforme Anthony e Govindarajan (2002), Kenneth R. Andrews, na obra *The concept of corporate strategy*, de 1971, desenvolveu um conceito clássico de estratégia corporativa. Considerou estratégia como o processo empregado pela alta administração para avaliar os pontos fracos e fortes da empresa, à luz das oportunidades e dos riscos existentes e, em seguida, definir planos condizentes com as capacidades fundamentais da organização para aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta.

Neste sentido, Porter (1986) lembra que a essência da formulação da estratégia está em relacionar uma organização ao meio ambiente relativo à estrutura empresarial na qual compete. A organização é a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida. A concorrência na organização apresenta raízes na sua estrutura econômica básica e depende de cinco forças competitivas. Essas forças variam de organização para organização e a sua intensidade determina, para cada uma delas, o potencial de lucro. As cinco forças (ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) definem a lucratividade, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir (MORAES; ZILBER, 2004).

Assim, o objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição onde seja possível melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor. É essencial, portanto, pesquisar em profundidade e analisar as fontes de cada força. Pois, segundo Porter (1986), as cinco forças mostram que a competição não está limitada aos concorrentes estabelecidos.

Do exposto, o estabelecimento de estratégias nas organizações é relevante à ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de negociação com fornecedor e compradores, além das possíveis rivalidades entre concorrentes diretos dentro de seu ramo de atividade e mercado de atuação. É o ponto de partida para a definição da análise do desempenho organizacional.

## MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No contexto atual, torna-se essencial que os gestores disponham de informações que permitam determinar a ordem de prioridade de consumo dos recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos. Entre as informações necessárias, incluem-se aquelas advindas do processo de medição do desempenho da própria organização.

Para DeNisi (2000), a medição de desempenho se refere ao sistema pelo qual é atribuído um escore para indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo.

De acordo com Neely, Gregory e Platts (1995), a avaliação de desempenho pode ser definida literalmente como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho (definição adotada por esta pesquisa). Por sua vez, Mintzberg (1973) lembra que mesmo que a mensuração seja um 'processo de quantificação', seus efeitos estimulam a ação, e a estratégia só existirá e será praticada se for possível identificar um padrão consistente de decisões e ações na organização.

O processo ou sistema de medição de desempenho organizacional pode ainda ser entendido como o conjunto de pessoas, métodos, ferramentas e indicadores (financeiros e ou não-financeiros), estruturados para coletar, descrever e representar dados, a

fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). É um dos principais objetivos desses sistemas oferecer informações que facilitem o processo de aprendizado organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por conta disso, e devido à complexidade da administração empresarial, a medição de desempenho cada vez mais torna-se parte fundamental da gestão organizacional, especialmente "para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio" (OLSON; SLATER, 2002, p. 11).

Kimura e Suen (2003, p. 4) também justificam a relevância da avaliação do desempenho organizacional, ao afirmar em que "a complexidade das interações entre as variáveis que influenciam o desempenho de uma empresa torna necessária a elaboração de ferramentas gerenciais para viabilizar o processo de tomada de decisão." Assim, análises metódicas e automatizadas podem evitar atitudes precipitadas e estratégias contraditórias.

Rummler e Brache (1994) enfatizam que a falta de ferramentas de gestão que busquem avaliar o desempenho numa organização poderia ter como consequência uma série de problemas, dentre os quais: (i) a impossibilidade de gerenciamento do próprio desempenho; (ii) a não-identificação dos problemas e das prioridades; (iii) a impossibilidade de compreensão das pessoas sobre o que se espera delas; (iv) a falta de feedback para verificação do desempenho dos indivíduos; (v) a falta de uma base objetiva para recompensas ou punições; (vi) a inexistência de mecanismos indicadores de ações para o aperfeiçoamento do desempenho; e (vii) situações em que o gerenciamento passaria a ser um conjunto de ações desordenadas.

Nesta perspectiva, Phatak (1995, p. 227 *apud* HOURNEAUX JUNIOR; MAXIMIANO;

CORRÊA, 2006, p. 1) comenta que a justificativa, para a intensa utilização de ferramentas gerenciais pelas organizações, pode estar relacionada ao fato de que “a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho”.

Nesse sentido, Kimura e Suen (2003, p. 4) destacam que “considerando a multiplicidade de fatores relevantes para o desempenho de uma empresa, técnicas modernas têm sido desenvolvidas visando à estruturação e padronização de procedimentos de gestão empresarial”. Assim, “com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho” (FIGUEIREDO et al., 2005, p. 306).

Concluída a contextualização sobre a avaliação do desempenho organizacional, apresenta-se, na seqüência, à discussão o *Balanced Scorecard*.

### O BALANCED SCORECARD (BSC)

Quanto à utilização das ferramentas gerenciais para avaliação do desempenho organizacional, Salteiro e Webb (2003) relatam que praticamente 50% das companhias constantes da relação das mil maiores empresas da Revista Fortune utilizam algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho. Debusk, Brown e Killough (2003), por sua vez, afirmam que o *Balanced Scorecard* era utilizado, em 1998, por aproximadamente 60% das empresas da Revista Fortune.

Segundo Soares (2001), o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido com o intuito de produzir um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da convicção de que a

gestão baseada apenas em medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas prejudicava a capacidade da organização de criar valor econômico futuro.

Para Müller (2003, p. 129), “mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas”.

Nesta perspectiva, o BSC caracteriza-se como um sistema de avaliação de desempenho, que consegue harmonizar todos os indicadores e equilibrar dentro das perspectivas da empresa. Nas palavras de Müller (2003, p. 129), “o BSC é um meio de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho”, onde a visão descreve a meta e a estratégia é o entendimento comum acerca de como a meta será alcançada. Em suma, “o BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias” (MÜLLER, 2003, p. 129).

Segundo Downing (2000), a razão mais citada para a implantação do BSC é o alinhamento da organização para com a sua estratégia. Nesta perspectiva, com o passar dos anos, o BSC se tornou para muitas empresas um sistema de desdobramento da estratégia (SERRA; TORRES; TORRES, 2002). Ele, entre outros fatores, descreve um processo analítico de aprendizado e de alinhamento da organização aos objetivos traçados.

Na implantação do BSC, as perspectivas são destacadas e as relações de causa e efeito, são demonstradas em um mapa estratégico. O objetivo principal desse procedimento é estabelecer “uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004).

Conforme Kaplan e Norton (1997), a construção do BSC é orientada pelas seguintes perspectivas:

- Financeira (*Financial*): para atingir crescimento sustentável, como devemos ser vistos pelos acionistas?

- Clientes (*Customer*): para atingir a visão da empresa, como devemos ser vistos por nossos clientes?

- Processos Internos (*Internal*): para atingir a visão da empresa, como nos ajustaremos às mudanças necessárias?

- Aprendizado e Crescimento (*Learning & Growth*): para satisfazer os acionistas e clientes, como devemos buscar a habilidade de aperfeiçoamento e mudança contínua?

A partir das perspectivas, apresentadas no mapa estratégico, selecionam-se indicadores de desempenho e fixam-se metas para cada um deles. Assim, a gestão das ações estratégicas é realizada pelo acompanhamento desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida (KAPLAN; NORTON, 1997). Os indicadores com suas respectivas metas e o monitoramento são descritos em um painel de desempenho.

As informações contidas no painel de desempenho servem basicamente para articular a estratégia da organização, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com o intuito de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 2004).

O mapa estratégico favorece ainda a visualização dos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, o mapa é dividido em quatro perspectivas que são organizadas intencionalmente em camadas hierarquizadas. A dimensão financeira é situada na parte superior. Em seguida, alinham-se as camadas correspondentes aos clientes, os quais, por sua vez, são condicionados aos objetivos da dimensão dos processos internos e da

aprendizagem e inovação.

Para avaliar o desempenho da estratégia empresarial, é necessária a criação de indicadores. Para Kaplan e Norton (1997, p. 30), os objetivos e indicadores de desempenho, utilizados na realização de um *Balanced Scorecard*, não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois fazem parte de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio.

Dessa forma, a formulação de indicadores de desempenho, para que se obtenha a avaliação do resultado empresarial, é marcada por um aspecto subjetivo, devido à complexidade de cada empresa, respeitando-se as diferenças ambientais, estruturais, funcionais, etc.

No que tange ao gerenciamento estratégico, para Kaplan e Norton (2004), este se divide em quatro processos, a saber:

- Tradução da Visão: auxilia na edificação de consenso entre a visão organizacional e a estratégia da organização. Procura traduzir os valores e dogmas intrínsecos em cada colaborador da organização, fazendo com que a estratégia seja refletida no texto pertinente à Visão.

- Comunicação e *Linking*: o *Scorecard* assegura que todos os departamentos da empresa estejam alinhados com a estratégia de longo prazo e com os desempenhos individuais de cada colaborador. Para assegurar este alinhamento, os usuários realizam três atividades, (i) Comunicação e Educação: um *Scorecard* pessoal ajuda a comunicar os objetivos da organização para os departamentos e estes podem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras vinculadas; (ii) Fixação de Objetivos: incentiva-se a criação de um pequeno *Scorecard* personalizado para cada colaborador, que vá ao encontro dos objetivos da organização. Isso proporciona a mudança do comportamento individual contemplando três níveis de

objetivos: corporativo, por unidade, individual e/ou time; e (iii) Vinculação de premiação às medidas de desempenho: Sugere-se a criação de metas vinculadas a cada indicador (financeiro, clientes, processos internos aprendizagem e crescimento), fazendo com que cada colaborador seja recompensado pelo desempenho alcançado, correspondendo às expectativas da organização.

- Planejamento Empresarial: a empresa passa a integrar em seus planos de negócios os indicadores correspondentes a cada perspectiva levantada pelo BSC. A utilização desses indicadores faz com que os gestores e/ou dirigentes se foquem no melhor desempenho, buscando sempre a reconstrução e reestruturação dos processos, visando ao sucesso da organização. Dessa forma, a etapa final se caracteriza pelo alinhamento entre estratégia e ação, estabelece metas específicas a serem alcançadas no curto prazo.

- Retroalimentação e Aprendizagem: a utilização do BSC faz com que a empresa consiga mudar suas estratégias que refletem seu aprendizado em tempo real.

Do exposto, acredita-se que o desenvolvimento e a implementação de uma metodologia, baseada no Balanced Scorecard para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada, possa contribuir para o controle e gerenciamento da organização, facilita o alcance da meta definida pela transportadora. Destaca-se que o foco deste trabalho volta-se à primeira etapa, o desenvolvimento, seguido de sua validação pela empresa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Gil (1999, p. 70) relata que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo

descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

O estudo de caso foi intensivo em uma transportadora, compreendendo fenômenos sociais complexos, cuja denominação social é Oestesul Transporte Rodoviários Ltda. A Oestesul é uma empresa prestadora de serviços de transportes de carga fracionada interestadual. Foi fundada no ano de 1996, na cidade de Chapecó/SC. Atualmente, atende toda a região oeste do estado de Santa Catarina e o estado do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a Oestesul Transportes, objeto desta investigação, não dispõe até o momento de ferramentas sistematizadas para medição de desempenho e gestão estratégica organizacional.

Os dados foram coletados na empresa de duas formas. A primeira fonte de dados teve natureza secundária (documentos gerenciais e relatórios contábeis). O estudo usou como base os objetivos estratégicos, constantes no plano estratégico da transportadora, tanto para o desenvolvimento da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (análise SWOT) como para a criação dos indicadores de desempenho e para a construção do mapa estratégico da empresa. A análise do relatório Carteira de Clientes, extraído do Sistema de Contas a Receber, permitiu constatar os principais serviços prestados pela transportadora, mercados de atuação, além da qualidade e porte destes clientes. Os demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício) foram utilizados para identificar as principais Despesas, o Faturamento e os Resultados dos Exercícios anteriores. Dos relatórios gerenciais foram retiradas informações que possibilitaram a identificação da margem de lucro da empresa. O passo seguinte foi confrontar as informações capturadas na análise documental (informações coletadas nos relatórios

gerenciais e demonstrativos contábeis), com a participação de duas reuniões conduzidas por meio de técnicas de brainstorming (fonte primária), com os dois sócios-gerentes da transportadora.

Na análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa. Richardson (1999, p. 39) explica que “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”.

Destaca-se que os indicadores de desempenho foram construídos a partir da existência e disponibilidade de aspectos objetivos de mensuração, ou seja, privilegiaram-se os instrumentos formais de medição como recurso para obtenção de informações requeridas para elaboração do BSC da transportadora.

#### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: A OESTESUL

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira, apresentam-se os valores, a missão, a visão, e a análise SWOT desenvolvida para a transportadora; na segunda, descrevem-se os objetivos e o conjunto de indicadores de desempenho criados para as quatro perspectivas do BSC; e, por fim, exibe-se o mapa estratégico da transportadora.

#### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: A OESTESUL

Collins e Porras (1999) afirmam que os valores essenciais são intrínsecos e, portanto, não exigem justificativas externas. Na transportadora os valores essenciais devem ser compartilhados com todos os colaboradores. Os valores da transportadora são basicamente:

comprometimento, empreendedorismo, eficiência, organização, respeito, ética e inovação tecnológica.

O propósito essencial ou missão é um texto que explica as intenções e aspirações da organização, e ajuda a difundir o espírito da empresa, ou seja, é a razão de ser da organização (COLLINS; PORRAS, 1999; SERRA; TORRES; TORRES, 2003). Na Oestesul este propósito pode ser expresso pela frase: “É a busca incessante pela satisfação de seus clientes no transporte rodoviário de carga da fracionada, com rapidez e eficiência”.

Para Porter (1986), o futuro imaginado é a visão que permite vislumbrar os novos horizontes para a organização e que motiva os indivíduos a distinguir o que vale a pena desejar conseguir. A visão é a contemplação do futuro, estabelecendo um foco para as ações da organização no presente, visando conquistar o futuro almejado. Na empresa estudada a visão é expressa pela frase apresentada a seguir: “Estar entre as maiores empresas de transporte de carga do sul do país, buscando o crescimento sustentável e a qualidade contínua em seus serviços”.

De acordo com Lee e On Ko (2000), a análise SWOT (SWOT analysis) é uma ferramenta que ajuda na organização do planejamento estratégico, ao estabelecer a relação entre os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades e ameaças. A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2003). Nesta perspectiva, o Quadro 1 apresenta a análise SWOT da transportadora analisada.

Análise Interna		Análise Externa	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Credibilidade conquistada em grandes clientes	Canais de comunicação limitados	Potenciais parceiros no estado do RS	Instabilidade econômica
Equipe com experiência no mercado	<i>Portfolio</i> reduzido	Clientes potenciais que necessitam de atendimento diferenciado	Concorrência predatória
Flexibilidade operacional	Recursos financeiros restritos		Aumento demasiado do custo do serviço de transporte
Ampla frota de veículos próprios	Falta de capacidade dos colaboradores operacionais	Demanda potencial de transporte no trajeto Porto Alegre X Chapecó	Imagem negativa do setor devido à oferta de serviços de baixa qualidade

Quadro 1 – Análise SWOT da Oestesul Transportes

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 1 demonstra a análise do contexto, onde a empresa em estudo está inserida. Quanto à análise interna, verifica-se que os pontos fortes ressaltados foram: credibilidade conquistada em grandes clientes, equipe com experiência no mercado, flexibilidade operacional e ampla frota de veículos próprios. Como pontos fracos são realçados: canais de comunicação limitados, *portfolio* reduzido, recursos financeiros restritos e a falta de capacitação dos colaboradores operacionais. No que tange à análise externa têm-se como oportunidades os potenciais parceiros localizados no estado do Rio Grande do Sul, os clientes potenciais que necessitam de atendimento diferenciado e a demanda potencial de transporte no trajeto Porto Alegre a Chapecó. Como ameaças apresentam-se: a instabilidade econômica, concorrência predatória do setor, aumento demasiado do custo do serviço de transporte e a imagem negativa do setor de transporte de

carga fracionada, devido à oferta de serviços por empresas que não são comprometidas.

Após o conhecimento do ambiente no qual a empresa em estudo atua, passa-se à apresentação dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho desenvolvidos para a transportadora, com vistas à mensuração de seus objetivos estratégicos nas quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento).

#### OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DAS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC DA OESTESUL

O Quadro 2 apresenta os objetivos estratégicos da Oestesul nas quatro perspectivas utilizadas pelo Balanced Scorecard, um conjunto de indicadores de desempenho, as metas a serem alcançadas validadas pelos gestores e a situação atual (*status quo*) dos indicadores propostos para medição do desempenho da transportadora.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Status Quo	Metas
Financeira	Aumentar o Lucro	$AL = \frac{\text{Lucro (atual)}}{\text{Lucro (planejado)}} \times 100$	10%	Aumentar 10%
	Crescimento Sustentável	$CS = \frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento} \times (\text{Despesa} + \text{Depreciação Acumulada})} \times 100$	23%	Aumentar 15%
Clientes	Satisfazer os Clientes	$SC = \frac{\text{Satisfação de clientes por embarque}}{\text{Total de embarques realizados}} \times 100$	32%	Aumentar 20%
	Captação de Novos Clientes	$RC = \frac{\text{Nº de clientes conquistados no período}}{\text{Total da carteira de clientes (atual)}} \times 100$	45%	Aumentar 17%
	Crescer nos Mercados onde Atua	$CM = \frac{\text{Nº de conhecimentos de transportes emitidos para novos clientes}}{\text{Total de conhecimentos de transportes emitidos no período}} \times 100$	15%	Aumentar 8%
Processos Internos	Aumentar Eficiência nos Serviços Prestados	$AE = \frac{\text{Total de avarias e roubos}}{\text{Total de embarques no período}} \times 100$	35%	Aumentar 25%
	Tempo de Respostas aos Clientes	$TR = \frac{\text{Tempo de atendimento p/ cada cliente (atual)} - 1}{\text{Tempo de atendimento p/ cada cliente (planejado)}} \times 100$	80%	Aumentar 10%
	Consolidar e Aumentar Parcerias	$PN = \frac{\text{Nº parcerias firmadas}}{\text{Nº de parcerias existentes}} \times 100$	55%	Aumentar 18%
	Ampliar <i>Portfolio</i> de Serviços	$AS = \frac{\text{Nº de novos serviços oferecidos}}{\text{Total dos serviços oferecidos (atual)}} \times 100$	25%	Aumentar 20%
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver Cultura Avaliação de Desempenho	$DD = \frac{\text{Metas alcançadas no período}}{\text{Metas planejadas no período}} \times 100$	30%	Aumentar 8%
	Investimentos em Inovações Tecnológicas	$IT = \frac{\text{Investimentos em infra-estrutura tecnológica}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$	50%	Aumentar 10%
	Desenvolver Pessoas	$DP = \frac{\text{Investimentos em capacitação de pessoas}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$	45%	Aumentar 15%
	Captar Talentos Humanos	$TH = \frac{\text{Novos colaboradores admitidos}}{\text{Nº de colaboradores necessários}} \times 100$	55%	Aumentar 12%

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho da Oestesul Transportes Ltda.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme as informações do Quadro 2, verifica-se que os indicadores referem-se às quatro perspectivas básicas do BSC, a saber: (i) perspectiva Financeira – apresenta dois indicadores relacionados à mensuração do lucro e ao crescimento sustentável da empresa, onde buscam atender os objetivos estratégicos principais da empresa na visão dos gestores; (ii) perspectiva Clientes – apresenta três indicadores, voltados essencialmente aos seus clientes, que buscam agregar valor à empresa a partir da satisfação dos mesmos, a captação de novos clientes, crescimento nos mercados onde atua e a satisfação dos clientes; (iii) perspectiva de Processos Internos – apresenta quatro indicadores voltados a prestação de serviços, a satisfação dos clientes internos da organização e principalmente criar um diferencial competitivo frente à concorrência, sendo estes: aumentar a eficiência nos serviços prestados, tempo de resposta aos clientes, consolidar e aumentar parcerias e

aumentar o portfólio de serviços prestados pela empresa; e (iv) perspectiva de Aprendizado e Crescimento - propõem três indicadores voltados ao desenvolvimento do Capital Intelectual de seus colaboradores e fortalecimento da cultura organizacional da empresa: desenvolvimento de pessoas, captação de talentos humanos, investimentos em inovações tecnológicas e desenvolvimento da cultura de avaliação de desempenho.

Torna-se importante ressaltar que os 13 indicadores de desempenho desenvolvidos para a transportadora permitem a utilização de valores percentuais. Proporcionam um painel de controle do desempenho da empresa com as metas a serem alcançadas e o status quo (desempenho atual) das mesmas, validadas por seus gestores.

Na seqüência, apresenta-se o mapa estratégico construído para a transportadora, objeto de estudo, que nos permite visualizar a correlação entre os indicadores propostos.

## MAPA ESTRATÉGICO DA OESTESUL

Como estratégia, a Oestesul pretende crescer de forma sustentável e aumentar sua receita. A partir da estratégia e dos objetivos da transportadora, foram estabelecidos 13 elementos que constituem o mapa estratégico da mesma. A partir da percepção dos seus

gestores, as relações de causa e efeito entre os objetivos foram definidas.

A Figura 1 apresenta o mapa estratégico dividido em quatro perspectivas: Financeira (F), Clientes (C), Processos Internos (P) e Aprendizado e Crescimento (A), bem como as relações de causa e efeito estipuladas, validadas pelos gestores.

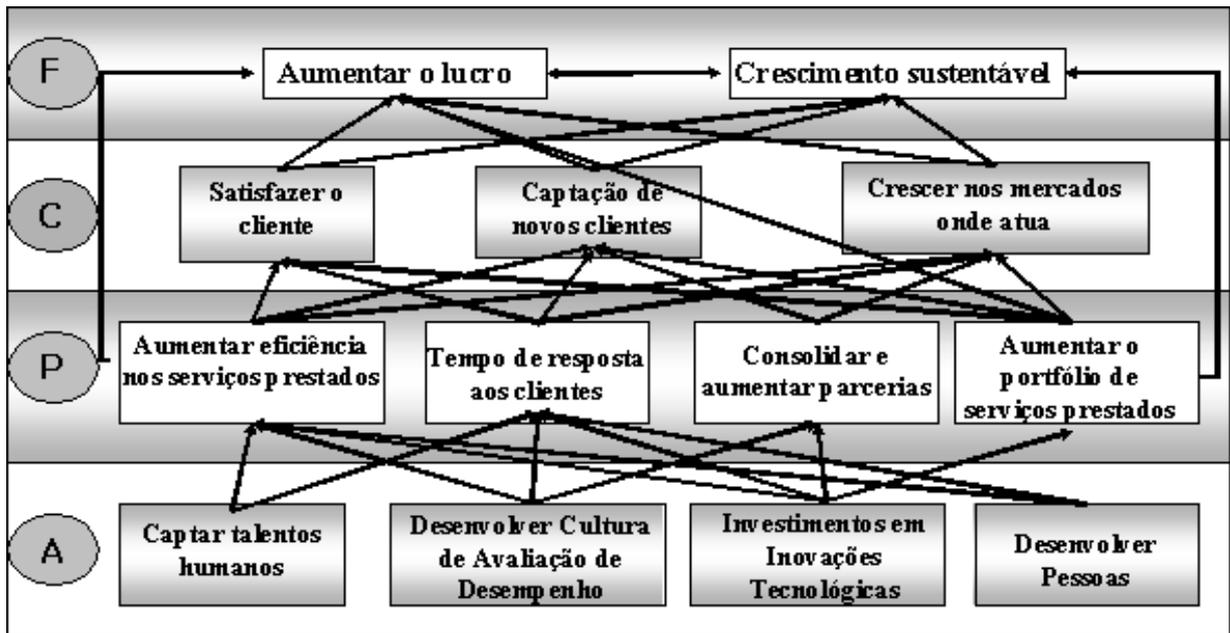


Figura 1- Mapa Estratégico da Oestesul

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados da Figura 1 revelam que na perspectiva Financeira as relações concentram-se no aumento do lucro e no crescimento sustentável. Quanto à perspectiva de Clientes, os objetivos visam à captação de novos clientes, crescimento nos mercados onde atua e à satisfação de clientes. Por sua vez, na perspectiva Aprendizado e Crescimento, as relações de causa e efeito visam ao desenvolvimento da cultura de avaliação de desempenho, investimentos em inovações tecnológicas, desenvolvimento de pessoas e à captação de talentos humanos. Por fim, no que se refere à perspectiva de Processos Internos, verifica-se que a empresa prioriza o aumento

da eficiência nos serviços prestados, tempo de resposta aos clientes, consolidação e aumento de parcerias e aumento no portfólio de serviços prestados.

Constata-se que a perspectiva Financeira é priorizada na visão dos gestores. Esta iniciativa é geralmente utilizada pela maioria dos mapas estratégicos, já que esta perspectiva é a última a sentir os reflexos dos problemas internos existentes na organização.

Quanto à hierarquização das perspectivas, optou-se por adotar o fluxograma apresentando as correlações encontradas, de acordo com o objetivo estratégico da transportadora, validado pelos diretores da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo propor uma metodologia baseada no *Balanced Scorecard*, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transportes de carga fracionada. Para tanto, o estudo de caráter descritivo foi realizado por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados.

Com relação à fonte de dados, teve natureza primária (participação de reuniões conduzidas por meio de técnicas de *brainstorming*) e natureza secundária (documentos gerenciais e relatórios contábeis).

A partir da proposta construída e validada pela empresa foi possível: (i) desenvolver a análise SWOT da transportadora; (ii) gerar um conjunto de treze indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros, para as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento); e (iii) construir um mapa estratégico para a transportadora, em conformidade com sua estratégia.

A análise dos objetivos estratégicos da transportadora favorece o alcance da meta definida pela transportadora. Como exemplo, os indicadores “aumentar a eficiência nos serviços prestados” e “satisfazer os clientes” guardam um grau de correlação elevado. Isso indica que um esforço maior em “tempo de resposta aos clientes” tende a gerar um aumento da satisfação dos clientes, que, por sua vez, contribui para a consecução da missão de crescer de forma sustentável.

Destaca-se que de posse do conhecimento dos indicadores estratégicos relacionados às quatro perspectivas a transportadora possa concentrar esforços e gerar aperfeiçoamentos no seu sistema de gestão estratégica e avaliação de desempenho.

Por fim, conclui-se que a adaptação pela transportadora das linhas mestras do *Balanced Scorecard* pode auxiliar a empresa para o

alcance da estratégia definida, por meio do monitoramento dos pontos críticos para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

BITITCI, Umit S.; TURNER, UTrevor; BEGEMANN, Carsten. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Ed. Rocio, 1999.

DEBUSK, Gerald; BROWN, Robert; KILLOUGH, Larry. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement system like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, n. 35, p. 215-231, 2003.

DeNISI, Angel S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, Katherine J.; KOZLOWSKI, Steve W.J. (Ed.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DOWNING, Laura M. *Progress report on the balanced scorecard: a global users' survey*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

FERRAZ, Carlos Adriano. Proposta de um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho organizacional. 2003. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. *Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Moacir Amaral Domingues et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, vol. 12, n. 2, p. 305-315, maio/ago. 2005.

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

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. *Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico*. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_; MAXIMIANO, Antônio César Amaru; CORRÊA, Hamilton Luiz. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. In: ENANPAD, 30.,

- 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE Eletrônica*, vol. 2, n. 1, p.1-18, jan./jun. 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Garry. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LEE, S.F.; ON KO, Andrew Sai. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, n. 1/2, p. 68-76, 2000.
- MARTINS, Roberto Antônio.; SALERMO, Mário Sérgio. *Sistemas de medição de desempenho: uma revisão da literatura*. São Paulo: Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP – EPUSP, 1998.
- MEIRELLES, Anthero Meirelles; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- MEYER, Marshall W. Finding performance: the new discipline in management. In: NELLY, Andy. *Performance measurement: theory and practice*, vol. 1, Cambridge, 1998. p. 51-62.
- MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- \_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131-153.
- MORAES, Carlos Alberto; ZILBER, Moisés Ari. Perfil Estratégico do Setor Petroquímico Brasileiro. In: ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- MÜLLER, Cláudio. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- NEELY, Andrew; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall, Pearson Education, Limited, 2002.
- \_\_\_\_\_ ; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, vol. 45, n. 3, p. 11-17, May/June 2002.
- PADOLFI, Marcos. *Sistemas de medição e avaliação de desenvolvimento organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais*. 2005. 264 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SALTERIO, Steven; WEBB, Alan. The balanced scorecard. *CA Magazine*, Toronto, vol. 136, n. 6, Aug. 2003, p. 39.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jorge Lopes; MARTINS, Marco Antônio. *Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- SOARES, Cristina Ristori Dias. *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas*. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.