

## PROPOSIÇÃO DE UMA METODOLOGIA A PARTIR DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTE

Junior Vieira<sup>1</sup>  
Sabrina do Nascimento<sup>2</sup>  
Inocencia Boita Dalbosco<sup>3</sup>  
Daiane Pavan<sup>4</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa tem por objetivo propor uma metodologia com base no *Balanced Scorecard*, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica. Na metodologia optou-se por um estudo de caso qualitativo básico realizado em uma empresa de transporte de carga frigorífica com sede na cidade de Chapecó no estado de Santa Catarina. A estratégia de coleta de dados adotada foi à análise de dados secundários e também fontes primárias. Os resultados revelam que a adoção por parte da empresa de metodologias como o BSC que possam subsidiar o processo decisório tende a auxiliá-la a alcançar seus objetivos estratégicos e ainda proporcionar suporte a avaliação de seu desempenho. Sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudo longitudinal na empresa de transportes analisada, afim de monitor o desempenho da organização com auxílio da metodologia proposta no curto, médio e longo prazo, bem como realizar estudos futuros com a análise de múltiplos casos.

**Palavra-chave:** Gestão Estratégica. *Balanced Scorecard*. Transporte de Carga Frigorífica.

---

<sup>1</sup>Possui graduação em Tecnologia em Logística. Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [junior.vieira@hotmail.com](mailto:junior.vieira@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [sabrina.nascimento@unoesc.edu.br](mailto:sabrina.nascimento@unoesc.edu.br)

<sup>3</sup>Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Pós -graduação em Gestão dos Negócios Internacionais e do Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Pós-graduação em nível de especialização na modalidade Formação para o Magistério Superior pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ), Graduação em Administração de empresas pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br](mailto:inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br)

<sup>4</sup>Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc. Especialização em Comportamento e Gestão de Pessoas, pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc (2010). Graduação em Administração, pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc (2009). Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [daiane.pavan@unoesc.edu.br](mailto:daiane.pavan@unoesc.edu.br)

## **PROPOSE A METHODOLOGY FROM THE BALANCED SCORECARD (BSC ) TO A TRANSPORT COMPANY**

**ABSTRACT:** This research aims to propose a methodology based on the Balanced Scorecard, to support the strategic management of a refrigerated cargo transportation company. In the methodology we chose a basic qualitative case study in a refrigerated freight transportation company based in the city of Chapecó in the state of Santa Catarina. The data collection strategy adopted was the analysis of secondary data and also primary sources. The results reveal that the adoption by the methodologies company as the BSC that can support decision-making tends to help it achieve its strategic objectives and still provide support to assess their performance. It is suggested for further research to conduct longitudinal study on transport company analyzed, in order to monitor the organization's performance with the help of the methodology proposed in the short, medium and long term as well as perform future studies with multiple case analysis.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic Management. Cargo Refrigerated Transport.

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente para que as organizações obtenham sucesso nos negócios é relevante que seus gestores busquem informações a fim de determinar as estratégias estabelecidas para o seu desenvolvimento. Ferreira e Diehl (2013, p. 56) dizem que “as medidas tradicionais de avaliação de desempenho baseadas em indicadores financeiros não suportam o nível de informação requerido diante do atual panorama empresarial”. Neste sentido, torna-se necessário a busca por novas metodologias que possam subsidiar o processo de avaliação de desempenho e informacional da organização.

Hrebiniak (2006) explica que para a maioria dos gerentes, o compartilhamento de informações, a comunicação e a troca de conhecimento, é fator fundamental para a estratégia da empresa funcionar. Deste modo, é correto dizer que a troca de informações entre setores e funcionários para a criação de indicadores de desempenho, é um instrumento de extrema ajuda ao gestor, pois auxilia no processo de tomada de decisão e formulação da estratégia.

Para Ferreira e Diehl (2013) os gestores que auxiliam no processo de formulação da estratégia das empresas por meio da elaboração de metas, objetivos

e planos a serem seguidos devem desenvolver estratégias para que as empresas possam aumentar os lucros e melhorar a gestão da organização e ainda, gerar vantagem competitiva para a organização frente a seus concorrentes. E no intuito de atender a essa demanda organizacional, nos anos 90 o executivo David Norton e o consultor Robert Kaplan desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) para atender essa necessidade e mensurar o desempenho nas organizações (PRADO, 2002).

Prado (2002, p. 11) afirma que esta metodologia se configura como “uma ferramenta útil para dirigir empresas de forma proativa no curto e no longo prazo. Sua eficácia está na boa compreensão dos seus fundamentos, na aplicação completa que implique na direção da empresa”. Para Costa (2006, p.7) esta metodologia “mostrou-se um instrumento útil para traduzir a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, tanto os de curto prazo quanto os de longo prazo. Mostrou-se também útil para estabelecer a ligação lógica entre eles”.

Neste contexto, emerge a indagação que norteia a presente pesquisa: Como o *Balanced Scorecard* pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica? Esta pesquisa tem como objetivo geral propor uma metodologia com base no *Balanced Scorecard*, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica. E para alcançar o objetivo geral são traçados os seguintes objetivos específicos: (i) desenvolver a análise *SWOT* da transportadora analisada; (ii) construir um mapa estratégico da transportadora, tendo como ponto de partida a sua missão, visão e valores; e (iii) confeccionar um conjunto de indicadores de desempenho a partir das perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) do BSC.

A metodologia apresenta-se como um estudo de caso qualitativo básico, realizado em uma empresa de transporte de carga frigorífica com sede na cidade de Chapecó no estado de Santa Catarina. A coleta de dados primários aconteceu por meio de entrevistas abertas com o proprietário da empresa e os dois gestores que atuam nos departamentos financeiro e logístico, enquanto os dados secundários tiveram como subsídio os documentos gerenciais e relatórios contábeis da empresa analisada fornecidos por seus gestores. Na análise dos dados utilizou-se de uma abordagem qualitativa, por meio da elaboração de uma Análise *SWOT* e a criação dos indicadores de desempenho que resultaram no mapa estratégico e consequentemente na instituição do BSC na transportadora.

Esta pesquisa justifica sua relevância ao analisar o processo de gestão de uma empresa de transporte de carga frigorificada, uma vez que percebe-se a necessidade de modernização de sistemas de gestão para as empresas do setor e sobretudo nas pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras (CASTRO; SANTOS; SANTOS, 2009). A contribuição teórica deste estudo, tem como base a elaboração de uma metodologia com base no BSC, visto que na literatura percebe-se a ausência de trabalhos relacionados com esta temática voltados para a gestão para PMEs do setor de transporte.

O artigo está estruturado em seis partes, onde a primeira inicia-se por esta introdução. A segunda aborda a gestão estratégica e os conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard*. Em seguida, discorre-se sobre as quatro perspectivas teóricas que formam o BSC, tomado como subsídio teórico do estudo. A quarta parte, evidencia o método e as técnicas de pesquisa do campo que integram a quinta seção. Os achados da pesquisa e as discussões destes resultados compõem a quinta parte. E por fim, a sexta parte encerra o artigo com a conclusão da pesquisa.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA E O *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Nascimento et al. (2008, p. 91) mencionam quanto ao conceito de estratégia que esta se relaciona “à escolha dos segmentos de mercado e clientes que as organizações pretendem servir”. A definição da estratégia está associada inteiramente à missão, visão e valores da organização. Esta manifesta sua importância ao medir tanto no curto como no longo prazo as metas e iniciativas previamente estabelecidas pelos gestores (JABBOUR; SANTOS; BARBIERI, 2008).

Porter (1986, p. 91) “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”. Para realizar a formulação de estratégias que possam ser implementadas no cotidiano das organizações, estas necessitam de uma gestão (PORTER, 1986).

A partir dessa demanda emerge a metodologia desenvolvida por David Norton e o consultor Robert Kaplan o *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2) esta metodologia “traduz a missão e a estratégia das empresas

num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Kaplan e Norton (1997) entendem o BSC como um sistema de medidas de desempenho que devem tornar explícitas as relações entre os objetivos expresso por meio de medidas nas suas quatro perspectivas. Estas devem gerenciar e avaliar as relações de causa e efeito que devem permear toda a performance da empresa. 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”.

Costa (2006) ressalta que esses objetivos e medidas focam a execução da organização sobre quatro aspectos: financeiro, do cliente, dos processos internos, aprendizado e crescimento. Essas execuções fazem parte da estruturação do BSC. Este instrumento torna possível ao gestor refletir sobre a força da estratégia elaborada e a possibilidade da sua execução. Assim, ao verificar as condições de planejamento e a execução da estratégia, permite que o desdobramento da estratégia rápido, obtendo assim sistema de gestão estratégica essencial para a organização que o implementa.

O Quadro 1, apresenta alguns estudos que utilizaram o BSC como suporte ao processo decisório.

Quadro 1 – Estudos empíricos que utilizaram o BSC no suporte ao processo de tomada de decisão

<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo do estudo</b>	<b>Principais achados</b>
Ferreira (2010)	O estudo de caso, como método de ensino, têm sido utilizado pelo pesquisador em três instituições de ensino, FIA (SP); Anhembí-Morumbi (SP) e FAI (MG), para discussão sobre a aplicação do BSC na gestão dos negócios.	Os resultados demonstram a persistência do método, promovendo a inserção do método em disciplinas específicas naquelas instituições.
Nascimento et al. (2008)	Propor uma metodologia baseada no BSC, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transportes de carga fracionada.	Os resultados revelam 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.
Dietschi e Nascimento (2008)	Realizar uma análise comparativa entre empresas abertas e fechadas, com o intuito de analisar as diferenças nas suas características, verificando a aderência ao BSC, comparada à	Os resultados indicam que as características do BSC são mais aderentes às empresas abertas do que às fechadas, sendo os aspectos financeiros predominantes nas empresas com ações negociadas na Bolsa de

	aderência aos instrumentos de gestão EVA / VBM e Planejamento Estratégico.	Valores.
Prieto <i>et al.</i> (2006)	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação do BSC, bem como o processo de mudança e as técnicas envolvidas nos bastidores da implementação, tendo como objeto central o confronto entre a perspectiva da empresa de consultoria que implementa o BSC e da empresa que adota o método	Os resultados da pesquisa de campo indicaram que alguns fatores críticos para o sucesso na implementação do BSC não são praticados, entre eles destaca-se a falta de comprometimento da alta administração (93%). Nos casos analisados verificou-se que é frequente que a condução do BSC seja feita pela média gerência, com foco em resultados e métricas de curto prazo, que geram um viés no método que deve conduzir a ações estratégicas e não táticas.
Galas e Ponte (2006)	Analisar os impactos da implantação do BSC nos fatores de alinhamento estratégico da TI com o negócio, sob a perspectivas dos gestores.	Os resultados mostram que a implantação do BSC provoca mudanças gerenciais que influenciam nos fatores do alinhamento do TI das quatro categorias, transformando-os em fatores facilitadores do alinhamento e contribuindo positivamente para o alimento da TI com o negócio.
Galas Forte (2005)	Identificar quais fatores interferem na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental.	Verificou-se que diversos fatores interferem na implantação do BSC, destacando-se os relacionados aos gerentes nos diversos níveis. O grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização foi considerado o principal fator para o sucesso na implantação de um instrumento de gestão como o BSC.
Pessanha e Prochnik (2004)	A pesquisa discute a implantação do BSC em três empresas brasileiras, confrontando essas experiências com a proposta inicial de Kaplan e Norton (1997) e com as críticas encontradas na literatura especializada.	Os achados revelam que os gestores concordam que as relações de causa e efeito lineares tendem a simplificar a realidade. Também, foi aceito que as medidas financeiras continuam sendo mais importantes do que as não financeiras. Como a principal justificativa para a implantação do BSC é exatamente a de diminuir a ênfase no recurso às medidas financeiras.
Kállas (2003)	Analisar a aplicação do BSC em 32 empresas simuladas e 15 empresas reais para compreender seu comportamento por meio dos impactos positivos e negativos.	Os resultados revelam que o estudo em questão, não é possível afirmar que a aplicação do BSC não tenha exercido impacto positivo nos indicadores de sucesso, quer se considerem os dados do experimento ou as opiniões dos gestores das empresas reais e simuladas.
Fernandes (2002)	Este artigo procura discutir alguns aspectos relacionados com o desenvolvimento de Equilibrado Scorecard (BSC) mapas estratégicos.	De acordo com nosso ponto de vista das estruturas contemplada no BSC mapeia simplificar a modelagem de estratégia, causando barreira à alta nível de aprendizagem, para o elevado nível tão necessário no contexto da complexidade da dinâmica da organização moderna, uma vez que as estruturas de representação das intenções estratégicas são poderosas ferramentas de trabalho no campo da explicitação e comunicação da estratégia pensando, parece justificável para iniciar uma reflexão, a fim de melhorar a concepção, comunicação e análise no contexto da implementação da estratégia.

Silva (2001)	Analisa a contribuição e aplicação do BSC no contexto do processo estratégico.	Os resultados revelam que o BSC, não será decisivo para o sucesso de uma organização, tampouco o garantirá.
Costa (2001)	O estudo busca analisar o BSC é um plágio, ou traz, de fato, novas contribuições para a literatura da contabilidade gerencial?	Os problemas com o ensino de contabilidade, apontados por Wickhan Skinner e por David Allen e a falta de uma teoria geral, apontada por John Kay, ajudam a entender a vinculação entre a contribuição de Kaplan e Norton e sua vulgarização.

Fonte: dados da pesquisa.

Em linhas gerais, percebe-se por meio do Quadro 1, uma lacuna teórica em relação a implementação do BSC junto as empresas que atuam no setor de transporte, pois apenas o estudo de Nascimento et al. (2008) se assemelha ao objeto da presente pesquisa.

## PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

A partir das premissas do *Balanced Scorecard*, a missão e a visão da empresa devem estar alinhadas com os objetivos e medidas que demonstrem as perspectivas e os interesses das partes interessadas (*stakeholders*) que são unidas em quatro perspectivas diferentes (KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN; NORTON, 2004; HERRERO FILHO, 2005). As perspectivas do BSC têm o intuito de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo para alcançar os resultados desejados pela organização por meio de medidas de desempenho. A Figura 1 demonstra as perspectivas do BSC.

Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

Na Figura 1, tem-se a disposição das perspectivas financeira, aprendizado e crescimento, cliente e processos internos, contempladas pelo *Balanced Scorecard*. Na sequência, aborda-se de forma mais aprofundada estas perspectivas que compõem o modelo conceitual adotado neste trabalho.

#### **a) Perspectiva financeira**

Esta perspectiva corresponde às medidas mais valiosas para reduzir o efeito das ações realizadas pela organização. As medidas desempenho financeiro demonstram se a estratégia da empresa, sua efetivação e execução estão correspondendo para os objetivos financeiros desejados. Os objetivos financeiros estão ligados principalmente com a lucratividade, o retorno sobre investimento e o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997). Kaplan e Norton (2004) mencionam que o desempenho financeiro da organização é o critério definitivo do sucesso de uma empresa, uma vez que este refletir a estratégia adotada pela organização para promover o crescimento de valor sustentável para seus acionistas.

#### **b) Perspectiva de clientes**

A principal característica desta perspectiva é avaliar se as práticas adotadas pela organização em relação aos seus clientes-alvo em relação à satisfação, lucratividade, aquisição, fidelização destes clientes e a participação no mercado estão alcançando os resultados esperados pela empresa (HERRERO FILHO, 2005). Kaplan e Norton (1997, p. 27) asseveram ainda que esta perspectiva “permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros”. Para tanto, Bonganha (2013, p. 86) complementa ainda que “esta perspectiva se caracteriza pela identificação do mercado e a dos segmentos com os quais a organização deseja competir, pois as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

#### **c) Perspectivas dos processos internos**

Os gestores analisam por meio desta perspectiva os processos internos críticos que não estão sendo executados, identificam os processos em que a empresa deve alcançar sua excelência, seus objetivos, bem como as medidas



derivam de estratégias voltadas para atender as expectativas dos gestores e clientes-alvos. Neste contexto, a função dos processos internos é identificar as tendências de melhorias que conseguirão impactar juntamente aos clientes e nos resultados financeiros, sendo estas a qualidade, tempo, produtividade, custo e superar o desempenho dos concorrentes (KAPLAN E NORTON, 1997; 2004).

#### **d) Perspectiva de aprendizado e crescimento**

Nessa perspectiva a empresa examina seus processos críticos para proporcionar melhores e conseqüentemente seu o crescimento no curto e longo prazo. As outras três perspectivas reconhecem os elementos necessários para a empresa obter o sucesso atual e futuro. Os objetivos do aprendizado e o crescimento da organização precisam descrever como as pessoas, a tecnologia e o clima organizacional se associam para amparar a estratégia. O *Balanced Scorecard* explica a visão e a estratégia em objetivos e medidas por meio de um equilibrado conjunto das quatro perspectivas financeiras, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997; 2004). Diante disso, Kaplan e Norton (1997, p. 30) explicam que “as diversas medidas que compõem um *Balanced Scorecard* bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente”. Os autores complementam ainda que “as melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendências para os processos internos, clientes e desempenho financeiro” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa objetiva propor uma metodologia com base no *Balanced Scorecard*, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica. Para atingir o objetivo proposto o estudo faz uso da descrição das informações coletadas com o auxílio de um estudo de caso único com enfoque qualitativo básico.

O estudo enquadra-se ainda na estratégia de estudo caso qualitativo básico, conforme Merriam (1998) o estudo de caso do tipo qualitativo básico ou genérico se caracteriza por ser uma pesquisa que contém algumas características da pesquisa

qualitativa, mas não possui todos os quesitos para ser tratado como um estudo de caso intensivo que tem o intuito de se aprofundar em uma unidade de análise claramente especificada. Dessa forma, a pesquisa foi realizada em uma empresa de transporte de carga frigorífica com sede na cidade de Chapecó no estado de Santa Catarina.

A coleta de dados de natureza secundária teve como subsídio os documentos gerenciais e relatórios contábeis da empresa analisada fornecidos por seus gestores. E os dados de natureza primária foram provenientes das entrevistas abertas realizadas durante o mês de setembro de 2014 com o proprietário da empresa e os dois gestores que atuam nos departamentos financeiro e logístico. Cabe mencionar, que optou-se pela escolha desta empresa para realização da pesquisa, uma vez que um dos pesquisadores tem acesso irrestrito aos relatórios gerenciais e a visitas em que se utilizou da técnica de observação para a coleta de dados

Na análise dos dados utilizou-se de uma abordagem qualitativa. Para Richardson (1999, p. 39) “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”. Dessa forma, o estudo busca se voltar para uma situação particular para compreender o contexto da transportadora de carga frigorífica por meio de suas características específicas e com subsídios teóricos fornecidos pelo *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997).

Após a análise das informações coletadas, elaborou-se a Análise SWOT com as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos. Em seguida, estas informações auxiliaram na criação dos indicadores de desempenho que resultaram no mapa estratégico e conseqüentemente na instituição do BSC na transportadora.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção inicia-se com a apresentação da empresa estudada. Na sequência, demonstra-se a missão, visão e valores desta organização. Em seguida, explicita-se a Análise *SWOT* confeccionada para a organização analisada, bem como os indicadores de desempenho a partir das quatro perspectivas do BSC. E por

fim, o mapa estratégico da Empresa Alfa Transportes. Adotou-se este nome fictício para preservar a identidade da empresa estudada.

## CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ESTUDADA

A Alfa, empresa objeto deste estudo foi fundada em 1987 na cidade de Chapecó no estado de Santa Catarina. Atualmente possui 27 anos de existência no segmento de transportes de cargas frigoríficas com um faturamento aproximado de dois milhões de reais ao ano.

A empresa conta com uma frota própria composta por 30 carretas e um quadro de 36 colaboradores, sendo 32 que atuam na área operacional e quatro na área administrativa, os quais são responsáveis pelo setor financeiro, um auxiliar de escritório, um responsável pela logística e um auxiliar de logística.

Os processos logísticos vivenciados na Alfa envolvem: coletas e entregas de mercadorias, viagens para curtas e longas distâncias e rotas alternativas de transporte, para os quais a empresa possui veículos próprios disponíveis para atender as demandas de seus clientes em todo o território nacional.

## MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ALFA

A missão de uma empresa tem por objetivo esclarecer o caminho por meio do qual ela se propõe a alcançar seus propósitos (KAPLAN; NORTON, 2000). Diante disso, a missão da Alfa é “buscar novos diferenciais competitivos, fornecer serviços com qualidade, praticidade e rapidez para melhorar a relação custo x benefício de seus clientes”.

Para Drucker (1998) a visão de uma empresa representa aquilo que ela deseja alcançar. Assim, ter uma visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Neste contexto, a visão da Alfa é: “Ser reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, com o aumento do faturamento e aquisição de novos veículos com a constante renovação da frota. E ainda, ser referência do transporte de carga frigorificada no Oeste de Santa Catarina nos próximos 10 anos”.

Os valores de uma organização expressam aquilo que é importante para ela (KAPLAN; NORTON, 2000). Baldrige (2004) destaca que os valores da empresa assim como as estratégias devem auxiliar e guiar todas as atividades e decisões de uma organização. Dessa forma, os valores que expressam o que é importante para a Alfa são: honestidade, organização, respeito, flexibilidade, comprometimento, transparência, inovação tecnológica e eficiência.

## ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ANALISADA

Em relação à análise SWOT Monteiro e Braga (2005, p. 239) partem do “pressuposto de que os executivos encarregados de avaliar os pontos fortes e fracos da instituição possuam uma visão abrangente e sistêmica da organização”. Este instrumento revela-se como de grande valia para os gestores, pois possibilita analisar o que deve ser mudado e o que pode ser potencializado dentro da organização por meio da análise do ambiente interno e externo à organização (MONTEIRO; BRAGA, 2005).

De acordo com Kothler (2002) a Análise SWOT corresponde a um instrumento que auxilia na gestão da empresa por meio da elaboração da estratégia de marketing e ainda realiza uma avaliação completa do ambiente em que a empresa está inserida, tanto do ambiente interno como do externo. Na sequência, o Quadro 2 apresenta a análise confeccionada para a Alfa Transportes.

Quadro 2 - Análise SWOT elaborada para a Alfa Transportes

Análise Interna		Análise Externa	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Credibilidade junto aos clientes	Mão de obra qualificada para contratação	Desenvolver parcerias com clientes potenciais nacionais	Concorrência com novas empresas que ingressam no mercado
Flexibilidade operacional no atendimento aos clientes	Não atender as necessidades dos clientes potenciais da empresa	Conquistar novos clientes com atendimento diferenciado	Não realizar um atendimento diferenciado frente a concorrência
Frota própria	Falta investimentos em infraestrutura operacional	Realizar parcerias para terceirização dos serviços operacionais	Aumento no custo de transporte em decorrência de aspectos externos
Experiência no segmento do transporte de carga frigorificada nacional	Falta de infraestrutura administrativa	Adquirir novas tecnologias	Desequilíbrio financeiro
Eficiência na realização das entregas	Serviço de atendimento ao cliente (SAC)	Aumentar o volume de carga de retorno	Alto custo de retorno dos veículos para a empresa
Aquisição de novos veículos para frota	Captação de recursos financeiros para investimentos na empresa	Aumentar o número de entregas para os cliente potenciais	Redução do volume de entregas dos parceiros potenciais

Fonte: adaptado de Nascimento et al. (2008, p. 97)

No Quadro 2 tem-se a Análise SWOT elaborada para a Transportes Alfa a partir das informações coletadas na empresa. Quanto à análise interna, verificou-se que seus pontos fortes identificados foram: a credibilidade junto aos clientes, flexibilidade operacional no atendimento aos clientes, frota própria, experiência no segmento do transporte de carga frigorificada nacional, eficiência na realização das entregas e aquisição de novos veículos para a frota da empresa. Em contrapartida, os pontos fracos percebidos foram: a falta de mão de obra qualificada para contratação, não atender as necessidades dos clientes potenciais da empresa, falta investimentos em infraestrutura operacional, falta de infraestrutura administrativa e serviço de atendimento ao cliente (SAC), e a captação de recursos financeiros para investimentos na empresa.

No que se refere, à análise externa observou-se como oportunidades de mercado: desenvolver parcerias com clientes potenciais nacionais, conquistar novos clientes com atendimento diferenciado, realizar parcerias para terceirização dos serviços operacionais, adquirir novas tecnologias, aumentar o volume de carga de retorno e aumentar o número de entregas para os clientes potenciais. Entretanto, em relação às ameaças externas têm-se: a concorrência com novas empresas que

ingressam no mercado, não realizar um atendimento diferenciado frente à concorrência, aumento no custo de transporte em decorrência de aspectos externos, desequilíbrio financeiro, alto custo de retorno dos veículos para a empresa, redução do volume de entregas dos parceiros potenciais.

Os achados desta pesquisa corroboram com os resultados de Nascimento *et al.* (2008) quando analisaram uma transportadora de carga fracionada da região Oeste de Santa Catarina, em relação a análise interna identificaram como pontos fortes: credibilidade conquistada em grandes clientes, equipe com experiência no mercado, flexibilidade operacional e ampla frota de veículos próprios. E ainda como pontos fracos: canais de comunicação limitados, portfólio reduzido, recursos financeiros restritos e falta de capacidade dos colaboradores operacionais. Quanto às oportunidades da análise externa observaram-se os potenciais parceiros no estado do Rio Grande do Sulm clientes potenciais que necessitam de atendimento diferenciado e demanda potencial de transporte no trajeto Porto Alegre à Chapecó. E por fim, as ameaças impostas pelo mercado externo tem-se a instabilidade econômica, a concorrência predatória, aumento demasiado do custo do serviço de transporte e a imagem negativa do setor devido à oferta de serviços de baixa qualidade.

## INDICADORES DE DESEMPENHO DAS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC

Esta seção discorre sobre os indicadores de desempenho elaborados para a Alfa Transportes, a partir das quatro perspectivas do BSC (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento) pautadas em seus objetivos estratégicos, com a situação atual (*status quo*) e as metas que a empresa pretende alcançar, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho da Alfa Transportes

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CONTEXTO INVESTIGADO	
			C-1: Status Quo	C-2: Transformação
FINANCEIRA	✓ Aumentar o lucro	AL = $\frac{\text{Lucro (atual)}}{\text{Lucro (planejado)}} \times 100$	80%	Aumentar 10%
	✓ Melhorar a estrutura	ME = $\frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento} \times (\text{Despesa} + \text{Depreciação Acumulada})} \times 100$	60%	Aumentar 20%
	✓ Reduzir o prazo de recebimento	RP = $\frac{\text{Recebimento (atual)}}{\text{Recebimento (planejado)}} \times 100$	65%	Aumentar 15%
	✓ Crescer no mercado onde atua	CM = $\frac{\text{Nº entregas realizadas para novos Clientes}}{\text{Total de entregas realizadas pelo período}} \times 100$	90%	Aumentar 10%
CLIENTES	✓ Preço / Marca	PM = $\frac{\text{Preço (atual)} + \text{Clientes atendidos (atual)}}{\text{Preço (acordado)} + \text{Clientes desejados}} \times 100$	70%	Aumentar 25%
	✓ Qualidade / Flexibilidade	QF = $\frac{\text{Clientes satisfeitos} - \text{Cliente atendido}}{\text{Clientes insatisfeitos}} \times 100$	85%	Aumentar 15%
	✓ Disponibilidade	DP = $\frac{\text{Veículos disponíveis para o cliente(atual)}}{\text{Veículos disponíveis para o cliente(planejado)}} \times 100$	85%	Aumentar 15%
	✓ Consolidar e Aumentar parcerias	PN = $\frac{\text{Nº parcerias firmadas}}{\text{Nº parcerias existentes}} \times 100$	90%	Aumentar 20%
	✓ Tecnologia	TI = $\frac{\text{Tecnologia implantada (atual)}}{\text{Tecnologia necessária (planejada)}} \times 100$	88%	Aumentar 15%
PROCESSOS INTERNOS	✓ Aumentar eficiência no serviço prestado	AE = $\frac{\text{Total de atrasos}}{\text{Total de chegada no horário}} \times 100$	90%	Aumentar 20%
	✓ Desenvolver diferenciais competitivos	DC = $\frac{\text{Nº Desenvolvimento atual}}{\text{Nº Desenvolvimento planejado}} \times 100$	85%	Aumentar 10%
	✓ Qualidade	QD = $\frac{\text{Conservação dos veículos (atual)}}{\text{Conservação dos veículos (planejado)}} \times 100$	87%	Aumentar 15%
	✓ Gestão de satisfação das parcerias	GP = $\frac{\text{Fidelização de clientes (atual)}}{\text{Fidelização de clientes (planejado)}} \times 100$	80%	Aumentar 20%
	✓ Meio Ambiente	MA = $\frac{\text{Soluções desenvolvidas para o meio ambiente}}{\text{Nº veículos com menos poluentes}} \times 100$	51%	Aumentar 30%
	✓ Governo	GO = $\frac{\text{Benefício para compra de novos veículos}}{\text{Incentivo do governo para renovação da frota}} \times 100$	65%	Aumentar 35%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	✓ Desenvolver pessoas	DP = $\frac{\text{Investimentos em capacitação de pessoas}}{\text{Receita operacional líquida}} \times 100$	80%	Aumentar 15%
	✓ Investir em inovação e tecnologia	TI = $\frac{\text{Investimentos em Tecnologia}}{\text{Receita operacional líquida}} \times 100$	90%	Aumentar 10%
	✓ Capital organizacional	CO = $\frac{\text{Verificar talentos (atual)}}{\text{Buscar novos talentos (planejado)}} \times 100$	30%	Aumentar 20%

Fonte: adaptado de Nascimento *et al.* (2008, p. 98)

A partir das informações do Quadro 3, constatou-se que os indicadores referem-se às quatro perspectivas do BSC. Na perspectiva financeira têm-se quatro indicadores para mensurar o lucro, melhorar a estrutura, reduzir o prazo de recebimento dos clientes e crescer no mercado onde atua. Quanto à perspectiva de cliente são elencados cinco indicadores para auferir o preço/marca, a quantidade/flexibilidade, disponibilidade, consolidação e aumento de parcerias e a tecnologias todos com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes da Alfa. Em relação à perspectiva dos processos internos foram criados seis indicadores associados ao aumento da eficiência nos serviços prestados, desenvolvimento de diferenciais competitivos, qualidade, gestão da satisfação das parcerias, meio ambiente e o governo. E por fim, na perspectiva aprendizado e crescimento foram

elencados três indicadores voltados para o desenvolvimento de pessoas, investimento em inovações tecnológicas e capital organizacional.

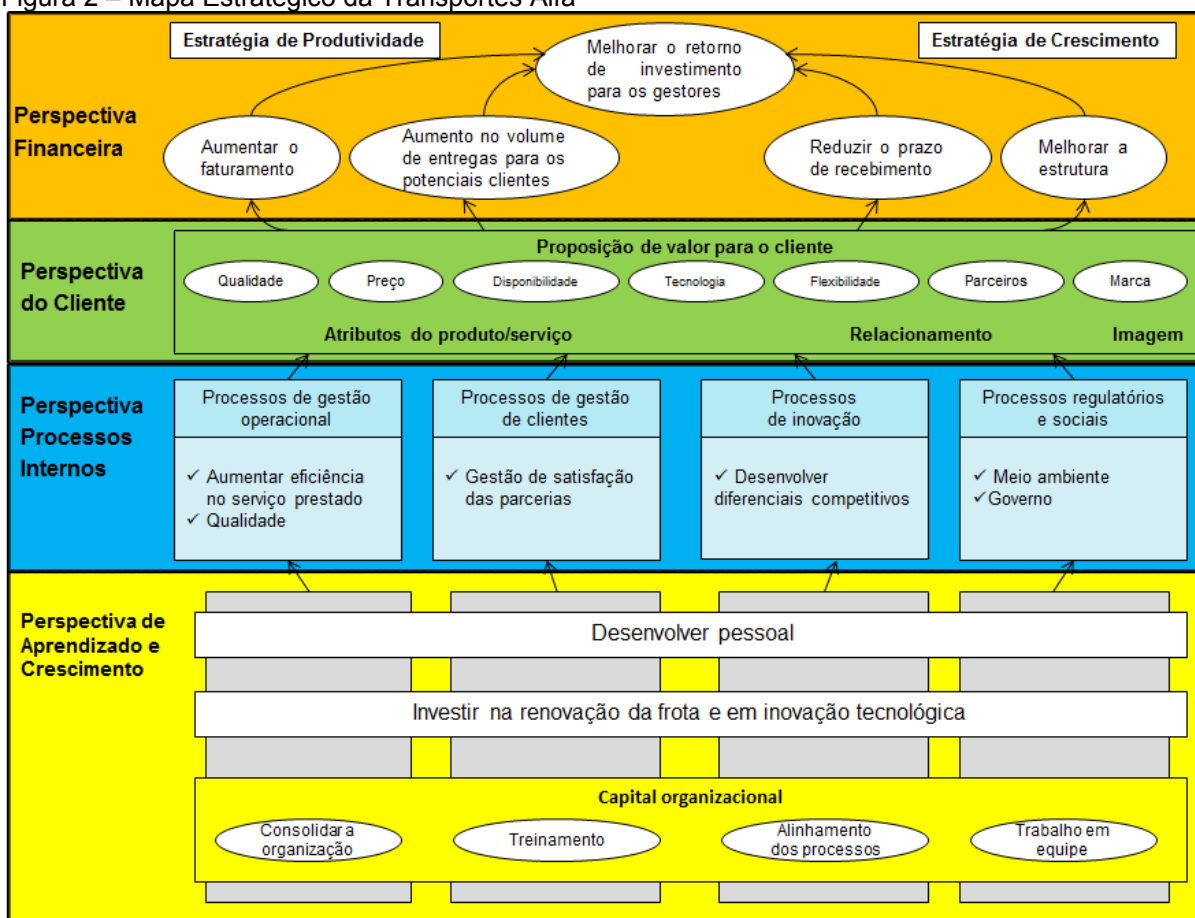
Neste contexto, foram elaborados 18 indicadores de desempenho para a Alfa Transportes que reunidos foram um painel de controle do desempenho da empresa alinhados com seu planejamento estratégico.

## MAPA ESTRATÉGICO

Neste item, exibe-se o mapa estratégico construído para a Alfa Transportes, contribuição principal deste estudo, no qual demonstram-se as relações de causa e efeito estabelecida a partir da percepção dos seus gestores quanto os 18 indicadores de desempenho propostos e o planejamento estratégico da organização que pretende aumentar a sua produtividade e crescer no mercado em que atua. A seguir, a Figura 2 expõem o mapa estratégico da Alfa Transportes a partir das quatro perspectivas do BSC, além da inserção das relações de causa e efeito validada por seus gestores.



Figura 2 – Mapa Estratégico da Transportes Alfa



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Com base na Figura 2 verifica-se que na perspectiva tem como foco o aumento no retorno sobre os investimentos para os gestores, seguida pelo aumento no faturamento, aumento no volume de entregar para os potenciais clientes, redução no prazo de recebimento dos clientes e a melhora na estrutura da empresa. Quanto à perspectiva de cliente constata-se que os objetivos da empresa visam sua imagem ao buscarem a marca/preço, a qualidade/flexibilidade, disponibilidade, parcerias e a tecnologia para satisfazer os clientes.

No que concerne à perspectiva de processos internos a Alfa prioriza a qualidade, o aumento da eficiência no serviço prestado, a gestão de satisfação das parcerias, o meio ambiente, governo e em desenvolver diferenciais competitivos.

Em relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento a Alfa presa pela consolidação da organização por meio de treinamentos, o alinhamento dos processos, trabalhos em equipe desenvolvendo pessoas, e ainda investir na renovação da frota e em inovações tecnológicas. E por fim, na última perspectiva a

financeira a visão dos gestores se concentra nesta perspectiva com a estratégia de produtividade e crescimento com o intuito de melhorar os rendimentos da organização.

## **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa objetivou propor uma metodologia com base no *Balanced Scorecard*, para suporte à gestão estratégica de uma empresa de transporte de carga frigorífica.

No que corresponde à análise *SWOT* da Alfa na análise interna, observa-se que os pontos fortes foram: a credibilidade junto aos clientes, flexibilidade operacional no atendimento aos clientes, frota própria, experiência no segmento do transporte de carga frigorificada nacional, eficiência na realização das entregas e aquisição de novos veículos para a frota da empresa. Em contrapartida, os pontos fracos percebidos foram: a falta de mão de obra qualificada para contratação, não atender as necessidades dos clientes potenciais da empresa, falta investimentos em infraestrutura operacional, falta de infraestrutura administrativa, SAC, e a captação de recursos financeiros para investimentos na empresa. E na análise externa que contempla as oportunidades de mercado constatou-se que a empresa tem como desafios: desenvolver parcerias com clientes potenciais nacionais, conquistar novos clientes com atendimento diferenciado, realizar parcerias para terceirização dos serviços operacionais, adquirir novas tecnologias, aumentar o volume de carga de retorno e aumentar o número de entregas para os clientes potenciais.

Entretanto, em relação às ameaças externas têm-se: a concorrência com novas empresas que ingressam no mercado, não realizar um atendimento diferenciado frente à concorrência, aumento no custo de transporte em decorrência de aspectos externos, desequilíbrio financeiro, auto custo de retorno dos veículos para a empresa, redução do volume de entregas dos parceiros potenciais.

E por fim, depreende-se que para uma organização que não possuía um planejamento estratégico formalizado, desconhecia a análise *SWOT* e não utilizava indicadores de avaliação de desempenho e apenas fazia uso de um sistema gerencial simplificado para auxiliar no processo de tomada de decisão.

A adoção por parte da empresa de metodologias como o BSC que possam subsidiar o processo decisório tende a auxiliá-la a alcançar seus objetivos

estratégicos e ainda proporcionar suporte a avaliação de seu desempenho. Sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudo longitudinal na empresa de transportes analisada, afim de monitor o desempenho da organização com auxílio da metodologia proposta no curto, médio e longo prazo.

Sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudo longitudinal na empresa de transportes analisada, afim de monitor o desempenho da organização com auxílio da metodologia proposta no curto, médio e longo prazo, bem como realizar estudos futuros com a análise de casos múltiplos.

## REFERÊNCIAS

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Business Criteria for Performance Excellence**, USA, 2004.

BONGANHA, C. A. Gestão operacional de serviços baseada no Balanced Scorecard: um estudo de caso de um distribuidor de combustíveis no município de Pirassununga/SP. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 2, n. 2, p. 80-89, mar. 2013.

CASTRO, J. B. B.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Balanced Scorecard na gestão estratégica de uma rede de varejo farmacêutico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: CBC, 2009. CD-ROM.

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

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial**: estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. 2001. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v.19, n.46, p.73-85, jan./abr. 2008.

DRUCKER, P. Programe-se para o futuro: os desafios dos países desenvolvidos. **HSM Management**. Barueri, ano 2, p.48-54, mai./jun. 1998.

FERNANDES, A. C. Mapas estratégicos do Balanced Scorecard: contribuições aos seu desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. CD-ROM.

FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. **Estratégia e Negócios**: Perfil da produção científica brasileira sobre balanced scorecard. **Revista Eletrônica Estratégia em Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 54-88, jan./abr. 2013.

FERREIRA, M. A. A. Estudo de caso-Balanced Scorecard. In: CONGRESSO INTERNACIONAL, 2010. **Anais...** São Paulo: PBL, 2010. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/pbl2010/trabs/trabalhos/TC0283-1.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2015.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, a.6, n.2, p.87-111, 2005.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n.40, p.37-51, jan./ab.2006.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da Área de Administração entre 1996 a 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n.3, p. 689-715, jul./set.2008.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos: um estudo com jogos de empresas. 2003. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTHLER, P. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative reserach and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MONTEIRO, C. BRAGA, R. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

MÜLLER, C. J. **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.

NASCIMENTO, S. et al. Proposição de uma metodologia baseada no balanced scorecard para Suporte à gestão estratégica de uma empresa de carga fracionada. **Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, p. 91, jul./dez. 2008.

PESSANHA, D. S.; PROCHNIK, V. Obstáculos à implantação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PIETRO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, jan./abr. 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, L. J. **Guia Balanced Scorecard**. 1 ed. Jaguariaíva: E-book, 2002.

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

**Artigo recebido em: 13/07/2015**

**Artigo aprovado em: 30/07/2015**