

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA MONITORAR O
DESEMPENHO DE EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANO
O CASO DA CITRAL**

IVAN CARLOS PALUDO

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA MONITORAR O
DESEMPENHO DE EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANO
O CASO DA CITRAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissionalizante em Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia – Ênfase em Análise Organizacional e Avaliação de Desempenho.

IVAN CARLOS PALUDO

Orientador: Professor Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Porto Alegre

2004

**AVALIAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA MONITORAR O
DESEMPENHO DE EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANO
O CASO DA CITRAL**

IVAN CARLOS PALUDO

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dr.
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Cláudio José Muller, Dr.
PPGEP/UFRGS

Prof. Luis Antônio Lindau, Ph.D.
PPGEP/UFRGS

Profa. Patrícia Costa Duarte, Dr.
PPGEP/UFRGS

Prof. Sedinei José Nardelli Beber, M.Sc.
PPGEP/UFRGS

Dedico esta dissertação às pessoas mais importantes da minha vida:

Lúcia, minha esposa, amor da minha vida, pela ajuda, pelo apoio, compreensão e pela paciência nos momentos mais difíceis.

Minha mãe, D. Amélia, pela garra e dedicação na criação dos seus filhos e pelo exemplo de vida. Meu pai, Sr. Bernardo, por sua sabedoria e, principalmente, pela alegria de viver contagiante.

Aos professores do PPGEP, pelos ensinamentos;

Ao professor Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr., pela orientação e incentivo;

E, principalmente, a Deus, que se manifestou através de todos aqueles que, de algum modo, contribuíram neste trabalho.

Agradecimentos

Acredito plenamente que a única forma de construirmos conhecimento e um Brasil melhor é através do trabalho em equipe.

Nunca se produz um trabalho sozinho. A inspiração e a ajuda são necessárias!; porque “Nenhum de nós é melhor do que todos nós juntos”.

Neste período de elaboração da dissertação, tive o privilégio de trabalhar e conviver com pessoas excepcionais, cujo empenho e dedicação irão balizar minha vida daqui por diante.

Agradeço:

À empresa Citral Transporte e Turismo S.A., pela oportunidade, em especial aos seus fundadores Sr. Análio Feijó Borges (patrono) e ao Sr. Hélio Oswaldo Neumann, pelos seus exemplos de dedicação e empreendedorismo.

Quero estender este agradecimento aos demais diretores Srs. Ricardo Luiz Neumann e Airam Ferreira Borges, pelo compartilhamento dos recursos e pela disponibilização dos dados de forma incentivada;

Aos colegas da Citral Transporte e Turismo S.A., pelas informações, pelo incentivo e, muitas vezes, pela compreensão na ausência do convívio;

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul/PPGEP e seus professores, que me proporcionaram esta experiência e uma nova forma de ver as coisas;

Aos meus orientadores, Professores Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr. e Prof. Sedinei José Nardelli Beber, M.Sc., pela presteza das orientações diante dos obstáculos.

RESUMO

O processo de desenvolvimento econômico e o modelo de transporte urbano têm agravado as condições de circulação nas cidades, provocando grandes deseconomias e comprometendo a qualidade de vida. A realidade mercadológica do mundo tem mudado o relacionamento das organizações com os seus clientes, principalmente em função da globalização, em vista deste cenário justificam sistemas de avaliação de desempenho de organizações que prestam este serviço público. Este trabalho apresenta uma abordagem para avaliação de desempenho de empresas operadoras de ônibus urbano, encontrou-se a oportunidade de implementar um modelo de avaliação de desempenho e gestão que poderá reorientar as atividades da organização, considerando outras variáveis além das financeiras, como operacionais, do ambiente interno, dos clientes e da responsabilidade social da organização. O caso foi estudado a partir de seis modelos de avaliação de desempenho e gestão, com a opção por um deles. A escolha do modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2001) está vinculada aos objetivos do estudo, que são voltados à análise crítica dos indicadores de desempenho e a conseqüente proposição de um modelo capaz de corrigir desvios e melhorar o desempenho ao longo prazo. O modelo é composto por quatro perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos, vinculados aos fatores críticos de sucesso e foi adaptado da obra *Organização voltada para a estratégia* dos autores Kaplan e Norton (2001). O modelo proposto foi aplicado numa empresa operadora de ônibus urbano da grande Porto Alegre durante dois ciclos de implantação nos quais obteve-se resultados significativos, que são aqui discutidos as vantagens e desvantagens de sua utilização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Transporte de Ônibus Urbano, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

The process of economic development and the model of urban transport have worsened the conditions for getting around in the cities, leading to great expenses and compromising life quality. The world market reality has changed the relationship between organizations and clients, especially as a result of globalization; in view of this scenario, systems for evaluation of the performance of organizations that provide this public service are warranted. This paper presents an approach for evaluation of an urban bus transport company's performance, we had the chance to implement a performance and management evaluation model that may reorient the company's activities, taking into account other variables in addition to the financial ones, such as those pertaining to operations, internal setting, clientele, and social responsibility of the organization. The case was studied using six models of performance and management evaluation, with one of these being picked. The choice of the Balanced Scorecard model (KAPLAN & NORTON) is associated to the study aims, which are oriented to a critical analysis of performance indexes and the consequent proposition of a model that could get things back on track and improve performance in the long run. The model is made up of four perspectives with their respective strategic goals, associated with crucial factors for success, and was adapted from *The Strategy-Focused Organization*, a work by authors Kaplan and Norton (2001). The proposed model was applied to an urban bus transport company of Porto Alegre for two implantation cycles, and the advantages and disadvantages of its utilization were discussed.

Keywords: Balanced Scorecard, Urban Bus Transport, Performance Indexes.

SUMARIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| LISTA DE FIGURAS | 10 |
| LISTA DE TABELAS | 11 |
| | |
| 1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS | 12 |
| 1.1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.2 TEMA DO TRABALHO | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO | 13 |
| 1.4 OBJETIVOS | 14 |
| 1.4.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.4.2 Objetivos Secundários | 15 |
| 1.5 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA | 15 |
| 1.5.1 Método de Pesquisa | 15 |
| 1.5.2 Método de Trabalho | 18 |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO | 20 |
| 1.7 LIMITES DO TRABALHO | 21 |
| | |
| 2 OS SISTEMAS DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO | 22 |
| 2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS POLÍTICAS DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO | 22 |
| 2.2 ASPECTOS INSTITUCIONAIS DO TRANSPORTE PÚBLICO URBANO | 27 |
| 2.2.1 Os problemas a enfrentar | 27 |
| 2.2.2 Os princípios a adotar | 27 |
| 2.2.3 Os objetivos a perseguir | 28 |
| 2.2.4 Os grandes desafios do transporte público | 28 |
| 2.3 A QUESTÃO INSTITUCIONAL NO TRANSPORTE PÚBLICO NO BRASIL ... | 29 |
| 2.3.1 A divisão de Poderes na Federação | 30 |
| 2.3.2 Perfil dos Órgãos Gestores do Poder Público | 30 |
| 2.3.3 A atuação do Governo Federal no Transporte Urbano | 30 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 2.3.4 | Atuação dos Governos Estaduais no Transporte Urbano..... | 31 |
| 2.3.5 | Atuação dos Governos Municipais no Transporte Urbano | 33 |
| 2.4 | AS PRINCIPAIS MODALIDADES DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS PARA EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANO | 34 |
| 2.4.1 | Classificação quanto ao tipo de veículo | 34 |
| 2.4.2 | Classificação quanto ao conforto para os usuários de acordo com a qualidade..... | 35 |
| 2.4.3 | Classificação quanto ao serviço oferecido no sistema de operação..... | 36 |
| 2.5 | ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANOS BRASILEIROS..... | 36 |
| 2.5.1 | Produtos..... | 37 |
| 2.5.2 | Organograma Funcional | 40 |
| 2.5.3 | Requisitos dos clientes | 41 |
| 2.5.4 | Concorrência, ambiente competitivo e desafios estratégicos | 42 |
| 3 | SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTES PÚBLICOS ADOTADOS NO BRASIL | 44 |
| 3.1 | ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS..... | 44 |
| 3.2 | AGERGS - INDICADORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO RIO GRANDE DO SUL..... | 45 |
| 3.3 | EM BUSCA DO <i>BENCHMARK</i> DA PRODUTIVIDADE DE OPERADORES URBANOS DE ÔNIBUS..... | 49 |
| 3.4 | INDICADORES DO SISTEMA DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO AVALIANDO A EXCLUSÃO URBANA | 50 |
| 3.5 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS SISTEMAS DE ÔNIBUS URBANO | 50 |
| 3.6 | ANÁLISE DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS ESTUDADOS..... | 52 |
| 4 | MODELOS INTEGRADOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 56 |
| 4.1 | DIMENSÕES DE DESEMPENHO | 56 |
| 4.2 | MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 57 |
| 4.2.1 | O Modelo da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ | 58 |
| 4.2.2 | O Modelo <i>Balanced Scorecard</i> | 64 |
| 4.3 | ESCOLHA DO MODELO PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO - <i>BALANCED SCORECARD</i> | 74 |
| 5 | PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 79 |
| 5.1 | CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO A UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO..... | 79 |
| 5.1.1 | Diretrizes Fundamentais | 80 |
| 5.1.2 | Descrição do Modelo Proposto..... | 81 |
| 5.1.3 | Missão das Organizações Prestadoras de Transporte Rodoviário Urbano (Iniciativa Privada)..... | 83 |
| 5.1.4 | O Detalhamento do Modelo | 84 |
| 5.1.5 | A implementação do Modelo..... | 86 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 6 | APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA EMPRESA RODOVIÁRIA URBANA | |
| | - CITRAL TRANSPORTES E TURISMO S.A..... | 95 |
| 6.1 | APRESENTAÇÃO DA CITRAL TRANSPORTE E TURISMO S.A. | 95 |
| 6.1.1 | Características Organizacionais | 96 |
| 6.1.2 | Características Operacionais | 96 |
| 6.2 | O DESEMPENHO DA CITRAL TRANSPORTE E TURISMO S.A..... | 103 |
| 6.3 | CONCLUSÕES DA IMPLANTAÇÃO DO <i>BSC</i> - <i>BALANCED SCORECARD</i> | |
| | NOS ÚLTIMOS 2 CICLOS (2002 E 2003) EM UMA EMPRESA | |
| | RODOVIÁRIA URBANA..... | 108 |
| 6.3.1 | Sistema de comunicação e liderança..... | 108 |
| 6.3.2 | Sistema de Informação..... | 109 |
| 6.3.3 | Estrutura das Reuniões | 110 |
| 6.3.4 | Arquitetura de Indicadores..... | 110 |
| 6.3.5 | Cultura e ambiência do <i>BSC</i> em empresas rodoviárias urbanas..... | 112 |
| 6.3.6 | Quanto às Medidas de Desempenho do <i>BSC</i> | 115 |
| 6.3.7 | Quanto às Condições da Empresa para a realização do <i>BSC</i> | 118 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 123 |
| 7.1 | CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES..... | 123 |
| 7.2 | RECOMENDAÇÕES | 125 |
| 7.2.1 | Para a CITRAL S/A | 125 |
| 7.2.2 | Para Trabalhos Futuros..... | 126 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 128 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - A Metodologia empregada na pesquisa | 19 |
| Figura 2 - Sistema organizacional de transporte intermunicipal | 32 |
| Figura 3 - Modelo de estrutura organizacional de uma empresa de ônibus (STT, 1987) | 40 |
| Figura 4 - O modelo de excelência da FPNQ com seus oito critérios de avaliação | 62 |
| Figura 5 - Visão Geral do <i>Balanced Scorecard</i> | 67 |
| Figura 6 - Relações de causa e efeito em cadeia | 69 |
| Figura 7 - Passos para a construção do <i>Balanced Scorecard</i> | 73 |
| Figura 8 - Traduzindo a missão em resultados almejados | 82 |
| Figura 9 - Modelo proposto para uma empresa rodoviária urbana | 82 |
| Figura 10 - Desdobramento dos objetivos estratégicos em metas nos processos relacionados aos produtos/serviços | 85 |
| Figura 11 - Fluxograma da Metodologia de Implementação do Planejamento Estratégico buscando a aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> em uma empresa rodoviária urbana | 87 |
| Figura 12 - Fluxograma da Metodologia de divulgação da Arquitetura de Indicadores na Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> em uma empresa rodoviária urbana | 93 |
| Figura 13 - Etapa de Montagem do Orçamento Anual e Planos de Ação na Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> em uma empresa rodoviária urbana | 93 |
| Figura 14 - Organograma funcional da Citral Transporte e Turismo S/A | 98 |
| Figura 15 - Mapa estratégico – <i>Balanced Scorecard</i> | 106 |
| Figura 16 - Análise Comparativa dos indicadores nos ciclos 2002/2001 e 2003/2002 na Arquitetura Estratégica | 107 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Tipos de Veículos | 34 |
| Quadro 2 - Quanto ao Conforto do Usuário | 35 |
| Quadro 3 - Quanto ao Serviço Oferecido | 36 |
| Quadro 4 - Principais processos das empresas de transporte rodoviário urbano..... | 38 |
| Quadro 5 - Requisitos dos Clientes | 41 |
| Quadro 6 - Indicadores sugeridos para as ações da Política Nacional de Transporte Urbano . | 45 |
| Quadro 7 - Indicadores sugeridos para empresas de consórcio de ônibus urbano de Porto Alegre | 49 |
| Quadro 8 - Sistemas de Indicadores utilizados no setor de transporte público | 53 |
| Quadro 9 - Indicadores das Atividades da FPNQ..... | 58 |
| Quadro 10 - Medidas Essenciais x Indicador de Tendência na Perspectiva Cliente | 71 |
| Quadro 11 - Força de Trabalho | 99 |
| Quadro 12 - Principais clientes | 100 |
| Quadro 13 - Requisitos dos clientes..... | 100 |
| Quadro 14 - Histórico da Qualidade | 102 |
| Quadro 15 - Indicadores da Perspectiva Financeira..... | 103 |
| Quadro 16 - Indicadores da Perspectiva dos Clientes | 103 |
| Quadro 17 - Indicadores dos Processos Internos | 104 |
| Quadro 18 - Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento | 105 |
| Quadro 19 - Indicadores do BSC suprimidos no ciclo 2003 | 111 |
| Quadro 20 - Indicadores e fontes de informações necessárias para a análise crítica e tomada de decisão..... | 113 |
| Quadro 21 - Plano de Ação da ata de reunião | 113 |

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

1.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do estudo abordando os aspectos do tema deste trabalho e suas limitações, a justificativa, os objetivos, a metodologia a ser aplicada e sua estrutura.

1.2 TEMA DO TRABALHO

O agravamento da crise urbana e as mudanças políticas, sociais e econômicas que no momento se processam em escala mundial requerem um novo planejamento quanto à organização das cidades e dos seus sistemas de transporte. As urbanizações aceleradas e desordenadas que ocorrem nos pólos metropolitanos geram inúmeras conseqüências devido às dificuldades decorrentes da mobilidade das pessoas, dos fatores econômicos e a busca pela melhor qualidade de vida.

Segundo a Associação Nacional de Transportes Públicos - ANTP (2003), a permanência do modelo atual é incompatível não apenas com uma melhor qualidade de vida na sociedade, mas com a preparação do país para as novas condições de competição econômica em escala global. Portanto, a eficiência da economia brasileira dependerá em grande parte do funcionamento adequado desta rede de cidades e dos seus sistemas de transporte.

No plano estratégico como nos aspectos econômico e social, a garantia de melhores condições de deslocamentos de pessoas e mercadorias pode ser considerada um objetivo nacional, perseguido pela ação conjunta dos três níveis de governo, dada a amplitude e a complexidade dos problemas de transporte e trânsito, com intensa participação da sociedade.

Diante desta realidade, foi observado pela ANTP que é indispensável para o bom funcionamento destes centros urbanos a eficiência dos sistemas de gestão dos transportes com

a capacidade de deslocar grandes contingentes com ocupação mínima de espaço. Assim, é necessário despertar as pessoas interessadas no problema do transporte urbano para que empreendam as ações necessárias, observando todos os públicos: fornecedores, poder público, comunidade, funcionários e acionistas. Somente a união de forças em torno de um novo projeto de desenvolvimento urbano, apoiado em sistemas eficientes de transporte público, poderá superar os obstáculos que estão à frente.

Neste sentido, os sistemas de medição de desempenho devem acompanhar a dinâmica das mudanças, o que provavelmente as organizações futuras possam necessitar devido às perspectivas financeiras e o nível de exigência dos usuários, podendo certamente considerar outras dimensões como fatores impulsionadores de melhoria.

Assim sendo, é possível que os indicadores estejam mais voltados ao passado do que sinalizando um estado futuro desejado pelas empresas rodoviárias urbanas. Uma análise crítica, então, dos atuais indicadores de desempenho deverá ser realizada com o objetivo de incluir ou excluir indicadores no processo de medição, de forma a se propor um novo sistema mais equilibrado de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

As operadoras de transporte rodoviário urbano sentem a necessidade da melhoria dos seus resultados na locação de recursos necessários para o provimento de serviços e satisfação de clientes e, conseqüentemente, gerando um aumento da fidelidade e retenção de clientes. Hoje, não é mais suficiente a medição tão somente da receita e das despesas mensais baseando-se em apenas duas variáveis como componentes do sistema de indicadores. Portanto, é preciso incluir outras variáveis que possam se adequar às novas exigências do mercado, tanto como cliente/usuário quanto o poder público, que é o órgão que contrata os seus serviços.

O poder concedente é o órgão responsável pela regulamentação dos serviços públicos por meio de contratos que possuem critérios bem definidos e que devem ser observados pelas concessionárias para a prestação de serviços à comunidade. Estes critérios permitem, portanto, avaliar a qualidade dos serviços e o desempenho das concessionárias com base em

informações de resultados operacionais e econômico-financeiros, porém são insuficientes para garantir, de forma segura, a manutenção deste desempenho e da qualidade de seus serviços.

À medida que as concessionárias investem na aquisição de tecnologias de informações e procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados, seu sucesso (ou fracasso) é atualmente avaliado em curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Os processos operacionais internos também são avaliados de forma a contemplar ações de curto e médio prazo, onde os indicadores para avaliação de desempenho apresentam limitações no que tange à coerência e estruturação. Com isto, verifica-se a medição da performance da organização por acontecimentos passados, mas não nas capacidades que produzirão valor no futuro.

Este trabalho procura analisar os sistemas de desempenho empregados pelas empresas de transporte rodoviário urbano e pelos órgãos encarregados de regulamentar os serviços públicos, propondo um novo modelo que possibilite avaliar como as empresas estão atingindo seus objetivos, assegurando que a organização fique alinhada e focalizada na implementação de estratégias de longo prazo, incorporando vetores de desempenho financeiro futuro e que abranjam perspectivas do usuário e do poder concedente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos propostos neste trabalho dividem-se em geral e secundários.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho com base no *Balanced Scorecard*, para empresas operadoras de ônibus urbano que estabeleça e integre indicadores de suporte à tomada de decisão de médio e longo prazos.

1.4.2 Objetivos Secundários

Examinar os sistemas de gestão e seus métodos de avaliação baseando-se em indicadores de desempenho, utilizados por órgãos de fiscalização e de regulamentação das empresas prestadoras de serviços públicos de ônibus urbano.

Analisar criticamente os principais sistemas integrados de avaliação de desempenho.

Aplicar e validar o modelo proposto numa empresa operadora de ônibus urbano, através da avaliação dos resultados durante dois ciclos de implantação.

1.5 MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A apresentação da hierarquização metodológica empregada na presente dissertação tem o objetivo de definir e interligar os métodos utilizados no trabalho, desta forma, subdividi-se esta metodologia em duas partes: Método de Pesquisa e Método de Trabalho.

1.5.1 Método de Pesquisa

Neste trabalho, o Método Científico foi alicerçado por um Método de Pesquisa e um Referencial Teórico. Na presente dissertação, o Método de Pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação baseado no modelo proposto (THIOLLENT, 1998), a qual constitui-se em uma pesquisa exploratório-descritiva, que visa desenvolver um determinado ambiente organizacional e/ou objeto de análise a partir da associação do saber formal dos pesquisadores ao saber informal dos colaboradores na empresa. A interação entre a pesquisa-ação, o Referencial Teórico (apresentado no capítulo 4) e o objeto de análise constituem o Processo de Mudança.

Conforme Souto (2000, p.14), dois Procedimentos Operacionais são fundamentais para a sedimentação do processo de mudança. São eles:

a) Procedimento Operacional de Diagnóstico do Trabalho: responsável pelo mapeamento do processo de prestação de serviço (trabalho) tal qual vinha sendo desenvolvido até então, e

b) Procedimento Operacional de Análise do Trabalho: responsável pela discussão das anomalias e discrepâncias verificadas no processo de prestação de serviço atual, apresentando as diretrizes básicas para o aprimoramento contínuo do processo produtivo.

Na hierarquia metodológica apresentada, observam-se dois tipos de contribuições. A primeira diz respeito à contribuição da pesquisa para a Academia, e consiste na utilização de um Método de Pesquisa (pesquisa-ação), possivelmente, passível de ser replicado, gerando um Método Processual para realizar mudanças.

O trabalho possui, portanto, um caráter exploratório, pois o pesquisador procurou aplicar a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* adequada as empresas operadoras de ônibus urbano em um caráter educacional/instrucional, em que o autor procurou capacitar outras pessoas a entenderem e aplicarem os princípios e conceitos do *BSC*. Conclui-se, portanto, que a pesquisa é do tipo exploratório-descritiva, utilizando como Método de Pesquisa a pesquisa-ação.

A pesquisa-ação, num sentido amplo, é definida como:

[...] tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 1998, p.14).

Na pesquisa-ação, o pesquisador não se aterá a verificar se existe um modo melhor de realizar o trabalho, mas sim em operacionalizar tal expectativa, com o auxílio do corpo técnico da empresa.

Desta forma, a atuação do pesquisador na pesquisa-ação requer uma interatividade e cumplicidade entre os atores, não só na definição dos problemas vividos na empresa, mas nas soluções propostas e na viabilidade da tecnologia empregada nestas soluções (THIOLENT, 1997).

A pesquisa-ação, nesta dissertação, teve o objetivo inicial de registrar as percepções dos colaboradores sobre a etapa estudada. A partir da análise conjunta destas percepções e à luz da teoria de Kaplan e Norton (1997), a pesquisa buscou estruturar os problemas encontrados. A estruturação dos problemas registrados nas empresas de transporte rodoviário urbano é, então, apresentada aos colaboradores pelo pesquisador objetivando debater as possíveis soluções para os problemas apresentados. Desta forma, tanto o pesquisador quanto os demais colaboradores poderiam entender, correlacionar e analisar as anomalias verificadas em busca de uma solução para estas últimas. Com a participação ampla dos colaboradores, tanto na estruturação dos problemas quanto na elaboração da solução, estar-se-á minimizando a probabilidade de falhas na concepção da solução e, simultaneamente, estimulando a análise crítica do processo produtivo atual pelos colaboradores.

Por conseguinte, muitos problemas vistos de maneira dissociada podem ser analisados sob um ponto de vista sistêmico pelos participantes do processo. A seguir, são apresentados outros objetivos aspirados pelo presente trabalho:

- transformar e ‘socializar’ o saber informal das pessoas ou grupos na empresa em saber formal ao(s) diferentes grupos, aumentando o entendimento dos problemas da empresa pelos atores envolvidos;
- através do entendimento dos problemas, desencadear um processo de melhoria na empresa, motivando e comprometendo os participantes em prol deste objetivo;
- proporcionar ao pesquisador a análise da organização como um todo e de como a condução da mudança proposta será afetada por esta estrutura organizacional, beneficiando-o através do incremento na capacidade de entender e modelar o comportamento organizacional global, e de seus funcionários chave, em particular;
- propor um Método Processual para realizar as Mudanças que auxiliem na obtenção do objetivo geral do trabalho;
- aumentar o entendimento das pessoas sobre o contexto organizacional e social onde estas se encontram inseridas.

Mas como deve-se proceder para incorporar e sistematizar este ‘saber informal’ em algo possível de ser trabalhado? Como transformar este ‘saber informal’ em um conhecimento operacionalizável na Organização estudada através da pesquisa-ação?

Neste trabalho, foram realizadas intervenções no ambiente de trabalho a fim de buscar informações e/ou testar hipóteses que processualmente ao longo do estudo foram sendo aprimoradas e sistematizados originando, no capítulo 5, a solução detalhada ou modelo aplicável a uma empresa operadora de ônibus urbano.

1.5.2 Método de Trabalho

A metodologia utilizada neste trabalho está representada pelo fluxograma da Figura 1. Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema por meio de consulta a livros e artigos publicados, pesquisa sobre trabalhos acadêmicos, *sites* na internet que relatam o assunto proposto relacionando a avaliação, os indicadores de desempenho e o gerenciamento de processos, segundo vários autores, onde foi analisado com maior profundidade o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Na etapa seguinte, foi desenvolvida análise documental, entrevistas individuais, aplicação de questionário e técnicas *brainstorming*¹ com profissionais ligados à fiscalização do serviço público. Foram analisados relatórios, documentos legais, como leis, decretos e instruções normativas, editados por órgãos públicos que estabeleceram mecanismos de avaliação de resultados de processos e da qualidade destes serviços. Além disso, foram incluídas publicações de associações de classe (ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos) e entidades ligadas a serviços públicos (AGERGS² - Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos do Rio Grande do Sul e METROPLAN - Fundação de Planejamento Metropolitano e Regional), cujo foco destas entidades está relacionado ao transporte de passageiros de ônibus urbano.

Conforme as etapas descritas na Figura 1, é desenvolvido um estudo sobre a aplicação do modelo em uma empresa de ônibus urbano, avaliando as lacunas existentes no processo de

¹ *Brainstorming*: é uma técnica para geração de idéias em grupo, que buscam soluções criativas e inovadoras, rompendo paradigmas estabelecidos (BRASSARD, 1985).

² Criada em 9/01/1997, pela Lei n.º 10942 de 26/03/1997, cujo objetivo é garantir a qualidade dos serviços públicos (energia, telecomunicações, transportes intermunicipais, etc.), concedido pelas empresas concessionárias do setor privado e o Poder Concedente, o Governo (www.agergs.com.br).

gestão dos indicadores de desempenho baseado na comparação entre as referências bibliográficas estudadas no referido caso e a situação real observada nas empresas.

A partir dos dados anteriores, foi realizada uma análise crítica dos elementos de avaliação de desempenho utilizados por associações de classe e entidades ligadas ao transporte público, bem como empresas de ônibus urbano sob a ótica dos conceitos defendidos pela literatura consultada.

Foi, então, proposto um modelo de maneira a contemplar os processos operacionais, comerciais, financeiros e de gestão, além do ambiente organizacional, num sistema de medição de desempenho para aplicação em empresas operadoras de ônibus urbano.

Este modelo foi aplicado e validado buscando adequar as necessidades do ambiente de empresas operadoras de ônibus urbano e as estratégias específicas deste segmento.

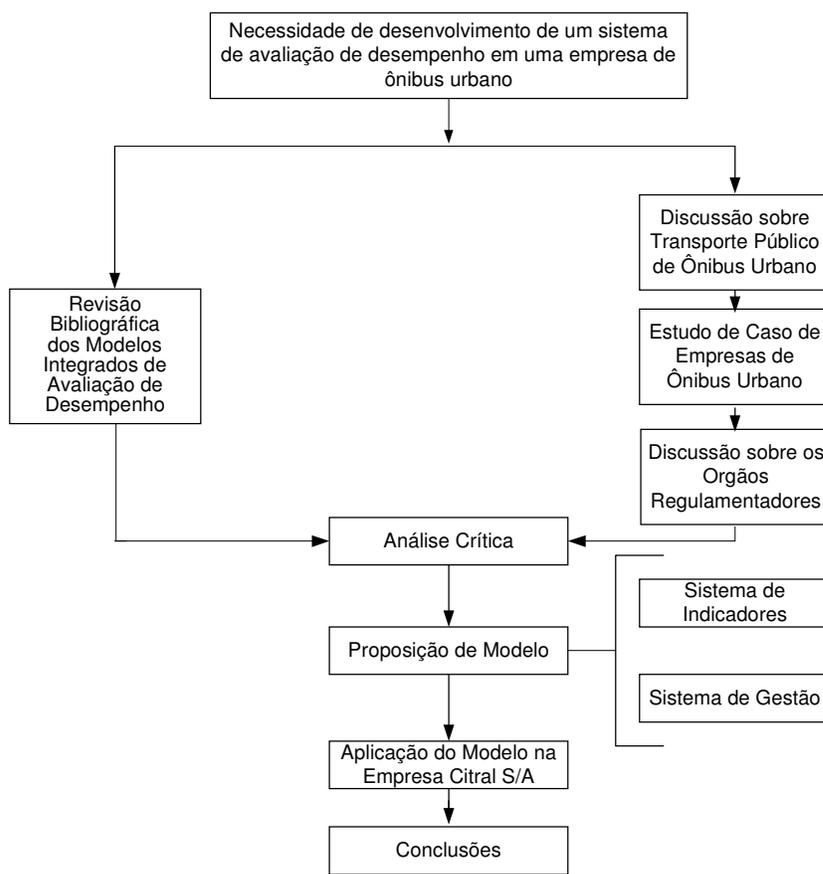


Figura 1 - A Metodologia empregada na pesquisa

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura da dissertação, além de conter a parte introdutória, no primeiro capítulo, onde são apresentados os tema do trabalho, as justificativas para o estudo, os objetivos, o método de pesquisa a ser utilizado, a estrutura e os limites do trabalho, foi ainda dividida em mais 6 capítulos.

No segundo capítulo, são apresentados os sistemas de transporte urbano e suas características organizacionais principais, enfocando as empresas operadoras de ônibus urbano.

O terceiro capítulo descreve os sistemas de avaliação e de indicadores de desempenho empregados pelas agências fiscalizadoras e regulamentadoras de serviços públicos e organizações vinculadas as empresas operadoras de ônibus urbano.

No quarto capítulo, faz-se uma revisão sobre modelos integrados de avaliação de desempenho desenvolvidos por autores que se dedicaram a este assunto, onde são observadas lacunas entre os sistemas de avaliação e de indicadores de desempenho empregados por agências fiscalizadoras, regulamentadoras de serviços públicos, organizações vinculadas ao transporte e as empresas operadoras de ônibus urbano. É fundamentada a análise crítica com a bibliografia estudada e escolhido o modelo que mais se adapta a este contexto organizacional.

No quinto capítulo, é proposto um modelo de sistema de avaliação de desempenho, alicerçado principalmente nos conceitos do *Balanced Scorecard* aplicado para empresas operadoras de ônibus urbano.

O sexto capítulo delimita a aplicação do modelo na empresa Citral Transporte e Turismo S.A., a partir da exploração da massa documental, das experiências individuais da força de trabalho existente na organização e das técnicas já expostas, com o objetivo de validar o sistema de avaliação e de indicadores de desempenho, apontando seus desvios, os problemas existentes e suas causas até o presente momento, portanto, o modelo permanece ainda em andamento.

No sétimo capítulo, são apresentadas as conclusões e indicações finais emanadas da dissertação, bem como recomendações de trabalhos futuros que possibilitarão o aprofundamento do escopo deste trabalho.

1.7 LIMITES DO TRABALHO

Quanto aos indicadores analisados, são aqueles específicos para o segmento de transporte rodoviário urbano. Portanto, os resultados e conclusões não substituem os métodos tradicionais para avaliação financeira, comercial, operacional e de gestão organizacional.

A estruturação deste modelo proposto baseou-se na análise preliminar dos sistemas de transporte de ônibus urbano, reforçando as experiências registradas nas cidades brasileiras, em especial, no estado do Rio Grande do Sul.

Os aspectos relacionados à implantação do modelo serão abordados neste trabalho e foram aplicados na empresa Citral Transporte e Turismo S.A. nos ciclos 2002 e 2003, não estando concluída plenamente a análise do modelo, visto que ainda permanece em andamento na fase de avaliação.

2 OS SISTEMAS DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO

Este capítulo apresenta os sistemas de transporte de empresas operadoras de ônibus urbano, focado particularmente no transporte de passageiros por vias municipais e intermunicipais. Apresenta-se um histórico das práticas de empresas operadoras de ônibus urbano no Brasil, seus aspectos institucionais, as modalidades mais empregadas.

2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS POLÍTICAS DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO

No Brasil, por volta do final do século XIX, alguns empreendimentos isolados com tração animal prestavam serviços nos centros urbanos. A partir da década de 20, o setor de transporte coletivo desenvolveu-se com a implantação de serviços de bondes elétricos em várias cidades (SILVA, 1984).

A implantação dos bondes foi feita como consequência de interesses de capitais estrangeiros, especialmente norte-americanos, ingleses e canadenses, que tinham na exploração desses sistemas boas perspectivas de rentabilidade. Com o conhecimento desses serviços, os investidores também se dedicavam à atividade imobiliária, loteando terras por onde passariam suas linhas de bonde e, dessa forma, fazendo o transporte atuar como indutor do crescimento urbano.

Na década de 30, adotaram-se os sistemas sobre trilhos, os bondes, com o objetivo de minimizar os efeitos do esgotamento das vias públicas e melhorar a circulação dos automóveis e dos ônibus. Tal situação chegou a se expandir por cerca de 70 cidades brasileiras que, até o limiar dos anos 50, contavam com o sistema de bonde de tecnologia estrangeira. Adveio, após a Primeira Guerra Mundial, a tecnologia anglo-canadense de veículos elétricos, que passou a ser substituída pela de motores a combustão de fabricação norte-americana, em função da crescente presença dos Estados Unidos da América na economia mundial. Após a Segunda Guerra Mundial, surgiram os primeiros ônibus com carroceria de caminhão, montados no Brasil. Em vista disso, nos anos 50, os bondes

começaram a perder espaço e importância, por dificultarem o acesso dos veículos de transitarem em vias públicas.

Na maioria das grandes cidades brasileiras, pode-se observar o predomínio dos ônibus, que dividem com os automóveis particulares as vias públicas, ocasionando congestionamentos frequentes e penalizando os usuários. Surgiram, então, nas cidades, os ônibus tipo jardineira³, importados dos Estados Unidos da América e operados por centenas de empresários, que se disseminaram por todo o país (SILVA, 1984).

A atuação do Governo Federal nos transportes urbanos remonta à década de 70 quando, em razão da acelerada urbanização do país, o Ministério dos Transportes, através da Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes – GEIPOT, definiu os primeiros Planos Diretores de Transportes Urbanos nas regiões metropolitanas. Estes planos atenderam à necessidade de tratar tecnicamente o problema em apoio aos municípios e aos órgãos metropolitanos de planejamento.

Deu-se, desse modo, início a um extenso programa de capacitação e formação de pessoal técnico, no Brasil e no exterior, este último para transferência de tecnologia, especialmente da França e da Inglaterra. A partir da segunda metade da década de 70, com a criação da Empresa Brasileira de Transporte Urbano – EBTU, também no âmbito do Ministério dos Transportes e com os recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano, a atuação federal no setor foi ampliada, passando a atender também às cidades de porte médio, com vistas à adoção de medidas corretivas e preventivas que pudessem evitar que estas cidades enfrentassem os problemas encontrados nas regiões metropolitanas.

Com o resultado, formou-se no país a cultura técnica dos transportes urbanos, que mudou definitivamente o tratamento da questão, por meio de novos recursos institucionais, gerenciais e técnicos. Esta nova capacidade é reconhecida internacionalmente, frutificando até hoje na forma de assessoria a países da América Latina e da África, cujos problemas de transporte urbano assemelham-se aos brasileiros.

Deve-se ressaltar que este quadro ocorreu dentro de um contexto politicamente autoritário, com baixo nível de participação da sociedade e de controle sobre as políticas

³ Veículo de transporte coletivo com as laterais abertas muito difundido no início do século 20.

públicas. O período caracterizou-se, também, como de grande centralização do poder no nível federal.

Nesta fase, foi de grande relevância a participação da sociedade civil organizada e particularmente da ANTP, em 1998, na discussão e proposição de soluções para os problemas do transporte urbano. Dentre as medidas mais relevantes adotadas com a participação desta entidade de transporte, estão (ANTP, 2004):

Custos do transporte e tarifas: não havia no país, até então, procedimentos sistematizados de conhecimento dos custos do transporte urbano que pudessem orientar o cálculo das tarifas dos serviços prestados. A partir de contribuições de vários setores, e com intensa participação da ANTP, iniciou-se um processo que, após alguns anos, mudou a qualidade da discussão sobre custos e tarifas e permitiram colocar a questão em bases mais técnicas; estas informações e procedimentos, amplamente divulgados no país, permitiram às cidades interessadas rever seus custos e tarifas, além de formar um grande número de técnicos com experiência nestes estudos;

Tecnologia veicular: um dos grandes avanços da época foi a criação do ônibus PADRON, assim denominado pelas suas características de padronização adequadas ao segmento de transporte de passageiros, que alterou profundamente a qualidade do serviço prestado aos usuários; foi a primeira vez que a comunidade de transporte e a indústria detiveram-se para discutir profundamente como melhorar esta tecnologia;

Tecnologia de operação: as criações dos corredores de ônibus e dos sistemas integrados representaram um avanço na oferta dos serviços de transporte público e na qualidade dos mesmos para o usuário;

Financiamento do transporte: a criação do vale-transporte representa uma melhoria no financiamento do sistema e na redução das tensões associadas ao valor da tarifa em uma sociedade de baixos salários, vivendo em contexto inflacionário;

Capacitação de recursos humanos: o país dispunha de poucos técnicos qualificados na área e passou a contar com centenas de técnicos habilitados para várias atividades

relacionadas ao transporte urbano, alocado principalmente em órgãos públicos municipais e metropolitanos.

De acordo com ANTP (2004) as mudanças de caráter político-administrativas ocorridas na segunda metade da década de 80, e que retiraram a questão do transporte urbano da área de competência do Ministério dos Transportes, transferindo-a sucessivamente para os Ministérios de Desenvolvimento Urbano, Habitação e Urbanismo (retomando em seguida ao Ministério dos Transportes), deram início ao esvaziamento das atribuições federais em relação ao transporte urbano. A Constituição de 1988 assegurou à União a competência para o estabelecimento de diretrizes para a Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, no artigo 21, incluindo o transporte urbano, a definição de princípios e diretrizes para o Sistema Nacional de Viação, e a proposição, privativamente, da Política Nacional de Transporte e da legislação de trânsito e transporte.

Entretanto, a reforma administrativa de 1990, ao omitir da estrutura da União a existência do Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano - CNDU e extinguir a EBTU, consolidou a tendência, que já vinha sendo constatada, de progressivo distanciamento do Governo Federal das questões urbanas, principalmente as relativas ao transporte urbano. Em consequência, a interpretação equivocada de que tanto o desenvolvimento urbano quanto o transporte seriam de responsabilidade exclusiva do município alijou o Governo Federal da tarefa de formular as diretrizes da política de transportes urbanos, voltando o setor à situação em que se encontrava há décadas atrás: sem política pública, sem articulação e clareza dos espaços institucionais dos níveis de governo e sem mecanismos coordenados e consistentes de financiamento e apoio ao setor.

Diante do agravamento das condições de transporte nas cidades, a sociedade civil organizada – por meio de entidades como a Frente Nacional de Prefeitos, a ANTP e o Fórum Nacional de Secretários de Transporte Urbano e Trânsito – iniciou um diálogo em busca de um interlocutor do Governo Federal para tratar as questões que transcendiam a simples gestão local dos sistemas de transporte urbano. Em decorrência, foi criado, em 1993, através de decreto, o Conselho Nacional de Transportes Urbanos – CNTU, onde a sociedade civil participa, juntamente com as três esferas de governo, da proposição de diretrizes para o setor (ANTP, 2004).

Recentemente, segundo ANTP (2004) o transporte urbano passou a ser discutido no âmbito da nova Secretaria de Desenvolvimento Urbano, diretamente ligada à Presidência da República, que passou a ter atribuições específicas sobre habitação, saneamento e transporte urbano. Esta inclusão do transporte constitui uma oportunidade de organizar o desenvolvimento urbano no país em novos moldes, faltando ainda definir as formas efetivas de ação.

Os anos 1940 e 1950 são apontados como o início dos mercados de ônibus urbanos brasileiros, como suplementar aos serviços de bonde, que não conseguiram suprir as necessidades de transporte decorrentes do acelerado processo de urbanização. A origem das atuais empresas de ônibus está nos antigos operadores independentes de um só veículo, que operavam ligações intermunicipais ou pequenas linhas alimentadoras das companhias de bondes, detentoras do monopólio do serviço.

Ao final dos anos 50, os ônibus ocupavam espaço crescente na oferta do transporte urbano e a urbanização dos anos 1960 e 1970 deu a esse meio o domínio do transporte de passageiros nas cidades brasileiras, proporcionando a concentração das empresas. A partir de 1970, o Governo Federal, através da Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes – GEIPOT e da Empresa Brasileira dos Transportes Urbanos – EBTU, contribuiu para a consolidação dos transportes urbanos no Brasil através do planejamento e do financiamento da infra-estrutura viária (vias exclusivas para ônibus) e dos órgãos gestores locais do serviço de transportes.

Em 1985, através da intervenção federal, foi criado o mecanismo do vale transporte pela lei ordinária do Congresso Nacional. Iniciou-se como facultativo e, em 1987, tornou-se de caráter obrigatório, de acordo com a Lei Federal, n.º 7148/85, determinando que as empresas brasileiras concedessem aos seus funcionários passagens suficientes para garantir seus deslocamentos ao trabalho, subsidiado o que excedesse a 6% do salário de cada trabalhador. Hoje, o vale transporte é o responsável pela metade do faturamento dos transportes urbanos no Brasil, sendo a principal fonte de financiamento da operação desse setor.

2.2 ASPECTOS INSTITUCIONAIS DO TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

De acordo com a ANTP (2004), o agravamento da crise urbana nos países em desenvolvimento e as mudanças políticas, sociais e econômicas que no momento se processam em escala mundial, requerem um novo esforço de organização das cidades e dos seus sistemas de transporte. Neste sentido, os principais problemas a enfrentar, os princípios a adotar e os objetivos a alcançar podem ser assim resumidos:

2.2.1 Os problemas a enfrentar

O crescimento desordenado das cidades, com a geração de desconfortos crescentes para toda a sociedade e, especialmente, para os setores de renda mais baixa, e com grandes impactos negativos na eficiência da economia urbana (ANTP, 2004).

A degradação crescente da qualidade da vida urbana, traduzida pela queda da qualidade do transporte público, pela redução da acessibilidade das pessoas ao espaço urbano, pelo aumento dos congestionamentos, da poluição atmosférica e dos acidentes de trânsito e pela invasão das áreas residenciais e de vivência coletiva por tráfego inadequado de veículos (ANTP, 2004).

2.2.2 Os princípios a adotar

O transporte público e o trânsito são de responsabilidade do Estado, conforme definido na Constituição do país. A definição de normas gerais referentes a estas áreas, bem como o planejamento dos sistemas de transporte e trânsito e a fiscalização dos serviços prestados por entidades privadas são atribuições próprias do Poder Público; estas atribuições devem ser exercidas de forma transparente e considerando as contribuições da sociedade e da iniciativa privada (ANTP, 2004).

A cidade é um ambiente de uso coletivo, cujo acesso por meio dos sistemas de transporte deve ser dividido democraticamente. Isto implica, no contexto brasileiro, em

atribuir prioridade no uso do sistema viário à circulação de pedestres, aos ciclistas e aos meios de transporte público coletivo, especialmente os ônibus; esta nova postura deve refletir uma mudança de paradigma, por meio do qual se rompe com a formulação de políticas de apoio ao uso do automóvel e se alteram as políticas de desenvolvimento urbano, transporte e trânsito, na direção da "gestão da mobilidade urbana", entendida como ação coordenada baseada em princípios relacionados ao interesse público e da maioria dos usuários (ANTP, 2004).

2.2.3 Os objetivos a perseguir

- melhor qualidade de vida para toda a população, traduzida por melhores condições de transporte, segurança e acessibilidade para realização das atividades necessárias à vida moderna (ANTP, 2004).
- maior eficiência urbana, traduzida pela disponibilidade de uma rede de transportes integrada por modos complementares trabalhando em regime de eficiência, com prioridade efetiva para os meios coletivos no uso do sistema viário (ANTP, 2004) e
- melhor qualidade ambiental, traduzida pelo controle dos níveis de poluição atmosférica e sonora, e pela proteção do patrimônio histórico e arquitetônico, e das áreas residenciais e de vivência coletiva contra o trânsito indevido de veículos (ANTP, 2004).

2.2.4 Os grandes desafios do transporte público

Em razão da crescente necessidade da qualidade de vida da população, eficiência urbana e melhoria ambiental, novos desafios tornam-se importantes em centros urbanos, sendo focados nestes aspectos:

- A coordenação dos projetos de desenvolvimento urbano, transporte e trânsito;
- O controle dos pólos geradores de tráfego;
- A defesa do patrimônio histórico e arquitetônico das cidades;

- A reconquista da confiança quanto a qualidade do transporte público
- O aumento da eficiência quanto as condições operacionais de circulação
- A redução dos custos operacionais e a garantia de tarifas suportáveis
- A conquista de novos públicos que requerem maior eficiência na operação
- A participação da iniciativa privada.

Segundo a ANTP (2004) a necessidade de estabelecimento de uma política nacional de transporte urbano representará a cristalização de objetivos nacionais, referentes à melhoria da qualidade de vida nas cidades e da eficiência da economia.

Em vista disso com a aprovação do Código de Trânsito Brasileiro, novas responsabilidades surgiram com a regulamentação das formas públicas de transporte, a concessão dos serviços e o financiamento da infra-estrutura e operação que devem refletir o anseio das entidades e organizações ligadas ao setor, em um trabalho conjunto da sociedade e do governo

2.3 A QUESTÃO INSTITUCIONAL NO TRANSPORTE PÚBLICO NO BRASIL

As mudanças políticas, sociais e econômicas que no momento se processam no Brasil fazem com que as instituições do segmento de transporte público se adaptem a esta realidade de mercado. Neste sentido, faz-se um breve relato das ações institucionais podendo ser assim resumidos (ANTP apud MICHELS, 2001, p. 12):

- A divisão de Poderes na Federação;
- Perfil dos Órgãos Gestores do Poder Público;
- A atuação do Governo Federal no Transporte Urbano;
- Atuação dos Governos Estaduais no Transporte Urbano;
- Atuação dos Governos Municipais no Transporte Urbano.

2.3.1 A divisão de Poderes na Federação

Conforme a ANTP (2003) o governo federal é responsável pelos aeroportos e portos, pelo sistema federal de rodovias e ferrovias, também controla o sistema de transporte interestadual, por ônibus e ferrovia. Já os governos estaduais são responsáveis pelas rodovias e ferrovias estaduais, pelo sistema de ônibus intermunicipal e de longo percurso e pelo transporte metropolitano. Os governos municipais são responsáveis pelo transporte público e pelo trânsito dentro dos seus limites geográficos.

2.3.2 Perfil dos Órgãos Gestores do Poder Público

A ANTP (apud MICHELS, 2001) define que o transporte tem pelo menos cinco funções essenciais para a economia e a sociedade: garantidor fundamental do direito de ir e vir; indutor poderoso de desenvolvimento; insumo econômico essencial para as atividades produtivas e de distribuição, comércio e circulação; integrador de tudo e de todos; atividade-meio “*sine-qua-non*”, que interliga todas as demais.

2.3.3 A atuação do Governo Federal no Transporte Urbano

As decisões do governo federal têm impactos diretos ou indiretos em várias áreas relacionadas aos transportes e aos trânsitos urbanos. São poucos os Ministérios que não estão, de alguma forma, desenvolvendo ações relacionadas ao transporte urbano. As ações compõem um amplo inventário, porém pouco visível pela diluição dos resultados. Dentre as principais ações, conforme ANTP (2003), destacam-se:

- Energia;
- Financiamento da produção de veículos;
- Financiamento de aquisição de veículos;

- Custo da mão-de-obra;
- Tarifa do transporte público;
- Condições de circulação;
- Política tecnológica;
- Desenvolvimento urbano;
- Cooperação internacional;
- Capacitação de técnicos; e
- Apoio a atividades da sociedade.

2.3.4 Atuação dos Governos Estaduais no Transporte Urbano

Os governos estaduais têm se envolvido no transporte urbano principalmente nas áreas metropolitanas – no tocante ao transporte público metropolitano e às linhas de longo percurso que penetram estas áreas – e nas demais cidades, em relação aos problemas do trânsito.

Nas regiões metropolitanas, dois problemas têm aparecido como mais relevantes: a dificuldade da coordenação de sistemas metropolitanos de transporte – frente aos interesses e à autonomia dos municípios – e a regulamentação das linhas de ônibus intermunicipais, que geram conflitos com os sistemas locais de transporte público (MICHELS, 2001).

2.3.4.1 Transporte Metropolitano

As regiões metropolitanas foram instituídas por decisão do governo federal em 1973, por meio do decreto Lei 14, em uma época em que os governadores e prefeitos não eram eleitos, mas sim nomeados. Surgiram então as primeiras instituições de planejamento metropolitano - principalmente a Fundação de Planejamento Metropolitano e Regional - METROPLAN em Porto Alegre e órgãos de planejamento e operação do transporte metropolitano, como as Empresas Metropolitanas de Transporte Urbano – EMTU (ANTP, 2003).

Além de incluir as atribuições de disciplinar o uso e ocupação do solo da RMPA – Região Metropolitana de Porto Alegre, a METROPLAN deve participar da gerência dos recursos hídricos no Estado, fixar diretrizes de organização territorial do Estado, coordenar projetos de desenvolvimento regional e urbano do Estado, e também possui a tarefa de planejar, coordenar, fiscalizar e gerir o SETM – Sistema Estadual de Transporte Metropolitano Coletivo de Passageiros, das regiões metropolitanas e das aglomerações urbanas (artigo 1.º). Criada em 1997, através da Lei Estadual n.º 10.931/97, Agência de Regulamentação dos Serviços Metropolitanos, AGERGS, cujas contribuições no setor de transportes tem área de sobreposição com a Secretaria de Planejamento, a METROPLAN e o CETM. Segundo Lei Estadual n.º 10.931/97, artigo 3, entre suas competências, está a de “controlar e fiscalizar, bem como, se for o caso, normatizar, padronizar, conceder e fixar tarifas dos serviços públicos delegados em decorrência de norma legal ou regulamentar [...] em especial: [...] transportes intermunicipais de passageiros” (MICHELS, 2001, p.95).

Segundo o relatório da empresa Citral S.A. referente ao prêmio do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade 2003, na maioria dos casos, estes órgãos estão desprovidos de recursos humanos e materiais compatíveis com suas funções, havendo graves deficiências no planejamento e na fiscalização dos serviços, esta estrutura intermunicipal pode ser observada na Figura 2.

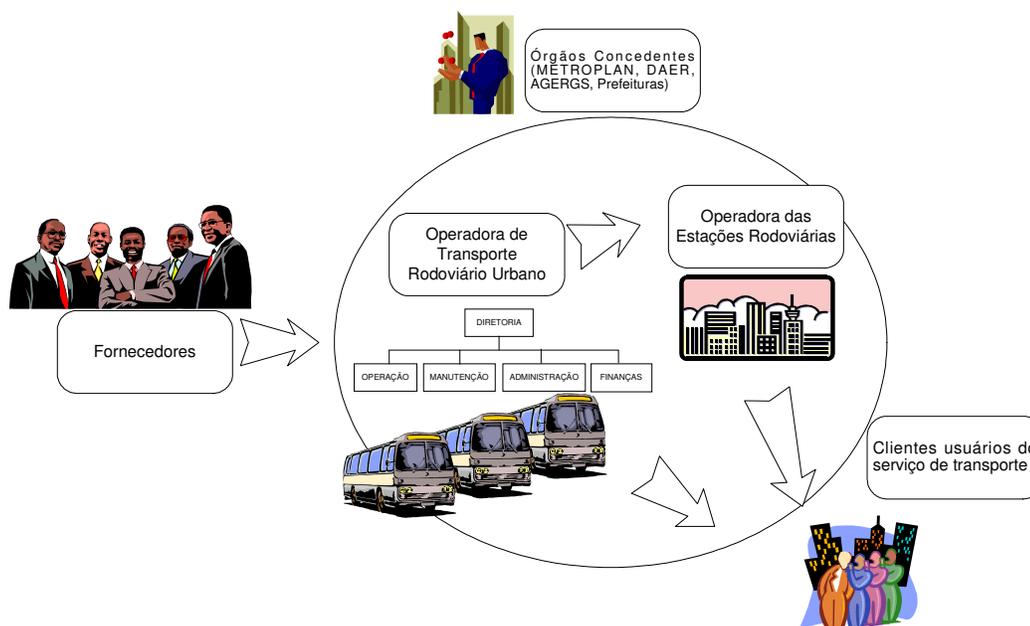


Figura 2 - Sistema organizacional de transporte intermunicipal

Fonte: RG CITRAL. Relatório do Prêmio Qualidade RS 2003 – Citral Transporte e Turismo S/A

Segundo Michels (2001) o transporte intermunicipal metropolitano por ônibus compreende as viagens realizadas por passageiros que se deslocam entre dois ou mais municípios da Região Metropolitana dos grandes centros e é regulado pelo Poder Público estadual.

2.3.5 Atuação dos Governos Municipais no Transporte Urbano

No que diz respeito ao transporte público, a maioria dos municípios tem limitado sua atuação à contratação de operadores privados de transporte público, que utilizam ônibus para atender os passageiros. Esta contratação – que normalmente é precária sob o ponto de vista jurídico – está sempre relacionada a uma regulamentação detalhada dos serviços a serem prestados (ao contrário dos demais países latino-americanos), que envolve a definição das linhas, horários, veículos, tarifas e condições gerais de operação. Poucos municípios têm formas permanentes de consulta aos usuários do sistema (ANTP, 2003).

2.3.5.1 Gestão de Transporte no município de Porto Alegre

O poder concedente do serviço de transporte coletivo de passageiros nos grandes centros urbanos é regido pela Secretaria Municipal dos Transportes - SMT, que, gerencia a circulação viária e o transporte coletivo. O novo arranjo para o Sistema Municipal de Transporte Público e de Circulação - SMTCP, de Porto Alegre, foi dado pela Lei Municipal n.º 8.133/98. A criação de uma empresa pública (EPTC) em 1998, sob a forma de uma sociedade anônima, para ser o órgão de operação, controle e fiscalização do Sistema de Transporte Público e de Circulação - SPTC, em especial, a fiscalização do trânsito e a gestão da Câmara de Compensação Tarifária - CCT do serviço de transporte coletivo. (artigo 7, inciso VI). Até então, essa função era exercida pela Secretaria Municipal dos Transportes - SMT, que, com o advento da citada lei, permaneceu com o papel do órgão de planejamento, regulamentação e concessão do SMTCP (MICHELS, 2001).

Conforme ANTP (2003), uma política de diversificação e de segmentação constitui também um valioso instrumento de competição, além de contribuir para a elevação da atratividade do transporte público. Sobretudo aumenta a sócio-diversidade do setor, gerando novos empregos.

Os serviços disciplinados pela lei municipal classificam-se em: coletivo (executado por ônibus ou outro modal, dentro do Município); seletivo direto (com passageiros sentados e tarifa superior ao serviço coletivo ou por lotação) e por lotação (passageiros sentados, executado em veículos com apenas uma porta, com capacidade máxima de 21 lugares e com tarifa diferenciada); individual (táxi); escolar (para estudantes e professores, mediante contrato entre partes); fretado (mediante contrato entre as partes, vedada a cobrança de tarifa no embarque ou no desembarque) (MICHELS, 2001).

2.4 AS PRINCIPAIS MODALIDADES DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS PARA EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANO

Os sistemas de transporte de passageiros urbano podem ser classificados pelo tipo de equipamento (veículo) e pelo conforto (produto) oferecidos, como também o serviço disponibilizado no sistema de operação (MICHELS, 2001).

2.4.1 Classificação quanto ao tipo de veículo

| Classificação | Tipo de Veículo |
|---------------------------|---|
| Ônibus e Trólebus simples | São os mais indicados por operar em zonas de baixa densidade e onde as vias possuem dificuldades de inserção para veículos de grande porte. Utilizados como meio de transporte urbano, são veículos de uma única carroceria, comportando duas portas para uso de embarque e desembarque de passageiros. |

Quadro 1 - Tipos de Veículos

Fonte: Um estudo comparativo do transporte coletivo urbano por ônibus: o caso de Buenos Aires e Porto Alegre. (MICHELS, p. 35. 2001).

Quadro 1 - Tipos de Veículos (continuação)

| | |
|---|---|
| Ônibus e Trólebus articulados e biarticulados | São veículos rodoviários que operam na via urbana normal ou especializada, e devido a sua versatilidade, principalmente no caso dos ônibus, podem ser utilizados de formas variadas. Os ônibus e veículos articulados apresentam um elevado grau de mobilidade quanto à sua manobra, e são os mais indicados para atender os corredores mais densos e regiões centrais das cidades operando em faixas exclusivas. Já os ônibus biarticulados, possuem várias restrições quanto esse requisito, devido às curvas verticais e horizontais serem mais acentuadas. Entretanto, podem operar em faixas exclusivas, em vias completamente segregadas, e também em faixas prioritárias com algumas restrições. Os trólebus, por serem mais difíceis quanto ao seu manuseio na direção, fazem com que haja a necessidade de se captar energia elétrica em rede aérea. |
| Microônibus/Vans | Microônibus, com capacidade até 20 lugares operam no serviço de transporte seletivo que foi iniciado em 1997, sob autorização do DAER pelas empresas concessionárias de linhas de ônibus. De acordo com a Lei do decreto n.º 39.185, de artigo 39, de 1998, determina que os veículos rodoviários a serem utilizados na concessão podem ser ônibus convencionais com dois ou mais eixos. |

2.4.2 Classificação quanto ao conforto para os usuários de acordo com a qualidade

| Classificação | Perfil de Conforto |
|---------------|---|
| Padrão | Veículo com assentos e carroceria tipo urbano |
| Especiais | Quando equipados com poltronas, tipo rodoviário ou superior, com ar condicionado também em linhas convencionais |
| Seletivos | Instalação de ar condicionado e outros equipamentos adicionais de conforto como serviços de bordo |

Quadro 2 - Quanto ao Conforto do Usuário

Fonte: Um estudo comparativo do transporte coletivo urbano por ônibus: o caso de Buenos Aires e Porto Alegre. (MICHELS, p. 36. 2001).

2.4.3 Classificação quanto ao serviço oferecido no sistema de operação

| Classificação | Escopo de Atendimento | Velocidade de Percurso |
|---------------------------------|---|---|
| Circulares | Atendimento voltado aos centros comerciais das grandes cidades ou bairros nas proximidades | O itinerário é curto e com baixa velocidade comercial |
| Alimentadores ou distribuidores | Transportam passageiros entre bairros, podendo operar de forma isolada ou em parceria a algum transporte de massa, como o metrô ou o trem | O itinerário é misto podendo ter velocidades baixas ou altas dependendo do meio de locomoção. |
| Transportadores de linha | Atendem a grandes demandas e permite o embarque e desembarque dos usuários em um número limitado de paradas. | O itinerário geralmente é longo e com altas velocidades comerciais |

Quadro 3 - Quanto ao Serviço Oferecido

Fonte: Um estudo comparativo do transporte coletivo urbano por ônibus: o caso de Buenos Aires e Porto Alegre. (MICHELS, p. 38. 2001).

O prejuízo crescente ao desempenho dos ônibus urbanos, principalmente na forma de redução da sua velocidade, causada pelo uso inadequado do espaço viário pelos automóveis, tem impactos diretos nos custos da operação, na contabilidade e na atratividade do sistema e, também, nas tarifas cobradas dos usuários. De acordo com a ANTP (2004), em muitas cidades grandes do país, a velocidade dos ônibus está muito abaixo de 25km/h.

Em grandes cidades, um número elevado de pessoas gasta muito tempo nos seus deslocamentos por transporte coletivo, chegando, em muitos casos, a mais de 3 horas por dia no caso extremo de São Paulo. Adicionalmente, o tempo de acesso físico ao sistema é dificultado pelos problemas de oferta física e espacial, tornando o transporte público muito mais desvantajoso que o transporte particular. Finalmente, o congestionamento provocado pelos automóveis aumenta os custos operacionais dos ônibus, em valores que chegam a 16% no caso da cidade de São Paulo (ANTP, 2003).

2.5 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS OPERADORAS DE ÔNIBUS URBANOS BRASILEIROS

Nas empresas operadoras de ônibus urbano, com ou sem fins lucrativos, a informação é fundamental, estruturando desta forma o seu modelo de gestão. Assim sendo, para o

desenvolvimento e democratização das informações em todos os setores, as empresas possuem uma área de informática estruturada, que tem como objetivo fornecer soluções na área de tecnologia de informação, assegurando a capacitação instrumental da empresa quanto ao controle e o gerenciamento de suas atividades (RG CITRAL, 2003).

2.5.1 Produtos

As empresas operadoras de ônibus urbano vêm oferecendo à sua clientela a prestação de serviços de transporte de passageiros, por ônibus, diferenciando seus serviços por (RG CITRAL, 2003, p. 4):

- *Vales-Transporte*: a maneira mais rápida e segura dos clientes adquirirem seus bilhetes de passagem;
- *Vales-Estudante*: descontos especiais para alunos e professores;
- *Porta-a-Porta*: serviço oferecido a estudantes e grupos fechados. Conta com veículos de modalidade seletiva, buscando e levando o cliente da porta de sua casa ao destino desejado;
- *Excursões*: tripulação altamente qualificada para o atendimento personalizado, disponibilizando veículos especiais com todo o conforto e segurança;
- *Fretamento*: a maneira mais segura das empresas transportarem seus funcionários, tendo como característica uma viagem com conforto e segurança; e
- *Linhas*: disponibiliza diversas rotas, atendendo as necessidades de locomoção dos clientes.

As modalidades oferecidas quanto aos serviços diferenciam-se em (RG CITRAL, 2003, p. 5):

- *Executiva*: veículos com ar condicionado, bancos semileitos, banheiro, telefone, som, *frigobar*;
- *Direta*: veículos com ar condicionado, bancos semileitos, banheiro, som;
- *Semidireta*: veículos com bancos reclináveis;

- *Seletiva*: veículos com ar-condicionado, bancos reclináveis, telefone, som, chassi reduzido permitindo uma locomoção mais rápida; e
- *Comum*: veículos com bancos altos ou baixos com ou sem roleta.

Os principais processos, e que agregam valor ao negócio, são: o desenvolvimento das escalas (logística), a limpeza da frota e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Esses processos estão diretamente inter-relacionados, e a performance do negócio da empresa depende do desempenho de cada um e de todos esses processos. A principal característica no produto é a sua disponibilização nos horários definidos na prestação de serviços de transporte de passageiros, buscando atender às necessidades dos clientes usuários do serviço de transporte e os clientes denominados órgãos concedentes.

Os processos de apoio, que dão suporte aos processos relativos ao produto, são: a manutenção preventiva e corretiva, controle de pneus, abastecimento, socorro no trecho, baldeação, acidentes e avarias, fiscalização, monitoria (instrutores), admissão, desligamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, educação e treinamento, marketing e vendas, compras, recebedoria, suprimentos, segurança patrimonial, SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), contabilidade, suporte de informática, planejamento, gestão, jurídico. O Quadro 4 apresenta uma descrição sucinta agrupando os principais processos (RG CITRAL, 2003).

| Nome | Descrição Sucinta |
|---|--|
| Desenvolvimento das escalas (logística) | Compreende o planejamento dos horários dos ônibus, da carga horária da mão-de-obra, itinerário e aproveitamento de veículos objetivando o perfeito funcionamento da operação |
| Limpeza da frota | Consiste em propiciar uma qualidade estética, higiene e conforto aos clientes e à tripulação. |
| SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente | Consiste em um canal aberto à comunidade visando adequar as suas necessidades em características de produtos e serviços. Tem a atribuição de informar horários, itinerários ou outras necessidades para o usuário como também reclamações, elogios ou sugestões para os diversos departamentos da empresa, buscando a melhoria contínua dos produtos e serviços. |

Quadro 4 - Principais processos das empresas de transporte rodoviário urbano

Quadro 4 - Principais processos das empresas de transporte rodoviário urbano (continuação)

| Nome | Descrição Sucinta |
|------------------------|---|
| Manutenção | Compreende o acompanhamento e análise periódica dos componentes funcionais (peças e acessórios, pneus, etc.) e estéticos dos veículos da frota, bem como os abastecimentos referentes a combustíveis e lubrificantes, conforme programação previamente estipulada de acordo com os padrões técnicos de segurança e conforto. |
| Suprimentos | Compreende as atividades de seleção, qualificação e acompanhamento do desempenho de fornecedores. O processo engloba a aquisição (compras), o recebimento, armazenagem e movimentação de materiais na empresa, bem como o gerenciamento dos estoques.. |
| Financeiro | Processo que engloba todas as atividades relativas ao contas a receber, contas a pagar, gestão financeira, montagem de um plano orçamentário e aspectos fiscais e tributários. |
| Marketing | Compreende o processo que busca estreitar o relacionamento entre a empresa (produtos/serviços) e a comunidade (usuários e poder público concedente) facilitando a aquisição dos serviços oferecidos. Engloba atividades de prospecção de novos mercados, identificando necessidades dos clientes e dos mercados. |
| Recursos Humanos | Compreende as atividades de seleção, contratação, capacitação e desenvolvimento, e prestação de serviços, benefícios, como também, desligamento. Consistem também em atividades relacionadas aos aspectos legais da administração de pessoal, relações com os organismos fiscalizadores, com associações de classe e sindicais. |
| Suporte de Informática | Caracteriza todas as atividades relacionadas à identificação das necessidades de informações e conhecimento, internas e externas à empresa, ao desenvolvimento e implementação de sistemas de apoio e a manutenção dos equipamentos (hardware) e sistemas informatizados (software). |
| Planejamento | Compreende a análise dos cenários do ambiente externo e interno da empresa, bem como formulação das estratégias de curtos e longos prazos, desdobrando-as em planos de ações para os diversos setores da empresa, definindo o conjunto de indicadores. |
| Gestão | Engloba as atividades relacionadas ao modelo de gerenciamento dos processos da empresa. |
| Jurídico | Compreende as atividades relacionadas aos aspectos legais dos processos da empresa. |
| Comercialização | Compreende as atividades de avaliação e entendimento das necessidades dos clientes e mercados, negociando as condições de fornecimento com os clientes, acerto e acompanhamento de todas as transações comerciais efetivadas e o relacionamento com os clientes. |
| Contabilidade | É o processo responsável pela gestão de todas as informações formais (notas fiscais, impostos, imobilizado, móveis e utensílios, bancos) relativos a receitas e despesas, registrando diariamente todo o movimento da empresa. |

Quadro 4 - Principais processos das empresas de transporte rodoviário urbano (continuação)

| Nome | Descrição Sucinta |
|--------------|--|
| Fiscalização | Consiste no estabelecimento da interface entre o cliente e a organização, servindo como ponto de referência (canal de comunicação) com a comunidade, como também tem atribuição de disciplinadora dos processos de operação de tráfego, buscando coibir a evasão de receita. |

Fonte: RG CITRAL. Relatório do Prêmio Qualidade RS 2003 – Citral Transporte e Turismo S/A.

2.5.2 Organograma Funcional

As empresas de transporte rodoviário urbanas geralmente adotam um modelo de divisão do trabalho nos segmentos de Administração, Operação, Manutenção e Finanças, possuindo uma estrutura organizacional conforme demonstra a Figura 3.

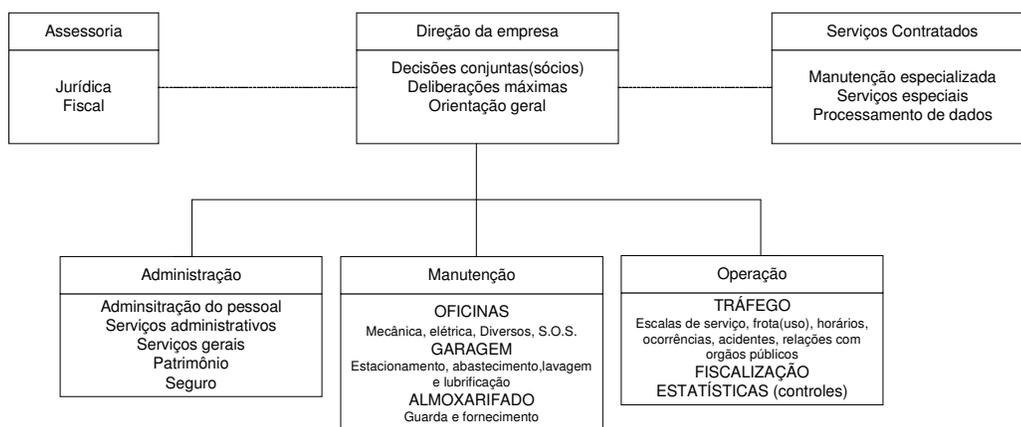


Figura 3 - Modelo de estrutura organizacional de uma empresa de ônibus (STT, 1987)

Fonte: DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE TRÂNSITO E TRANSPORTE. Sistema de transporte coletivo urbano por ônibus : planejamento e operação

Quanto ao aspecto relativo à força de trabalho, as empresas estão enquadradas no regime da CLT⁴, possuindo desta forma uma estrutura voltada à saúde ocupacional a fim de atender as exigências do Ministério do Trabalho, bem como satisfazer o bem-estar dos colaboradores.

⁴ Consolidação das Leis do Trabalho – Conjunto de leis que regulamentam o trabalhador.

2.5.3 Requisitos dos clientes

As organizações possuem duas categorias de clientes, os usuários do serviço de transporte e os clientes denominadas órgãos concedentes; das quais os principais requisitos legais e regulamentares atendidos pelas empresas de transporte rodoviário urbano, são (RG CITRAL, p. 10):

- (a) Regulamento Transportes Públicos de Passageiros da Região Metropolitana da Grande Porto Alegre que tem como órgão gestor a METROPLAN;
- (b) Regulamento Transportes Públicos de Passageiros Municipal que tem como órgão gestor as Prefeituras; e o Código Nacional de Trânsito que tem como órgão gestor o Governo Federal.

As principais peculiaridades que distinguem esses clientes no caso de “pessoa jurídica” é a forma de relacionamento e iteração, pois há uma dedicação maior da área de marketing buscando identificar necessidades específicas, uma vez que o grau de fidelidade é maior. Quanto aos clientes “pessoa física”, estes são inconstantes e mais diversificados, o que dificulta um acompanhamento de pós-venda mais dedicado. Os clientes são segmentados de acordo com a modalidade oferecida, uma vez que o produto define características de conforto, preço, itinerário, frequência de horários e paradas conforme Quadro 5 (RG CITRAL, p. 11).

| Grupos de Clientes | Requisitos |
|---|---|
| Poder Público Concedente (METROPLAN, PREFEITURAS) | Condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, universalidade, bom atendimento e modicidade de tarifas |
| Pessoas Jurídicas | Condições de regularidade, eficiência, segurança, formas de pagamento, bom atendimento, modicidade de tarifas, conforto |
| Pessoas Físicas | Condições de regularidade, modicidade de tarifas, eficiência, segurança,conforto |

Quadro 5 - Requisitos dos Clientes

Fonte: RG CITRAL.Relatório do Prêmio Qualidade RS 2003 – Citral Transporte e Turismo S/A

Algumas empresas cumprem seu papel com o meio ambiente através do reaproveitamento de materiais, pneus velhos e dejetos em geral. Estas empresas também processam o óleo diesel originário da lavagem dos ônibus, que recebe o tratamento de afluentes através de caixas separadoras de óleo, garantindo a qualidade da água liberada ao meio ambiente, sendo fiscalizada periodicamente pela FEPAM⁵ (RG CITRAL, p. 12).

As empresas estão enquadradas nos requisitos legais das leis das concessões “lei estadual 11.127/98 e o decreto 39.185/98”, artigo 1.º, “o transporte metropolitano coletivo de passageiros, com características urbanas é considerado serviço público essencial e será explorado diretamente ou mediante concessão, permissão ou autorização”, e normalmente propiciam passes de transporte para diversas entidades não-governamentais e governamentais (RG CITRAL, p. 12).

2.5.4 Concorrência, ambiente competitivo e desafios estratégicos

As empresas operadoras de ônibus urbano detêm a concessão para operação nas regiões metropolitanas e municipais, o que lhes auxiliam na reserva de mercado, porém sofrem concorrência crescente de outras empresas não-regularizadas (clandestinas) que comercializam serviços similares. As empresas têm se destacado oferecendo serviços diferenciados através dos Fatores Críticos de Sucesso: planejamento, manutenção eficaz, engenharia de tráfego (equilíbrio entre a oferta e a demanda), recursos humanos qualificados e motivados, qualidade dos serviços, ótima relação com o poder concedente. O principal desafio, considerando o crescimento do mercado e da concorrência (clandestinos), tem sido manter o crescimento de participação e buscar a expansão de novos mercados. No entanto, o número de empresas clandestinas vem crescendo, representando grande ameaça, o que tem levado as empresas rodoviárias urbanas a buscar estratégias que neutralizem a perda de mercado, através da cobrança da fiscalização dos órgãos públicos (RG CITRAL, 2003).

Uma situação que tolhe sensivelmente as atividades de uma empresa de ônibus urbano são as deliberações definidas pelos Órgãos Concedentes (METROPLAN, AGERGS, Prefeituras), como tarifas, itinerários, tipo de veículos e horários. Estes fatos causam

⁵ Fundação Estadual de Proteção Ambiental- Órgão responsável pelo controle e proteção ambiental.

reclamações e insatisfação do usuário, porém não é claro para o usuário que as operadoras de transporte não possuem ingerência para alterar estas deliberações sob pena de sofrer sanções pelo poder público. Muitas vezes, a agilidade para atender a demanda por parte da empresa de transporte existe, mas as ações são represadas por processos de permissão morosos que dificultam a empresa exercer uma excelência no atendimento das necessidades da comunidade ao qual esta inserida (RG CITRAL, 2003). Os principais requisitos dos fornecedores são:

- Qualidade;
- Preço;
- Condições de Pagamento; e
- Prazo.

No próximo capítulo, será abordada uma revisão sobre os sistemas de medição adotados por algumas entidades gestoras dos serviços públicos no Rio Grande do Sul.

3 SISTEMAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTES PÚBLICOS ADOTADOS NO BRASIL

Investigando os referenciais dos principais modelos de sistemas de avaliação de desempenho, neste capítulo, são analisados alguns sistemas de medição de serviços de transporte público adotados no país. Apresentam-se sistemas de indicadores estabelecidos pela legislação vigente e os órgãos reguladores de serviços de transporte público, como também os indicadores utilizados pelas empresas públicas privadas na avaliação de seu desempenho. Finalizando, desenvolve-se uma análise dos sistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos estudados.

3.1 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS

Segundo a ANTP (2004), o plano correspondente à política nacional deve estabelecer metas a serem acompanhadas e sugere meios mais adequados para atingi-las. Propõe que seja definido um cenário desejável para as cidades brasileiras em um futuro próximo, caracterizado por indicadores específicos de transporte e trânsito. Seriam estabelecidos prazos para que as cidades atingissem as metas.

Igualmente, definir-se-iam formas de financiamento de programas específicos que fossem considerados essenciais pelo governo federal. Como suporte à avaliação dos programas, os órgãos governamentais e a sociedade deveriam dispor de dados sobre os sistemas de transporte e trânsito das cidades do país e de indicadores de desempenho a serem acompanhados permanentemente.

A seguir, são apresentadas as sugestões, pela ANTP (2004), às áreas prioritárias de ação, os indicadores de desempenho, conforme Quadro 6, as ações gerais e específicas recomendadas e as metas propostas para o curto e o médio prazo. Sugere-se que sejam definidas metas nas seguintes áreas:

- Qualidade de transporte: condições mínimas de acesso físico e econômico ao transporte público; tempos máximos de viagem; conforto interno mínimo, confiabilidade;
- Segurança na circulação: quantidade e índices máximos de acidentes de trânsito;
- Qualidade ambiental: níveis máximos de concentração de poluentes e de ruído;
- Qualidade urbanística: compatibilidade entre o uso do solo e o sistema de transporte;
- Qualidade na circulação: índices mínimos de eficiência na circulação de pessoas e mercadorias;
- Eficiência energética: consumo de energia por passageiro transportado; e
- Qualidade gerencial dos órgãos de gerência e das empresas.

| Área | Indicador | Representação |
|---------------------------------|---|---|
| Qualidade do Transporte Público | Acesso físico (rede) Acesso econômico (tarifa) | Tempo de acesso e espera Conforto no Sistema Informação Confiabilidade Acesso de grupos especiais |
| Segurança | Acidentes | Índices de acidentes |
| Meio Ambiente | Poluição | Níveis de Poluição |
| Urbanismo | Uso do Solo | Compatibilidade entre uso/ocupação do solo e sistema de transporte |
| Circulação | Fluidez | Velocidade e retardamentos |
| Energia | Consumo | Energia por passageiro |
| Gestão | Eficiência | Coordenação institucional Mecanismos de controle |

Quadro 6 - Indicadores sugeridos para as ações da Política Nacional de Transporte Urbano

Fonte: ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos (2003)

3.2 AGERGS - INDICADORES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO RIO GRANDE DO SUL

A AGERGS estabeleceu conjuntos de indicadores distribuídos para avaliar a qualidade dos serviços de transporte público nas diversas modalidades: transporte em ônibus, transporte em hidrovias, estações rodoviárias e pólos rodoviários.

Esta determinação do Código Estadual da Qualidade dos Serviços Públicos, estabelece a quantificação dos índices relativos aos transportes públicos e rodovias, calculada pelos seguintes indicadores (AGERGS, 09/01/2004):

I - Tempo necessário para deslocamento (ida e volta) dos trabalhadores de seus domicílios aos locais de trabalho, utilizando transportes públicos municipais e intermunicipais;

II - Velocidade média do deslocamento, no horário de pico dos veículos nos aglomerados urbanos no Estado;

III - Percentagem da população com possibilidade de deslocar-se de sua residência ao local de trabalho utilizando bicicletas;

IV - Nível de pontualidade;

V - Relação percentual entre os quilômetros de rodovias intermunicipais e estaduais que requerem manutenção sobre quilômetros totais de rodovias existentes;

VI - Relação percentual entre a quilometragem de estradas intermunicipais e estaduais adequadamente sinalizadas pela quilometragem total de estradas do conjunto; e

VII - Matriz de Qualidade Técnica dos Transportes, indicador global, oriundo da ponderação dos demais indicadores deste artigo.

Acreditando que com um sistema que controle e fiscalize as necessidades do usuário em termos de qualidade e custos dos serviços públicos delegados, as empresa rodoviárias urbanas têm conseguido atingir um nível ótimo na prestação dos mesmos, satisfazendo as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade nas suas tarifas. Atento a esta questão, o Conselho Superior da AGERGS aprovou a primeira versão dos indicadores de qualidade dos serviços públicos delegados que será apresentada adiante (AGERGS, 2004).

Conforme AGERGS (2004), a implantação deste sistema tem a pretensão de tornar-se uma parceria entre:

- Órgão Regulador - AGERGS
- Entidade Prestadora do Serviço - Concessionária, Permissionária ou Autorizatória
- Usuários - Consumidores do Serviço
- Membros cadastrados no cadastro de usuários voluntários dos Serviços Públicos de que trata o Código de Qualidade dos Serviços Públicos do RS (Lei 11.705/98).

Por intermédio desta parceria, serão definidos os indicadores de qualidade, os objetivos, as formas de medição, planos de ação corretivos, que deverão ser ajustados às necessidades do usuário e homologados por este Órgão Regulador.

Atento para o fato de ainda o Brasil não possuir um sistema de indicadores que se constitua num referencial completo, isto é, que abranja todos os serviços públicos. A AGERGS aceitou o desafio de compor novos parâmetros e apresentá-los para discussão e sugestões.

Os indicadores apresentados têm como referência o documento abaixo apresentado ao Conselho Superior da AGERGS em janeiro de 1998: "Formulação de Indicadores dos Serviços Públicos Delegados – Proposta Preliminar". Eles serão compatibilizados com os criados por órgãos federais como ANATEL e ANEEL, com contratos de concessão e serão considerados dentro da rotina regulatória.

Para os efeitos deste instrumento, são adotadas as seguintes definições:

I – indicador de desempenho: é o instrumento utilizado para medir a qualidade de determinado serviço público;

II – padrões mínimos: conjunto formado pelos níveis e metas que devem ser atingidos pelos serviços públicos considerados;

III – serviços de natureza pública: são aqueles assim definidos pelas Constituições Federal e Estadual;

IV – qualidade dos serviços de natureza pública: consiste na adequação ao uso e satisfação dos consumidores, observadas as necessidades de universalização dos serviços e racionalização dos custos decorrentes;

V – conjunto: são as localidades urbanas ou rurais e as regiões geográficas oficiais do Estado;

VI – população informada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, no censo, ou por meio de projeção;

VII – o indicador de desempenho será considerado crescente quando o seu valor aritmético for diretamente proporcional ao desempenho técnico, e decrescente quando seu valor aritmético for inversamente proporcional ao desempenho do mesmo;

VIII – periodicidade: quando não especificado os indicadores serão apurados com base mensal, fazendo-se a acumulação trimestral. O calendário de apuração segue a do ano gregoriano.

Em conformidade com o artigo 4.º da Lei n.º 11.075/98, que institui o Código Estadual de Qualidade dos Serviços Públicos, foi encaminhado os indicadores básicos de desempenho dos serviços públicos pertinentes a área de atuação desta AGERGS, conforme preceitua o artigo 3.º da Lei n.º 10.931/97, alterada pela Lei n.º 11.292/98. Os indicadores relativos a AGERGS (Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos do Rio Grande do Sul) e ANTP (Associação Nacional de Transportes Públicos).

Efetuada esta revisão de bibliografia a respeito do tema sistemas de indicadores e modelos de avaliação de desempenho e gestão, o Capítulo VI tratará de um modelo proposto de avaliação de desempenho com a aplicação em uma empresa de Transporte Rodoviário Urbano.

3.3 EM BUSCA DO *BENCHMARK* DA PRODUTIVIDADE DE OPERADORES URBANOS DE ÔNIBUS

Este trabalho objetivou o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação comparativa do desempenho das empresas de ônibus urbano, através de estudo de caso de operadores de Porto Alegre. Buscou-se o estabelecimento de um conjunto de indicadores significativos para comparação do desempenho através da aplicação da Análise Hierárquica de processos (AHP), que é uma ferramenta de análise de decisão usada na seleção da melhor entre as diversas alternativas, uma vez considerados certos critérios.

Segundo os autores, na análise foram observados um total de 30 indicadores candidatos, foi possível chegar a uma lista contendo apenas 14 elementos para efeito de comparação. Neste estudo, os resultados obtidos permitiram uma avaliação parcial do sistema da cidade, já que a avaliação foi limitada a empresas que operam dentro de uma mesma região e sob uma mesma gerência operacional.

A seguir, são apresentados os indicadores, pelos autores Lindau et al (2001), os indicadores de desempenho, conforme Quadro 7.

Indicadores

ICV-Índice de Cumprimento de Viagens;
 IRCm-Índice de Reclamações;
 IPTK-Índice de Passageiros Totais por Kilômetro;
 ROE-Rotatividade da equipe;
 ICC-Índice de Consumo de Combustível;
 VMC-Velocidade Média Comercial;
 CP-Consumo de Pneus;
 TQR-Taxa de Quilometragem Útil Rodada
 ARQ-Arrecadação Quilométrica;
 TAM-Taxa de Arrecadação da Operadora no Mercado;
 ADV-Acessibilidade de Deficientes ao Veículo;
 SEP-Segregação do Espaço Viário para Transporte Público;
 VL-Veículos por Linha;
 IMF-Idade Média da Frota.

Quadro 7 - Indicadores sugeridos para empresas de consórcio de ônibus urbano de Porto Alegre

Fonte: TRANSPORTES Experiências em Rede: Em busca de *benchmark* da produtividade de operadores urbanos de ônibus.

3.4 INDICADORES DO SISTEMA DE TRANSPORTE DE ÔNIBUS URBANO AVALIANDO A EXCLUSÃO URBANA

Este sistema de indicadores desenvolvido pelos autores objetivou analisar as relações existentes entre o sistema de transporte e o problema da exclusão urbana, como base no município do Rio de Janeiro, a partir da investigação da mobilidade, da acessibilidade e o desenvolvimento urbano. Esta metodologia usou dois indicadores de análise para cada um destes existentes, dentre eles:

Distribuição da Frota, Distância Viária (para medir acessibilidade); a mobilidade motorizada e não motorizada (para caracterizar a mobilidade); a distribuição de renda e o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) municipal, para medir o desenvolvimento humano.

Os autores concluíram que o problema de exclusão urbana está relacionado com o sistema de transporte nas metrópoles brasileiras e que a relação de causa e efeito existente entre os índices de acessibilidade, de mobilidade e de desenvolvimento não é homogênea, como se supõe algumas vezes.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS SISTEMAS DE ÔNIBUS URBANO

Para o bom desempenho dos produtos/serviços de uma operadora de ônibus urbano, conforme RG CITRAL (2003), são necessários alguns fatores críticos de sucesso para atingir as necessidades dos clientes usuários do serviço de transporte e os clientes denominados órgãos concedentes que definem os principais requisitos legais e regulamentadores do serviço de transporte público, quais sejam: planejamento, manutenção eficaz, engenharia de tráfego (equilíbrio entre a oferta e a demanda), recursos humanos qualificados e motivados, qualidade dos serviços, ótima relação com o poder concedente e o usuário.

Atualmente, os sistemas de indicadores de desempenho utilizado freqüentemente pelas empresas de transporte de ônibus urbano são divididos nos seguintes grupos:

Operação

Média de Consumo de Combustível; Número de horários Suprimidos/Omissos; Número de Horários com atraso; Número de Carros Quebrados Durante a Viagem; Número de Baldeações; Número de Acidentes/Avarias; Número de Assaltos; Serviço de Atendimento ao Cliente.

Manutenção

Quilometragem Percorrida; Consumo de Combustível; Troca de carros; Número de Pneus Novos; Número de Pneus Recapados; Número de Carros em Manutenção; Tempo Médio dos Carros em Manutenção; Percentual de Retorno de Serviço em Manutenção; Custo de Manutenção da Frota X Faturamento; Carros parados na oficina.

Administração/Financeiro

Número de Passageiros Transportados; Número de Dias de Absenteísmo; Número de Horas Extras; Custo da Folha de Pagamento.

Os benefícios do conjunto de indicadores preestabelecem as necessidades do sistema da operação de transporte, tais como:

Financeiro

- Redução dos Custos Operacionais;
- Maior controle dos custos operacionais e administrativos;
- Maior controle da receita operacional;
- Maior domínio da evasão de receita;
- Maior competitividade e lucratividade;
- Fundamenta o orçamento.

Clientes

- Maior satisfação dos clientes internos e externos;
- Credibilidade da marca da empresa;
- Maior Qualidade dos serviços prestados;
- Melhor comunicação com a comunidade.

Processos Internos

- Direção única para todos;
- Orienta os programas de qualidade e produtividade;
- Melhor conhecimento do ambiente e da empresa.

Capacitação

- Fundamenta a avaliação de desempenho dos funcionários;
- Orienta o comportamento dos funcionários;
- Busca maior motivação/capacitação/comprometimento;
- Consciência coletiva.

3.6 ANÁLISE DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS ESTUDADOS

A grande maioria das organizações de transporte rodoviário urbano advém de uma estrutura familiar de gestão, onde os critérios de avaliação de desempenho ainda estão insipientes. Pode-se constatar a fragilidade nos controles internos, os indicadores básicos de acompanhamento diário estão calcados fundamentalmente na área financeira, sendo de caráter reativo, o que dificulta as ações preventivas.

Observa-se que os indicadores, que são alvo de fiscalização pelas agências reguladoras e fiscalizadoras, conforme Quadro 8, restringem-se ao acompanhamento dos atributos de serviços nos processos internos operacionais em relação aos usuários do serviço. Porém, fica

evidente a carência de indicadores que caracterizem como a organização está estruturada para sustentar e melhorar o seu desempenho a médio e longo prazo.

| AGENTE OU MÉTODO DE AVALIAÇÃO | APLICAÇÃO | PERSPECTIVAS |
|--------------------------------------|--|---|
| AGERGS | -Auditoria de serviços; -Fiscalização da concessão. | CLIENTES: -Relação com usuários; -Atributos de serviços. PROCESSOS INTERNOS: -Processos operacionais. |
| ANTP | -Gestão Empresarial; -Avaliação Comparativa. | FINANCEIRA: -Produtividade. CLIENTES: -Relação com usuários; Atributos de serviços. PROCESSOS INTERNOS: -Funcionários; -Fornecedores; -Sociedade. |
| Método AHP | -Gestão Empresarial; -Avaliação Comparativa. | FINANCEIRA: -Produtividade. CLIENTES: -Relação com usuários; Atributos de serviços. PROCESSOS INTERNOS: -Funcionários; -Fornecedores; -Sociedade. |
| Indicadores de Exclusão Urbana | -Exclusão Urbana. | ACESSIBILIDADE: - Distribuição da Frota; - Distância Viária. MOBILIDADE: - Mobilidade Motorizada - Mobilidade Não Motorizada DESENVOLVIMENTO HUMANO: - Distribuição de renda; - IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) municipal. |

Quadro 8 - Sistemas de Indicadores utilizados no setor de transporte público

Fonte: ANTP (2003), AGERGS (2004), Transportes: uma experiência em rede, XVIII ANPET (2004)

As empresas preocupam-se com indicadores departamentais sem um alinhamento prévio com a visão ou estratégias de negócio. Estes controles são rotineiros e acompanhados diariamente, servindo de referência absoluta e perene ano após ano, o que demonstra a fragilidade do sistema de avaliação de desempenho, pois não considera as estratégias, o alinhamento dos indicadores com o planejamento estratégico e a visão compartilhada dos públicos-alvo da empresa (clientes, fornecedores, sociedade, acionistas e funcionários).

A cultura interna de avaliação de desempenho das organizações de transporte rodoviário urbano tem mudado de forma ainda muito tímida em face das exigências competitivas de mercado. Este fato tem origem da estrutura de regimentação de mercado estar alicerçada na lei histórica das concessões, ou seja, reserva de mercado, o que não impõe uma exigência contínua de aprimoramento dos processos buscando a eficácia gerencial.

Este cenário tem se modificado nestes últimos anos com as mudanças gradativas de renovação das concessões, visto que a renovação dos contratos de concessão estão atrelados a indicadores que vêm sendo criados para avaliação do desempenho dos concessionários públicos.

Estas renovações em outros períodos, por prazos muito dilatados (até vinte anos), hoje, estão sendo reduzidos para dez, quatro e já, em alguns casos, anualmente, o que baliza uma série de condições de mercado que até então não eram foco das empresas concessionárias.

Este novo cenário tem exigido dos empresários uma visão mais estratégica do negócio alicerçada em sistemas de avaliação de desempenho com indicadores preventivos em várias áreas de ação da empresa:

- Tecnologia da Produção;
- Recursos Humanos;
- Gestão do Negócio;
- Logística e infra-estrutura; e
- Mercado.

Observa-se que o sistema de gestão da ANTP está mais próximo das necessidades apontadas por este cenário na área de transporte urbano, porém é preciso uma adequação nos indicadores de acordo com os seguintes aspectos:

- Racionalização dos indicadores, pois apresentam uma gama significativa sem preocupação com a correlação dos mesmos e
- Maior alinhamento dos indicadores as estratégias anuais que são mutáveis, ano após ano, e não como se apresentam constantes, mais departamentais e rotineiros do que estratégicos.

Visto a problemática do transporte público no Brasil, os órgãos gestores e sistemas de avaliação de desempenho dos mesmos, apresentam-se, a seguir, baseado na revisão bibliográfica, os Modelos Integrados de Avaliação de Desempenho na ótica de vários autores.

4 MODELOS INTEGRADOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O tema sobre modelos integrados de avaliação de desempenho não é uma novidade nos meios empresariais. O processo de avaliação de desempenho está presente em todos os momentos, nas mais diferentes organizações, tanto da iniciativa privada quanto pública.

Conforme Hronec (1994, p 5), ‘medidas de desempenho são os sinais vitais de uma organização’. Segundo o autor, as medidas de desempenho comunicam a estratégia para baixo, os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos. É uma quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

Antes de se apresentar os modelos integrados, faz-se uma discussão sobre as dimensões a serem consideradas numa avaliação de desempenho.

4.1 DIMENSÕES DE DESEMPENHO

Segundo Sink e Tuttle (1993) as medidas de desempenho devem:

- Ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- Apresentar as informações de forma rápida, com fácil interpretação por todos os setores da organização;
- Expor o alinhamento estratégico com os fatores críticos de sucesso;
- Propor o equilíbrio e integração entre as medidas financeiras e não-financeiras (eficácia, produtividade, rentabilidade, qualidade, etc.); e
- Demonstrar um cenário equilibrado dos diversos aspectos de desempenho.

De acordo com Lucena (1992), do começo de século até por volta da Segunda Guerra, os indicadores adotavam enfoque fundamentalmente comportamental e controladores de

pessoas. A avaliação do desempenho buscava manter o controle da disciplina, funcionando como instrumento de punição ou de recompensa.

Entretanto, alterações no ambiente organizacional provocaram mudanças na forma de medir. Os novos conceitos de recursos humanos, as novas estruturas organizacionais, o surgimento de novas tecnologias e os novos métodos de produção contribuíram para tais alterações, como afirmam Sink e Tuttle (1993).

Sink e Tuttle (1993) comparam sistemas de avaliação de desempenho ao painel de instrumentos de um avião que fornece dados e informações para aqueles que estão pilotando (gerenciando) possam resolver problemas, planejar e tomar decisões necessárias para manter o vôo e chegar ao seu destino. A maneira como estas informações são armazenadas e avaliadas define a intensidade de apoio ao sistema gerencial vigente.

Nessa perspectiva, o objetivo deste capítulo é buscar a compreensão do atual referencial sobre o tema. Todavia, antes de detalhar alguns modelos de avaliação de desempenho, é oportuno que se descreva como alguns autores tratam essas medidas de avaliação e as dimensões do desempenho. Várias são as colaborações de obras e autores que dedicam importância ao assunto. No entanto, são destacados alguns pontos dos modelos de Kaplan e Norton (1997) e FPNQ – Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (2001), o conjunto destas obras e autores que podem trazer uma contribuição direta e efetiva para o objetivo do presente trabalho, conforme se expressa a seguir.

4.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estão sendo apresentados os modelos da *Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade* (FPNQ, 2001) e do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Estes modelos foram escolhidos em função do profundo conhecimento dos seus autores no assunto focado, em indicadores de desempenho e gestão bem como a grande aderência destes modelos às empresas operadoras de ônibus urbano. A escolha de mais de um modelo no estudo visou permitir, ao pesquisador, a realização de uma adaptação e complementação ao segmento do estudo por diferentes pontos de vista, de modo a possibilitar

a indicação mais adequada ao caso estudado para uma empresa de transporte urbano, conforme descrição a seguir.

4.2.1 O Modelo da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foi criada em outubro de 1991, com a finalidade de avaliar a gestão das organizações concorrentes ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e dar suporte técnico aos prêmios estaduais de qualidade. Foi criada por iniciativa de 39 organizações públicas e privadas, tinha como um de seus objetivos a administração do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), reconhecendo as melhores práticas de gestão para a excelência do desempenho (FPNQ, 2001).

Visando a levar ao conhecimento das empresas os critérios de excelência adotados e sua importância, a FPNQ promove, desde então, seminários, cursos, palestras, edita publicações e vídeos, coordena comitês técnicos, setoriais e temáticos, bem como orienta processos internos de premiação, apoiando, também, as organizações na estruturação do seu sistema de gestão.

O Quadro 9 abaixo, demonstra alguns indicadores publicados pela Revista Banas “Qualidade” (jul./2000) demonstram os resultados das atividades desempenhadas até então pela FPNQ:

| | |
|---------|--|
| 168 | Candidaturas |
| 11 | Premiadas |
| 29 | Organizações Visitadas |
| 3.400 | Candidatos a Examinador Treinados |
| 54 | Instrutores da Banca Examinadora |
| 24 | Seminários “Em busca da Excelência” (7 internacionais) |
| 5.000 | Participantes dos Seminários |
| 150.000 | Publicações (Critérios de Excelência) distribuídas |

Quadro 9 - Indicadores das Atividades da FPNQ

Fonte: Revista Banas “Qualidade” (jul./2000).

A FPNQ (2001) define desempenho como resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência, eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

O sucesso da metodologia de avaliação do PNQ, no Brasil, segundo a Revista Banas “Qualidade” (dez./1999), decorre, dentre outras coisas, porque:

- • privilegia a criatividade das organizações;
- • apóia um enfoque sistêmico;
- • alinha as práticas de gestão com as estratégias de sucesso e a obtenção de resultados;
- • enfatiza o aprendizado pela avaliação e a melhoria contínua das práticas de gestão; e
- • os critérios são atualizados anualmente.

Diferentemente do que muitos líderes de organizações podem pensar, o PNQ e as metodologias afins não são formuladas apenas para serem desenvolvidas nas grandes empresas.

Segundo apresentado no documento que descreve os Critérios de Excelência do PNQ 2004, os diversos setores/ramos de atividades foram subdivididos em cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte, da seguinte forma:

- • Grandes Empresas _ organizações que possuam mais de 500 pessoas na força de trabalho;
- • Médias Empresas _ organizações que possuam entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho;
- • Pequenas e Micro-empresas _ organizações que possuam 50 ou menos pessoas na força de trabalho;
- • Órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal _ Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- • Organizações de Direito Privado sem Fins Lucrativos.

Além disso, segundo o exposto pelo FPNQ, é política avaliar toda e qualquer organização, seja ela de capital nacional ou estrangeiro, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, sendo possível premiar até as unidades autônomas de uma organização maior.

Com o objetivo de reduzir a resistência, principalmente das pequenas e médias empresas, à implantação de um modelo de excelência e fomentar a metodologia do PNQ por todo o interior do país, surgiram os programas estaduais, que, utilizando os primeiros passos para a excelência através de um modelo simplificado do PNQ, instituíram suas premiações:

- • Prêmio Qualidade RS, desde 1994;
- • Prêmio Qualidade Bahia, a partir de 1997;
- • Prêmio Gestão Rumo à Excelência (RJ), desde 1997.

Segundo informações obtidas da matéria publicada pela Revista Banas 'Qualidade' (dez.1999), algumas empresas chegam a utilizar os critérios de excelência para uma auto-avaliação da própria gestão, chegando até a criar premiações internas que seguem o mesmo modelo de avaliação do PNQ. A matéria, ainda, cita como exemplos a Petrobrás, o Senai, a Embratel, entre outros. Como mencionado anteriormente, a contribuição maior do PNQ não está no prêmio em si, mas no modelo de avaliação disponibilizado.

De acordo com o exposto pelo FPNQ (2003), a candidata ao prêmio deve elaborar um relatório da gestão que atenda aos Critérios de Excelência do PNQ, e serão premiadas as organizações que atingirem o nível de excelência em gestão de acordo com a avaliação da banca examinadora, o que não impede de existir mais de uma premiada em determinada categoria e de não haver premiadas em outra. Os Critérios de Excelência usados pelo PNQ são em número de 8 (oito), atualizados anualmente, no vocabulário e questões de avaliação, conforme as mais atuais técnicas de gestão, e referem-se a:

- 1. Liderança - examina o sistema de liderança e o envolvimento da alta direção e demais líderes, visando à melhoria do desempenho e ao atendimento das necessidades das partes interessadas;

- 2. Estratégias e Planos - examina o processo de formulação das estratégias e definição das escolhas estratégicas e como desdobra em planos de ação as áreas pertinentes;
- 3. Clientes - examina como a organização identifica as necessidades dos clientes e dos mercados e como estabelece canais de relacionamentos;
- 4. Sociedade - examina como a organização atua de forma responsável, ética, transparente, contribuindo para os desenvolvimentos econômico, social e ambiental;
- 5. Informações e Conhecimento - examina a gestão e a utilização das informações, além dos métodos utilizados para identificar e tornar disponíveis essas informações;
- 6. Pessoas - examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho propício à melhoria do desempenho, à efetiva participação e ao crescimento das pessoas e da organização;
- 7. Processos - examina os aspectos da gestão de processos relativos ao produto, processos de apoio, fornecedores e gestão financeira, visando a suportar estratégias, planos de ação e eficácia na operação;
- 8. Resultados - talvez o mais importante porque avalia a evolução do desempenho da organização em relação a todos os outros critérios. Esses 8 critérios de excelência também são utilizados na avaliação para premiações em nível estadual e regional, como é o caso do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

A criação do Prêmio Qualidade RS, em 1996, apresentou-se como forma de valorizar as boas práticas de gestão da qualidade e conceder uma premiação, utilizando-se os mesmos parâmetros de avaliação do PNQ, tendo por base os Fundamentos e Critérios de Excelência instituídos como referenciais pela Fundação *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Embora os critérios de avaliação sejam os mesmos do PNQ, o PGQP premia as empresas que atingirem entre 250 e 750 pontos, delimitando o intervalo que, embora inferior à exigência do PNQ, incentiva um processo contínuo de melhorias, podendo conduzir a organização candidata, no prosseguimento de um trabalho iniciado, até o nível de excelência mundial.

O modelo adotado pela ANTP – Associação Nacional dos Transportes Públicos para o prêmio ANTP de Qualidade também tem a estrutura semelhante a da FPNQ, no caso da

ANTP, o modelo é aplicável a organizações relacionadas ao transporte público. O modelo relacionado defende no critério 8 (resultados) 5 grupos e seus respectivos indicadores a seguir:

- 1 – Resultados relativos aos clientes e ao mercado. (exemplo: satisfação dos clientes, participação no mercado, fatores de insatisfação);
- 2 – Resultados econômico-financeiros. (exemplo: receita de vendas, rentabilidade, margem operacional/bruta);
- 3 – Resultados relativos às pessoas. (exemplo: satisfação da força de trabalho, capacitação das pessoas);
- 4 – Resultados relativos aos fornecedores, à sociedade e aos processos de apoio e organizacionais. (exemplo: desempenho de fornecedores, responsabilidade pública e cidadania);
- 5 – Resultados dos processos relativos ao produto (exemplos: não-conformidade de produto e de processos, qualidade e produtividade).

4.2.1.1 O Modelo de Gestão Sistêmico

É um modelo no qual o desempenho da organização é medido segundo oito critérios de excelência, sendo demonstrado na Figura 4.

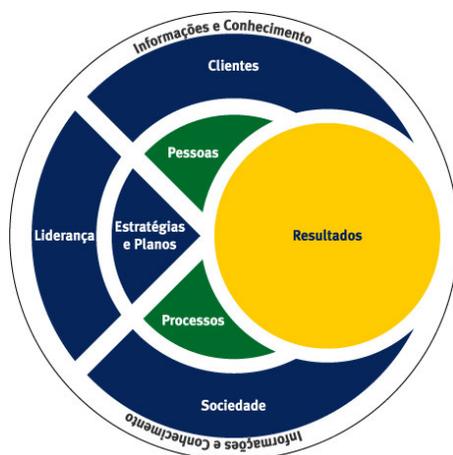


Figura 4 - O modelo de excelência da FPNQ com seus oito critérios de avaliação

Fonte: PGQP (2003, p.15)

4.2.1.2 Avaliação de Desempenho segundo o Comitê Temático

Com base nas avaliações realizadas anualmente, as melhores práticas de gestão são disseminadas através dos Comitês Temáticos da FPNQ. No Relatório do Comitê Temático do PNQ 2001, encontra-se esta definição:

Comitês Temáticos são grupos de estudos para comparar as melhores práticas de gestão das organizações bem-sucedidas em torno de um tema de alto interesse na atualidade, visando a disseminação de informações e resultados alcançados, numa verdadeira sistemática de *benchmarking* (FPNQ, 2001, p. 25).

Quanto ao desempenho global, o referido Comitê Temático entende que o sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial. Na análise das práticas das empresas concorrentes ao PNQ 2001, o Comitê Temático enfoca que:

Um bom número de organizações participantes utiliza os conceitos do gerenciamento pelas diretrizes do Hoshin Kanri, desdobramento da política de qualidade, utilizado no Japão. Nessa metodologia a alta direção seleciona indicadores em cinco perspectivas, que refletem suas prioridades estratégicas. Esses indicadores são posteriormente desdobrados para o segundo nível e assim em diante (...).

Algumas organizações utilizam a metodologia preconizada pelo *Balanced Scorecard*, em que, inicialmente, a estratégia é decodificada em objetivos para cada uma das quatro perspectivas e, em seguida, são identificados indicadores que meçam o atingimento desses objetivos (...).

O Comitê concluiu que a metodologia do *Balanced Scorecard* é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ (Grifos do autor) (FPNQ, 2001, p. 28).

No Relatório Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global da FPNQ 2001, é manifestada, ainda, a possibilidade de se acrescentar outras perspectivas no *Balanced Scorecard*. Além disso, o *BSC* contribui direta e indiretamente para o alcance de aproximadamente 580 pontos nos critérios de excelência do PNQ.

4.2.2 O Modelo *Balanced Scorecard*

O modelo *Balanced Scorecard* foi criado baseando-se nas obras de seus autores, Kaplan e Norton, que motivados pela crença que os métodos existentes para medidas de avaliação de desempenho estavam obsoletos, e a partir de vários estudos, introduziram o sistema *scorecard* implementado na empresa Analog Devices, aderindo mais idéias novas ao sistema, originando o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O modelo de contabilidade tradicional, desenvolvido há séculos, é incapaz de ir além das transações isoladas entre entidades independentes. Este modelo de contabilidade não incorpora a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, tão necessários na era da informação. E a capacidade de explorar e mobilizar os ativos intangíveis são decisivas na gestão das organizações na era da informação (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7).

A base de referência para definirem o modelo *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1997) foi alicerçado no novo ambiente empresarial que, na era da informação. Tanto para organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços surgiram novas exigências para assegurar o sucesso competitivo, ou seja, novas premissas operacionais, tais como:

- Os processos interfuncionais, no sentido de que a empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais;
- A ligação com clientes e fornecedores, no sentido de que a tecnologia da informação permite que as empresas hoje integrem seus processos de suprimentos, produção e entrega de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes;
- A segmentação de clientes, no sentido de que os clientes buscam cada vez mais soluções personalizadas;
- A escala global. Não há mais barreiras à concorrência. Cabe às empresas combinar eficiência e agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- A inovação. O ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, o que exige rápida incorporação de novas tecnologias nos processos de produção a todo instante; e

- Os trabalhadores do conhecimento, que devem agregar valor pelas informações que podem fornecer, o futuro é centrado em competências.

Dentro da concepção de Kaplan e Norton (1997, p. 8), os modelos que utilizam somente indicadores financeiros, como medidores de desempenho organizacional, refletem sobre eventos passados e não contemplam o novo ambiente da era da informação, em que os ativos intangíveis tornam-se imprescindíveis para a perpetuação da empresa. Não há, portanto, preocupação com a inclusão da estratégia empresarial no processo de medição do desempenho futuro da organização. Daí decorre a necessidade de alinhar a estratégia aos novos modelos de desempenho. Kaplan e Norton (1997) complementam:

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo e tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 7).

Muitos projetos e planos de melhoria desenvolvidos nas organizações prometem incremento significativo no desempenho, porém muitos deles acabam produzindo resultados frustrantes, por serem focados em iniciativas isoladas, não alcançando resultados importantes, visto que estão dissociados da estratégia da organização.

No desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, as medidas financeiras tradicionais não são abandonadas. Pelo contrário, são preservadas e complementadas com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, com forte alinhamento entre clientes, fornecedores, processos, funcionários, tecnologia e inovação, uma vez que, para Kaplan e Norton (1997): “Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam os indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existentes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 11).

Os autores do *Balanced Scorecard* compreendem a importância de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional para fazer a devida conexão com os indicadores e metas e afirmam:

Se no ambiente da era da informação os ativos intangíveis são cruciais para a perpetuação da empresa, é necessário que os novos modelos de medição de desempenho estejam alinhados com a estratégia e balanceados por toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 3).

Por esta razão, estes autores colocam a estratégia da empresa em primeiro grau de importância na construção do modelo *Balanced Scorecard*. Não menos importante, para a elaboração deste trabalho, é o entendimento do que vem a ser estratégia.

Pode-se, então, compreender estratégia como sendo um instrumento de direção das organizações de modo a situá-las no seu ambiente diante dos recursos disponíveis, como também um processo de planejamento para a obtenção de um produto final num determinado período, ou ainda, num contexto mais amplo, poderia ser a forma de ver o mundo com os desejos da organização inseridos nesse mundo.

No modelo *Balanced Scorecard*, os autores colocam a definição da visão e da estratégia da empresa no centro de importância, circundadas por dimensões cuja medição, acompanhamento e gerenciamento tenderão a levar a empresa para o futuro de forma balanceada. Partindo desta premissa, os gerentes devem buscar visualizar a organização como um todo, por mais de uma dimensão, até mesmo pela complexidade do atual gerenciamento das empresas.

A Figura 5 ilustra a relação da visão e estratégia em quatro dimensões e as questões destas, que, segundo Kaplan e Norton (1997), os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros ampliando sua percepção da organização.

Apresentada a visão geral do *Balanced Scorecard*, são mostradas, a seguir, as relações de causa e efeito, os vetores do desempenho e, também, é feita uma breve descrição das perspectivas. Após, são listadas as etapas que os autores recomendam para a elaboração de um *Balanced Scorecard*.

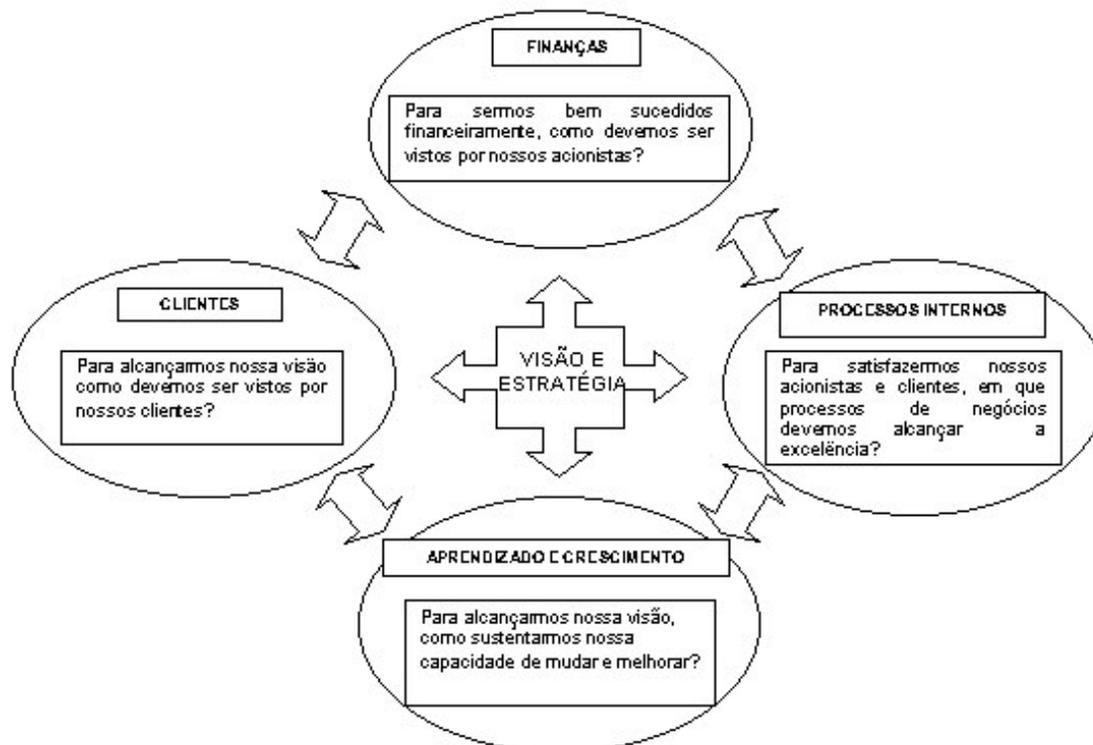


Figura 5 - Visão Geral do *Balanced Scorecard*

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

O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e transforma-se em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *BSC*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais a estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback*⁶ para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

⁶ É um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas (JACOBS, 1974).

4.2.2.1 Relações de Causa-e-Efeito

Para os autores do *Balanced Scorecard*, a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito e o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas em todas as perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e avaliadas. Eles mostram, de forma didática, as relações de causa e efeito, em cadeia, nas quatro perspectivas do modelo. A Figura 6, a seguir, exemplifica o retorno do capital empregado como objetivo da perspectiva financeira. A mesma figura, exposta com as adaptações, mostra com clareza a importância das relações de causa e efeito na elaboração de um *Balanced Scorecard*.

4.2.2.2 Vetores de Desempenho

Os autores do *Balanced Scorecard*, por vetores de desempenho, entendem um conjunto de indicadores de tendências da estratégia da unidade de negócio. As medidas de resultados não comunicam a maneira como são alcançados, além de não indicar claramente se a estratégia esta sendo implementada com sucesso ou não e afirmam os autores que “Um bom *Balanced Scorecard* deve, também, conter uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.32).

Entretanto, esses indicadores, somente podem não permitir uma melhoria do desempenho financeiro ao longo do tempo. É preciso haver uma combinação dos vetores de desempenho com as medidas de resultado e vice-versa, para se entender como os resultados são alcançados e se a estratégia está sendo implementada com sucesso.

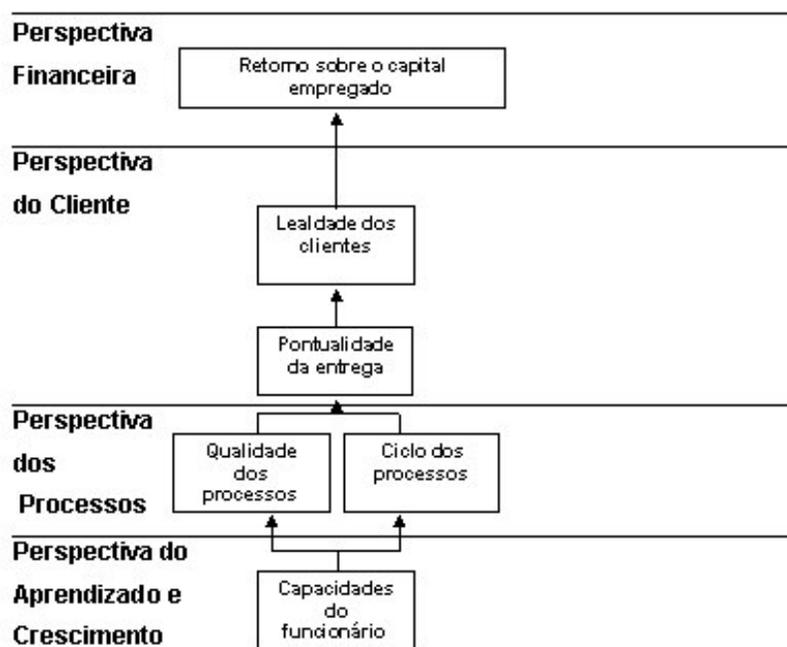


Figura 6 - Relações de causa e efeito em cadeia

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p 31)

4.2.1.1 As Perspectivas ou Dimensões do *Balanced Scorecard*

Segundo seus autores, o *Balanced Scorecard* é constituído de quatro perspectivas, porém de acordo com as circunstâncias e com a estratégia da unidade de negócios, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Pela importância das perspectivas ou dimensões no modelo citadas na obra de Kaplan e Norton (1997), seguem as definições de cada uma:

4.2.2.2.1 Perspectiva Financeira

Corresponde à última etapa, conseqüência das outras perspectivas, sob a visão dos autores o *Balanced Scorecard*, deve vincular os objetivos financeiros à estratégia empresarial. Assim, os indicadores devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminem com melhorias de desempenho financeiro, a exemplo do que foi ilustrado na Figura

14. Desta forma, os objetivos e medidas financeiras desempenham um duplo papel: o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o de basear os objetivos e metas das demais perspectivas.

Os autores citam:

O componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo(crescimento) quanto de curto prazo(produtividade).O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004, p.40).

4.2.2.2.2 Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva do *Balanced Scorecard*, o grande objetivo é saber quais segmentos deverão ser selecionados, os quais que se localizam as fontes que irão produzir os componentes da receita dos objetivos financeiros. Portanto, cada um dos objetivos deve ter claro o indicador de tendência para as medidas essenciais de resultados na dimensão clientes.

Com as medidas essenciais (de resultado), conforme Quadro 10, associadas aos seus indicadores de tendência (vetores), é possível estabelecer uma proposta de valor que, na opinião de Kaplan e Norton (1997), auxiliam na geração de fidelidade e satisfação dos segmentos-alvo. Estas propostas de valor variam de acordo com o segmento de mercado. O conjunto de atributos que permite a sua ordenação em todos os setores de implementação dos *scorecards*, os autores citam os três mais comuns na elaboração do *Balanced Scorecard*, quais sejam:

- Atributos dos produtos ou serviços, na forma de qualidade, preços, tempo e funcionalidade;
- Relacionamentos com os clientes, na forma da qualidade das relações pessoais por ocasião de uma transação comercial; e
- Imagem e reputação, na forma dos fatores intangíveis que atraem e mantém os clientes fiéis à organização.

| MEDIDAS ESSENCIAIS OU DE RESULTADOS | INDICADOR DE TENDÊNCIA OU VETOR DE DESEMPENHO |
|-------------------------------------|---|
| Satisfação de clientes | Percentual de clientes satisfeitos, conforme critérios. |
| Fidelidade de clientes | Número de clientes retidos na organização. |
| Participação no mercado | Valor das vendas por clientes ou segmento de mercado. |
| Captação de clientes | Percentual de novos clientes na organização. |
| Lucratividade de clientes | Lucro líquido do cliente ou do segmento do mercado. |

Quadro 10 - Medidas Essenciais x Indicador de Tendência na Perspectiva Cliente

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

4.2.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

No *Balanced Scorecard*, segundo seus autores, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvo.

Com a identificação das necessidades dos clientes, a fim de criar valor para os mesmos e produzir resultados financeiros, os autores propuseram três processos principais, quais sejam:

- Processos de Inovação, em que se identifica o mercado e se idealiza a oferta de produtos ou serviços;
- Processos de Operações, onde se geram os produtos ou serviços e ocorre a entrega destes aos clientes; e
- Processos de Serviço Pós-venda, em que se prestam serviços como garantias, correções de defeitos, devoluções, dentre outros.

Portanto, a seqüência a ser orientada na elaboração do *Balanced Scorecard*, nesta perspectiva, segundo seus autores é:

- Identificar os processos críticos em que devem buscar a excelência a fim de atender o objetivo dos acionistas e segmentos específicos de clientes e

- Trabalhar com os processos integrados na cadeia (Inovação, Operação e Pós-venda), buscando alinhamento da identificação das necessidades dos clientes com a sua satisfação.

4.2.2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva, na visão dos idealizadores, tem como objetivo oferecer a infraestrutura para possibilitar a obtenção dos objetivos das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Por esta razão, os investimentos são justificados para a capacitação das pessoas que, em síntese, são as responsáveis pelo futuro da organização. Para elaboração do *BSC* em empresas de serviço e do setor industrial os pesquisadores revelaram três categorias necessárias para esta perspectiva:

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

As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias, conseqüentemente, os objetivos e medidas de desempenho devem ser parte integrante do *Balanced Scorecard* afirmam os autores.

Pode-se observar que as quatro dimensões são balanceadas e gerenciadas através de indicadores, associadas a metas de desempenho, alicerçando a estrutura do modelo para aplicação nas organizações.

⁷ Conforme Block *empowerment* consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade favorecendo à criação de relações de confiança entre os colaboradores, trata-se de descentralizar poderes na cadeia hierárquica de uma empresa, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia (PME NEGÓCIOS, 2004).

4.2.1.2 O Processo de Construção do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) recomendam 4 etapas básicas, subdivididas em outras 10 tarefas, para a elaboração de um *Balanced Scorecard*. Entretanto, deixam as alterações a critério das empresas, conforme características próprias do ambiente. A Figura 7, a seguir, detalha as etapas com as tarefas recomendadas pelos autores.

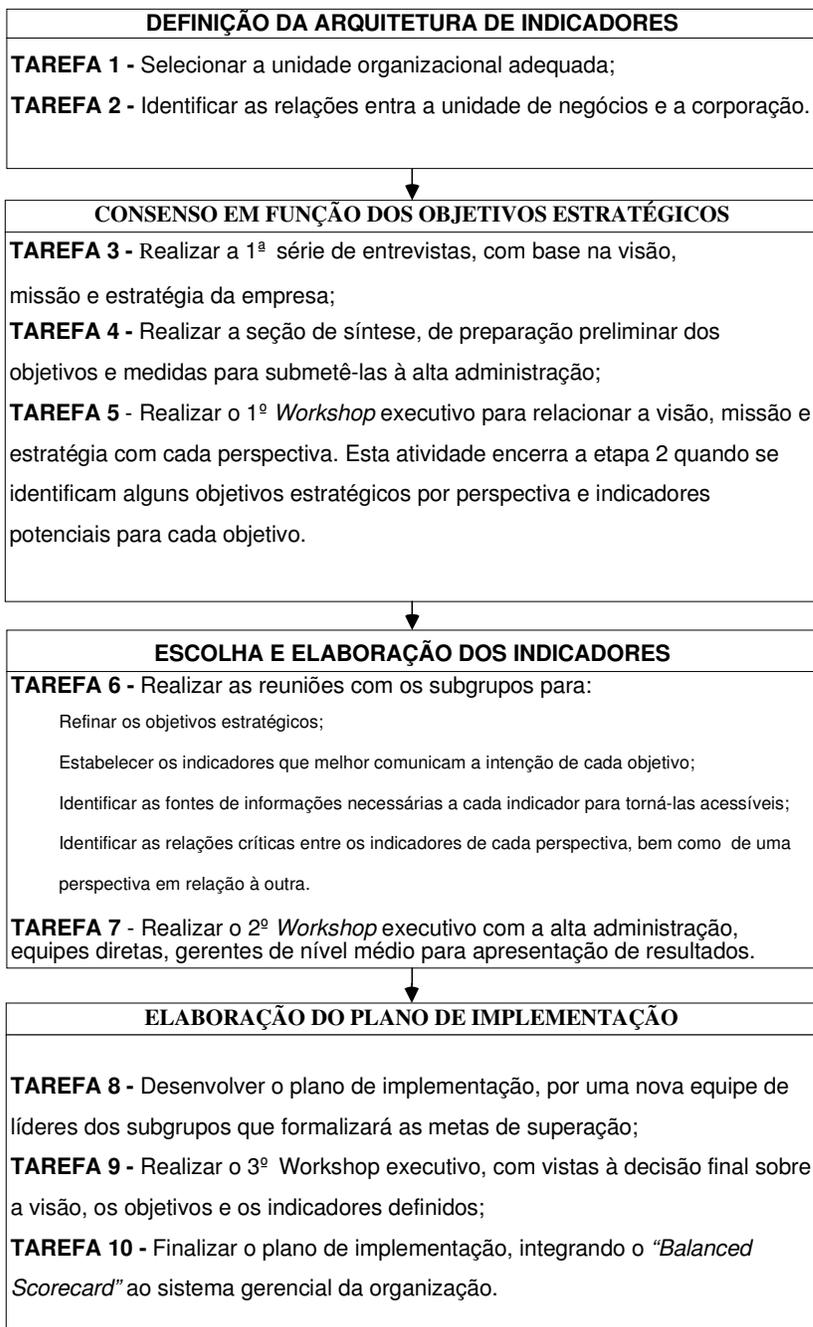


Figura 7 - Passos para a construção do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 315-324)

Posteriormente ao diagnóstico do segmento e a avaliação das lacunas no sistema de gestão, foram analisados os 2 modelos de avaliação de desempenho e gestão pelo pesquisador, quais sejam: *Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade* (FPNQ, 2001) e do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), *estruturados* com vistas à proposição para uma empresa de transporte rodoviário urbano.

4.3 ESCOLHA DO MODELO PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO - *Balanced Scorecard*

Todos os autores referidos mencionam, em suas explicações, a importância de alinhamento dos objetivos estratégicos com as medidas operacionais e, conseqüentemente, às financeiras da organização, no sentido de torná-los visíveis, acessíveis, perceptíveis e determinantes na avaliação da performance desta organização. Entretanto, poucos fornecem a receita de como estruturar de forma prática o modelo, de modo a proporcionar um completo entendimento aos leitores.

O *BSC* é um modelo de fácil entendimento, segundo artigo de Vasques (2004) o *BSC* foi originalmente criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton em 1992, e desde então, vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista *Fortune 1000* estão utilizando o *Balanced Scorecard* nos EUA, e, na Europa, entre 40% e 45%. O *BSC* foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Kaplan e Norton (2001) prevêem sérias dificuldades de algumas organizações, a exemplo das governamentais, de definirem suas estratégias e acabam encontrando obstáculos com a arquitetura original do *Balanced Scorecard*, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Tais obstáculos, entretanto, permitem a reformulação desta arquitetura e os autores complementam que “Contudo, até mesmo os objetivos financeiros e para os clientes talvez necessitem de reformulação nas organizações governamentais” (KAPLAN; NORTON, 2001, p.147).

Conforme recomendado por Kaplan e Norton (1997), o incremento proposto para o *Balanced Scorecard* a uma empresa de transporte rodoviário urbano, entretanto, apenas adapta e não altera a metodologia original. Esta metodologia acompanha as mudanças organizacionais no tempo, na visão dos referidos autores, principalmente as causadas pelas inovações tecnológicas, e transcende a perspectiva financeira de medição. Ao colocar a estratégia no foco principal, o modelo equilibra as dimensões mercadológicas, internas e do crescimento pessoal e aprendizado com a dimensão financeira.

Os serviços prestados à comunidade pelas empresas de transporte rodoviário urbano, hoje, já são amplos e complexos. Desta forma, o processo de avaliação de desempenho, precisa ser abrangente, objetivo e equilibrado.

Segundo Porter (2001), em palestra na *Expo Management*, ao ser questionado sobre o tema medição de desempenho, fez uma referência a respeito do *Balanced Scorecard*, afirmando a importância deste modelo de não somente englobar os aspectos financeiros, mas também os medidores da eficácia operacional e dos clientes.

Analisando todos os modelos estudados, observa-se que o *Balanced Scorecard* é o modelo que reúne, na opinião do autor deste trabalho, um maior número de características de avaliação de desempenho, com capacidade de agregar valor na competitividade empresarial.

Este modelo constitui-se de uma das ferramentas de gestão de desempenho mais completa, pois traduz a visão, princípios e missão em objetivos e medidas, sendo não somente um sistema de controle, mas um sistema de disseminação das estratégias em todos os níveis da organização, correlacionando os vários setores da empresa.

Fiel ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste trabalho e com base nas análises comparativas efetuadas entre os modelos estudados, suas similaridades, complementaridades e constatações da pesquisa, o modelo sugerido pelo autor, para uma empresa de transporte rodoviário urbano, é o *Balanced Scorecard*.

O referido modelo possibilita a implementação de um sistema de medição focado na unidade de negócio, como também congrega as estratégias corporativas, permitindo ainda o acréscimo de outras perspectivas, voltadas às empresas de caráter público-privado como é o caso em questão. Dentre os principais benefícios capazes de incorporar ao processo de gestão

das empresas de transporte rodoviário urbano, com a implantação do *Balanced Scorecard*, são descritos a seguir:

- A condição de acompanhar o desempenho empresarial das organizações, que necessita de melhorias na sua performance, conduzindo para mudanças no sistema de medição, alicerçadas nas estratégias. A análise do modelo anterior da empresa constatou que a grande maioria das empresas de transporte rodoviário não possui um sistema de medição alinhado com indicadores voltados para o futuro. O acompanhamento é focado no desempenho passado e o *Balanced Scorecard* pode corrigir esta distorção. Observa-se que os órgãos oficiais, como a ANTP e AGERGS, propõem uma configuração de indicadores sem um inter-relacionamento, ou seja, sem as relações de causa e efeito focados nas estratégias das empresas rodoviárias urbanas;
- A capacidade de integrar os diversos níveis organizacionais existentes principalmente para as empresas que possuem filiais geograficamente distantes, facilita a convergência sistêmica de todas as unidades de negócio, uma vez que muitas empresas possuem representatividade em vários municípios e sociedades, por consequência de sua atividade de caráter público;
- Garantia de maior eficiência e eficácia nas empresas de transporte rodoviário urbano no que tange às transações comerciais e operacionais, pois associa o desempenho financeiro a outras dimensões, como processos, clientes, funcionários tecnologia e inovação;
- Caracteriza o alinhamento das estratégias em todos os níveis organizacionais com as metas de desempenho, o que é uma deficiência nas empresas de transporte rodoviário urbano;
- Capacidade de tornar mais focado e participativo o processo de tomada de decisões, na medida em que traz outras dimensões para o processo de medição. Observou-se nas empresas de transporte baixa participação dos gestores intermediários no processo de tomada de decisão da empresa. A tomada de decisão fica centrada na alta direção;
- O *Balanced Scorecard* apresenta um sistema de gestão centrado no foco das reuniões gerenciais de acompanhamento e controle das ações, conseguindo através

da objetividade a eliminação do desperdício de tempo com reuniões paralelas e subjetivas;

- O modelo fomenta a participação de todas as partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, sociedade e funcionários) na construção das estratégias da empresa fornecendo importantes subsídios às discussões pelo processo de *feedback*, crescimento e aprendizado;
- O *Balanced Scorecard* estabelece condições de alinhamento dos planos de ação com as diretrizes e estratégias da empresa, com projetos não antagônicos e sinérgicos à visão da organização;
- O modelo propicia os gestores a romper as barreiras no que tange o envolvimento e participação entre os departamentos da empresa, numa visão ampla da organização centrada não somente na área de atuação;
- O modelo demonstra ser capaz de comunicar, em todos os níveis organizacionais, as metas de desempenho em uma arquitetura de indicadores focadas nas dimensões, alinhadas à visão e à estratégia; e
- O envolvimento das pessoas na elaboração de planos e metas da empresa faz com que o processo de definição das estratégias não se concentre somente no nível estratégico, mas sim permeie o nível tático e operacional tornando mais participativo, comprometido, gerando mais interesse, o que propicia o trabalho de equipe.

Conforme as exigências de mercado e objetivando atingir resultados mais rápidos nas operações da empresa, os benefícios expostos são os mais importantes para que o autor viesse a formular a sugestão do *Balanced Scorecard* a uma empresa de transporte rodoviário urbano. Entretanto, as empresas de transporte constituem-se numa prestadora de serviços públicos, em face disso, o autor conclui que o *Balanced Scorecard* necessita ter enfatizado nos seus indicadores também a responsabilidade social e o próprio aspecto legal da organização, sem prejudicar a metodologia original, orientada pelos autores.

Verificou-se que o modelo do *Balanced Scorecard* esta muito alinhado aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, bastando a Implementação com as adaptações necessárias como a inclusão da responsabilidade social e o próprio aspecto legal da organização, sem prejudicar a metodologia original, visando o alinhamento das

organizações do setor de transporte de ônibus urbano em níveis estadual e nacional (PGQP e PNQ).

O sistema de avaliação de desempenho deve reforçar as estratégias da organização e propiciar aprendizado através da relação de causa e efeito de seus indicadores e do monitoramento destes indicadores em todos os níveis da organização, sugerindo a estrutura semelhante ao modelo do PNQ.

No próximo capítulo, será exposto pelo autor uma proposta de estruturação do modelo escolhido a uma empresa de transporte rodoviário urbano.

5 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo, são descritas as características do modelo de avaliação proposto a uma empresa rodoviária urbana, relatando os seguintes aspectos:

- Diretrizes Fundamentais;
- Descrição do Modelo Proposto;
- Missão das Organizações Prestadoras de Transporte Rodoviário Urbano (Iniciativa Privada);
- Detalhamento do Modelo;
- A implementação do Modelo;
- Definição do Escopo e Sistema de Indicadores;
- Definição dos Objetivos Estratégicos;
- Escolha dos Indicadores Estratégicos; e
- Elaboração do Plano de Implementação.

5.1 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO A UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO

O sistema de avaliação de desempenho do *BSC* pretende alcançar os seguintes objetivos:

- definir e articular as estratégias da empresa comunicando as partes interessadas, buscando o alinhamento das iniciativas individuais e organizacionais a fim de alcançar uma meta comum, ou seja, um sistema de comunicação, informação e aprendizado;
- incorporar o processo de inovação, buscando a criação de valor, sendo um vetor de desempenho financeiro futuro a médio e longo prazo mais poderoso que o ciclo de operações de curto prazo;

- construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo através da perspectiva do aprendizado e crescimento, uma das perspectivas que identifica a infra-estrutura da empresa;
- identificar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados;
- oportunizar a avaliação das condições de desempenhos das operadoras de transporte rodoviário sob as perspectivas financeiras e não financeiras, avaliando o desempenho de seus processos;
- auxiliar nas definições das metas de desempenho dos serviços tanto para as operadoras rodoviárias como para os órgãos fiscalizadores; e
- oferecer mecanismos de avaliação dos interesses públicos, como toda operadora de transporte deva estabelecer na sua missão, traduzindo no alinhamento das estratégias na perspectiva dos processos internos.

5.1.1 Diretrizes Fundamentais

As diretrizes que norteiam o modelo proposto originam-se do *Balanced Scorecard* com ênfase nos seguintes aspectos:

- Vinculação da visão com a missão e as estratégias: a visão de futuro é alinhada com a missão, possibilitando a veiculação com os processos para construção das estratégias de curto e longo prazo;
- Veiculação dos indicadores à missão de cada processo: alinhamento dos indicadores aos objetivos de cada processo na análise da rotina em uma visão departamental, e dos indicadores estratégicos em uma visão sistêmica buscando uma avaliação da melhoria;
- Visão sistêmica da cadeia de valor: a prestação de serviços de transporte rodoviário urbano deriva para vários outros fatores que afetam direta ou indiretamente o

negócio, sendo a organização nesta perspectiva avaliada de forma sistêmica e integrada;

- Visão de negócio a longo prazo com assistência de curto prazo: buscando avaliação da consistência do modelo e da melhoria de desempenho o sistema introduz indicadores que possibilitam verificar tendências, como vetores de desempenho, e indicadores de ocorrência que apresentam o resultado dos processos;
- Utilização de indicadores já utilizados pelos órgãos concedentes e demais empresas operadoras de transporte: a escolha de indicadores está associada à arquitetura estratégica da empresa, sendo usado como *benchmarking* com empresas de referenciais pertinentes;
- Diversas perspectivas: a disposição dos indicadores esta agrupada na perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento considerados no modelo do *Balanced Scorecard*;
- Arquitetura de indicadores através das relações de causa e efeito: a estrutura de indicadores considera a correlação entre os indicadores *lead* de tendência e *lag* de resultados na consolidação da visão através das estratégias.

5.1.2 Descrição do Modelo Proposto

A descrição do modelo proposto é representada com base nas recomendações para uma empresa de transporte rodoviário urbano, onde a estratégia é um passo de um processo contínuo, que começa com a missão da organização, e que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. A missão e seus valores essenciais são estáveis com o tempo. A visão desenvolve um cenário futuro que ilumina sua trajetória, ajudando os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Este processo dispara através da estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia, que evolui com o tempo para enfrentar as condições de mutação impostas pelo mundo atual. A Figura 8 demonstra o processo de tradução da missão em resultados almejados.

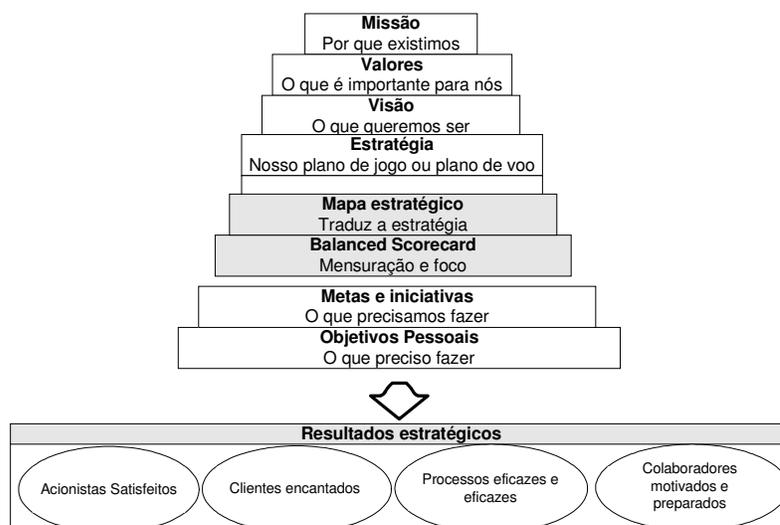


Figura 8 - Traduzindo a missão em resultados almejados

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Os objetivos estratégicos tiveram sua definição proposta, por perspectiva, no modelo adaptado de Kaplan e Norton (2001) do seguinte modo, conforme Figura 9.

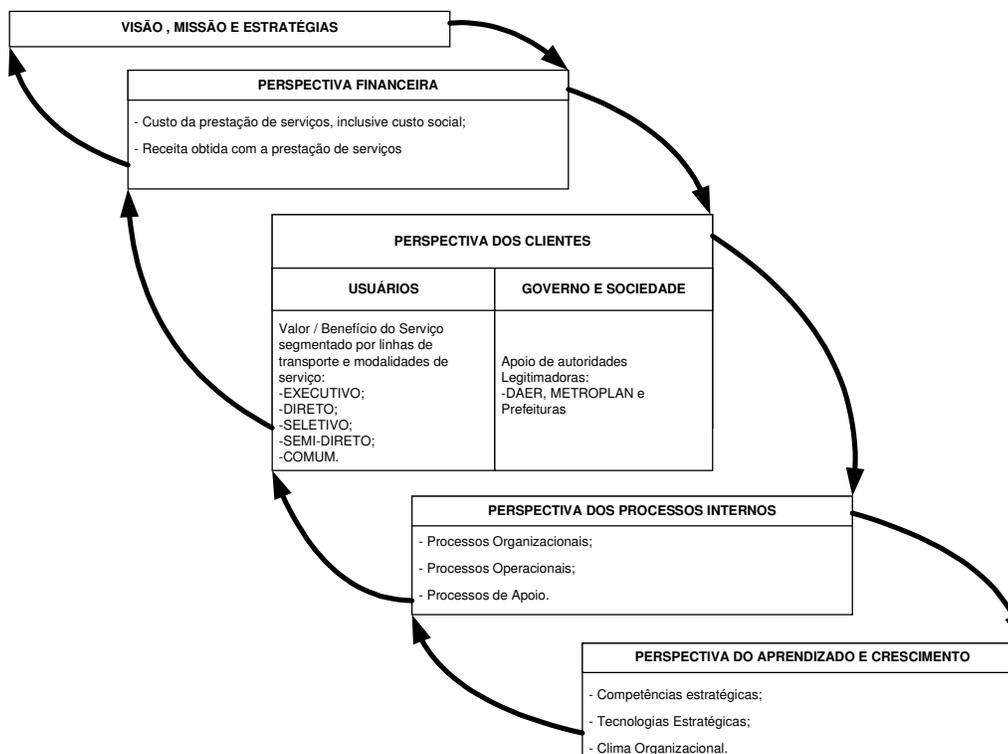


Figura 9 - Modelo proposto para uma empresa rodoviária urbana

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2001)

5.1.3 Missão das Organizações Prestadoras de Transporte Rodoviário Urbano (Iniciativa Privada)

O modelo do *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (2001) para organizações não governamentais, possui objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar a estratégia e, depois, comunicá-la a toda empresa buscando o lucro como fator de desenvolvimento e manutenção do negócio que é o transporte rodoviário de pessoas. Para o atingimento das metas propostas baseadas na visão que as empresas de transporte determinam, é necessário um balizamento mínimo definido por princípios básicos, tais como:

- Ética e justiça;
- Respeito ao cliente;
- Respeito ao meio ambiente;
- Credibilidade na prestação de serviços;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Lucro como fator de desenvolvimento da empresa.

As empresas privadas de transporte rodoviário urbano preferencialmente enfatizam como missão:

- Transportar pessoas com qualidade, rentabilidade e confiabilidade;
- Respeitando ao meio ambiente e à comunidade;
- Garantindo a satisfação dos clientes externos e internos.

5.1.4 O Detalhamento do Modelo

A estrutura do modelo proposto é definida com a perspectiva financeira como decorrência da perspectiva dos clientes (usuário e governo/sociedade), que são avaliadas através dos Fatores Críticos de Sucesso.

Para a perspectiva financeira estes fatores são:

- Receita operacional e
- Produtividade Operacional.

Para a perspectiva dos clientes para atingir o resultado financeiro tem-se:

- Atributos Relativos ao Produto/Serviço;
- Relacionamento com o Usuário;
- Imagem da Empresa; e
- Responsabilidade Social com o Poder Público e a Sociedade.

Na perspectiva dos processos internos, identificam-se os fatores críticos de sucesso que interferem no atendimento dos requisitos do cliente (usuário e poder concedente/sociedade), tem-se, então:

- Processos Relativos aos Fornecedores;
- Processos Relativos aos Produtos/Serviços;
- Processos de Apoio e Organizacionais;
- Processos Relativos à Sociedade; e
- Processos Relativos ao Usuário.

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento que afetam os processos internos tem-se:

- Competências Estratégicas;
- Tecnologias Estratégicas; e

- Clima Organizacional.

O desenvolvimento dos indicadores do sistema de gestão estão dispostos de forma a estabelecer uma clara hierarquia e vinculação entre os indicadores de processos e os objetivos estratégicos da organização, onde as necessidades dos usuários e poder concedente são o *imput* para os processos internos. Neste modelo, identifica-se como característica principal para o atingimento dos objetivos estratégicos os processos relativos ao produto/serviço, pois agregam valor pelo fato de atingir diretamente ao usuário do sistema de transporte. Esta prioridade é dada para o “Dono do Processo”, que ao constatar alguma irregularidade possui autonomia sobre a estrutura matricial do organograma da empresa buscando agilidade no atendimento.

Esta nova definição está evidenciada pelo autor na Figura 10, definindo os objetivos dos processos internos e vinculando as metas dos processos departamentais aos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos.

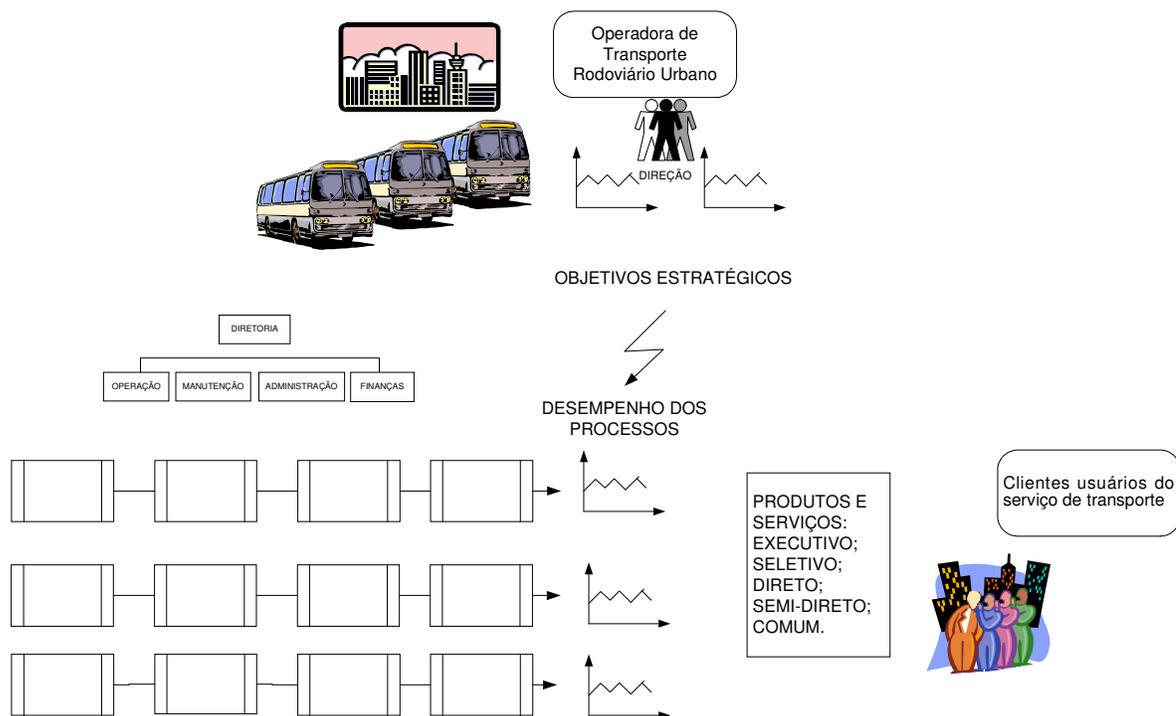


Figura 10 - Desdobramento dos objetivos estratégicos em metas nos processos relacionados aos produtos/serviços

Os fatores críticos de sucesso, cujo bom funcionamento é essencial para o sucesso das empresas, são evidenciados nas diferentes perspectivas da organização nas relações de causa e efeito dos indicadores, que afetam o desempenho global.

Observa-se a priorização nas empresas de transporte rodoviário urbano dos indicadores relacionados aos processos relativos ao produto/serviço nas áreas consideradas críticas, ou seja, onde atingem diretamente ao cliente. Como o desempenho destes processos depende das competências, da tecnologia e do clima organizacional, a tendência definida pelos indicadores vinculados a estes fatores críticos de sucesso fornece subsídios para inferir o seu reflexo no desempenho nos processos internos que afetam os produtos/serviços e, como consequência, o usuário.

Observa-se também uma correlação entre os fatores críticos de sucesso na mesma perspectiva. Um exemplo disto é a influência dos processos relacionados aos fornecedores sobre os processos relacionados ao produto/serviço.

A escolha dos fatores críticos de sucesso Relações entre a Unidade procurou basear-se no modelo da FPNQ (FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2002) e ANTP (2003), onde a segmentação dos clientes, os processos apoio e organizacionais, relativos ao produto/serviço, dos fornecedores, da sociedade são definidos na avaliação dos resultados, e a arquitetura estratégica está estruturada nesta configuração.

5.1.5 A implementação do Modelo

Para melhor entendimento do modelo, primeiramente, descreve-se esquematicamente, na Figura 11, de forma objetiva, todas as etapas da metodologia de desenvolvimento do Planejamento Estratégico, bem como as tarefas intermediárias em cada etapa. Posteriormente, cada etapa esta sendo detalhada com maior nível de profundidade facilitando o esclarecimento do leitor.

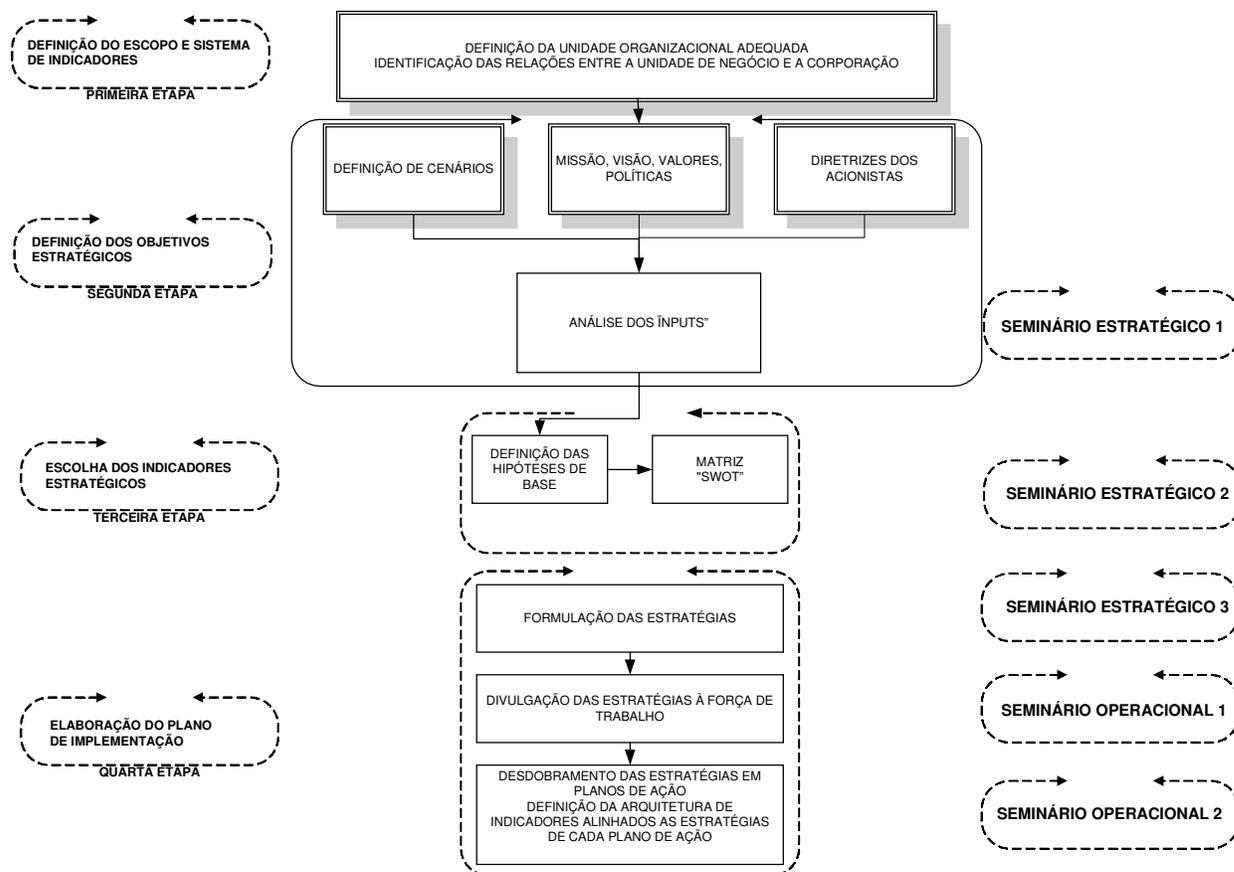


Figura 11 - Fluxograma da Metodologia de Implementação do Planejamento Estratégico buscando a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa rodoviária urbana

5.1.5.1 Definição do Escopo e Sistema de Indicadores

1. Selecionar a Unidade Organizacional Adequada

A escolha da unidade esta associada a uma organização que de preferência tenha atividades de uma cadeia de valores completa: marketing, vendas, operação, administração e serviços.

2. Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação

Entrevista com os gerentes em níveis divisional e corporativo buscando identificar objetivos financeiros, temas corporativos, relações com outras unidades, a fim de orientar tanto as oportunidades quanto as limitações que ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura independente.

5.1.5.2 Definição dos Objetivos Estratégicos

1. Realizar a primeira etapa de entrevistas

Além da visão, valores e política da organização, deve-se também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, tendências e tamanho e crescimento do mercado, concorrentes, preferência de clientes e inovações tecnológicas. O objetivo explícito é comunicar o conceito do *Balanced Scorecard* aos executivos, obter informações sobre a estratégia organizacional, e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*, seja em nível pessoal ou interfuncional.

Consiste na análise dos ambientes interno e externo da empresa. Define quais os temas a serem investigados na análise de ambientes, bem como os responsáveis pela investigação e a forma de apresentação no seminário estratégico.

Os principais temas estabelecidos são:

- **Necessidades dos clientes e mercados**, análise feita pelas gerências de marketing e comercial a partir das pesquisas feitas junto aos clientes e das análises de mercado realizadas pelo marketing;
- **Projeções de evolução do mercado** realizadas pela gerência de marketing;
- **Cenários político e econômico** de responsabilidade da diretoria. Este tema é trazido para o Seminário Estratégico 1 por consultor especializado, que apresenta as principais tendências para os próximos cinco anos.

- **Legislação:** De responsabilidade da gerência financeira e tem como foco as tendências de legislação e outros regulamentos que possam ter impacto no negócio da empresa.
- **Fornecedores:** Análise da situação atual e futura dos principais fornecedores e resultados da prospecção de novos potenciais fornecedores.
- **Gestão:** Estão incluídos todos os aspectos relacionados à gestão empresarial:
 - desempenho financeiro;
 - crescimento;
 - desempenho global; e
 - recursos humanos.
- **Análise Operacional:** Cada gerência apresenta a situação da sua área em relação às rotinas de trabalho e as necessidades futuras já identificadas.

2. Sessão de Análise e definição de objetivos

Cada responsável pela investigação e análise, apresenta os temas e busca, na organização, o apoio necessário para assegurar o resultado esperado desta etapa. O diretor, com apoio do gerente administrativo, monitora o andamento destas atividades, visando assegurar o resultado desejado.

É desenvolvida a análise das pesquisas observadas com os executivos relacionando preliminarmente os objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Esta avaliação busca discutir as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais ao *Balanced Scorecard* e às mudanças nos processos que se seguirão ao lançamento do *scorecard*.

Análise prévia da missão, visão, valores e políticas pela diretoria e gerências. O objetivo é verificar se, considerando as informações disponíveis antes do Seminário Estratégico 1, há indícios de necessidade de alterações.

Os resultados são objetivos nas quatro perspectivas que deverão se relacionar com a visão, princípios e políticas e com as estratégias da unidade de negócios e se os objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relações de causa e efeito.

3. Seminário Estratégico: Primeira etapa

Debate sobre a missão e a estratégia. Mostram-se os objetivos propostos a suas perspectivas respectivas e citações das entrevistas. A diretoria obtém junto aos acionistas os seus objetivos e expectativas em relação à empresa para os próximos 5 anos.

Procura-se definir três ou quatro objetivos mais importantes para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores para cada objetivo.

Neste Seminário Estratégico 1, são apresentados todos os temas preparados nas etapas anteriores. Cada responsável pelo tema apresenta as conclusões das análises realizadas. Após há uma análise pelo grupo de participantes do evento, para entendimento comum.

5.1.5.3 Escolha dos Indicadores Estratégicos

1. Reuniões dos Subgrupos

- Refinamento dos objetivos estratégicos;
- Para cada objetivo identificação do(s) indicador(es) que melhor comunicam a intenção dos objetivos;
- Para cada indicador buscar identificar as fontes de informações necessárias para tornar essas informações acessíveis;
- Para cada perspectiva identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva e as outras perspectivas do *scorecard*.

2. Seminário Estratégico: Segunda etapa

No Seminário Estratégico 2, com base na análise dos dados referendados no Seminário Estratégico 1, ou seja, baseado nos cenários levantados na etapa anterior “*inputs*”, são estabelecidas as hipóteses de base, crenças assumidas em relação aos cenários apresentados, ou seja, prováveis situações internas ou externas a organização que poderão lhe afetar direta ou indiretamente. Estas hipóteses são, em seguida, estruturadas na matriz “*swot*”⁸, através da ferramenta *Brainstorming* organizando as idéias em grupos, que são as ameaças e oportunidades identificadas nos cenários externos, e as fraquezas e pontos fortes identificados nos cenários internos à empresa.

Envolve a alta administração e os gerentes de nível médio, debatendo a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais para o *scorecard*.

Os resultados dos subgrupos serão apresentados pelos integrantes dos subgrupos criando a sensação de posse dos objetivos e os indicadores, e comprometimento com o desenvolvimento do *scorecard*. O objetivo é elaborar uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios como também formular os objetivos de superação para cada uma dos objetivos propostos. Utilizam-se abordagens de *benchmarking* para especificar metas a serem alcançadas a longo prazo.

5.1.5.4 Elaboração do Plano de Implementação

1. Desenvolver o plano de implementação

Uma equipe formada por líderes de cada subgrupo formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Scorecard*. Este plano deve incluir a maneira de como os indicadores se relacionam ao banco de dados e sistemas de informações e comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização. Este processo busca vincular os indicadores de alto nível das unidades de negócios às medidas operacionais de cada local.

⁸ Matriz estratégica onde são avaliados os Postos Fortes e Fracos as Ameaças e Oportunidades buscando alternativas para o melhoria da organização.

2. Seminário Estratégico: Terceira etapa

Baseado na matriz *swot* são estabelecidas as estratégias que orientarão a empresa para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Para cada estratégia é definido um responsável, que coordenará a elaboração do plano de ação da estratégia e fará o acompanhamento da implementação deste plano.

A equipe executiva se reunirá pela terceira vez para chegar a decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos dois primeiros seminários e validar as metas definidas pelos subgrupos, como também iniciativas de mudanças da unidade alinhadas aos objetivos para alcançar as metas. Ao final do seminário, a equipe executiva terá como objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar a filosofia do *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.

3. Seminário Operacional: Primeira etapa

Após a definição das estratégias é realizado seminário para apresentação a todos os empregados. Neste seminário são explicitadas todas as etapas do processo e esclarecido o porquê daquelas estratégias. É previsto tempo para discussão com todos, visando ao pleno entendimento das estratégias.

4. Seminário Operacional: Segunda etapa

O Seminário Operacional 2 é um evento de três dias, com todos os empregados, que tem por objetivo a elaboração dos planos de ação para todas as estratégias. Ao final do trabalho dos grupos, é feita uma análise de todos os planos, visando à consistência e coerência dos planos.

Concluída estas etapas conforme Figura 12 é divulgada a arquitetura de indicadores que será acompanhada durante todo a implementação do *BSC*.

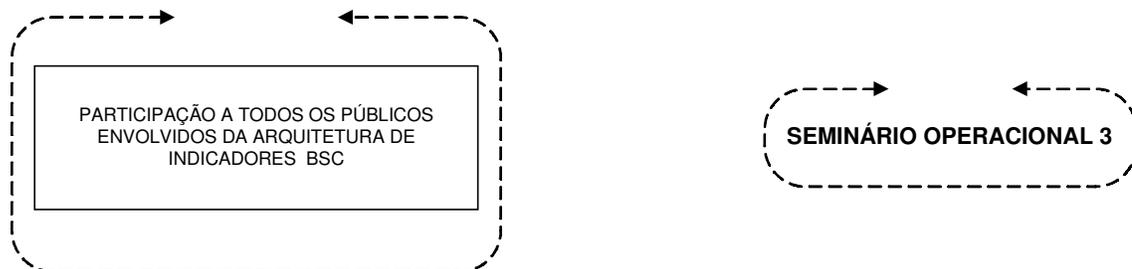


Figura 12 - Fluxograma da Metodologia de divulgação da Arquitetura de Indicadores na Implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa rodoviária urbana

5. Seminário Operacional: Terceira etapa

O Seminário Operacional 3 é um evento, com todas as partes interessadas da empresa, que tem por objetivo a divulgação da arquitetura de indicadores elaborada pelos gestores baseado nas estratégias e alinhado as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Após a comunicação dos indicadores do *BSC* é estruturado e aprovado o orçamento anual conforme Figura 13 e acompanhado mensalmente a implementação dos Planos de Ação.



Figura 13 - Etapa de Montagem do Orçamento Anual e Planos de Ação na Implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa rodoviária urbana

6. Seminário Estratégico: Quarta etapa

Após a consolidação dos planos, o gerente financeiro apresenta a prévia do orçamento, elaborado com base nos cenários e hipóteses assumidas no Seminário Estratégico 3. Considerando esta prévia e os planos de ação consolidados o orçamento é concluído, já prevendo os recursos adicionais necessários à execução dos planos de ação.

7. Acompanhamento dos Planos de Ação

O *Balanced Scorecard* deve ser integrado ao sistema gerencial da organização buscando utilizar as melhores informações disponíveis e focalizando a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*, validando o plano orçamentário a curto prazo (um ano) e longo prazo (cinco anos).

Os planos de ação, elaborados na etapa anterior, seguem a seguinte sistemática de acompanhamento:

- Cada plano tem um responsável que via, de regra, é o responsável pela estratégia do qual ele decorre;
- Cada ação definida deve ter claramente especificado o responsável pela mesma, o cronograma de execução, as áreas e pessoas envolvidas na execução, o indicador de conclusão da ação e os recursos necessários à sua implementação;
- O responsável pelo plano de ação acompanha a evolução da implementação por meio de reuniões mensais com as áreas envolvidas e responsáveis pelas ações;
- Nestas reuniões analisando o cronograma de execução *versus* o andamento e a utilização dos recursos previstos. Caso haja desvios em relação ao previsto, tanto em relação ao cronograma quanto aos recursos, são definidas ações e responsáveis; e
- Na reunião seguinte é analisada a eficácia das ações tomadas.

Estabelecido o modelo, o autor desenvolveu a sua aplicação em uma empresa rodoviária urbana. Este detalhamento será descrito com maior nível de detalhes no próximo capítulo, contextualizando os problemas verificados e aos resultados atingidos.

6 APLICAÇÃO DO MODELO EM UMA EMPRESA RODOVIÁRIA URBANA - CITRAL TRANSPORTES E TURISMO S.A.

Nesta seção, o modelo de sistema de avaliação proposto é aplicado na empresa Citral Transporte e Turismo S.A. Preliminarmente, é apresentada a empresa para fins de contextualização e, posteriormente, as informações referentes ao seu desempenho na arquitetura estratégica proposta de acordo com a seguinte ordenação dos tópicos:

6.1 APRESENTAÇÃO DA CITRAL TRANSPORTE E TURISMO S.A.

O perfil da empresa está descrito com o objetivo de analisar as características do modelo de gestão de uma empresa rodoviária urbana. O modelo proposto foi rodado em dois ciclos (2002 e 2003), estando em fase de implementação para o ciclo 2004. Nos próximos tópicos o autor resume a empresa e suas características internas e externas:

- Características Organizacionais;
- Características Operacionais;
- Produtos e processos;
- Força de Trabalho;
- Clientes e mercados;
- Fornecedores e insumos;
- Sociedade;
- Concorrência, ambiente competitivo e desafios estratégicos;
- Histórico da Qualidade;
- O Desempenho da Citral Transporte e Turismo S.A.;
- Conclusões da implantação do *Balanced Scorecard* nos últimos 2 ciclos (2002 e 2003), em uma empresa rodoviária urbana.

6.1.1 Características Organizacionais

Empresa do ramo dos transportes coletivos, com fins lucrativos, surgiu das tratativas entre os sócios das empresas Dreher & Borges Ltda. e Benette & Cia cuja razão social era Real e Rex.

A união foi oficializada em **19 de agosto de 1952**, sendo arquivado o primeiro contrato social em 02/09/1952, na MM Junta Comercial do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa possui uma unidade matriz e mais cinco filiais espalhadas pelo estado de acordo com a seguinte geografia:

- MATRIZ – TAQUARA
- FILIAL - CANELA
- FILIAL – BOM JESUS
- FILIAL – CAXIAS DO SUL
- FILIAL – SÃO FRANCISCO DE PAULA
- FILIAL - SAPIRANGA

A empresa tem disseminado e atuado segundo a seguinte Missão: “Transportar pessoas com qualidade, segurança, respeito e conforto, através de meios modernos e eficientes de transporte, gerando plena satisfação dos nossos clientes, acionistas e colaboradores, proporcionando o desenvolvimento social e cultural da nossa comunidade e preservando o meio ambiente”.

6.1.2 Características Operacionais

6.1.2.1 Produtos e processos

Os principais processos e que agregam valor ao negócio são: Desenvolvimento das escalas (logística), limpeza da frota e SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). A principal

característica no produto é a pontualidade na prestação de serviços de transporte de passageiros, buscando atender as necessidades dos clientes usuários do serviço de transporte e os clientes denominados órgãos concedentes.

Os processos de apoio, que dão suporte aos processos relativos ao produto, são:

- Manutenção preventiva, corretiva, controle de pneus, socorro no trecho, baldeação, acidentes e avarias, fiscalização, monitoria (instrutores), faturamento, admissão, desligamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, educação e treinamento, marketing e vendas, compras, recebedoria, almoxarifado, segurança patrimonial, SEMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), abastecimento, contabilidade, manutenção, administração.

Para dar conta deste atendimento, a Empresa dispõe, atualmente, de frota composta por 189 veículos, sendo que 55 veículos fazem parte da frota da Matriz.

6.1.2.2 Força de Trabalho

A exemplo de outras empresas da sua área de atuação, a Citral adota um modelo de divisão do trabalho nos segmentos de Administração, Operação, Manutenção e Mercado, sendo que em nível corporativo a empresa está estruturada conforme organograma da Figura 14.

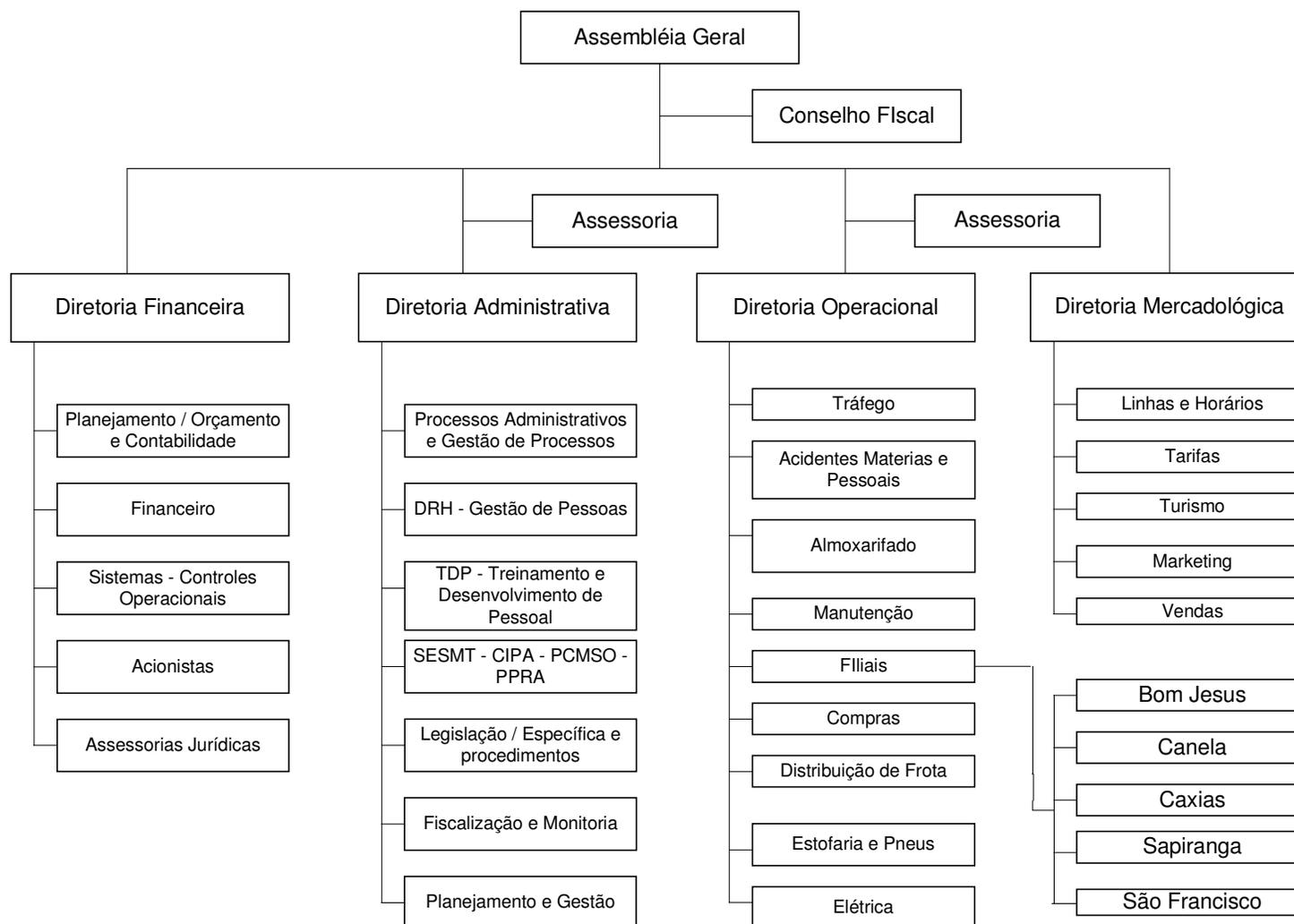


Figura 14 - Organograma funcional da Citral Transporte e Turismo S/A

Contando atualmente com um contingente de 600 colaboradores, sendo que a matriz conta no seu quadro de 193 profissionais, com as características demonstradas no Quadro 11, no que se refere à sua vinculação com a empresa e nível de escolaridade.

| Grupo Operacional | Escolaridade | | | | | | | | Vínculo com a Empresa |
|-------------------|--------------|------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| | 1G | 1GI | 2G | 2GT | 2GI | 3G | 3GI | PG | |
| Diretoria | | | | | | 3 | | 1 | Sócio |
| Assessoria | | | 2 | | | | | 2 | Prestador de Serviço |
| Supervisor/Setor | | | 4 | 2 | | 1 | 1 | 1 | Empregado |
| Gerência | | | | | 1 | | | | Empregado |
| Motorista | 21 | 54 | | | 1 | | | | Empregado |
| Cobrador | 8 | 16 | | | | | | | Empregado |
| Oficina | 3 | 32 | 1 | 2 | 2 | | 1 | | Empregado |
| Administração | 2 | | 9 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | Empregado |
| Op. Fiscalização | 3 | 2 | 2 | | 8 | | | | Empregado |
| Total | 37 | 104 | 18 | 6 | 13 | 5 | 5 | 5 | 193 |
| % | 19 | 53 | 9 | 3 | 7 | 3 | 3 | 3 | 100 |

| | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| 1G | 1GI | 2G | 2GT |
| 1º Grau Completo | 1º Grau Incompleto | 2º Grau Completo | 2º Grau Técnico |
| 2GI | 3G | 3GI | PG |
| 2º Grau Incompleto | 3º Grau Completo | 3º Grau Incompleto | Pós Graduação |

Quadro 11 - Força de Trabalho

Fonte: Relatório do Prêmio Qualidade RS2003 (2003, p. 3)

6.1.2.3 Clientes e mercados

A atuação da corporação compreende 42 municípios, sendo que a abrangência do mercado de atuação da matriz na unidade de Taquara é de 25, compreendendo a região do Vale do Paranhana, Vale dos Sinos, Litoral, Serra e região metropolitana. Pela delimitação compulsória resguardada pela lei das concessões, a empresa possui a supremacia no mercado de transporte rodoviário longo curso e metropolitano. A organização possui os clientes usuários do serviço de transporte (pessoas físicas e jurídicas) e os clientes denominados órgãos concedentes; em que os principais requisitos legais e regulamentares atendidos da Empresa: são (a) Regulamento Transportes Públicos de Passageiros da Região Metropolitana da Grande Porto Alegre que tem como órgão gestor a METROPLAN; (b) Regulamento Transportes Públicos de Passageiros Intermunicipal de Longo Curso que tem como órgão gestor o D.A.E.R.; (c) Regulamento Transportes Públicos de Passageiros Municipal que tem como órgão gestor as PREFEITURAS; e o Código Nacional de Trânsito que tem como órgão gestor o GOVERNO FEDERAL.

Os principais clientes da empresa, considerando o volume de negócios realizados e a fidelidade, são apresentados no Quadro 12.

| Principais Linhas |
|---|
| Linha Comum – Taquara – Região Metropolitana |
| Linha Suburbana – Taquara |
| Linha Semidireta – Taquara – Região Metropolitana |
| Linha Direta – Taquara – Região Metropolitana |
| Principais Clientes |
| Linha Executiva – Taquara – Região Metropolitana |
| Linha Seletiva – Taquara – Região Metropolitana |

Quadro 12 - Principais clientes

Fonte: Relatório do Prêmio Qualidade RS2003 (2003, p. 4)

Os clientes foram segmentados de acordo com a modalidade oferecida, uma vez que o produto define características de conforto, preço, itinerário, frequência de horários e paradas conforme Quadro 13.

| Grupos de Clientes | Requisitos |
|---|---|
| Poder Público Concedente (METROPLAN, PREFEITURAS) | Condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, universidade, bom atendimento e modicidade de tarifas |
| Pessoas Jurídicas | Condições de regularidade, eficiência, segurança, formas de pagamento, bom atendimento, modicidade de tarifas, conforto |
| Pessoas Físicas | Condições de regularidade, modicidade de tarifas, eficiência, segurança,conforto |

Quadro 13 - Requisitos dos clientes

Fonte: Relatório do Prêmio Qualidade RS2003 (2003, p. 4)

6.1.2.4 Fornecedores e insumos

Quanto aos seus fornecedores, a empresa desenvolve uma política de parcerias pelo entendimento de sua co-responsabilidade com a satisfação de sua clientela interna e externa, que é mesurado através de um sistema de avaliação e certificação de fornecedores.

6.1.2.5 Sociedade

A matriz atende hoje a comunidade de 25 municípios localizados no estado do Rio Grande do Sul; aproximadamente, 59 linhas, mais de 310 horários/dia e 4 milhões cento e dezoito mil passageiros/clientes transportados por ano, atendendo à região Metropolitana, Serra Gaúcha, Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Litoral gaúcho.

6.1.2.6 Concorrência, ambiente competitivo e desafios estratégicos

A Citral detém a concessão para operação, o que lhe auxilia na reserva de mercado, onde possui 80%, existem dois concorrentes privados regularizados correspondendo a 15%, o restante por outras empresas não-regularizadas (clandestinas) que comercializam serviços similares.

A empresa tem se destacado oferecendo serviços diferenciados através dos Fatores Críticos de Sucesso: planejamento, manutenção eficaz, engenharia de tráfego (equilíbrio entre a oferta e a demanda), recursos humanos qualificados e motivados, qualidade dos serviços, ótima relação com o poder concedente. O principal desafio, considerando o crescimento do mercado e da concorrência (clandestinos), tem sido manter o crescimento de participação e buscar a expansão de novos mercados. No entanto, o número de empresas clandestinas vem crescendo, representando grande ameaça, o que tem levado a Citral a buscar estratégias que neutralizem a perda de mercado através da cobrança da fiscalização dos órgãos públicos.

6.1.2.7 Histórico da Qualidade

Desde a sua criação, os sócios sustentaram a busca da competitividade como o único caminho de se manter no mercado e garantir a continuidade do negócio. Com este objetivo, a empresa iniciou, em 1996, a estruturação do Programa de Qualidade, buscando sustentação, porém foi, em 1999, que efetivamente iniciou esta caminhada através do Planejamento Estratégico, o qual inclui a implantação de um sistema de gestão integrado alinhado aos

critérios do PNQ, buscando implementar as práticas de gestão visando à melhoria de desempenho. A partir daí, a cada ciclo de Planejamento Estratégico, foram estipulados desafios a serem atingidos na busca da excelência. O Quadro 14 apresenta, cronologicamente, os principais marcos desta gestão.

| Ano | Eventos | Ano | Eventos |
|------|---|------|---|
| 1996 | Início do Programa 5S | 2000 | Criação do Depto. de Marketing visando o estreitamento com o cliente/mercado |
| 1998 | Adesão ao PGQP Treinamento – Avaliador Nível 1 PGQP | | Pesquisas de satisfação de funcionários Adequação numa sistemática de projetos das ações de interesse comunitário |
| 1999 | Fórum Gerencial para formulação do Projeto de Mudança e Estratégia empresarial (Princípios de Gestão, Diretrizes, Objetivos Estratégicos das Áreas e Prioridades.) e outorga Sr. Ricardo Luiz Neumann como executivo responsável pela qualidade 1º Ciclo de Planejamento Estratégico Desdobramento da Síntese Estratégica rumo a lógica de qualidade. Acompanhamento das ações estratégicas (monitoração das ações estratégicas, padronização de processos, desenvolvimento de equipes, melhoria da comunicação e da integração das áreas). Acompanhamento dos Indicadores Operacionais (Manutenção, Operação e Administração) Identificação, desenvolvimento e padronização dos Processos Prioritários. (Manual da Qualidade) Curso: Função Gerencial – Supervisores – Gerência Início dos Fóruns de Qualidade com nível operacional | | Programa de Desenvolvimento dos Supervisores de Áreas (1º Ciclo: Formando Times Competitivos) Melhoria do Atendimento do setor de tráfego e administração (realização do Workshop Qualidade do Atendimento Interno). 2º Ciclo do Planejamento Estratégico Implantação da Linha 0800 Treinamento – Avaliador Nível 1 PGQP com 2 avaliadores externos 1º Fórum de Fornecedores/parceiros (Diretoria, Supervisores, Gerentes, fornecedores/parceiros) |
| | | 2001 | Treinamento – Avaliador Nível 1 PGQP com 3 avaliadores externos 3º Ciclo de Planejamento Estratégico Adesão de mais 2 filiais ao PGQP Reestruturação do sistema de informação Definição e implementação de um processo de <i>Benchmarking</i> 2º Fórum de Fornecedores/parceiros (Diretoria, Supervisores, Gerentes, fornecedores/parceiros) |
| | | 2002 | Treinamento – Avaliador Nível 1 PGQP com 6 avaliadores externos 4º Ciclo do Planejamento Estratégico(<i>BSC</i>) <i>Balanced Scorecard</i> Adesão de mais 2 filiais ao PGQP 3º Fórum de Fornecedores/parceiros (Diretoria, Supervisores, Gerentes, fornecedores/parceiros) |
| | | 2003 | Treinamento – Avaliador Nível 2 PGQP com 6 avaliadores externos 5º Ciclo do Planejamento Estratégico(<i>BSC</i>) <i>Balanced Scorecard</i> 4º Fórum de Fornecedores/parceiros (Diretoria, Supervisores, Gerentes, fornecedores/parceiros) Avaliação externa unidades Sapiranga, Canela, B.Jesus, São Francisco de Paula, Taquara |

Quadro 14 - Histórico da Qualidade

Fonte: Relatório do Prêmio Qualidade RS2003 (2003, p. 5)

6.2 O DESEMPENHO DA CITRAL TRANSPORTE E TURISMO S.A.

Nos Quadros de 15 a 18, são apresentados comparativos dos indicadores de desempenho da CITRAL referente ao ano de 2003, extraídos do Relatório da Análise Crítica do Planejamento Estratégico Anual, com o comparativo entre os ciclos 2001, 2002 e 2003. Observa-se a existência da correlação de causa e efeito entre os indicadores de cada perspectiva, indicado através das setas, evidenciado na Figura 15, como também a relação percentual de correlação entre os ciclos de implementação na Figura 16, o que reforça a arquitetura estratégica definida no modelo proposto.

  MELHOR TENDÊNCIA

| GRUPO | INDICADOR | VALOR QUANTITATIVO 2003(média mensal) | COMPARATIVO ENTRE OS CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO | |
|---------------------------|---------------------------|---|---|---|
| RECEITA OPERACIONAL | Receita Média Operacional | R\$ 696.654,00  | 2002/2001 13,63%  | 2003/2002 34,16%  |
| PRODUTIVIDADE OPERACIONAL | Índice de Sobrelucro | 2,60 %  | 2002/2001 5,0%  | 2003/2002 23,80%  |

Quadro 15 - Indicadores da Perspectiva Financeira

  MELHOR TENDÊNCIA

| GRUPO | INDICADOR | VALOR QUANTITATIVO 2003(média mensal) | COMPARATIVO ENTRE OS CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO | |
|--|---|--|--|--|
| ATRIBUTOS RELATIVOS AO PRODUTO/SERVIÇO | Índice de Satisfação | 95 %  | 2002/2001 3,33%  | 2003/2002 2,15%  |
| RELACIONAMENTO COM OS USUÁRIOS | Índice de Reclamações | 4,85 %  | 2002/2001 7,55%  | 2003/2002 1,03%  |
| IMAGEM DA EMPRESA | Lembrança da Marca | 92 %  | 2002/2001 6,25%  | 2003/2002 8,23%  |
| RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE | Número de Sanções por Impacto Ambiental | 0 sanções  | 2002/2001 0%  | 2003/2002 0%  |

Quadro 16 - Indicadores da Perspectiva dos Clientes



| GRUPO | INDICADOR | VALOR QUANTITATIVO 2003(média mensal) | COMPARATIVO ENTRE OS CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO | |
|---|--|---------------------------------------|--|------------------|
| | | | 2002/2001 | 2003/2002 |
| PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES | Índice de Cumprimento de Prazos | 89% | 2002/2001 10,44% | 2003/2002 20,77% |
| PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES | Índice de Rejeição de Produtos Adquiridos | 3,8 % | 2002/2001 6,0% | 2003/2002 19,14% |
| PROCESSOS RELATIVOS A SOCIEDADE | Pessoas Beneficiadas com Projetos Comunitários (Responsabilidade de Pública) | 375 pessoas/mês | 2002/2001 40,74% | 2003/2002 97,37% |
| PROCESSOS RELATIVOS AOS PRODUTOS/SERVIÇOS | Índice de km entre Acidentes | 71100 Km | 2002/2001 0,88% | 2003/2002 3,79% |
| PROCESSOS RELATIVOS AOS PRODUTOS/SERVIÇOS | Índice de km entre socorro | 76300 km | 2002/2001 8,90% | 2003/2002 11,38% |
| PROCESSOS RELATIVOS AOS CLIENTES/USUÁRIOS | Índice de Aproveitamento de Horários | 75 % | 2002/2001 4,41% | 2003/2002 5,63% |
| PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS | Índice de Limpeza e Conservação | 88 % | 2002/2001 6,66% | 2003/2002 9,09% |
| PROCESSOS DE APOIO E ORGANIZACIONAIS | Consumo Médio de Diesel | 3,3 km/l | 2002/2001 2,25% | 2003/2002 3,77% |

Quadro 17 - Indicadores dos Processos Internos



| GRUPO | INDICADOR | VALOR QUANTITATIVO 2003(média mensal) | COMPARATIVO ENTRE OS CICLOS DE IMPLEMENTAÇÃO | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--|------------------|--|--|
| COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS | Número de Horas de treinamento/ Ano | 45 horas | 2002/2001 5,0% | 2003/2002 7,14% | | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Turn Over | 0,7 % | 2002/2001 20,83% | 2003/2002 26,31% | | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Absenteísmo | 0,16 % | 2002/2001 5,26% | 2003/2002 11,11% | | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Pesquisa de Satisfação Interna | 90 % | 2002/2001 3,75% | 2003/2002 8,43% | | |
| TECNOLOGIAS ESTRATÉGICAS | Idade Média da Frota | 4,5 anos | 2002/2001 14,28% | 2003/2002 25,00% | | |

Quadro 18 - Indicadores da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

O Mapa Estratégico proposto estabelecido na Figura 15 é produto da evolução do modelo das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, alinhando as necessidades do mercado através dos Fatores Críticos de Sucesso e integrando estas perspectivas, demonstrado através das relações de causa-e-efeito necessárias para o alinhamento dos indicadores.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o Mapa Estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia; também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco. O Mapa Estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores, representando o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

MAPA ESTRATÉGICO - Balanced Scorecard

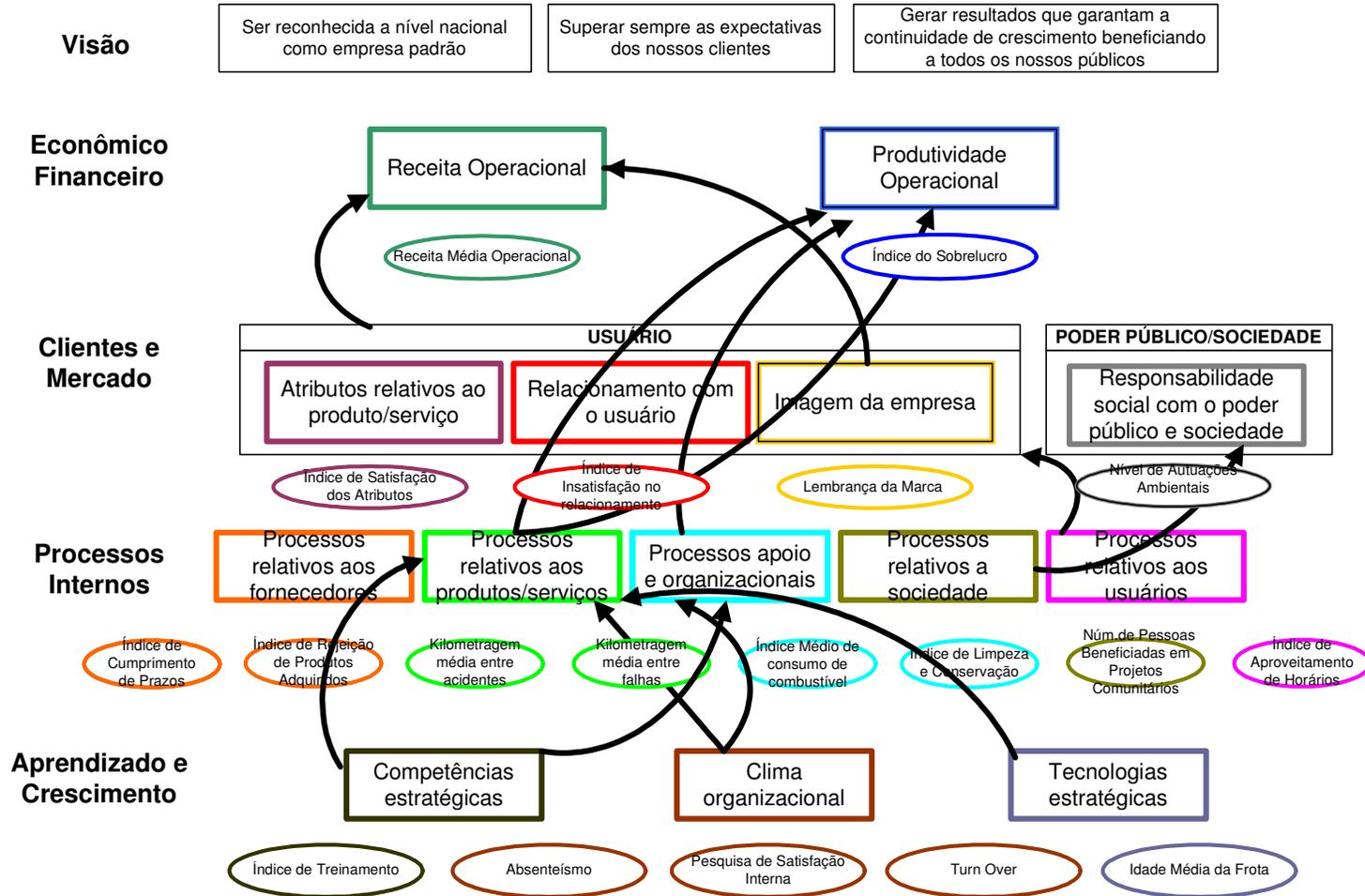


Figura 15 - Mapa estratégico – *Balanced Scorecard*

MAPA ESTRATÉGICO - Balanced Scorecard

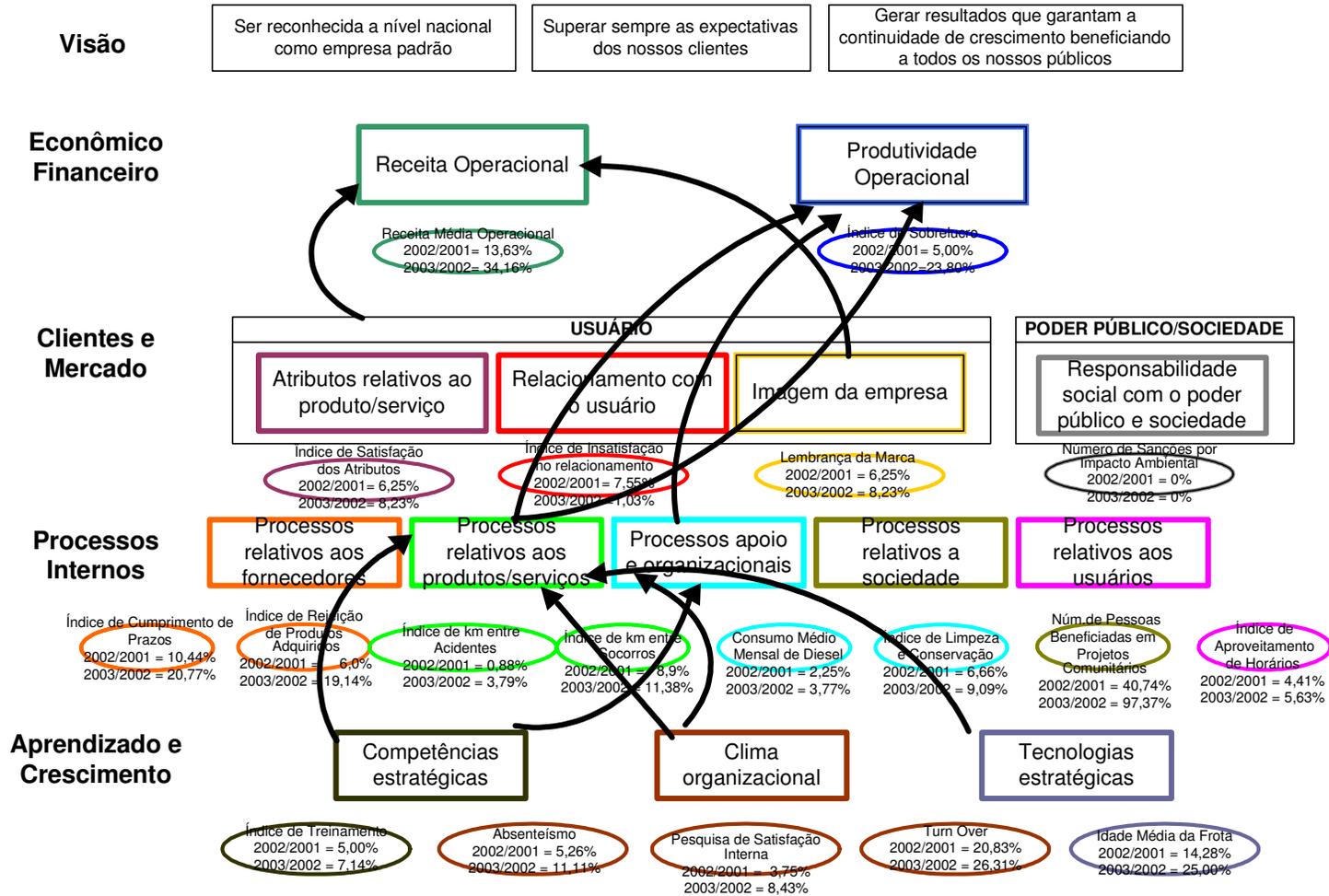


Figura 16 - Análise Comparativa dos indicadores nos ciclos 2002/2001 e 2003/2002 na Arquitetura Estratégica

6.3 CONCLUSÕES DA IMPLANTAÇÃO DO *BSC* - *BALANCED SCORECARD* NOS ÚLTIMOS 2 CICLOS (2002 E 2003) EM UMA EMPRESA RODOVIÁRIA URBANA

Durante os dois anos de aplicação e acompanhamento da metodologia proposta, observou-se um resultado bem representativo em vista de que muitas das estratégias desenvolvidas, mensuradas pelos indicadores, obtiveram resultados significativos na competitividade da empresa.

Este tópico retrata a forma e modo que o modelo do *Balanced Scorecard* foi implementado, os resultados da gestão da arquitetura de indicadores nos ciclos 2002 e 2003 determinando os seguintes aspectos:

- Sistema de comunicação e liderança;
- Sistema de Informação;
- Estrutura das Reuniões;
- Arquitetura de Indicadores;
- Cultura e ambiência do *BSC* em empresas rodoviárias urbanas;
- Quanto às Medidas de Desempenho do *BSC*; e
- Quanto às Condições da Empresa para a realização do *BSC*.

Com base nos resultados alcançados, houve uma readequação da metodologia do *BSC* do ciclo 2002/2003 para o ciclo 2003/2004, observando-se os seguintes aspectos:

6.3.1 Sistema de comunicação e liderança

A comunicação anteriormente desenvolvida através de relatórios gerenciais não democratizava a informação a todos os níveis, no sentido de comunicar a estratégia através da performance da arquitetura de indicadores. As informações também eram repassadas verbalmente e de maneira informal pelas chefias, não havia canais formais de comunicação

não só das estratégias, mas também dos indicadores. Os níveis tático e operacional não dispunham de informações sistemáticas e alinhadas de forma a garantir um monitoramento das ações e metas da organização. Foi substituído pelo mural GESTÃO Á VISTA⁹, bem como um boletim semestral dos resultados do semestre, onde são utilizados gráficos segmentados para cada perspectiva do *BSC* demonstrando as metas e os resultados alcançados mensalmente, além de utilizar um *benchmarking* corporativo para efeito de comparação. O resultado da participação de todos os funcionários foi muito significativo, pois houve um acréscimo de idéias em 65% através da caixa de sugestões em cada unidade na busca de estratégias para atingir as metas como também aumentaram o número de projetos dos Grupos de Melhoria Operacionais GMO's, que anteriormente eram 10 por semestre e passaram a 150 por semestre, focados nas estratégias do *BSC*.

6.3.2 Sistema de Informação

No primeiro ciclo do *BSC*, não havia um *software* de gestão, utilizavam-se relatórios fragmentados e não encadeados, uma vez que havia 5 fornecedores de *softwares* distintos e que não se comunicavam, o que dificultava sobremaneira a operacionalização do sistema de gestão em termos de prazos de retorno e confiabilidade das informações.

Um dos principais problemas enfrentados era a dificuldade de integração das informações de suprimentos e operação com a área financeira e contábil, grande parte dos relatórios contábeis consolidados era fechado 25 dias após o término do mês, o que dificultava a tomada de decisões. Outro aspecto importante é que grande parte dos usuários não dominava o uso do sistema, o que restringia o acesso às informações, pois não democratizava o uso da ferramenta. Este problema foi contornado com o novo sistema introduzido modificando a plataforma *Risk* para *Linux*, bem como a estruturação de uma área de treinamento para os usuários, onde têm sido formadas várias turmas de capacitação do uso do *software*.

⁹ Quadro de gráficos exposto a todos os colaboradores utilizado nas unidades de negócio da Citral, segmentado nos grupos de indicadores: Clientes e Mercado, Financeiro, Pessoas, Fornecedores e Comunidade, e Processos relativos ao produto.

Foi projetado um sistema integrado conectando as áreas operacionais, suprimentos, comercial com a área financeira e contábil, reduzindo de cinco para apenas um fornecedor, que desenvolveu todos os relatórios para acesso em tempo real das informações. Houve também implementação de planilhas padronizadas de planos de ação no sistema associadas ao planejamento estratégico para retorno dos resultados e cobrança dos responsáveis pelas ações.

6.3.3 Estrutura das Reuniões

Nas reuniões para desenvolvimento do planejamento estratégico no ciclo 2001, havia somente a participação da direção neste período e no final do ciclo. No novo ciclo 2002, a direção participa não somente na elaboração dos temas estratégicos. Porém, com a implementação do *BSC* no ciclo 2002, iniciou-se a participação também em algumas reuniões gerenciais mensais de avaliação de indicadores, e principalmente as semestrais de análise crítica da síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas. É o acompanhamento do desempenho planejado pela estratégia da organização, o que contribuiu de uma forma importante no comprometimento maior do time gerencial. Uma das novidades implementadas no ciclo 2003 foi a participação dos seminários estratégicos não só das lideranças, mas também o nível operacional, através dos grupos participativos buscando a construção do perfil empreendedor de cada colaborador utilizando dinâmicas de grupo mescladas com a análise das vivências presenciais, com o auxílio de psicólogas que processam o significado destas tarefas, almejando mobilizar toda a força de trabalho pela comunicação incisiva dos valores da organização, estratégias e principalmente metas desejadas para o próximo ciclo.

6.3.4 Arquitetura de Indicadores

Havia no ciclo 2002 uma gama muito grande de indicadores, em torno de 37, o que dificultava muito a avaliação de todas as áreas na busca de resultados, pela grande confusão

na definição das prioridades de gestão, bem como pela falta de um maior alinhamento dificultando sobremaneira o entendimento e a disseminação das informações. Foi reduzido para 19 indicadores focados no nível de importância crítica conforme Quadro 19, alinhados nas estratégias e distribuídos nas perspectivas organizacionais como vetores do desempenho global almejado.

Dentre os indicadores suprimidos, há:

| INDICADORES CICLO 2002 | INDICADORES CICLO 2003 |
|---|---|
| Receita Média Operacional | Receita Média Operacional |
| Índice de Sobrelucro | Índice de Sobrelucro |
| Índice de Satisfação | Índice de Satisfação |
| Índice de Reclamações | Índice de Reclamações |
| Lembrança da Marca | Lembrança da Marca |
| Número de Sanções por Impacto Ambiental | Número de Sanções por Impacto Ambiental |
| Índice de Cumprimento de Prazos | Índice de Cumprimento de Prazos |
| Índice de rejeição de produtos adquiridos | Índice de rejeição de produtos adquiridos |
| Pessoas Beneficiadas com Projetos Comunitários (Responsabilidade Pública) | Pessoas Beneficiadas com Projetos Comunitários (Responsabilidade Pública) |
| Índice de km entre Acidentes | Índice de km entre Acidentes |
| Índice de km entre socorro | Índice de km entre socorro |
| Índice de Aproveitamento de Horários | Índice de Aproveitamento de Horários |
| Índice de Limpeza e Conservação | Índice de Limpeza e Conservação |
| Consumo Médio de Diesel | Consumo Médio de Diesel |
| Número de Horas de treinamento/Ano | Número de Horas de treinamento/Ano |
| Turn Over | Turn Over |
| Absenteísmo | Absenteísmo |
| Pesquisa de Satisfação Interna | Pesquisa de Satisfação Interna |
| Idade Média da Frota | Idade Média da Frota |
| Coefficiente de utilização do veículo | INDICADORES SUPRIMIDOS |
| Custo de Manutenção X Faturamento | |
| Custo Operacional por passageiro | |
| Disponibilidade da frota | |
| Fator de Cumprimento de Viagem | |
| Índice de Gravidade de Acid. de Trab. | |
| Índice de Lotação | |
| Índice de Passageiros Acidentados | |
| Índice de Passageiro por Km | |
| Índice de Percurso Médio Mensal | |
| Índice de Reprovação de Veículos | |
| Número de Carros Quebrados | |
| Número de Horários com Atraso | |
| Número de Horas Extras | |
| Número de Horários Suprimidos | |
| Número de Passageiros Transportados | |
| Número de Pneus Novos | |
| Número de Pneus Recapados | |
| Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho | |

Quadro 19 - Indicadores do BSC suprimidos no ciclo 2003

Conseguiu-se um substancial alinhamento em todas as unidades de negócio (garagens) utilizando-se estratégias comuns tanto nos processos de apoio como também nos relacionados ao serviço propriamente dito, buscando conexões para obtenção de sinergia em nível corporativo.

6.3.5 Cultura e ambiência do *BSC* em empresas rodoviárias urbanas

No primeiro ciclo de implementação, houve uma grande dificuldade de assimilação desta metodologia, uma vez que os indicadores definidos eram muitos e similares aos já existentes no método anterior. No ciclo 2003, houve, além do enxugamento dos indicadores, uma maior periodicidade das reuniões, criação do hábito das reuniões gerenciais, estabeleceu-se também por consequência uma cultura mais profissionalizada de avaliação da performance, análise crítica e tomada de decisões que reforça ainda mais o sucesso nos resultados alcançados.

Esta cultura das reuniões foi estabelecida através de um procedimento padrão de condução, análise e plano de melhoria. A reunião é convencionada no nível tático e estratégico uma vez ao mês; e, no nível operacional, uma vez por semana em local e horário definido pelo gerente da unidade com duração de no máximo uma hora e com últimos 15 minutos para assuntos gerais da unidade, sendo que a pauta principal são indicadores da unidade. Onde cada componente levará os dados referentes à gestão operacional conforme Quadro 20.

| Indicadores | Área Responsável | Frequência de Análise Crítica |
|---|-------------------------|--------------------------------------|
| Índice de Qualificação de Fornecedores, Índice de rejeição de produtos adquiridos | Suprimentos | Mensal |
| Receita Média Operacional, Margem Operacional Bruta, Índice de Satisfação, Índice de Retenção, Lembrança da Marca, Número de Sanções por Impacto Ambiental, Pessoas Beneficiadas com Projetos Comunitários (Responsabilidade Pública), Número de Horas de treinamento/Ano, Turn Over, Absenteísmo, Pesquisa de Satisfação Interna | Administração | Mensal |
| Índice de km por Acidentes/Avárias, Índice de Aproveitamento de Horários, Índice de Limpeza e Conservação, Idade Média da Frota | Tráfego | Semanal |
| Índice de km entre socorro, Consumo Médio de Diesel, | Oficina | Mensal |

Quadro 20 - Indicadores e fontes de informações necessárias para a análise crítica e tomada de decisão

Neste novo método, o líder procede a leitura do último Plano de Ação definido em reunião anterior, cobrando as atividades e prazos aos devidos responsáveis, em caso de não conclusão da tarefa, de acordo com Quadro 21, é negociado novo prazo e apontado o próximo prazo. A partir desta definição é colocado a ação na próxima ata e adicionado um número pela reincidência. As atividades que não expiraram o prazo ainda serão repassadas para a próxima ata conforme o seguinte modelo:

| O Que Fazer | Quem Fará | Quando Fará | Incidência |
|--------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| | | | |

Quadro 21 - Plano de Ação da ata de reunião

Todos os Indicadores da semana de segunda a domingo são avaliados utilizando as ferramentas de análise e solução de problemas como:

Brainstorming – É uma técnica intencionalmente desinibidora, que, ao ser empregada, procura encorajar o pensamento criativo, a fim que as equipes possam gerar o maior número de soluções para um problema, causas e soluções.

Folha de Coleta – As folhas de verificação são usadas quando se necessita colher dados amostrais, usados para a definição de um certo modelo. É uma ferramenta fácil de ser usada, e, com a sua aplicação, conseguiu-se responder a pergunta: “Com que frequência os eventos acontecem?”.

Visa mensurar através de planilhas os problemas levantados a fim de gerar um indicador de controle.

Diagrama de Causa e Efeito – O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de *Ishikawa* ou diagrama de espinha de peixe, foi elaborado para representar, graficamente, o relacionamento entre algum “efeito” e todas as “causas” possíveis, que o influenciam. Este diagrama é utilizado a fim de ilustrar, claramente, as várias causas que afetam o processo, pela ordenação e relação das mesmas. As principais causas podem ser agrupadas em 6 categorias básicas, conhecidas como 6M: Método, Mão-de-obra, Maquinário, Matéria-prima, Mensuração e Meio ambiente. Estabelece uma análise crítica entre as causas apontadas no *brainstorming* e o indicador (problema¹⁰) estabelecido na arquitetura estratégica;

5W2H – É uma ferramenta, porém poderosa para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas. A técnica consiste em realizar, sistematicamente, 6 perguntas sobre o assunto objeto do estudo, quais sejam:

- QUAL (*WHAT*) - O que/qual é o assunto em pauta?
- QUEM (*WHO*) - Quem está envolvido?
- QUANDO (*WHEN*) - Quando acontece?
- PORQUE (*WHY*) - Porque este assunto?
- ONDE (*WHERE*) - Onde acontece?
- COMO (*HOW*) - Como acontece?
- QUANTO (*HOW MUCH*) – Quanto custa?

¹⁰ Um problema é o resultado indesejável de um processo. Portanto, como o item de controle mede o resultado de um processo, pode-se dizer que problema é um item de controle com o qual não estamos satisfeitos (CAMPOS, 1992, p.20).

Também chamado de Plano de Ação, que tem como finalidade planificar as estratégias dos grupos sobre cada causa apontada a fim de atenuar os efeitos contrários à performance do indicador (problema).

Estas ferramentas utilizam uma lógica seqüencial de acordo com o método do ciclo do PDCA¹¹. Esta Metodologia de Análise e Solução de Problemas é utilizada pelos diversos níveis: estratégico, tático e operacional para avaliar os indicadores e suas metas (problema) a fim de garantir a performance estimulada no Planejamento Estratégico.

O MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é a metodologia que tem sido utilizado pelos Grupos de Melhoria Operacionais.

Na seqüência, estão algumas conclusões/sugestões para o sucesso de futuras implantações do modelo proposto.

6.3.6 Quanto às Medidas de Desempenho do BSC

As medidas de desempenho do *BSC* têm como objetivo proporcionar uma comparação do *status* atual com as metas propostas. É preciso haver uma combinação dos indicadores de desempenho com as medidas de resultado das estratégias propostas e vice-versa para se entender como os resultados são alcançados e se a estratégia está sendo implementada com sucesso.

Desta maneira, a escolha dos indicadores é de grande importância, bem como a análise crítica do desempenho global da organização considerando informações qualitativas, variáveis do ambiente externo, informações comparativas pertinentes, e as principais relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho financeiro e não financeiro.

¹¹ O ciclo PDCA é um método para a prática do controle utilizado para melhorar as diretrizes de controle de um processo conjugando os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias (CAMPOS, 1992, p. 31).

As conclusões resultantes da análise crítica são utilizadas para definir ações de melhoria e identificar oportunidades para a organização, onde as principais decisões da análise crítica são comunicadas à força de trabalho e às demais partes interessadas quando pertinente.

É fundamental o monitoramento dos indicadores não financeiros, bem como das estratégias, e preferencialmente é imperioso que se adote uma metodologia de gerenciamento. As chefias, juntamente com a direção, através da análise crítica dos resultados relativos às estratégias propostas deverão replanejar, quando necessário, ações corretivas utilizando a ferramenta *5W2H* (o que, quando, quem, por que, onde e como) que servirão de base para a readequação do planejamento previamente estruturado, a fim de aumentar a eficácia pela melhoria dos processos/serviços.

A existência dos grupos de melhorias operacionais (GMO's) é de grande importância no processo de delegação e comprometimento cujos indicadores principalmente não financeiros e metas são acompanhados pelos grupos, estas deverão estar alinhadas as estratégias da alta direção.

No ciclo do PDCA, conforme Campos (1992, p. 211), através da metodologia do MASP - Método de Avaliação e Solução de Problemas, na implantação nos diferentes setores da empresa, detectou-se que todos os Indicadores de Desempenho podem ser monitorados pelas Gerências juntamente com os Grupos de Melhorias dos diversos departamentos da Organização.

Os grupos desenvolvem reuniões semanais, com a coordenação dos Líderes de cada Grupo, quando são avaliados os resultados, revistos os Planos de Ação e as metas de melhoria para apresentação na reunião mensal com as gerências. Os grupos apresentam seus resultados e discutem sobre os planos de ação, estes planos devem dispor de recursos alocados para a sua implementação que são gerenciados, tomando-se ações de correção de rumo, quando necessário, buscando sempre o desenvolvimento de um desempenho melhor. Estes grupos avaliam também os indicadores operacionais visando ao atendimento das metas e diretrizes organizacionais.

Os principais tipos de informações como por exemplo *consumo médio de diesel* relativo ao processo de *operação do veículo* possui como demanda a *redução de custos operacionais*. Estas informações deverão ser consistentes com as demandas das estratégias, dos processos mais importantes e da tomada de decisão e deverão ser padronizadas em todas as unidades de negócio a fim de estabelecer um referencial comparativo em nível de segmento ou corporação (quando pertinente).

Os membros da Alta Direção devem reconhecer a importância em qualificar o gerenciamento para melhoria do desempenho, realizando reuniões sistemáticas com os Gerentes dos Setores. A participação da Direção destas reuniões deve ser no mínimo semestrais, sendo registradas em atas, fotografias e outros documentos. Este é o momento em que são analisados os resultados dos indicadores de desempenho de todas as partes interessadas (fornecedores, sociedade, força de trabalho, clientes, acionistas) e revistas as metas traçadas no Planejamento Estratégico.

Anualmente, quando da reavaliação e elaboração do Planejamento Estratégico, os dados obtidos pelas diversas fontes são utilizados para o estabelecimento das metas a serem perseguidas por todas as áreas da empresa e os novos desenvolvimentos a serem efetuados no período. Os indicadores-chave serão acompanhados mensalmente pelos departamentos e semanalmente pelos Grupos de Melhoria e revistos anualmente pelo Planejamento Estratégico, onde deverão ser estabelecidos novos e desafiadores objetivos, tendo como base as informações de referenciais próprios, da concorrência e de referenciais pertinentes.

Uma vez definida a arquitetura estratégica as lideranças deverão buscar o comprometimento de todos com a melhoria contínua, com o aprendizado e promoção da cultura da excelência através de análise crítica de forma global e constante dos indicadores, visando à melhoria contínua dos mesmos, demonstrando aprendizado organizacional.

A alta direção deverá no mínimo semestralmente analisar criticamente o desempenho global, considerando as necessidades das partes interessadas, as estratégias e planos, os processos mais importantes e o resultado dos principais indicadores.

As estratégias são comunicadas às partes interessadas, quando pertinente, as estratégias são desdobradas em planos de ação pelas áreas/unidades. Os planos de ação estão alinhados com as estratégias de curto e de longo prazos.

Os indicadores de desempenho são correlacionados de forma a possibilitar a identificação de relações de causa e efeito. Os principais indicadores de desempenho possuem metas de curto e de longo prazos, estabelecidas com base nas estratégias e em referenciais comparativos. As metas de curto prazo devem estar alinhadas com as de longo prazo, definir orçamento anual compatível com as estratégias e ser validado anualmente para consolidar o plano orçamentário do planejamento de longo prazo.

Posteriormente, com base nestas metas principais, são desencadeadas as metas por departamento que dão suporte ao Programa da Qualidade e Produtividade da empresa. Este Sistema consiste de um método organizado para prover os Departamentos/Empresa informações passadas, presentes e compará-las com objetivos a serem alcançados em relação à operação interna e o ambiente da empresa. Ele dá suporte às funções do planejamento, controle e finanças dos departamentos/empresa, fornecendo informações uniformes, medindo a performance e assistindo na tomada de decisão.

6.3.7 Quanto às Condições da Empresa para a realização do BSC

O sucesso do *BSC* está também calcado no sistema de informações que deverá se manter atualizado e integrado com a arquitetura de indicadores, onde nesta estão definidas as diretrizes e estabelecidas as principais metas.

Com a reestruturação da área de sistemas, calcada na centralização da base de dados, unificação em um *software* de gestão e finalmente a integração dos dados dos diferentes setores da empresa, serviram de apoio fundamental para a implementação nestes 2 ciclos de gestão.

O sistema de Informação atual foi projetado para dispor de uma base de dados para consulta (*Data Warehouse*), onde são editadas as informações garantindo a acuracidade dos dados a todas as partes interessadas a fim de disponibilizar uma maior confiabilidade para tomada de decisões.

Data Warehouse opera a partir de dados coletados e integrados de diferentes partes da empresa ou mesmo de fora da empresa advindos de quaisquer sistemas operacionais. Estes dados são copiados para a *DW* em intervalos de tempo pré-definidos, e ficam disponíveis para usuários em geral, mas não podem ser alterados, servindo para suporte nas decisões e definições estratégicas da empresa.

O *DW* inclui potencial para padronização de informação, transformação de dados qualitativos em quantitativos e geração de gráficos para macro e microanálise de informação. Os dados são organizados com objetivos de fornecer suporte e decisão gerencial e definição estratégica da empresa na tomada de decisões.

Algumas das vantagens para o projeto de implementação do *BSC* e que tem sido associadas ao uso desta tecnologia:

- Fornecimento de grande vantagem competitiva em termos de informação e estratégias de crescimento da organização;
- Oferecimento de benefícios de uma única e centralizada locação física de dados;
- Produção de informação capaz de aproximar os diferentes departamentos da empresa e facilitar a comunicação entre os diferentes profissionais de cada área; e
- Fornecimento de valores quantitativos que permitem a avaliação e medição dos processos produtivos internos da empresa.

As informações são selecionadas, envolvendo os diversos níveis da empresa, onde são abordados os aspectos relativos aos indicadores de desempenho: o que medir, como medir, por que medir, como gerenciar as informações advindas destas medições e avaliar a integração destes indicadores de desempenho com as Estratégias da Organização. As informações são identificadas segundo sua pertinência com os processos internos e respeitando uma relação causa-efeito adequada à metodologia do *BSC*, assim, as medidas

selecionadas fazem parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com melhorias de desempenho financeiro, historicam a estratégia através dos objetivos financeiros de longo prazo para identificar a seqüência de ações necessárias nas demais perspectivas (Clientes, Processos e Aprendizado e Crescimento), a fim de que seja produzido o desempenho econômico desejado. Já na Perspectiva de Clientes, localizam-se as fontes que irão produzir os componentes da receita dos objetivos financeiros. Portanto, cada um dos objetivos procura-se o indicador de tendência para as medidas essenciais de resultados na dimensão clientes. Para a Perspectiva dos Processos Internos os objetivos e medidas derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvo/sociedade.

Para a perspectiva Aprendizado/Crescimento o objetivo é oferecer a infra-estrutura para possibilitar a obtenção dos objetivos das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Por esta razão, os investimentos são justificados para a capacitação das pessoas que, em síntese, são as responsáveis pelo futuro da organização.

De acordo com os vários níveis da empresa, os critérios de seleção devem conter informações que apóiam a tomada de decisão, levando a uma melhoria contínua, focando: clientes, funcionários, fornecedores, produto, qualidade, comunidade e acionistas e o gerenciamento por resultados deve ser feito por área de responsabilidade, usando como ferramenta às reuniões, os relatórios de faturamento e gráficos de desempenho. Os desvios identificados deverão ser analisados e definidos planos de ação para melhoria, usando a estrutura formal da empresa (reunião do diretor com os gerentes, gerentes com os líderes, líderes com os Grupos de Melhoria).

Todos os departamentos deverão estar informatizados ou utilizar programas específicos para gerenciar suas informações. Qualquer tipo de dados (financeiros, desempenho comercial, folha de pagamento e contribuições fiscais e sindicais, programa de redução de erros, carta de clientes e fornecedores, etc.) é pertinente que sejam monitorados através da informática. Os dados, sistematicamente, devem compor relatórios emitidos às gerências e direção da empresa e, quando necessário e se for do interesse dos funcionários, são colocados à disposição para consulta.

Todos os departamentos deverão manipular gráficos, tabelas e indicadores de eficiência semanalmente ou mensalmente como forma de estabelecer condições e objetivos para as melhorias e projetar futuros planos de ação. A seleção das informações deve ser sistematizada, disponibilizada e atualizada, fazendo parte do dia-a-dia operacional dos setores.

O departamento administrativo normalmente centraliza todas as informações sobre a empresa, disponibilizadas aos funcionários à medida que eles busquem ou necessitem dessas informações e seja conveniente divulgá-las.

Cada setor da empresa deverá receber mensalmente as informações para que possa avaliar ou fazer críticas sobre os índices de desempenho obtidos pelo seu setor no período. Os índices que se afastarem das metas estabelecidas merecem atenção especial por parte das gerências, que devem tomar ações imediatas para a correção dos mesmos. Estas informações devem ser analisadas nas reuniões mensais com as gerências, anuais de planejamento e avaliação de desempenho global do diretor com os gerentes de setores, comparando o desempenho com anos anteriores e referenciais pertinentes.

Algumas informações devem ser disponibilizadas na GESTÃO À VISTA, com os dados de desempenho dos programas de Redução de Custos avaliando os indicadores relativos a clientes/mercado, econômico-financeiros, pessoas, fornecedores e sociedade e processos relativos ao produto.

As informações comparativas são atualizadas e disponibilizadas pela área de sistemas mensalmente para todas as partes interessadas. São utilizadas além das internas a nível corporativo envolvendo os resultados das filiais, observa-se também de outras organizações com referenciais adequados considerando a sua pertinência para a nossa empresa. Estas informações balizam um histórico para estabelecimento de metas pela sazonalidade de alguns indicadores e auxiliam na melhoria dos métodos internos dos produtos e processos que são principalmente utilizados semanalmente pelos Grupos de Melhoria. O método de análise crítica destes indicadores e das informações comparativas para busca da melhoria dos processos internos é o do PDCA, com o uso das ferramentas da qualidade conforme citado anteriormente.

O monitoramento dos planos de ação poderá ser desenvolvido através de cronogramas, comparando os resultados com as metas propostas em 3 esferas:

- A diretoria acompanha semestralmente com as gerências os resultados e faz uma análise crítica buscando readequação das estratégias;
- Os gerentes avaliam mensalmente com os líderes e colaboradores em geral o desempenho dos indicadores, desenvolvendo análise crítica e reavaliando as ações se necessário; e
- Os líderes dos Grupos de Melhoria acompanham os indicadores semanalmente e avaliam com os grupos os resultados alcançados utilizando ferramentas como Folha de Coleta, gráfico de Pareto fazendo uma análise crítica através do Diagrama causa/efeito.

Em todas as esferas, replanejam as ações quando necessário, buscando a correção dos rumos e atingimento das metas propostas. Realizou-se a estruturação das estratégias até o ano 2008. As estratégias de longo prazo são definidas desde 1999, para 5 anos subsequentes, considerando-se, o histórico dos resultados atingidos e da projeção de mercados futuros.

O sucesso do Planejamento Estratégico define-se pela participação da alta direção na gestão direta dos indicadores, o qual se confirma na arquitetura dos resultados observados nos dois últimos anos em relação ao processo anterior que foi desenvolvido até 2001.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho teve como objetivo propor um modelo estruturado de sistema de avaliação de desempenho de organizações prestadoras de serviços de transporte rodoviário urbano, ampliando o foco desta análise, que geralmente observa apenas os aspectos financeiros e dos atributos dos serviços.

Para adequação ao tema do trabalho, foram apresentadas as características das principais modalidades empregadas nos sistemas de transporte urbano, aprofundando-se no modo rodoviário.

Na revisão bibliográfica, foram observados aspectos importantes sobre os indicadores e sistemas de avaliação de desempenho. Nesta revisão, buscou-se também destacar os traços peculiares das principais abordagens sobre o assunto formulada nos modelos de Kaplan e Norton, como também os modelos de avaliação criados pela Fundação Nacional da Qualidade e pela Associação Nacional dos Transportes Públicos.

Foram, ainda, estudados os sistemas de avaliação utilizados por órgãos oficiais de regulamentação e fiscalização de serviços públicos de transportes, além de instrumentos utilizados por algumas operadoras de sistemas rodoviários, buscando-se identificar as deficiências destes sistemas.

O autor definiu, então, a estrutura do seu modelo baseado no *Balanced Scorecard adequado a FPNQ*. Definido o modelo, foram sugeridos indicadores para as perspectivas e fatores de sucesso estabelecidos, seguindo-se uma aplicação do mesmo na Citral Transporte e Turismo S.A., que opera o sistema rodoviário de Porto Alegre.

Buscou-se aplicar o modelo de avaliação de desempenho proposto na empresa Citral nos ciclos 2002 e 2003, estando em andamento o de 2004, que tem ajudado a fornecer informações para analisar o desempenho presente, bem como as condições de sustentação

destes resultados através das estratégias propostas. A arquitetura de indicadores sugerida no modelo possibilitou, também, a identificação da correlação adequada entre as 4 perspectivas pela hierarquia e relações de causa e efeito dos indicadores, das ações necessárias para o alcance de metas corporativas estabelecidas, transformado-se num útil instrumento para o planejamento e gerenciamento das estratégias da organização.

No decorrer da implantação do *BSC* alinhado Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade em dois ciclos de atuação, constatou-se estas importantes conclusões:

È fundamental a estrutura da área de sistemas, calcada na centralização da base de dados, unificação em um *software* de gestão e finalmente a integração dos dados dos diferentes setores da empresa que servirá de apoio fundamental para a comunicação não só das estratégias, mas também dos indicadores de gestão.

Outro aspecto importante é a democratização do uso do sistema que garante aos usuários o acesso às informações, facilitando a disseminação dos dados e indicadores.

A participação dos seminários estratégicos não só das lideranças, mas também o nível operacional, através dos grupos participativos buscando a construção do perfil empreendedor de cada colaborador utilizando dinâmicas de grupo mescladas com a análise das vivências presenciais repercutem de forma catalisadora na motivação e engajamento das estratégias e busca de resultados por todas as partes interessadas.

A quantidade de indicadores é prejudicial ao entendimento das estratégias, pois dificulta muito a avaliação de todas as áreas da organização na busca de resultados, pela grande confusão na definição das prioridades de gestão, bem como pela falta de um maior alinhamento dificultando sobremaneira o entendimento e a disseminação das informações.

Observou-se o estabelecimento de uma cultura mais profissionalizada de avaliação da performance, pelo uso de ferramentas de solução de problemas voltadas ao ciclo do PDCA, bem como a análise crítica do desempenho global da organização considerando informações qualitativas, variáveis do ambiente externo, informações comparativas pertinentes, e as principais relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho financeiro e não

financeiro. Este ambiente favorece a tomada de decisões estruturada e consistente, sendo fundamental pois repercute no comprometimento de todos na busca de resultados.

A implementação do *BSC* mostrou estabelecer a comunicação à todas as partes interessadas através da arquitetura de indicadores, tornando a estratégia compreensível e que servirá de base para a ação, ou seja, as estratégias convertem-se na principal agenda organizacional. O grande desafio é estabelecer e comunicar as estratégias, bem como a arquitetura dos indicadores a todas as partes interessadas: Clientes, funcionários, fornecedores, comunidade e acionistas.

Finalmente, deve-se salientar que a utilização da estrutura proposta demonstrou-se aplicável e útil, não descartando, no entanto, a utilização de outros instrumentos para análise de aspectos específicos, que devem complementar as ações na busca da competitividade das organizações.

7.2 RECOMENDAÇÕES

As principais recomendações que o autor formula no presente trabalho encontram-se limitadas a Citral Transporte e Turismo S/A, em nível interno. No nível externo, as recomendações estão voltadas aos trabalhos futuros do tema, bem como aos possíveis interessados em adotar modelos de medição de desempenho e gestão.

Do exposto no trabalho, formulam-se as seguintes recomendações:

7.2.1 Para a CITRAL S/A

O autor desenvolveu os seus estudos com base em literatura atualizada e métodos científicos; logo, foi recomendado que a Citral, objeto do caso, adotasse o modelo sugerido. O modelo definiu uma arquitetura básica em sua montagem para visualização das estratégias, que se renovam a cada ciclo de controle. O desdobramento dos objetivos estratégicos, em seus

fatores críticos de sucesso, refletiu os dados levantados à época, porém o sistema continua em processo de acompanhamento apesar de definido já os ciclos 2002 e 2003. Entretanto, conforme já concluído, o modelo é flexível às adaptações que, certamente, serão necessárias na sua adoção. Na oportunidade, recomenda-se que o acompanhamento das medições de avaliação continue sendo feito, visando avaliar também a efetividade do modelo, bem como a necessidade de novas adaptações.

7.2.2 Para Trabalhos Futuros

O pesquisador estudou o tema com base num problema identificado nas empresas rodoviárias urbanas sem esgotar, entretanto, as alternativas dele decorrentes. O pesquisador deu-se por satisfeito quando, técnica e metodologicamente, definiu-se uma alternativa capaz de, com as alterações propostas, contribuir para a solução do problema identificado.

Ocorre que, em função das limitações, seja do escopo do trabalho, seja do tempo a ele dedicado, ou, ainda, do próprio pesquisador, teve-se de definir a conclusão do estudo. O assunto, entretanto, não se esgota neste ponto. Pelo contrário, novas alternativas de estudos podem ser adotadas na seqüência, a exemplo de:

Estudar a possibilidade de utilização de um ensaio estatístico aprofundado, utilizando o histórico dos últimos ciclos já estudados na fase que precede à definição da arquitetura dos indicadores, promovendo a análise da correlação entre os mesmos, pela relação causa e efeito buscando maior aderência do modelo proposto;

Definir a melhor forma de implementação do “*Balanced Scorecard*” em todos os setores de uma empresa rodoviária urbana, através da implementação de um sistema de comunicação mais elaborado, almejando maior informação aos funcionários das estratégias e resultados alcançados com o sistema de gestão;

- Estruturar o *Balanced Scorecard* por unidades de negócio, para empresas que possuem filiais geograficamente distintas;

- Implementar as recomendações dos demais modelos, a exemplo do Capital Intelectual, principalmente no aspecto da absorção de expertise¹² e da renovação e desenvolvimento, visando consolidar massa crítica nas empresas rodoviárias urbanas; e
- Implementar o modelo *Balanced Scorecard* com as adaptações necessárias aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, uma vez que existe uma grande aderência deste modelo ao Critério 2 do Prêmio (Planos e Metas), a fim de integrar com os demais critérios de excelência.

¹² Significa conhecimento especializado (padrão de excelência em uma determinada área de conhecimento) (RECH, 2002).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos -. **O transporte na cidade do século 21.** Copyright ANTP. 2003. Disponível na Internet em: <http://www.antp.org.br/TELAS/transporte/transporte.htm> em 20 jan. 2004.

ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos. **Indicadores dos Serviços de Transportes Públicos pela ANTP.** Copyright ANTP, p. 1-35, 2003.

AGERGS. Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul. **Transportes públicos: IV - Indicadores dos serviços de transportes públicos.** Disponível na Internet em: <http://www.agergs.rs.gov.br/indica/indiqua4.htm>. Acesso em: 07 jan. 2004.

AGERGS. Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul. **Transportes públicos: Histórico.** Disponível na Internet em: <http://www.agergs.rs.gov.br/historico/histor.htm>. Acesso em: 09 fev. 2004.

ARMSTRONG-WRIGHT, Alan. *Urban transit systems: guidelines for examining options.* May, 1986. (World Bank technical paper, WTP 52).

O Papel da Fundação na gerência do Prêmio. **Revista Banas “Qualidade”.** São Paulo, n.91, dez./1999, p. 180-183.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. *The case study research strategy in studies of informations systems.* **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sep., 1987.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

DAER. Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem. **Transportes Públicos: Histórico.** Disponível na Internet em: http://www.daer.rs.gov.br/dec_41640.htm Acesso em 15 de mar. 2004.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE TRÂNSITO E TRANSPORTE. **Sistema de transporte coletivo urbano por ônibus : planejamento e operação.** São Paulo : Mercedes-Benz, 1987.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema De Medição do Desempenho Global:** Relatório do Comitê Temático. São Paulo: Digilaser Editoração de Textos Ltda., 2001.

FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.** São Paulo, 2002.

GEIPOT. Empresa Brasileira de Planejamento de Transporte. **Projeto de inovações tecnológicas de transportes urbanos.** Brasília, 1976.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais:** usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JACOBS, A. **The use of feedback in groups.** New York. Behavioral Publications, 1974.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia:** Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos:** Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LINDAU, Luis Antonio; COSTA, Maria Beatriz Berti da; SOUZA, Felipe Brum de Brito. **TRANSPORTES Experiências em Rede:** Em busca de *benchmark* da produtividade de operadores urbanos de ônibus. Rio de Janeiro: FINEP, 2001.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MICHELS, Erico. **Um estudo comparativo do transporte coletivo urbano por ônibus: o caso de Buenos Aires e Porto Alegre,** 2001. 235p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios e formação Profissional para Integração Latino Americana), Universidade de Ciências Empresariais e Sociais, Buenos Aires.

PGQP. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **Critérios de excelência.** Porto Alegre, 2003.

PME negócios. **Como introduzir o empowerment na empresa.** Disponível na Internet em: http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37765-3_41101--View_429,00.html. Acesso em 13 de jun. 2004

PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégias nas Organizações do Futuro. Expo Management.** São Paulo, SP, 2001.

RG CITRAL. **Relatório Gerencial para o Prêmio Qualidade RS 2003 da empresa CITRAL TRANSPORTES E TURISMO S.A.** Taquara, 2003. p. 1-65.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.

SOUTO, Rodrigo Silveira. **Aplicação de princípios e conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma etapa construtiva de uma empresa de construção civil.** 2000. 221p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, Maurício Junqueira de Souza e. **Transporte coletivo: o momento da decisão. Revistas dos Transportes Públicos.** São Paulo, ano 6, n. 24, p.9-27, jun.,1984.

SILVA, Diana Scabelo da Costa Pereira e Silva; PORTUGAL, Licínio da Silva; SANTOS, Macio Peixoto de Sequeira. **Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2004: O Sistema de Transporte e a Exclusão Urbana.** In: XVIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. Comitê Científico da ANPET. Rio de Janeiro, 2004

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Altas, 1997.

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

VASQUES, Maristela Moraes. **Avaliação da Implantação do *Balanced Scorecard* – BSC – no Senai-Dr/Ms.** Disponível na Internet em: http://www.fes.br/cursos/marketing/artigos/Balanced_Scorecard.doc. Acesso em 15 de jun. 2004.