

**O DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E A ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA:
O CASO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL RODOVIÁRIO
DE CARGAS**

Nelmar Vaccari *

RESUMO

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

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

* ESPM-RS

Artigo apresentado no II Simpósio Internacional de Administração e Marketing

VACCARI, Nelmar. O desdobramento das estratégias e a estruturação da gestão estratégica: o caso de uma empresa de transporte Internacional rodoviário de cargas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 113-135, jan./jun. 2008.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é consenso que o fenômeno da globalização é uma decorrência natural e inevitável do processo evolutivo tecnológico da humanidade. Especialmente nas últimas décadas, verifica-se que o processo de aproximação dos povos através das transações comerciais e intercâmbios culturais ou de outra ordem, tornou-se intenso em termos de volume e de frequência.

Esta evolução resultou em importantes conquistas em diversas áreas fundamentais do conhecimento científico. Entre estas áreas destacam-se as áreas de telecomunicações e de transportes.

A aplicação de novas tecnologias no campo das telecomunicações alterou a maneira das sociedades contemporâneas interagirem. Sendo assim, em função destas novas possibilidades de comunicação, as sociedades passaram a ter acesso mais facilitado ao bem intangível mais valorizado do nosso tempo: a informação. Trata-se de uma decorrência natural da estrutura de telecomunicações que hoje está disponível. Inicialmente poder-se-ia imaginar que a proximidade virtual causada por estas novas tecnologias de comunicação diminuiria a demanda por transportes efetivos. Embora esta seja uma variável verdadeira nesta equação, o fato é que se observa um aumento extraordinário do comércio mundial em função das novas fronteiras comerciais que se abrem na era da informação. Formou-se uma rede mundial de relacionamentos comerciais complexa e o segmento de transportes tem como missão dar suporte logístico à esta rede.

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

Tratando especificamente da questão de transportes e logística, estas novas exigências do mercado conduzem as organizações que atuam neste mercado a reverem os seus objetivos e adequar as suas estratégias de forma dinâmica. Logo, o processo de desdobramento de estratégias torna-se fundamental, para que haja planos e ações estratégicas bem definidas e indicadores de performance que permitam um processo de gestão estratégica destas organizações.

Considerando esse contexto, a construção de um modelo de desdobramento das

estratégias com base no *Balanced Scorecard (BSC)* para empresas desta indústria pode contribuir positivamente para que planos estratégicos sejam esclarecidos e comunicados para os integrantes de uma organização. Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem o poder de ser um sistema de gestão estratégica e não um simples sistema de medidas. Logo a construção e implantação de um modelo específico de desdobramento das estratégias contribuem para que as empresas enfrentem a elevação do nível de competitividade.

Neste cenário específico é que está inserida a organização que foi objeto de estudos no presente trabalho. O segmento de atuação da empresa é o mercado de transporte e logística internacional. Mais especificamente, a organização compete no mercado de transporte rodoviário internacional de cargas secas para os países da América do Sul. Conforme estatísticas da Agência Nacional de Transportes Terrestres que serão revisadas neste artigo, este é um segmento extremamente pulverizado, sendo disputado por empresas de grande porte e empresas individuais, o que confere ao setor características especiais e únicas.

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

Vale ressaltar que o artigo busca elucidar as dificuldades práticas enfrentadas pela empresa na implantação do método, bem como evidenciar o aprendizado verificado durante a estruturação do sistema de gestão estratégica. Desta forma, o presente trabalho teve por questão de pesquisa: Qual o modelo mais adequado de desdobramento e implantação das estratégias para a uma empresa do segmento, tomando por base os conceitos do *Balanced Scorecard*?

Nos próximos tópicos do presente artigo serão apresentados o método empregado na pesquisa, revisão bibliográfica sobre formas de implantação do *BSC*, a proposta desenvolvida para construção do *BSC* da empresa e a descrição dos resultados obtidos e das experiências vivenciadas durante a implantação de uma forma de gestão estratégica na empresa em análise. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

2 MÉTODO DO TRABALHO

O objetivo do trabalho é a proposição um modelo de implantação do desdobramento

das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos de uma empresa de transporte e logística internacional, com base no modelo proposto pelo *Balanced Scorecard*. Busca-se também avaliar o aprendizado e experiências obtidas com a intervenção no processo de gestão estratégica da organização. Considerando este objetivo, entende-se que a pesquisa seja melhor classificada como uma pesquisa-ação, conforme se discute a seguir.

Thiollent (1998), define uma pesquisa-ação como uma associação entre pesquisador e participantes em um trabalho coletivo como segue: A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação do problema são envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Embora não haja uma seqüência de etapas pré-definida, Thiollent (1998) resume o processo nas seguintes fases básicas – veja quadro 1:

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

Quadro 1 - Etapas de um processo de pesquisa-ação

Fonte: Adaptado de Thiollent (1998).

Como etapa inicial do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória visando levantar alguns aspectos relevantes sobre a gestão estratégica da organização. Esta pesquisa exploratória foi aplicada no grupo de executivos da empresa buscando a percepção da situação antes do processo de construção do *Balanced Scorecard*.

A pesquisa foi planejada e desenvolvida para avaliar como os executivos da organização percebem o grau de alinhamento entre suas metas setoriais e os objetivos da organização. A população pesquisada planejada foi o comitê gestor de alto nível, pois os seus componentes são os únicos elementos na organização que têm contato direto com as informações relativas ao processo de planejamento estratégico. Em resumo, a população pesquisada foi a seguinte: Diretor Geral, Diretora Adjunta, Diretor Comercial, Diretor

Operacional, Gerente Corporativo de Recursos Humanos e Analista da Qualidade.

Os dados da pesquisa foram obtidos através de entrevistas individuais como todos os componentes do grupo e com a utilização de um questionário específico. O questionário continha treze perguntas, sendo que doze previam respostas em uma escala *Likert* e uma das questões foi elaborada no formato de escolha múltipla. As questões visaram entender o grau de entendimento do grupo em relação aos objetivos e estratégias da empresa, em relação aos indicadores de desempenho e em relação às expectativas do grupo sobre as vantagens da implantação do *Balanced Scorecard*. Todas as entrevistas tiveram a duração máxima de trinta minutos e os questionários foram preenchidos pelos próprios entrevistados.

Todas as respostas foram registradas e tabuladas em planilhas para consolidação e análise de conteúdo. As conclusões da análise estão descritas a seguir.

A totalidade dos entrevistados concordou total ou parcialmente que o *Balanced Scorecard* poderia trazer à empresa vantagens nos aspectos considerados. Pode ser observado que os executivos da empresa têm o entendimento dos objetivos da empresa em alto grau. Porém, quando o enfoque é a compreensão das estratégias corporativas ou das áreas, não se verifica o mesmo grau de conhecimento. Em relação ao atual sistema de indicadores de desempenho da empresa, ficou claro que este não está alinhado totalmente com as estratégias traçadas e que as decisões da empresa não estão alinhadas com os resultados destes indicadores.

Considerando este cenário e as expectativas positivas que os executivos revelaram na implantação do *Balanced Scorecard*, pode-se concluir que as circunstâncias e os cenários são oportunos para a implantação.

3 ALGUMAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA AS EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Aborda-se brevemente a seguir algumas das opções estratégicas atualmente disponíveis para as empresas do setor estudado, com vistas a um melhor entendimento posterior sobre as estratégias resultantes do presente trabalho na empresa foco de estudo.

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

As empresas podem continuar suas atividades, através da prestação de serviços de frete na forma de subcontratada;

As empresas podem participar da formação de Cooperativas;

As empresas podem se elevar à posição de Operadores Logísticos.

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

4 DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS ATRAVÉS DO BSC

Inicialmente convém salientar que a opção pelo uso do *BSC*, em detrimento de outras ferramentas disponíveis, foi feita pela alta administração da empresa. Assim, segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho integradas à estratégia da organização, não desprezando as medidas financeiras, e sim as integrando em um modelo único. O método acrescenta às medidas financeiras outras medidas não-financeiras que avaliam as organizações em relação à sua estratégia, conforme definição dos próprios autores. Além disso, Kaplan e Norton (1997) alertam que o modelo financeiro foi desenvolvido para medir desempenhos já acontecidos, e que o *BSC* é um conjunto de indicadores que também revela as tendências futuras de formação de valor.

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

Obter uma estrutura compacta para comunicar a estratégia;

Definir a exigência da discussão das relações de causa-e-efeito entre os diferentes fatores e a articulação das hipóteses estratégicas;

Definir um procedimento sistemático para a condução desta discussão, de modo que o debate não fique centrado exclusivamente na questão financeira.

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

Esclarecer e traduzir a estratégia para a equipe;

Comunicar e estabelecer a relação de desempenho e recompensas;

Planejar e estabelecer metas;

Fornecer *feedback* estratégico.

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

Os autores baseiam as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento na estratégia e visão da organização. Todos os planos e ações devem estar alinhados com a estratégia. Para estas perspectivas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Dessa forma, todas as iniciativas executadas estão ligadas ao planejamento estratégico, que por sua vez é decorrência da própria definição estratégica da organização.

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

4.1. COMPARATIVO DAS PROPOSTAS DE MODELOS DE CONSTRUÇÃO DO BSC

Alternativamente ao modelo inicial de Kaplan e Norton, surgiram modelos apoiados na teoria da adição de medidas não financeiras para a gestão estratégica das organizações. Olve, Roy e Wetter (2001) relacionam os seguintes modelos:

Modelo de *Balanced* de Maisel (1992);

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

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

No quadro 2 a seguir é apresentada uma breve análise comparativa entre as fases do processo de construção de modelos de *Balanced Scorecard* segundo as diferentes propostas dos autores Norton e Kaplan (1997), Campos (1998) e Olve, Roy e Wetter (2001).

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

Quadro 2 – Análise Comparativa das Propostas de Modelos (etapas) de Construção do *BSC*

Fonte: o Autor.

O diferencial do *Balanced Scorecard* que o torna uma técnica de sucesso não é apenas a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas, mas a correlação destas com os objetivos e a estratégia da organização. O *Balanced Scorecard* deve traduzir e desdobrar a estratégia da organização através de uma seqüência de relações de causa-e-efeito, que integram os objetivos estratégicos e as medidas de resultado. Kaplan e Norton (1997) destacam os três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia da organização, que serão discutidos a seguir:

Relações de causa-e-efeito;

Vetores de desempenho;

Relação com fatores financeiros.

Salienta-se que devido ao objetivo deste artigo e ao espaço exíguo aqui disponível, insuficiente para um maior aprofundamento da questão, não serão aqui analisadas as diferenças existentes entre as abordagens existentes (apresentadas no quadro anterior), nem

suas implicações sobre as formas de implantação do *BSC*.

No entanto, é importante notar que todas as três visões foram construídas com base na teoria inicial do *Balanced Scorecard* elaborada por Norton e Kaplan (1997). Mesmo com a mesma fundamentação teórica, as visões sobre o processo de construção apresentam variações que podem ser observadas na breve análise comparativa apresentada.

5 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE CONSTRUÇÃO DO DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA A EMPRESA ANALISADA COM BASE NO *BSC*

A definição do método de construção do *Balanced Scorecard* proposta para a empresa levou em consideração a revisão bibliográfica, resumida e apresentada no quadro 2, e as características da empresa obtidas na fase de pesquisa exploratória realizada na empresa.

Todavia, nenhuma das propostas foi adotada na totalidade. O modelo que será apresentado a seguir capta pontos das três metodologias analisadas anteriormente com a intenção da melhor adaptação ao caso em estudo. O objetivo foi o de definir o formato mais adequado possível para facilitar que uma empresa, com as características da empresa em estudo, pudesse implantar o desdobramento das estratégias através do *Balanced Scorecard*.

6 IMPLANTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS NA EMPRESA

As etapas do processo sofreram diversas alterações durante o processo de construção do modelo em conjunto com os executivos da empresa objeto deste trabalho. Estas alterações ocorreram em virtude da discussão do processo e de acordo com os resultados parciais que iam sendo obtidos. Conforme será descrito a seguir, houve uma inversão na lógica inicialmente prevista para a construção das estratégias. Embora o comitê gestor tenha recebido orientação técnica sobre as teorias de construção de modelos de desdobramento de estratégias com base no *Balanced Scorecard*, observou-se que houve uma forte tendência deste comitê gestor em construir o modelo sem considerar as quatro perspectivas propostas inicialmente. Sendo assim, foi necessário construir o modelo partindo dos objetivos e estratégias definidos pelos grupos, para depois verificar se havia o devido enquadramento e se as relações de causa-e-efeito de fato existiam.

Inicialmente, a proposta era que o grupo executivo deliberasse tanto as estratégias corporativas como as específicas. Mas, em função do tempo de discussão que se estimou como elevado, e do nível de informações, que era mais reservado, definiu-se que apenas o comitê gestor deveria definir esta questão e apresentar ao grupo de executivos. Desta forma, foi restringida a participação dos demais executivos para a formatação das estratégias específicas, que constituem o desdobramento final das estratégias.

O quadro 3 abaixo apresenta como foi definida a amplitude de participação de cada grupo no processo.

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

Quadro 3 – Amplitude de Participação dos Grupos no Processo de Desdobramento das Estratégias
Fonte: o Autor.

No quadro 4 a seguir, há uma descrição das fases do processo de desdobramento das estratégias (construção do *BSC*) que de fato ocorreram.

Fase	Objetivo	Participantes	Método
1	Revisão da missão e dos objetivos.	Comitê Gestor	Reunião de revisão
2	Validação dos objetivos corporativos.	Conselho de Administração	Reunião do conselho
3	Construção das estratégias corporativas.	Comitê Gestor	Reuniões de análise e revisão
4	Construção das estratégias específicas	Todos os executivos	Seminário de Debates
5	Análise das relações de causa-e-efeito entre objetivos, estratégias corporativas e estratégias específicas.	Comitê Gestor	Reuniões de análise e revisão
6	Desdobramento das estratégias nas perspectivas.	Comitê Gestor	Reuniões de análise e revisão
7	Construção do Mapa Estratégico do <i>BSC</i> .	Comitê Gestor	Reuniões de análise e revisão
8	Definição dos indicadores em cada perspectiva.	Comitê Gestor	Reuniões de análise e revisão

Quadro 4 – Descrição das Fases do Processo de Construção do *BSC* (desdobramento das estratégias)
Fonte: o Autor.

Na primeira fase, o comitê gestor reuniu-se para analisar o conteúdo e as definições da missão e propor o primeiro esboço dos objetivos corporativos. Cabe, neste ponto, ressaltar que o planejamento estratégico formal anterior da empresa havia sido realizado para o período

de 2003 a 2005. Era, então, decisão do conselho de administração proceder a revisão do planejamento estratégico para o novo triênio (2006/2008). Esta circunstância específica conferiu ao processo de revisão dos objetivos um caráter oficial, o que o valorizou de forma acentuada. Esta valorização possibilitou o avanço do processo de forma mais acelerada e consistente.

Considerando este cenário, o comitê gestor elaborou a lista de objetivos estratégicos que está descrita no quadro 5 a seguir.

Identificação	Objetivo Corporativo
OC 1	O faturamento geral da empresa em Reais deverá apresentar crescimento positivo.
OC 2	A relação do lucro líquido contábil da empresa sobre a receita líquida deverá ser superior aos períodos anteriores.
OC 3	A DM deverá aumentar sua fatia de participação no mercado.
OC 4	A participação do faturamento da Área de Logística deverá aumentar ao final do período de 3 anos, entendendo que as receitas de transporte que estiverem associadas às operações de logística devem ser consideradas neste número.
OC 5	Deverá haver melhoria na avaliação da empresa pelos clientes.
OC 6	A empresa deverá ter condições abrir seu capital.
OC 7	Ter processos internos com alto padrão de qualidade e com ganhos de produtividade
OC 8	Complementar a implantação da política da boa governança corporativa com a introdução das práticas necessárias ainda não implementadas.
OC 9	Potencializar e difundir o sistema de gestão da qualidade.
OC 10	Otimizar a gestão das informações gerenciais do Planejamento Estratégico, através de centralização do controle das informações.
OC 11	Aumentar quantitativamente a capacidade de transporte.

Quadro 5 – Lista dos Objetivos Corporativos

Fonte: o Autor

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

Como pode ser observado, os objetivos foram traçados sem a utilização das perspectivas. Isto aconteceu em função da não apresentação dos conceitos do *Balanced Scorecard* para os membros do conselho de administração e do conselho de família, fato que acabou por influenciar a seqüência do trabalho. Logo, neste ponto tomou-se a decisão de inverter a lógica da construção do modelo, conforme comentado na abertura deste tópico.

A partir das definições dos objetivos estratégicos, o comitê gestor decidiu por se reunir em três oportunidades para elaborar as estratégias corporativas. Desta forma, todos os objetivos e estratégias puderam ser identificados com uma das quatro perspectivas. Não houve a necessidade da criação de uma nova perspectiva, muito embora esta possibilidade tenha sido

levantada em várias oportunidades.

O diagrama da figura 2 a seguir apresenta graficamente o mapa estratégico da organização resultante da aplicação do modelo proposto de construção do *BSC*.

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

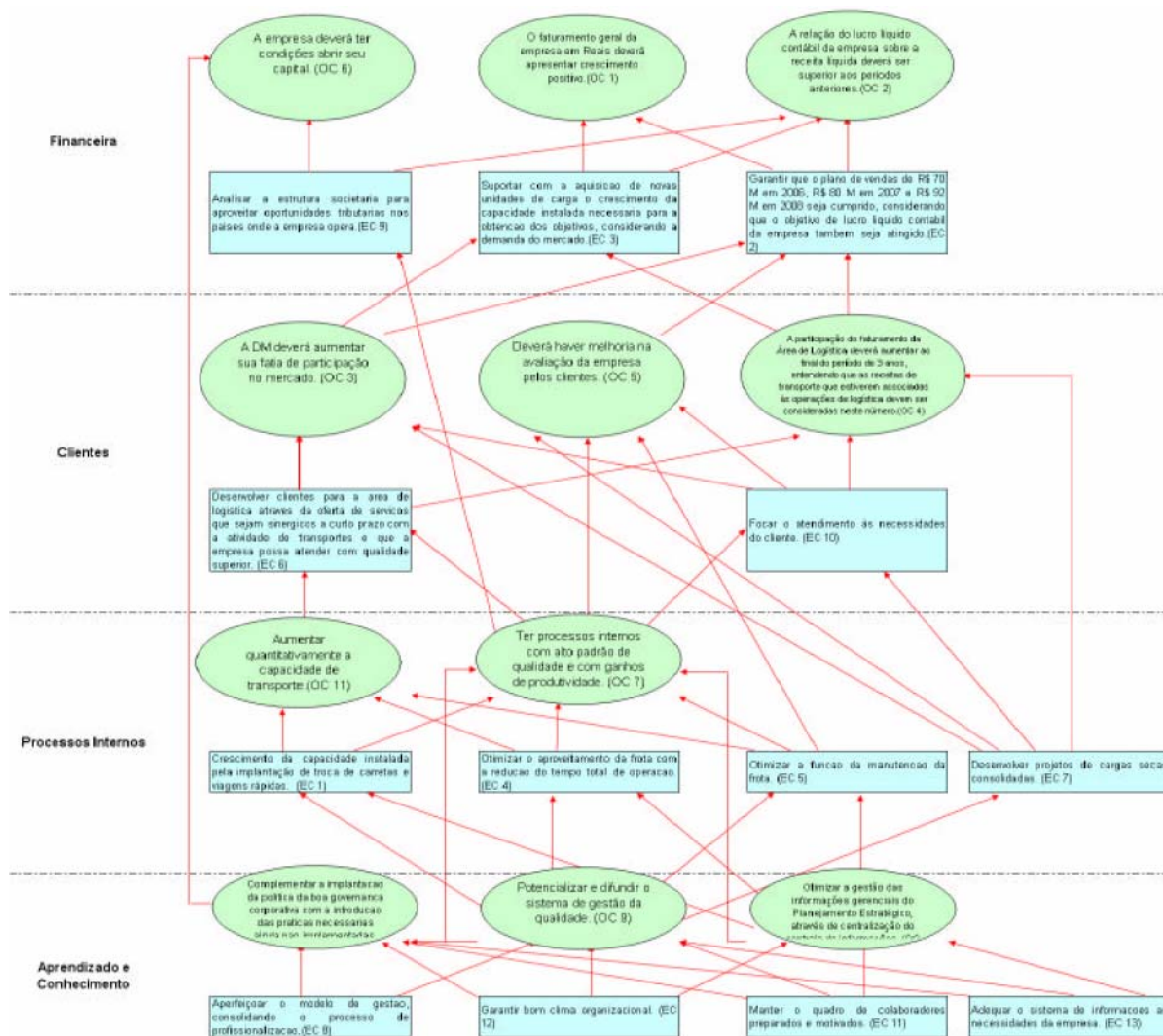


Figura 2 – Mapa Estratégico da Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas

Fonte: o Autor.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A CONSTRUÇÃO DO *BSC* E COM O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA ANALISADA

Conforme o já mencionado, houve uma série de modificações entre o modelo proposto inicialmente e o modelo que foi utilizado no processo de construção do *Balanced Scorecard*.

No quadro 6 adiante, estão comparadas, de forma resumida, as duas situações que são discutidas logo após.

Em relação à fase de revisão da missão e dos objetivos estratégicos não houve distanciamento entre o projeto e o processo efetivamente executado. Ficou evidente que a participação do grupo gestor na elaboração do primeiro esboço dos objetivos foi muito importante para que os integrantes já iniciassem o processo de conscientização da importância da gestão estratégica.

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

Quadro 6 – Análise Comparativa entre os Modelos Proposto e Realizado de Construção do BSC

Fonte: o Autor

VACCARI, Nelmar. O desdobramento das estratégias e a estruturação da gestão estratégica: o caso de uma empresa de transporte Internacional rodoviário de cargas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 113-135, jan./jun. 2008.

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

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

A terceira fase representou uma grande mudança do projeto original de construção do *Balanced Scorecard*. Conforme o comentado anteriormente, o comitê gestor decidiu inverter a lógica do processo e efetuar o processo de desdobramento das estratégias, para depois inserí-las nas perspectivas do *BSC*. Esta alteração facilitou o processo de entendimento da questão do desdobramento das estratégias, que passou a ser efetuado através do uso de matrizes de relação (MOURA, 1994), o que também não estava previsto. Independentemente desta vantagem, o objetivo desta alteração foi o de definir as estratégias corporativas antes da reunião com todos os executivos da empresa. Dessa forma tornar-se-ia também facilitada a tarefa de condução da reunião geral. Ou seja, o comitê gestor entendeu que a definição de estratégias corporativas consumiria um tempo muito elevado e trataria de temas com alto grau de confidencialidade, e assim definiu que esta questão seria de sua competência exclusiva. É importante ressaltar que este desvio do processo só foi possível pelo fato do presente trabalho utilizar o modelo da pesquisa-ação. Dada esta condição, foi possível corrigir o rumo do trabalho com ganhos para o resultado final, e foi possível que comitê gestor aprofundasse mais o seu grau de entendimento sobre as questões estratégicas da empresa, enquanto testava

o grau de influência nas matrizes de relação entre objetivos e estratégias previamente formulados. Esta abordagem prática foi fundamental para o sucesso do processo. Nesta fase, novamente houve a dificuldade em relação à diferenciação conceitual entre objetivos e estratégias, que foi superada através de orientações e debates sobre o tema. Importante

também ressaltar que, muito embora a alteração de método tenha sido produtiva em termos de qualidade final do resultado do trabalho, houve relativa perda de tempo com esta redefinição.

A quarta fase do processo realizado é correspondente à segunda fase do projeto inicial, onde estava previsto o encontro geral de executivos da empresa para a discussão e definição das estratégias específicas. Ou seja, em relação ao projeto inicial foi criada uma fase nova (validação dos objetivos corporativos – fase 2) e a fase 3 (construção das estratégias corporativas) foi resignificada, conforme já comentado. Os pontos positivos desta fase foram

o alto grau de participação e a riqueza de informações que surgiram nos debates de construção das estratégias específicas. Todos os executivos interagiram com o processo e puderam contribuir com detalhes de suas realidades locais, o que resultou na formação das estratégias com alto grau de aderência em relação às estratégias corporativas e objetivos, e com alto grau de comprometimento pessoal em relação à execução das mesmas. Por outro lado, como se tratou de um encontro de três dias, com a participação de 17 executivos, o processo de organização foi bem complexo e de difícil condução. Cabe acrescentar que 40% dos executivos são argentinos ou chilenos, o que apresentou alguma dificuldade em relação ao idioma.

A quinta fase também não estava prevista no projeto original e foi criada para o comitê gestor confirmar se objetivos estratégicos, estratégias corporativas e estratégias específicas estavam alinhadas e se as relações de causa-e-efeito levantadas nas fases anteriores efetivamente eram reais. Foi uma oportunidade para o comitê gestor poder checar e confirmar todo o processo de desdobramento das estratégias. Com o processo de revisão e checagem das relações de causa-e-efeito, os membros do comitê gestor puderam visualizar todas as estratégias da empresa e como todas as ações estratégicas delineadas tinham sentido em relação aos objetivos. O comitê gestor também assimilou que o mapa estratégico que estava se desenhando era importante e que deveria ser mantido e seguido fielmente, muito embora todos entendam que as circunstâncias ou as condições externas possam eventualmente redirecionar algumas estratégias. O que se aprendeu é que o cerne da estratégia deveria ser mantido. Também surgiram como pontos positivos destes debates a análise prévia dos recursos disponíveis para a implantação das estratégias e a definição das responsabilidades pessoais pela implantação. Pode-se depreender deste fato que o comitê gestor, ainda durante

o próprio processo de construção do modelo do *BSC*, já ensaiava algumas atividades ligadas ao processo de implantação das estratégias. Em relação aos pontos negativos, pode-se afirmar que o processo consumiu mais algum tempo que não estava previsto e houve alguma

dificuldade na redação final dos objetivos e estratégias.

A sexta fase correspondeu às fases 3,4,5 e 6 do projeto original, ou seja, a lógica do método foi apenas invertida e não alterada. Nesta fase, o comitê gestor teve a oportunidade de perceber se todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* estavam contempladas nos objetivos e estratégias já definidos e desdobrados nas fases anteriores. Através da utilização da técnica de matrizes de relação (MOURA, 1994), os membros do comitê gestor puderam perceber que havia uma lógica equilibrada entre objetivos e estratégias, vistos sob a ótica das quatro perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*. É importante ressaltar que foi aberta a possibilidade da abertura de outras perspectivas, o que, no entanto, foi julgado como não necessário pelo grupo. Neste momento, houve a melhor percepção por todos os integrantes do grupo da lógica da teoria do *Balanced Scorecard* e como a ferramenta poderia contribuir para a empresa nos processos de gestão estratégica. Os pontos negativos, se podem ser assim entendidos, foram o consumo de tempo e nova adequação de redação de algumas estratégias corporativas.

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

A oitava e última etapa do processo efetivado corresponde à sétima e última etapa do projeto original, ambas com os mesmos objetivos. Neste momento o comitê gestor já havia assimilado todas as estratégias delineadas e desdobradas e foi percebido que todos os aspectos relacionados com a gestão estratégica da empresa haviam sido contemplados. Os indicadores de performance foram todos definidos em comum acordo e, além disso, foram já estabelecidas as metas e prazos para cada um dos indicadores. Isto denota que o comitê gestor estava

altamente comprometido com a implantação das estratégias definidas. Nesta fase houve dois pontos negativos a ressaltar. O primeiro foi a dificuldade conceitual na diferenciação entre indicador de performance e meta, ou seja, inicialmente as metas já estavam contempladas no próprio indicador. Esta questão foi solucionada através de discussões sobre o assunto. O segundo aspecto negativo foi a tendência natural dos membros do comitê em incluir indicadores operacionais que não estavam relacionados às estratégias definidas. Esta questão foi solucionada através da criação de um outro quadro de indicadores operacionais que serão analisados para a avaliação do desempenho operacional das áreas da empresa, mas não em reuniões de avaliação da gestão estratégica da empresa.

7.1 COMPARATIVO ENTRE AS ABORDAGENS DE CONSTRUÇÃO DO *BSC* PROPOSTAS NA BIBLIOGRAFIA E A EFETIVAMENTE REALIZADA NA EMPRESA

Muito embora o modelo de construção efetivamente utilizado tenha sido diferente das três abordagens teóricas citadas, e até mesmo do modelo proposto apresentado no tópico 5, cabe ressaltar que as orientações gerais definidas pelos autores foram observadas e mantidas.

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

Na análise apresentada, pode-se observar que as citadas idéias centrais foram características do processo efetivamente realizado, notadamente a discussão das relações de causa-e-efeito e a questão da discussão não centrada na abordagem puramente financeira.

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

Esclarecer e traduzir a estratégia para a equipe;

Comunicar e estabelecer a relação de desempenho e recompensas;

Planejar e estabelecer metas;

Fornecer *feedback* estratégico.

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

7.2. APRENDIZADO VERIFICADO NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO BSC – DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Como todo processo de tentativa e erro, tanto os pesquisadores como o comitê gestor experimentaram diversas situações que geraram algumas conclusões importantes sobre o modelo que estava sendo construído. A seguir, estão descritas as principais questões que geraram aprendizado para o pesquisador e para o comitê gestor.

Conclusões para os pesquisadores:

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

- A flexibilidade em termos de cronograma é importante para que a qualidade do resultado final do trabalho seja mantida;
- O processo de implantação das ações estratégicas pode ser iniciado na própria construção do modelo de *BSC*, através da definição de metas, prazos e responsáveis.

Conclusões para o Comitê Gestor:

- As relações de causa-e-efeito entre missão, objetivos e estratégias devem ser sempre testadas e avaliadas em sua intensidade para que estas sejam interligadas e convergentes;
- A percepção das diferenças entre objetivos e estratégias é fundamental para se definir as relações de causa-e-efeito;

É válida a relação de causa-e-efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard* em sua leitura invertida, ou seja, as ações da perspectiva do aprendizado e conhecimento geram efeitos positivos para as ações da perspectiva dos processos internos, que, por sua vez, geram efeitos para as ações da perspectiva dos clientes, que, em última análise, geram ganhos no âmbito da perspectiva financeira;

Havia a necessidade de monitorar indicadores que avaliassem a gestão estratégica da empresa, já que os indicadores operacionais já estavam implantados;

O *Balanced Scorecard* ficou entendido como uma ferramenta útil e de uso simplificado na gestão estratégica da empresa, ocupando uma importante lacuna existente neste aspecto;

A visualização dos objetivos e estratégias através do mapa estratégico gera uma aproximação do comitê gestor com os temas relacionados à gestão estratégica;

A construção do modelo, através do método utilizado, foi importante para a captação da capacidade potencial dos demais executivos em contribuir com os temas estratégicos da empresa;

É importante ter uma visão crítica para alterações de estratégia que não tenham o devido vínculo com os objetivos ou sem convergência com as estratégias já implantadas.

7.3 AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA (GESTORES)

Ao final do processo de desdobramento das estratégias da empresa, através da construção do seu *BSC*, foi efetuada uma segunda pesquisa exploratória com a mesma técnica, questionário e população da pesquisa inicial. O objetivo foi avaliar as percepções dos executivos após o processo de construção do modelo do *Balanced Scorecard* estar concluído. Os resultados indicam que houve alterações de percepções quando se comparam os dois conjuntos de respostas: as anteriores e as posteriores ao processo. Os executivos agora, além de apresentarem a percepção das estratégias corporativas, apresentam também compreensão das relações de causa-e-efeito entre as ações estratégicas e os objetivos estratégicos a partir da construção do modelo do *BSC*. Um ponto que surge como ainda passível de melhoria é o relativo à eficácia dos indicadores de performance até hoje em uso.

8 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo específico de desdobramento das estratégias e avaliação de desempenho dos planos estratégicos de uma empresa de transporte e logística internacional, com base no modelo do *Balanced Scorecard*. Considerada esta proposta, o modelo construído e apresentado no presente trabalho desenvolveu uma aplicação prática real na empresa. Este modelo foi resultado de um processo com a participação de todos os executivos da empresa e efetivamente se encontra atualmente em fase de implantação.

Buscou-se também uma avaliação do processo de desdobramento das estratégias através da construção do *BSC*, envolvendo aspectos como a aplicabilidade do método, o aprendizado prático decorrente e a estruturação da gestão estratégica da empresa em estudo.

Em relação à aplicabilidade das técnicas do *BSC* para o ambiente da empresa objeto deste trabalho, verificou-se que a proposta de construção do modelo discutido neste artigo foi inteiramente baseada nas teorias dos autores que criaram e desenvolveram o *Balanced Scorecard*. Mesmo que a construção efetiva, discutida nos tópicos 6 e 7, tenha apresentado algumas variações em relação ao projetado, o embasamento teórico foi o mesmo e não houve prejuízo aos resultados.

Em relação à contribuição do *Balanced Scorecard* nos processos de profissionalização da gestão empresarial e na estruturação da gestão estratégica da empresa, pode-se concluir que o processo de construção do modelo de *BSC* delimitou claramente os papéis de todos os envolvidos na gestão estratégica da empresa (membros do conselho de família, conselheiros, diretores, gerentes e demais executivos) pois cada um tinha sua participação no processo de construção de forma transparente. Além disso, uma das estratégias corporativas definidas foi criada exatamente para dar continuidade ao processo de profissionalização da empresa.

Ainda sobre este objetivo específico, cabe destacar que o processo de profissionalização da empresa, entendido aqui como a migração de uma administração familiar centralizada para uma estrutura de administração profissional, descentralizada e transparente, recebeu uma importante contribuição potencial. Esta conclusão pode ser percebida na medida em que ficou demonstrado que o *Balanced Scorecard* fornece condições para uma gestão estratégica aberta, participativa e comprometida, o que é diametralmente oposto aos modelos de gestão familiares, que são centralizados e fechados.

Em termos do aprendizado verificado por parte dos segmentos da empresa envolvidos no processo de desdobramento das estratégias, constata-se que o mesmo foi real, não somente com relação as estratégias em si e ações daí decorrentes, mas também em relação ao processo de estruturação da gestão estratégica da empresa, incluindo experiências positivas e negativas, que contribuem para o direcionamento futuro das ações.

Na avaliação geral de todo o processo, pode-se concluir que foi vantajoso e gratificante o trabalho, pois a construção do *Balanced Scorecard* para a empresa objeto deste trabalho mostrou-se indicado para as suas circunstâncias atuais. A aplicabilidade ficou evidenciada na medida em que a cooperação interna foi favorável. Além da questão do aprendizado, deve-se frisar como ponto fundamental, que a construção de um modelo de *Balanced Scorecard* demonstrou, neste trabalho, direcionar os executivos da empresa para o envolvimento com os temas relacionados à gestão estratégica.

**THE DEPLOYMENT OF THE STRATEGIES AND STRUCTURING OF
STRATEGIC MANAGEMENT:
THE CASE OF A COMPANY OF INTERNATIONAL ROAD
TRANSPORT OF LOADS**

ABSTRACT

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

Keywords: *Balanced Scorecard*; Strategy. Translation of Strategy. Strategic Management. Road Haulage Company.

REFERÊNCIAS

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

KALLÁS, David. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos – um estudo com jogos de empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade**: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1998.