



**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**CRISTIANO PAIVA CONSTANTINO**  
**EDUARDO LUIZ DA SILVA LARA**  
**MURILO SOARES DE ANDRADE LARA**  
**NORBERTO VINICIUS CAMARGOS BARBOSA**  
**RODRIGO MAFIA LAUREANO**

***CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM): UM ESTUDO APLICADO***  
**À EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS**

**BELO HORIZONTE**

**2016**

**CRISTIANO PAIVA CONSTANTINO  
EDUARDO LUIZ DA SILVA LARA  
MURILO SOARES DE ANDRADE LARA  
NORBERTO VINICIUS CAMARGOS BARBOSA  
RODRIGO MAFIA LAUREANO**

***CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT (CPM): UM ESTUDO APLICADO  
À EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Projeto Aplicativo, do curso de Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de especialista.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão  
Gerente do Programa: Paula Oliveira

**BELO HORIZONTE  
2016**

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desse Projeto não seria possível sem a participação de diversas pessoas e organizações, as quais gostaríamos de agradecer nesse momento.

Agradecemos sinceramente ao orientador do projeto, Professor Marcos Eugênio Vale Leão, pela dedicação, pela busca incessante da excelência e do apoio no dia a dia do Projeto.

Às empresas Autumn Tecnologia e Eldorado Transportes, sem as quais não haveria a aplicação prática da metodologia, oferecendo condições necessárias para sua realização com sucesso.

Às empresas Trecur, Santa Zita e GABrasil, por nos permitir participar e realizar esse projeto de conhecimento.

À Fundação Dom Cabral pela seriedade na condução do Curso de Especialização em Gestão de Negócios, ao ITL e Sest-Senat pela oportunidade de crescimento.

Agradecimentos especiais aos nossos familiares, que nos acompanharam e apoiaram ao longo desse período.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste Projeto.

## RESUMO

Atualmente as empresas geram milhares de dados em seus processos, os quais se tornam dispersos, impossibilitando uma visão sistêmica e confiável para o gerenciamento dos negócios. Todavia para que haja liderança em meio a um mercado cada vez mais competitivo, deve haver um alinhamento entre as informações e as estratégias, possível pelo uso de ferramentas que contribuam com a maximização da capacidade analítica de seus gestores e dos resultados empresariais. A metodologia CPM elimina o *gap* entre a estratégia e a execução, trazendo consigo um conjunto de ferramentas que permite acesso único às informações, facilitando o encontro de indicadores chave de desempenho e o alcance dos objetivos da organização. Esse estudo tem por objetivo, implantar a *Corporate Performance Management (CPM)* em uma empresa de transporte urbano de passageiros.

**Palavras-Chave:** *Corporate Performance Management*. Gestão estratégica. *Business Intelligence*.

## **ABSTRACT**

Companies now generate thousands of data in their processes, which become dispersed, making it impossible for a systemic and reliable view to manage the business. However, in order to have leadership in an increasingly competitive market, there must be an alignment between information and strategies, made possible by the use of tools that contribute to maximizing the analytical capacity of managers and business results. The CPM methodology eliminates the gap between strategy and execution, bringing with it a set of tools that allows unique access to information, facilitating the meeting of key performance indicators and the achievement of the organization's objectives. This study aims to implement Corporate Performance Management (CPM) in an urban passenger transport company.

**Keywords:** *Corporate Performance Management. Strategic Management. Business Intelligence.*

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

QUADRO 1 – Comparação entre o meio empresarial e militar .....	11
QUADRO 2 – Objetivos do BSC .....	19
QUADRO 3 – Perspectivas do BSC.....	19
QUADRO 4 – Objetivos do PDCA.....	25
QUADRO 5 – Exemplo de indicadores usados na empresa .....	37
QUADRO 6 – Indicadores de desempenho .....	46
FIGURA 1 – Visão geral da solução CPOM pelo grupo Gartner .....	12
FIGURA 2 – Integração entre as principais áreas de uma empresa .....	15
FIGURA 3 – Solução integrada de BI.....	17
FIGURA 4 – As quatro perspectivas do BSC .....	20
FIGURA 5 – Os quatro processos de gestão estratégica.....	23
FIGURA 6 – Estrutura da casa de Hoshin.....	24
FIGURA 7 – Etapas do PDCA-Método de controle de processos.....	25
FIGURA 8 – Detalhamento do método PDCA para melhorias .....	26
FIGURA 9 – Modelo de Kotter.....	28
FIGURA 10 – Sistema Gerencial-Vínculo entre estratégia e operação.....	31
FIGURA 11 – Visão sistêmica do CPM.....	32
FIGURA 12 – Planos de Mobilidade.....	43
FIGURA 13 – A importância dos Modelos Conceituais .....	52
FIGURA 14 – Modelo conceitual .....	53
GRÁFICO 1 – Levantamento de gratuidade e descontos no Brasil. ....	42
GRÁFICO 2 – Mobilidade urbana.....	44
GRÁFICO 3 – Mobilidade urbana.....	44
GRÁFICO 4 – PAC- Mobilidade Média das cidades .....	45
GRÁFICO 5 – Evolução do Salário Médio dos motoristas .....	47
GRÁFICO 6 – Evolução do preço do óleo Diesel.....	47
GRÁFICO 7 – Evolução da tarifa pelo volume de passageiros .....	48
GRÁFICO 8 – Evolução do custo por quilometro .....	48
GRÁFICO 9 – Evolução da Venda de ônibus.....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC - Balanced Scorecard

GPD - Gerenciamento pelas Diretrizes

PDCA – Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Checar e Agir)

ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)

KPI - Key Performance Indicators (Indicadores de Desempenho Chave)

EIS – Executive Information System (Sistema de Informação Executiva)

DSS - Decision Support System (Sistema de Apoio a Decisão)

OLAP - Online Analytical Processing (Processamento Analítico Online)

BI – Business Intelligence (Inteligência de Negócios)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>4</b>
<b>3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
3.1. Estágio atual de entendimento e condução do tema na empresa .....	6
3.2. Principais stakeholders contatados .....	6
3.3. Metodologia empregada para análise da situação atual .....	7
3.4. Síntese das percepções / fatos .....	7
<b>4. BASES CONCEITUAIS.....</b>	<b>7</b>
4.1. A importância do CPM para a geração de resultados sustentáveis nos negócios .....	7
4.2. A Aplicação de ferramentas e de modelos de negócios sob a ótica do CPM.....	13
4.3. Bases para a implementação e desenvolvimento do CPM .....	27
4.4. Gestão estratégica dos resultados baseadas no CPM .....	30
<b>5. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>34</b>
5.1. Trectur: Balanced Scorecard (BSC) .....	34
5.2. Expresso Valônia: Diretrizes, ERP e consolidação financeira .....	38
<b>6. ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS .....</b>	<b>41</b>
<b>7. MODELO CONCEITUAL.....</b>	<b>50</b>
7.1 O ambiente interno da Eldorado Transportes e sua capacidade de incorporação da metodologia CPM .....	50
7.2 O modelo conceitual de CPM aplicado a Eldorado Transportes.....	52
<b>8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>56</b>
8.1 O CPM e a gestão estratégica na Eldorado Transportes.....	56
<b>9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico vem provocando incertezas no mundo dos negócios, e para atender às constantes demandas, as empresas de transportes urbanos de passageiros precisam buscar cada vez mais por inovações na gestão a fim de atingir eficiência de forma rápida e consistente.

Sabe-se que o sistema de transporte urbano de passageiros vive um grande desafio em virtude da crescente transferência de passageiros para automóveis, motocicletas, transportes clandestinos bem como pela constante concessão de benefícios e gratuidade em relação a determinados passageiros, trazendo à tona a necessidade do uso da tecnologia da informação sustentada por softwares de gestão, como Business Intelligence (BI).

Segundo o Jornal Hoje em Dia, do mês 05 de 2016, o número de motocicletas circulando na capital mineira aumentou em 2,7%, passando de 206 mil, em abril de 2015, para quase 212 mil, em abril de 2016, isso, sem levar em conta, o aumento dos demais veículos.

Conforme Colaço (2004), a globalização da economia, a mudança de mercados e o aumento da concorrência, fizeram a informação, o bem mais valioso dentro de uma organização, visto que passaram a enxergar os seus dados como propulsores para o alcance de melhores resultados.

Devido à alta complexidade na operação de uma empresa de transporte urbano de passageiros e quantidade de dados relevantes para o negócio, a metodologia CPM – *Corporate Performance Management* aliada ao BSC – *Balanced Scorecard* poderá ser a base da gestão eficiente de transporte. Busca-se a sinergia entre diretrizes claras e objetivas para a gestão do negócio e as diversas fontes de informação, o que só poderá ser alcançado construindo um modelo de gestão da operação e dos resultados do negócio.

A melhoria no desempenho operacional e financeiro da empresa poderá ser obtida pelo acesso mais profundo com às bases de dados do negócio e sua manipulação

pelo sistema de BI – Business Intelligence, destacando os principais indicadores do negócio interligado ao BSC.

A metodologia do GPD – Gerenciamento pelas diretrizes vem comunicar e desdobrar as diretrizes até a base da pirâmide, ou “chão de fábrica”. Dessa forma, envolve-se toda a organização, alinha-se as diretrizes e metas, além de rodar o PDCA, controlando e melhorando continuamente a rotina, os processos e a prestação de serviços. As reuniões periódicas com pessoas-chave, transformam as principais diretrizes em cultura organizacional.

A previsão de cenários e o orçamento empresarial anual direcionam a rentabilidade dentro do ERP, enquanto as metas operacionais serão tratadas pelo sistema de BI. Dessa forma as metas financeiras se equilibram com as operacionais, adequando o aumento da rentabilidade com a eficiência operacional.

Em meio a um cenário onde o mercado apresenta-se cada vez mais dinâmico e competitivo, convém que os gestores busquem por ferramentas voltadas para a gestão estratégica que lhes possibilitem otimizar os resultados e avaliar o desempenho de seus indicadores. Contudo, apenas os indicadores financeiros não são suficientes para a orientação e acompanhamento das estratégias da empresa em busca de resultados, pois estes refletem dados históricos de ações passadas.

Dessa forma, é preciso identificar as medidas não financeiras, relacionadas a ativos intangíveis, que auxiliem na orientação da gestão estratégica com foco nas perspectivas de longo prazo tais como: satisfação do cliente, fidelização inovação, motivação, entre outros. Para tanto, formulou-se o seguinte questionamento: Como implementar a Corporate Performance Management (CPM) à empresa do segmento de transporte urbano de passageiros?

Esse estudo analisa a aplicação da metodologia na Eldorado Transportes Ltda., de forma a promover a melhoria no desempenho operacional e financeiro, avaliando o ambiente interno da empresa e sua capacidade de incorporação da metodologia, analisando organizações de referência, construindo um modelo conceitual e elaborando um modelo CPM aplicado a sua realidade.

## 2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Castro (2002), a metodologia da pesquisa é o espaço no qual se devem traçar os meios necessários à observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, no sentido de observar os fatos, analisar as relações entre eles e, finalmente, responder ao problema da pesquisa que representa, para o pesquisador, uma lacuna no conhecimento.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa será aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos que podem ser aplicados na prática com vistas à solução de problemas específicos. Uma pesquisa aplicada na opinião de Gil (1999), “tem interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento”.

Quanto aos seus objetivos, será realizada uma pesquisa descritiva, nesse sentido, Gil (2005) alega que a intenção, é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa, enfatizando a importância das informações recolhidas na empresa, a partir de um olhar cuidadoso e crítico do pesquisador e, conseqüentemente, se fará o uso da pesquisa documental, onde Bravo (1991) enumera alguns tipos de documentos sejam eles, escritos, numéricos, estatísticos, de reprodução de som e de imagem. Essa perspectiva permitirá a interação de forma indireta por meio do estudo de documentos produzidos pela empresa estudada, o que permitirá se apropriar de parte da história da instituição, a qual não consta em livros.

Um dos métodos a ser utilizado pelo pesquisador será o estudo de campo com caráter predominantemente qualitativo, com respaldo científico, baseado em materiais elaborados por diversos autores cujas fontes serão retiradas de livros, revistas, artigos, teses, dissertações, entre outros. Em função da sua especificidade, o trabalho assumirá a forma de um estudo de campo sempre em conformidade com as demais fontes que darão embasamento ao assunto abordado, como no caso da pesquisa

bibliográfica e entrevistas com pessoas que possuam experiências práticas com o problema em questão.

Pode-se dizer que o estudo de campo será encorajado pelo conceito de Yin (2001), o qual denota ser tal método, a capacidade de investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo em andamento, dentro de uma empresa, nesse caso, a Eldorado Transportes LTDA.

Ademais, os indicadores para análise sobre como estabelecer o processo de implantação da *Corporate Performance Management (CPM)*, na empresa em questão, serão obtidos mediante ao emprego de um questionário semiestruturado que deverá ser respondido pela alta administração.

Em relação aos instrumentos de coleta de dados:

- Levantamento documental: foi analisada a base de dados dos softwares utilizados na empresa, de forma monitorar e em última análise comprovar a eficiência da aplicação do CPM, principalmente após a definição dos *Key Performance Indicators (KPI's)*;
- Entrevistas regulares: investigou-se a aplicação da metodologia no dia-a-dia, a maturidade dos envolvidos no projeto e obter registros para evoluir na implementação da metodologia;
- *Benchmarking*: pesquisou-se empresas do setor com aplicações semelhantes e avançadas nessa metodologia ou em partes dela, como o *Balanced Scorecard (BSC)* e o sistema *Business Intelligence (BI)*;
- Observação participante: participação ativa da integração da solução à operação do negócio, avaliando sua evolução junto aos funcionários e alta gerência.

### **3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA**

#### **3.1. Estágio atual de entendimento e condução do tema na empresa**

A empresa já trabalha alguns indicadores relacionados à visão financeira. Está implantado o sistema de bilhetagem eletrônica e o ERP Autumn, para planejamento empresarial. As diretrizes da empresa para o ano corrente estão claras, faltando desdobrar as metas até o nível de conta, posteriormente inserindo tais informações no ERP Autumn, preparado para essa funcionalidade.

Com o planejamento orçamentário, implantaremos reuniões periódicas com os líderes da empresa, desdobrando as metas e envolvendo as pessoas na cultura de Acompanhamento de Resultados. Os proprietários da empresa e o sistema têm abertura para implantação desse primeiro processo.

Após a definição da base, haverá o desenvolvimento em equipe dos principais indicadores para o negócio, posteriormente alinhado com a Diretoria, a fim de desenvolver o BSC, em suas quatro visões. Feito o papel na teoria, através da implantação do BI, parceiro da empresa fornecedora do ERP, vamos implantar essa visão no sistema de inteligência do negócio.

#### **3.2. Principais stakeholders contatados**

A identificação das partes interessadas, objetivamente busca estabelecer uma relação confiável, levando ao interesse real, mútuo e à integração de esforços para o alcance dos resultados almejados. Os proprietários da empresa participarão ativamente do projeto aplicativo, sendo um deles, o Diretor Administrativo, o patrocinador do projeto.

Os fornecedores de software, tanto de ERP quanto do BI, estão cientes e ativos no processo, tendo a solução ideal para o negócio e com interesse comum em sua aplicação prática.

Também participarão ativamente do projeto, os principais líderes da empresa, sendo a base para implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e disseminação da cultura de resultados na organização.

### **3.3. Metodologia empregada para análise da situação atual**

Para análise da situação atual foram realizadas entrevistas com o Diretor da empresa e análise do cenário tecnológico / sistemas do negócio.

Também um estudo de campo, avaliando in-loco o nível de participação e maturidade dos funcionários para incorporação do CPM com sucesso.

### **3.4. Síntese das percepções / fatos**

A empresa por ter tamanho médio, com 34 veículos em operação, deverá ter uma agilidade e flexibilidade maior para absorver a metodologia CPM, estando preparada para tal incorporação ao seu ambiente de negócios.

## **4. BASES CONCEITUAIS**

### **4.1. A importância do CPM para a geração de resultados sustentáveis nos negócios**

A necessidade de adaptação constante no mercado por meio de diretrizes alinhadas com a missão e a visão organizacional reitera a necessidade de uma previsão de cenários de longo prazo e um planejamento estratégico executável até o nível operacional.

A *Corporate Performance Management* (CPM) ou gestão do desempenho empresarial, se traduz num conjunto de práticas que permite uma visão integrada da organização, por intermédio de coleta, análise e monitoramento de indicadores de performance, logicamente, alinhados aos objetivos estratégicos da mesma.

De acordo com Aho (2010), a CPM eleva a qualidade do *Business Intelligence*, ligando a ele, a formulação de estratégia, medição, desenho de processo e execução, e, também, avalia o progresso da estratégia ao longo do tempo, utilizando-se dos fatores críticos de sucesso e dos indicadores chaves.

O CPM inclui processos usados para gerenciar o desempenho corporativo (tais como formulação de estratégia, orçamento e *forecast*) as metodologias que suportam esses processos (incluindo o *Balanced Scorecard* ou *Value-based management*), e as métricas usadas para medir os objetivos de desempenho estratégicos e operacionais. O CPM também engloba uma série de aplicações analíticas, tais como BP&F (Orçamentos, Planos e *Forecast*), consolidação financeira e reporte financeiro que fornecem as funcionalidades para suportar esses processos, metodologias e métricas (CHANDLER: VAN DECKER, 2011).

Bogdana et al., (2009) afirmam que enquanto o BI – *Business Intelligence*, faz a medição do negócio, o CPM, dá suporte à decisão com todos os seus processos, metodologias, métricas e tecnologias que medem, monitoram e gerenciam o desempenho dos negócios.

Sobre a importância do CPM pode-se observar a seguinte menção:

Podemos entender que as empresas em busca de melhor suporte à tomada de decisão, e para garantir que suas estratégias sejam executadas eficazmente, estão investindo em ferramentas que apoiam o conceito de CPM. Essas ferramentas, como uma evolução do BI, automatizam as práticas/processos da contabilidade gerencial que são usadas pela Controladoria para o fornecimento de informações à gestão de desempenho de uma organização (JUNIOR, 2012, p.19)

Sabe-se que frequentemente, o cenário empresarial se depara com severas transformações oriundas de fontes governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas, todavia as empresas necessitam de ferramentas que as possibilitem vislumbrarem as ameaças e oportunidades de forma que definam seus objetivos e a permanência no mercado. Para tanto, o planejamento estratégico, pode mudar por completo o perfil de qualquer gestão.

O conceito de estratégia remonta aos tempos antigos e, inicialmente, não fora empregado no campo dos negócios, vem do grego “*strategos*”, está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general”. (OLIVEIRA, 2002 p.192).

De acordo com o dicionário de filosofia Russ (1994), também se discute a origem de estratégia do termo estratégia, “*strategia*”, que significa “a arte de liderar uma tropa, comandar” e teria diversas variações à época, sempre no sentido do comando militar, do exército ou do campo de batalha. A palavra surge da aglutinação de “*strategos*” (general), formada por “*stratos*” (multidão, expedição, exército), mais “*agos*” (líder, chefe), de “*agein*” (comandar, liderar). Comandar, liderar um exército, pressupondo um significado mais abrangente em relação aos planos para alcançar um objetivo ou resultado.

Um dos primeiros tratados sobre estratégia, parte do século IV A.C., descrito no livro *A Arte da Guerra*, de *Sun Tzu*, general chinês e teórico da estratégia militar o qual descreve a formulação da estratégia, de forma a se fazer uma analogia com o ambiente empresarial, respeitando quatro princípios fundamentais:

- Princípio da escolha do local de batalha: análise mercadológica, análise *SWOT*, concorrência;
- Princípio da concentração das forças: alocação dos recursos empresariais, investimentos, logística e pessoal;
- Princípio do ataque: execução da estratégia, implantação das diretrizes e seu acompanhamento;
- Princípio das forças diretas e indiretas: gestão das contingências e táticas operacionais.

No mundo dos negócios pode-se dizer que as empresas travam verdadeiras batalhas de competitividade para sobreviverem, por isso, o pensamento de *Sun Tzu* torna-se um verdadeiro arcabouço de estratégia, pois evidencia que existem vários pontos em comum entre negócios e guerra.

Partindo-se desse princípio, toda organização deve contar com líderes que em meio a outras qualidades, devam ser também, intuitivos quanto à elaboração de estratégias. E, Maquiavel é bem claro em suscitar esse tema uma vez que para ele, um príncipe não deve ter outro objetivo que não seja a guerra e sua organização e disciplina:

“[...] um príncipe que nada entenda de militarismo, além dos infortúnios já mencionados, não terá a estima de seus soldados nem tampouco poderá confiar neles” (MAQUIAVEL, O Príncipe, Cap. XII).

Devido à deficiência das organizações em conhecer seu negócio profundamente, utilizando-se muito *“feeling”*, informações incorretas e pouco confiáveis fornecidas pelos gestores, desalinhados com as metas da empresa, o que mais se encontram no dia-a-dia são decisões equivocadas, mudando os rumos da empresa e impactando negativamente nos resultados, e na perda da confiança.

Ainda sobre a importância da estratégia, tem-se a abordagem de Musashi, descrita no Livro dos Cinco Anéis, em 1.600 D.C, traduzido por Yamashiro (1995):

“Graças às virtudes da arte militar, é possível obter tudo. Entretanto, existem aqueles que, embora tendo aprendido os mandamentos da arte militar, não sabem pô-los em prática no momento do combate real. Por isso, é preciso ensinar de tal maneira que a arte da luta possa ser aplicada em todos os casos, em qualquer circunstância.”

Embora oriunda de uma época tão longínqua, Tavares (2007), adverte ser possível transportar a essência do pensamento de Sun Tzu sobre estratégia, para a reflexão da “guerra empresarial” nos dias atuais caso a empresa tenha autoconhecimento quanto a investigação permanente dos ambientes competitivos de forma a superar seus oponentes. Isso fica evidente no pensamento abaixo:

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de centenas de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória ganha sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (TZU, 2004, p.28)

Além de Sun Tzu, o General Carl Clausewitz, também expôs seu pensamento sobre estratégia na obra intitulada “Da Guerra (1832)”, expondo seu pensamento o qual merece a atenção dos estrategistas empresariais contemporâneos, e, para ele, “a estratégia é uma economia de forças”. Ele fora um exímio estudioso da guerra, com grande capacidade para intervir no terreno adverso, com isso conseguiu perceber que:

*[...] todas essas decisões em grande parte só poderão assentar em suposições que nem sempre se realizam, e que um grande número de outras disposições mais detalhadas não pode ser tomado antecipadamente, resulta*

*que a estratégia tem de acompanhar o exército no campo de batalha para que no próprio local, se tomem as disposições de detalhe necessárias e se proceda às modificações gerais que se impõem incessantemente, de modo que a estratégia não pode em nenhum momento retirar-se do combate. (CLAUSEWITZ, 1996, p.171)*

Apesar do conhecimento, mesmo que superficial do negócio, seus objetivos e das ferramentas de gestão, normalmente os gestores estão mais focados no gerenciamento da rotina, ficando desalinhados das metas e diretrizes estratégicas das organizações.

Com base nesse histórico, vê-se que a conquista militar e a empresarial, tem muito em comum, conforme demonstrado no quadro 1:

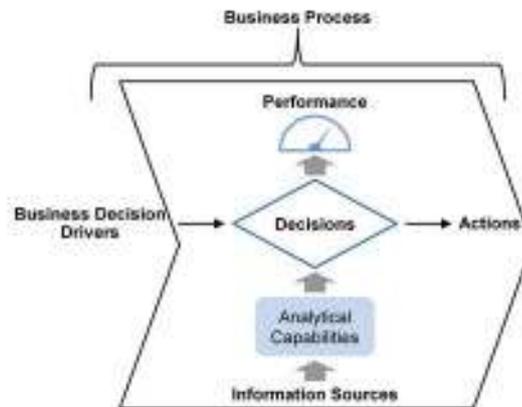
**Quadro 1: Comparação entre o meio empresarial e o militar**

	<b>Meio Empresarial</b>	<b>Meio Militar</b>
<b>Objetivo</b>	Conquista e controle de mercados	Conquista e controle de territórios
<b>Análises</b>	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climáticas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
<b>Resultados</b>	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de Campanha

Fonte: Freire (1996).

Alinhar os principais valores da organização, suas diretrizes, e em seguida desdobrar e alinhar essa diretriz com a base operacional, acompanhando e ajustando os resultados: esse é o principal objetivo do Corporate Performance Management. Trata-se da ferramenta que traduz o planejamento estratégico empresarial para as equipes, obtendo vantagem competitiva com a execução da estratégia, o alinhamento da organização com as pessoas, auxiliando no planejamento das operações, alocação de prioridades e recursos além de constante adaptação e monitoramento. Na figura 1, uma breve visão da solução CPM pelo Gartner Group, representada pela ilustração abaixo:

**Figura 1: Visão Geral da Solução CPM pelo Gartner Group**



Fonte: Gartner (2016)

De acordo com o Gartner Group, quando da introdução desse termo no mercado em 2001, uma solução de *Corporate Performance Management*, devem conter obrigatoriamente os seguintes componentes:

- orçamento, planejamento e previsão: abrangendo a alocação de recursos, no curto e no longo prazo. Aqui se dá o controle orçamentário fornecendo fluxos de trabalho, apresentação e aprovação de compras, criando previsões e cenários para a operação e as finanças;
- *balanced scorecard*: vincular os indicadores chave de desempenho (KPIs) ao planejamento estratégico, às diretrizes da organização, com uma relação de causa e efeito hierárquica;
- consolidação financeira e relatórios financeiros: conciliar, consolidar, resumir e dados financeiros agregados, criando uma visão auditada, de nível corporativo de informação financeira.

Além desses componentes, incluem-se outras soluções de igual valor:

- *hoshin kanri*: o desdobramento das diretrizes estratégicas, tendo a execução da estratégica dentro dos prazos acordados, o controle sistêmico e a padronização das boas práticas;
- ERP (*enterprise resource planning*): responsável por controlar todas as operações da organização, o ERP integra as áreas fazendo uma conexão

direta de dados, gerando um conjunto de informações que podem ser utilizadas para a tomada de decisão;

- **business intelligence:** essa ferramenta integra os dados de múltiplas fontes, contextualizando os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial e alinhado com a estratégia.

## **4.2. A Aplicação de ferramentas e de modelos de negócios sob a ótica do CPM**

As soluções CPM nasceram da necessidade dos fornecedores de BI entregarem relatórios compreensíveis para os gestores das empresas. Uma solução “tudo em um”. Assim são desmitificados os relatórios financeiros, trazendo a estratégia e o desempenho da empresa para cada uma de suas células, por meio de uma linguagem mais simples e acessível, alinhando as ações à estratégia empresarial, tanto no financeiro quanto no operacional.

A CPM - Corporate Performance Management ou gestão do desempenho corporativo, representa a integração de processos por meio de novas tecnologias e interfaces com vistas a alcançar a precisão no planejamento estratégico da empresa.

### **4.2.1. Tecnologia e Sistemas de Informação – ERP (Enterprise Resource Planning)**

A importância da tecnologia é evidente em qualquer lugar ou área deste planeta, tendo se tornado uma premissa para o sucesso de qualquer empreendimento; seu domínio se estende desde a mais simples tarefa até as mais complexas, e tudo com apenas um apertado de botão.

Uma organização, com um sistema totalmente informatizado e com bom funcionamento, irá adquirir diversas vantagens, em relação à economia de tempo devido à precisão de confiáveis informações em tempo real, o que permite a redução de possíveis retrabalhos.

Dessa forma, a informatização das empresas independente do porte, possibilita o ganho de eficiência e eficácia, melhorando assim, sua competitividade seus controles

e, aumentando sua lucratividade, além de ser um item obrigatório para atender as demandas regulatórias. Assim, SANCHES (1994), assevera que a utilização dos ambientes informatizados, trouxeram muitas implicações bem como alterou a natureza manual dos controles das transações.

Por isso, as empresas, cada vez mais, lançam mão da tecnologia no sentido de oferecer aos seus gestores maior facilidade na elaboração de planos estratégicos bem como na tomada de decisão, e, com a evolução da tecnologia, elas ainda podem contar com os sistemas de gestão integrados ou ERP's cuja definição é *Enterprise Resource Planning*. Sistemas indispensáveis para o sucesso de toda organização independente da área de atuação.

Conforme Lima et al (2000), a adoção do ERP abrange a empresa em todas as dimensões, controlando desde a produção até as finanças por meio de registros e processamentos e com informações seguras em tempo real.

O ERP é um sistema utilizado pelas organizações e tem a função de integrar as áreas fazendo uma conexão direta de interligações de dados que geram um conjunto de informações que podem ser utilizadas por diversas formas, inclusive para a tomada de decisão.

Há que se esclarecer que a implantação correta dos sistemas integrados de gestão ERP's, pode trazer melhoria na eficiência de uma organização haja vista que, por meio deles, o gestor pode revisar os processos e eliminar as atividades que não agregam valor.

Trata-se de um sistema genérico, constituído por vários módulos capazes de suportar todas as áreas de uma empresa de forma a servir os três principais objetivos da mesma: Operacional, tático e estratégico, conforme ilustra a figura 2:

**Figura 2: Integração entre as principais áreas de uma empresa**



Fonte: O'Brien (2007)

O banco de dados do ERP é centralizado e suas funcionalidades são divididas em módulos que atendam a necessidade de cada setor da empresa, trabalhando de forma integrada, auxiliando o tráfego de dados e informações e gerando relatórios individuais e coletivos, que possibilitam um melhor desempenho de informações reais evitando assim, problemas com erros e redundância.

#### **4.2.2. BI (Business Intelligence)**

A informação tem se tornado um bem cada vez mais valioso nas organizações, e tem sido vista como um fator de grande importância para o desenvolvimento das empresas, se transformando numa alavanca para definir as estratégias de competitividade dos negócios.

Após o aparecimento dos ERP's, as informações ficaram muito mais acessíveis, porém, muitas vezes, os relatórios gerados por eles, não alcançavam o formato adequado, a fim de que, os responsáveis obtivessem informações focadas no que seria mais importante para um conjunto de dados.

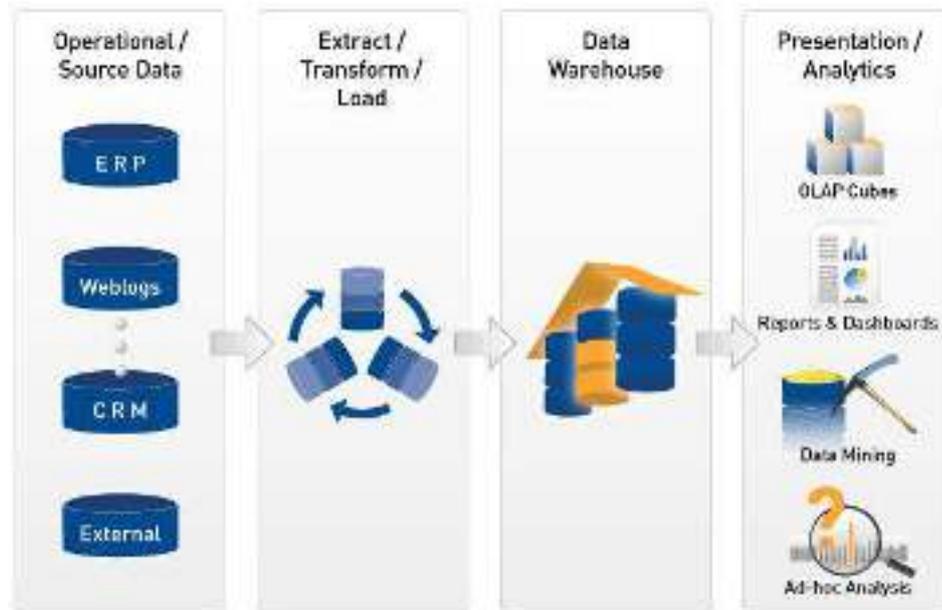
Barbieri (2001) menciona que apesar do crescimento integrado entre aplicações operacionais na década de 80, as exigências no âmbito estratégico e tático eram mais ricas do que as encontradas no ambiente operacional. E, a causa disso está no fato de o sistema capturar informações reduzidas, servindo apenas como suporte nas funções de dados complexos (COLAÇO, 2004).

Complementarmente, surgiu o *Business Intelligence*, um conceito capaz de melhorar o processo de tomadas de decisão através de uma melhor organização nos dados da empresa. Segundo Sell (2006), as soluções de BI oferecem condições propícias para converter dados em informações, e, estas, são lançadas através de ferramentas analíticas. Em suma, os sistemas de ERP's fornecem informações para que os sistemas de *Business Intelligence* as flexibilizem e as otimizem, facilitando o processo decisório.

O BI é muito conhecido como um sistema que transforma dados em informações e informações em dados, e todas as ferramentas de BI possuem um objetivo específico para atender as necessidades de informações de seu usuário. O mais importante destas ferramentas é extrair da melhor forma possível, informações que possam servir para tomada de decisões em um tempo muito mais ágil.

Com o passar do tempo o BI ganhou maior dimensão e importância, dentro de um processo natural de aperfeiçoamento e crescimento, anexando uma grande quantidade de ferramentas, tais como: *Executive Information System* (EIS), o *Decision Support System* (DSS), planilhas eletrônicas, geradores de consultas e relatórios, *Data Mining*, ferramentas *Analytic Processing On-Line* (OLAP), entre tantas outras, que permitem às empresas transformar informações transacionais em informação qualitativa e relevante para a tomada de decisão (PRIMAK, 2009, texto digital). Na figura 3, são apresentadas as diversas bases de dados utilizadas de forma integrada no BI:

**Figura 3: A solução integrada do BI – *Business Intelligence***



Fonte: <http://www.sqlpower.ca/xbrlpower/page/biprimer>

Conforme Colaço (2004) o BI é uma das ferramentas de maior destaque no mercado mundial devido às suas características de extrair e integrar dados de várias fontes, fazer uso da experiência, analisar dados contextualizados, trabalhar com hipóteses, procurar relações de causa e efeito bem como transformar registros obtidos em informações úteis para o conhecimento empresarial.

Portanto, a função do BI é gerar melhor conhecimento através de dados do negócio, para que as decisões estratégicas possam ser tomadas com base em informações relevantes, e que gerem valor para o negócio, deixando a empresa em vantagem competitiva em relação ao concorrente e muitas vezes até se antecipando as necessidades de seus clientes.

#### **4.2.3. BSC (Balanced Scorecard)**

O aparecimento do *Balanced Scorecard* (BSC) nasceu da necessidade de criar um novo mecanismo de medida de desempenho na área da contabilidade gerencial, que permitisse aos Estados Unidos retomar a liderança tecnológica e de gestão, que perdera para o Japão.

Com algumas críticas aos sistemas tradicionais de contabilidade gerencial, Kaplan iniciou um estudo e pesquisa para suprir falhas, pois conforme Costa (2006), os sistemas gerenciais contábeis eram feitos de maneira muito pobre e, embora não fossem os únicos causadores das falhas das empresas, contribuíam significativamente, para que elas ocorressem.

Assim sendo, Kaplan e Norton, desenvolveram um modelo de medida de desempenho focado num *scorecard* multidimensional, que em seguida seria batizado por *Balanced Scorecard*, e, esse novo modelo se tornou uma ferramenta mais promissora, pois conforme a autora supracitada, ele fora feito para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre medidas de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e os de ocorrência, e entre perspectivas internas e externas de desempenho.

De acordo com Costa (2006), após o teste de viabilidade de implantação e divulgação do novo modelo de medição em alguns setores de empresas, os executivos da Rockwater e da FMC Corporation, solicitaram a ajuda dos pesquisadores para a implantação do mesmo. Fato, que ficou demonstrado em Kaplan e Norton (1993). A partir de então, percebeu-se que embora o BSC, tenha sido desenvolvido para ser um avaliador de desempenho, ele também poderia aperfeiçoar a estratégia da empresa.

Antes de se tornar uma ferramenta bastante utilizada pelas organizações, o BSC passou por três fases que segundo Lima et, al (2004), decorreram da seguinte forma: na primeira fase, seu foco era a mensuração do desempenho empresarial, durando até meados de 1990, a segunda fase foi a partir de 1996, quando se tornou sistema de gestão estratégica e, a terceira fase se deu a partir de 2000, onde assumiu o papel central na estratégia das organizações.

Percebe-se que antes dos estudos de Kaplan e Norton, as empresas usavam exclusivamente, indicadores financeiros para averiguar seu desempenho, ou seja, preocupavam-se em medir, vendas, lucratividade, custos e outros. Foi então, que surgiu a possibilidade de se agregar outros indicadores além da perspectiva financeira, assim, incluiu-se a perspectiva do cliente, processos internos, crescimento e aprendizado.

Atkison (2000) confirma tal explanação ao dizer que o *Balanced Scorecard* corrige os defeitos de mensuração e controle financeiro, acrescentando três perspectivas adicionais: clientes, processos empresariais internos e aprendizagem e crescimento. Em relação às perspectivas do BSC, Wilson et, al., (2003), mostram um objetivo para cada uma delas respectivamente, conforme demonstrado nos quadros 2 e 3:

**Quadro 2: Objetivos do BSC – *Balanced Scorecard***

Perspectivas	Objetivos
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ter lucro compatível às demais empresas do setor;</li> <li>• manter-se como referência quanto aos custos de mercado;</li> <li>• aumentar o aporte de produtos.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar a satisfação dos clientes;</li> <li>• investir mais em propaganda da marca da empresa;</li> <li>• estreitar o vínculo com clientes estratégicos.</li> </ul>
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter a capacidade produtiva em andamento;</li> <li>• ser referência em gestão ambiental, saúde, segurança e qualidade;</li> <li>• melhorar as técnicas de logística.</li> </ul>
Crescimento e Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promover a capacitação e o avanço técnico da equipe;</li> <li>• atingir o maior patamar em termos de satisfação no trabalho;</li> <li>• aprimorar a comunicação na empresa.</li> </ul>

Fonte: Wilson et, al., (2003)

**Quadro 3: Perspectivas do Balance Scorecard**

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	O QUE SE DESEJA ALCANÇAR	PERGUNTA CRÍTICA
Perspectiva Financeira	Geração de Valor aos Gestores	Define como alcançar a rentabilidade, o retorno e o lucro desejados pelos gestores.	Quais são as expectativas de nossos gestores, em termos de desempenho financeiro?
Perspectiva do Cliente	Geração de valor ao Cliente	Estabelece os conceitos que criam valor ao cliente	Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes?
Perspectiva Interna	Processo Interno Estratégico	Identifica os processos que transformam os ativos intangíveis em resultados para os clientes e gestores.	Em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e gestores?
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Ativos intangíveis (recursos humanos)	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor.	Como alinhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura para melhorar os processos críticos?

Fonte: Melo (2010, p.16)

A figura 4 ilustra as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e a ideia de dispor de um modelo estratégico sob essas quatro perspectivas. A proposta visa ampliar o

modelo da contabilidade financeira, inserindo a avaliação dos ativos inatingíveis e intelectuais da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1993), os indicadores financeiros do BSC, demonstram o resultado das ações do passado e, os operacionais, a satisfação dos clientes, processos internos e capacidade de aprender e melhorar, ou seja, além de mostrar o desempenho passado da empresa, ele ainda impulsiona o desempenho financeiro futuro.

**Figura 4: As quatro perspectivas do BSC**



Fonte: Kaplan, Norton (1996)

Conforme exemplifica a figura 4, para uma empresa atingir as metas de vendas, por exemplo, ela precisa produzir produtos que satisfaçam seus clientes, mas para se produzir bons produtos, é necessário ter funcionários qualificados, e com treinamentos técnicos adequados.

O primeiro passo na implantação do BSC é a elaboração da missão e da visão que indicam o que a organização representa quais seus objetivos, porque ela existe, aonde quer chegar e os pontos importantes em que os colaboradores devem se concentrar, exercendo influencia importante sobre

os vínculos dos empregados com a organização e sobre o seu desempenho (RAMPERSAD, 2004).

O referido autor afirma que a visão é um estado ou situação desejado pela empresa e, se definida de maneira simples e objetiva, torna-se útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.

Dando prosseguimento à sequência dos próximos passos para a implantação do BSC conforme o autor supracitado, têm-se os seguintes passos consecutivos:

- Formular os fatores críticos de sucesso;
- Definir os valores essenciais;
- Formular os objetivos estratégicos, com o propósito de realizar a missão e a visão da empresa;
- Definir os indicadores de desempenho.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que o BSC permite ao gestor uma visão sistêmica dos negócios, e, que as lacunas encontradas nas áreas financeiras e econômicas são preenchidas sob o prisma da perspectiva financeira ao passo que as demais, se reportam aos pontos operacionais que são tão relevantes quanto os financeiros.

Em meio à complexidade dos negócios, o mercado atual requer um perfil de gestores com visão generalista, cientes de que o BSC seja o caminho para as respostas aos questionamentos e necessidades de suas organizações.

#### **4.2.4. Mapa Estratégico**

A funcionalidade do BSC se concretiza como um ponto de partida importante para a construção do Mapa Estratégico, contendo metas, objetivos e ações que devem ser desdobrados para toda empresa, pois se ele não for absorvido por todos da empresa, acabará se tornando um meio de desorientar os demais em relação à estratégia adotada pela mesma.

O mapa estratégico é um instrumento elaborado por Kaplan e Norton cuja função é decifrar os processos de escolha, pelos quais os gestores são expostos, ademais, ele interpreta a estratégia da empresa, transformando-a em possíveis ações uma vez que liga o planejamento estratégico ao operacional.

Dessa forma, ele é composto de objetivos estratégicos, medidas, metas e ações distribuídas de forma adjunta às quatro perspectivas do BSC e, sua estrutura é piramidal em que a base, é a perspectiva de aprendizado e crescimento seguida pelos processos internos e perspectiva dos clientes, culminando com a perspectiva financeira.

Segundo Costa:

Desenhar o mapa estratégico é apenas o primeiro passo para usá-lo como ferramenta para acompanhar o cumprimento da estratégia. Se esse mapa não for absorvido pelos funcionários em seu dia-a-dia, ele não se tornará o paradigma para suas ações e, assim, estas acabarão desvinculadas da estratégia. Para que os funcionários usem o mapa como referência, a empresa precisa mostrar claramente que o usará para avaliar o desempenho de seus gestores, do negócio e para tomar decisões. Se houver dúvidas quanto a isso, o mapa poderá cair em desuso. Gerir com medidas, indicadores, metas exige conhecimento maduro sobre o negócio e sobre as características dos recursos dos quais a administração dispõe. (2006, p. 4.).

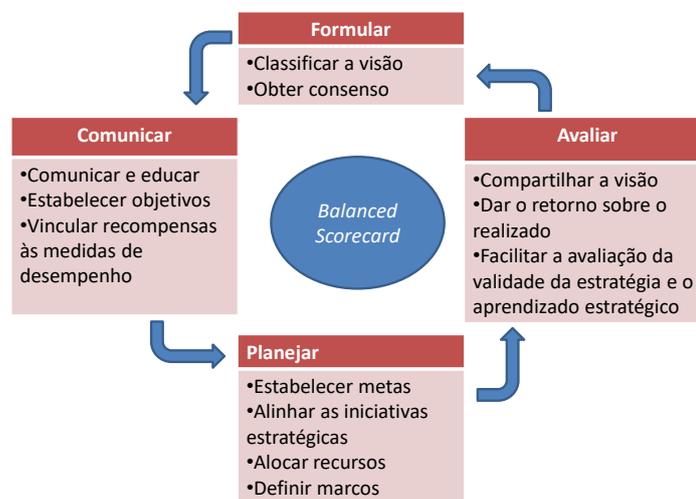
O mapa estratégico conforme Kaplan e Norton (2004, p.10) “é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização”, e o primeiro passo para a implantação do BSC numa empresa, é o desenho de seu mapa estratégico.

Para Costa (2006, p.12) “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente e, é mediante a ele, que a alta gestão monitora o cumprimento da estratégia”.

Costa (2006) afirma ainda, que a arquitetura do mesmo, em todas as perspectivas exige dos gestores a descrição de uma mensagem clara do que se quer (dos objetivos às ações), julgando que as defasagens de competência, sejam pertinentes à qualificação profissional das pessoas devido ao sistema de informação e procedimentos.

Com o intuito de criar mecanismo que facilitassem o desenho deste mapa, tornando-o mais eficaz, Kaplan e Norton (2004) propuseram quatro processos gerenciais chamados de: (a) “formular” (*translating the vision*); (b) “comunicar” (*communicating and linking*); (c) “planejar” (*business planning*); e (d) “avaliar” (*feedback and learning*). A figura 5, retrata tais processos.

**Figura 5: Os quatro processos da Gestão Estratégica**



Fonte: Costa (2006)

Grebin (2004) afirma que o mapa estratégico do Balanced Scorecard (BSC), atrela os ativos intangíveis aos processos que criam valor. Esses ativos intangíveis então, sustentam os pilares da estratégia, que por sua vez, ligam os objetivos entre si, nas quatro perspectivas.

Além de ilustrar as relações de causa e efeito, esse mapa também, identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da empresa, tais como: capital humano, capital de informação e capital organizacional, necessários para um excelente desempenho nos processos internos críticos.

#### 4.2.5. Hoshin Kanri ou Gerenciamento pelas Diretrizes

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), também conhecido por Hoshin Kanri, é um sistema de gestão responsável por conduzir o estabelecimento e a execução do Plano Anual, tendo como objetivo transformar as estratégias da organização em realidade (Falconi, 1996).

Por ser um sistema que concentra toda força intelectual de todos os funcionários, focalizando nas metas de sobrevivência da organização, são condições vitais:

- Liderança da Alta Administração, através do comprometimento, fé e participação intensa.
- Localização da emoção, do entusiasmo e do conhecimento de todos os funcionários nos temas estabelecidos para solução (Falconi, 1996).

O GPD alinha as metas à Visão da organização. Ressalta-se aqui como fator de sucesso no estabelecimento das diretrizes e desdobramentos da estratégia que se tenha uma casa Hoshin bem construída (Lopez, 2010). A estrutura da casa Hoshin é apresentada na figura 6:

**Figura 6: Estrutura da casa Hoshin**



Fonte: Lopez (2010)

Isto posto, a base de sustentação garantirá o sucesso desse sistema tendo como método de gerenciamento o PDCA, que operacionaliza as diretrizes (Falconi, 1996). É utilizado tanto nos processos de melhoria como nos de manutenção dos resultados

de um processo. Podemos analisar os objetivos do PDCA conforme demonstrado no quadro 4:

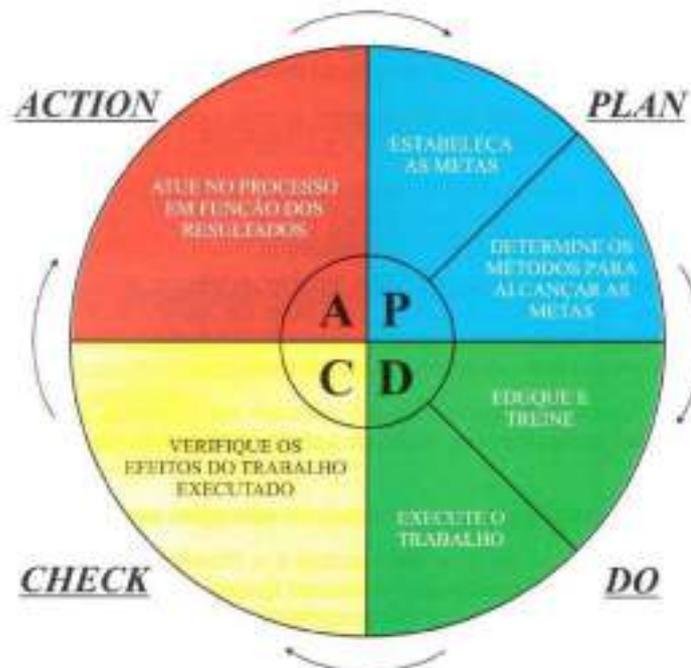
**Quadro 4: Objetivos do PDCA**

PDCA	Objetivos
<b>P (Plan)</b>	Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais
<b>D (Do)</b>	Execução das Medidas prioritárias e suficientes.
<b>C (Check)</b>	Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas.
<b>A (Action)</b>	Reflexão através da análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas (contramedidas).

Fonte: Falconi (1996)

A figura 7 mostra a dinâmica do método PDCA na ordem apresentada, sendo imprescindível seguir as etapas neste sentido.

**Figura 7: Etapas do PDCA – Método de controle de processos**



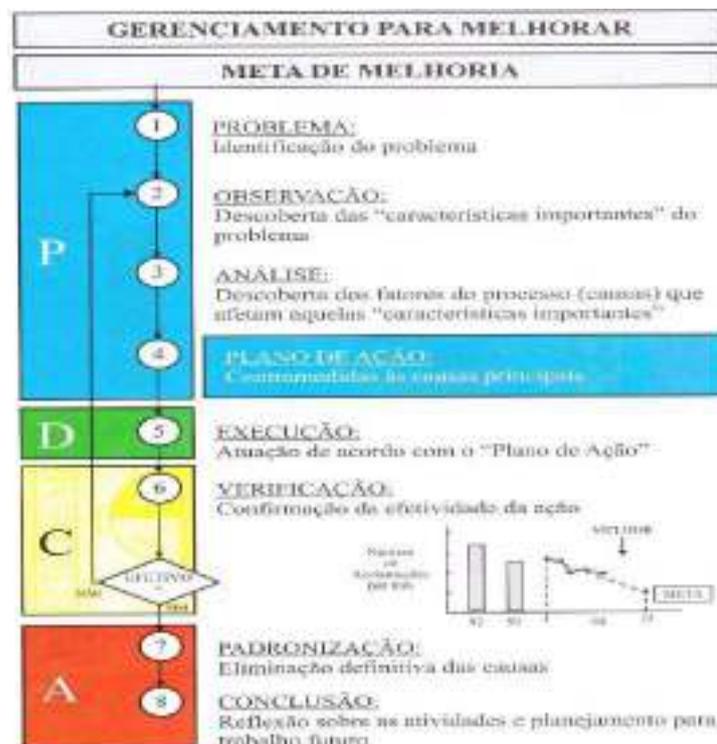
Fonte: Falconi (1996, p. 240)

Paralelamente ao GPD tem-se o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, que é a atividade que busca a manutenção e a melhoria incremental do nível de controle (Falconi, 1996). Ao passo que o GPD tem por objetivo a melhoria da organização por meio do rompimento da situação atual (*breakthrough*) para atingir os resultados necessários à sua sobrevivência. Esses dois gerenciamentos se relacionam através da padronização.

Para assegurar que o GPD funcione é preciso cumprimento fiel de todas as etapas do PDCA, estabelecimento do GPD, padronização e treinamento das pessoas. Nos primeiros dois anos de prática do GPD, a ênfase será no estabelecimento deste sistema e depois desse período, no desenvolvimento da prática do planejamento (Falconi, 1996).

O GPD conduz as mudanças que se fazem necessárias para o atingimento dos resultados e nos processos de melhoria continuam descritos na figura 8, buscando permanentemente a melhor forma de fazer as coisas.

**Figura 8: Detalhamento do método PDCA para Melhorias**



Dentro deste conceito de melhoria contínua, não se pode esperar um sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes perfeito e complexo já no primeiro ano de implantação. Deve-se então começar de maneira bem simples, envolvendo todas as pessoas da organização e aperfeiçoando gradativamente a prática do sistema.

### **4.3. Bases para a implementação e desenvolvimento do CPM**

Devemos considerar que não há nada mais difícil de realizar, de sucesso mais incerto, nem mais perigoso de se lidar do que se iniciar uma nova ordem das coisas.

- Nicolau Maquiavel

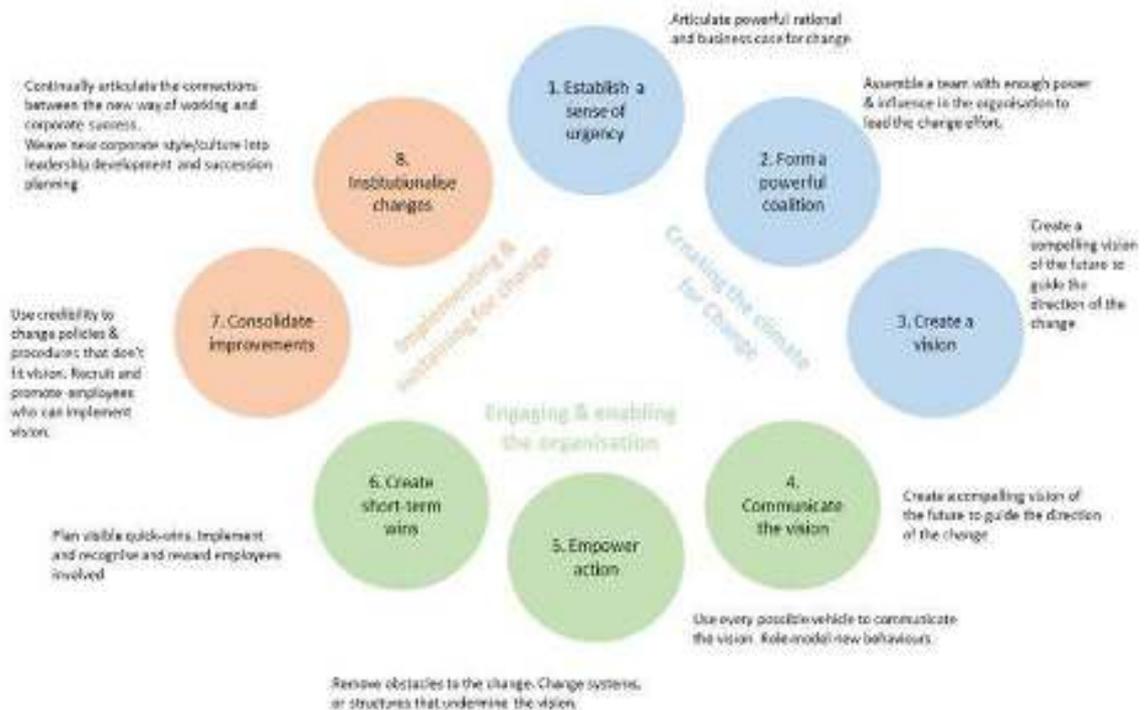
É indispensável repensar a cultura organizacional, preparando a organização para a mudança, não basta priorizar a estratégia, os indicadores de performance e os resultados financeiros. Galbraith e Lawler (1995), asseveram que toda reformulação dentro de uma empresa requer consideráveis mudanças nos valores que ela está tentando alcançar bem como em sua visão global.

Atualmente, as empresas precisam se adequar mais às exigências do mercado causadas pela influência do ambiente externo e interno, para que sobrevivam. Contudo, a mudança não acontece facilmente, para muitos, ela é uma ameaça.

Todos os métodos usados nas transformações bem-sucedidas baseiam-se em um critério essencial: que a mudança fundamental não acontecerá facilmente por uma longa lista de razões. Para obter sucesso, um método projetado para alterar estratégias, fazer reengenharia de processos ou melhorar a qualidade deve lidar com essas barreiras, e muito bem. (KOTTER, 1997, p.20).

Considera-se que todo processo de gestão, tenha a mudança como fator crítico de sucesso, portanto, Kotter introduziu o “modelo dos 8 passos da mudança como forma de aumentar as chances de sucesso de uma organização em meio a seu processo de mudança”, conforme apresentado na figura 9.

**Figura 9: Modelo de Kotter**



Fonte: Kotter (1995)

Para promover uma mudança na organização, Kotter propõe oito fases dispostas abaixo:

- Criar um senso de urgência: Esta é a fase mais importante e inicia-se por conscientizar a todos pela importância e urgência em mudar e, em seguida, é necessário fazer pesquisa de mercado, avaliar a competitividade, identificar e discutir crise e, avaliar as oportunidades potenciais.
- Criar aliança administrativa: Essa fase se caracteriza pela coalizão onde o gestor deverá tomar as rédeas, criando um grupo influente para liderar tais mudanças. Nesse caso, é preciso contar com pessoas formadoras de opinião e que estejam imbuídos no mesmo espírito de mudança.
- Desenvolver uma visão de mudança: Para que o gestor consiga realizar com sucesso a fase acima, ele precisa desenvolver uma visão clara, mostrando a todos, aonde que chegar, desenvolvendo workshop, ou seja, expor o projeto para que não haja dúvidas sobre os objetivos, ajustando a estratégia à opinião das demais pessoas envolvidas.

- Comunicar a visão para todos: Compartilhar a visão com toda organização, adotando todos os mecanismos de comunicação possíveis a fim de alinhar a todos dentro do processo.
- Dar poder às pessoas: Antes de tudo é necessário livrar-se dos obstáculos, mudar estruturas e sistemas que obstruam os processos de mudanças e encorajar as pessoas a assumirem riscos e a produzirem ideias e ações que muitas vezes fogem das ideias tradicionais.
- Criar vitórias em curto prazo: Nessa fase, o ideal é criar metas em curto prazo para que os funcionários absorvam claramente o que está acontecendo e, por ser o sucesso um fator de motivação, há que se recompensarem os funcionários intimamente envolvidos no processo de mudança.
- Consolidar melhorias: De acordo com Kotter (1995), muitas trajetórias de mudanças costumam falhar devido ao fato de se declarar a vitória antecipadamente por isso, deve-se levar em conta que o processo de mudança é lento e contínuo.
- Ancorar as mudanças: Nessa fase, todos devem se conscientizar de que as mudanças não acontecem por si só e, para consolidá-la, os funcionários devem continuar a apoiá-la. Nesse sentido, os valores normas da empresa irão concordar com a nova visão e os funcionários ficarão em harmonia com o novo contexto.

Superada a preparação para a mudança, analisar a base de dados dos softwares utilizados na empresa, verificando a qualidade dos processos e o nível de confiabilidade das informações, monitorando futuramente para comprovar a eficiência da aplicação do CPM, através do acompanhamento e da definição dos *Key Performance Indicators (KPI's)*.

Entrevistas regulares possibilitam a investigação sobre a maturidade dos envolvidos no projeto, obtendo registros para evoluir na implementação da metodologia, de acordo com o perfil da empresa. Também é importante participação ativa no processo de integração da solução à rotina empresarial, avaliando sua evolução junto aos funcionários e alta gerência.

O benchmarking em empresas do setor com aplicações semelhantes e mais avançadas nessa metodologia ou em partes dela, como o *Balanced Scorecard (BSC)* e o sistema *Business Intelligence (BI)*, poderá acelerar o processo de implantação e comprovar junto aos participantes a eficácia do processo.

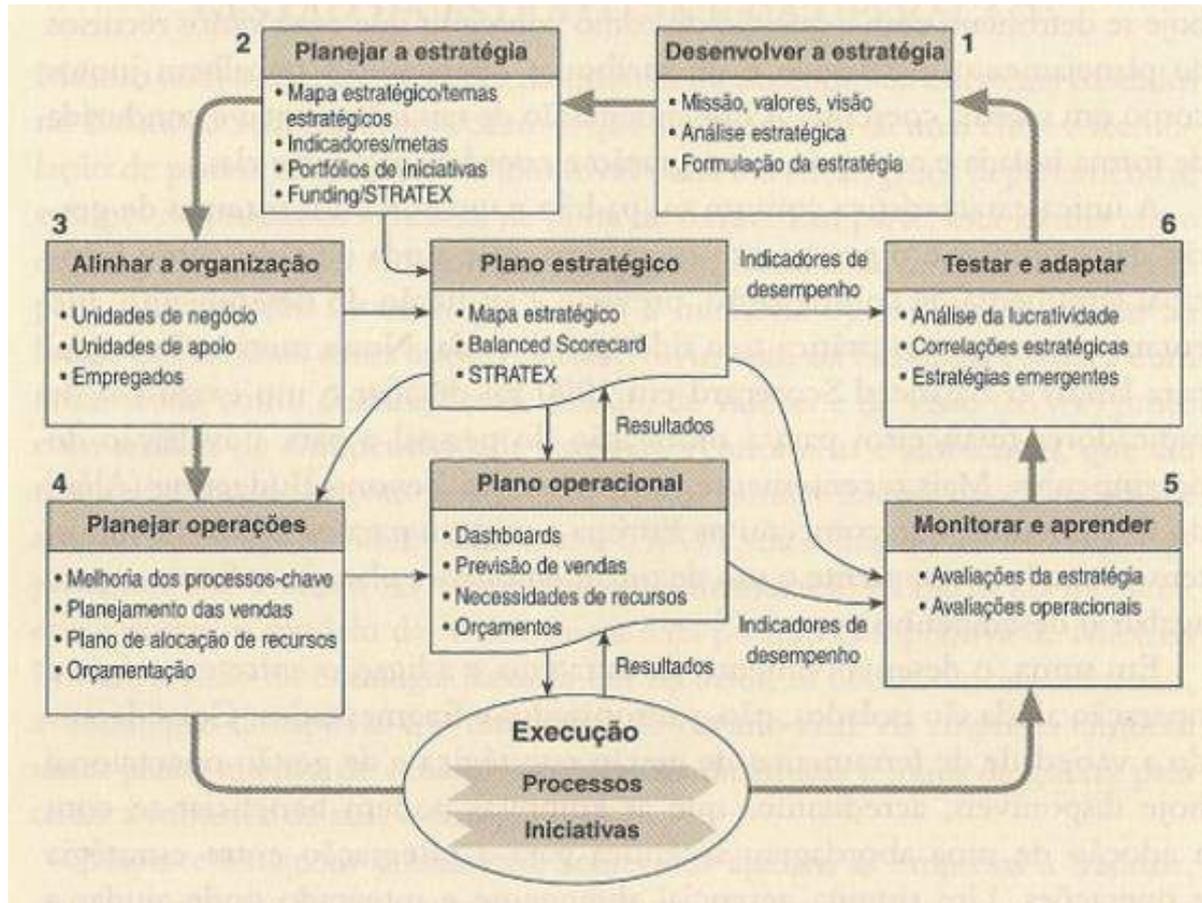
#### **4.4. Gestão estratégica dos resultados baseadas no CPM**

Na implementação de uma metodologia de gestão estratégica baseada em Corporate Performance Management, além dos objetivos propostos, principalmente o alinhamento da estratégia da empresa, há vários benefícios tangíveis e intangíveis, alinhados com a metodologia, entre eles:

- Antecipação de cenários e adaptação da organização ao que se apresenta;
- Eficiência operacional através do alinhamento dos processos com a estratégia empresarial;
- Redução de custos, maior controle das metas e alocação de recursos;
- Maior participação e comprometimento dos líderes;
- Facilidade na obtenção das informações, o “*self-service*” da informação;
- Maior qualidade e transparência nos resultados financeiros e operacionais, alinhando os conceitos entre as equipes;
- Monitoramento e gerenciamento intensivo dos resultados.

É importante manter o foco nos resultados no longo prazo após o vínculo da estratégia com a operação, para que as transformações sejam efetivas, conforme figura 10.

#### **Figura 10: Sistema Gerencial - Vínculo entre a estratégia e a operação**



Fonte: Kaplan, Norton (2009, p.8)

O sistema gerencial serve de apoio para promover o alinhamento estratégico dentro das organizações e conta com elementos e variáveis deveras significativos, tais como:

- Elementos do contexto organizacional (porte da empresa, custos operacionais, investimentos, entre outros);
- Elementos de modelos de planejamento estratégico (estratégias, objetivos, metas, infraestrutura de suporte, sistemas e processos, pessoas, comprometimento, reuniões, horizontes, entre outros);
- Elementos da etapa de formulação do PE (são os objetivos, estratégia e metas e, estes promovem o alinhamento);
- Elementos da etapa de implementação (monitora o comprometimento dos envolvidos no processo de implementação por meio das metas a serem atingidas).

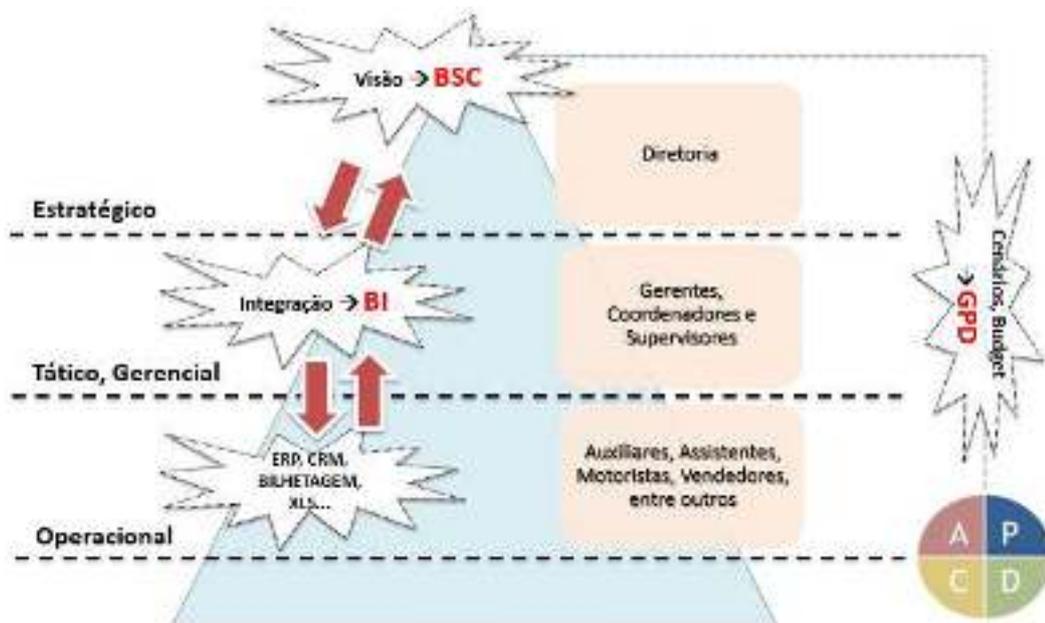
Ao obter uma visão sistêmica e integrada da organização através desse conjunto de ferramentas e metodologias, os gestores têm possibilidades reais de obterem melhores decisões para os negócios.

Com a estratégia, os objetivos e metas mais próximos da equipe, obtêm-se maior responsabilidade e comprometimento dos colaboradores. Além disso, um melhor controle orçamentário maximiza os resultados, reduz os riscos do negócio e maximiza o patrimônio da empresa.

Outro benefício do modelo de gestão está relacionado à avaliação de desempenho, com os KPI's, podem ser encontrados pontos de ajuste nos diversos projetos, processos e pessoas envolvidas. A avaliação de desempenho não é só por área, podendo ser estendida para a avaliação individual, com a implantação da meritocracia, desenvolvendo-se um modelo de remuneração variável, por meio do pagamento de premiação às equipes que atendam e superem os objetivos estratégicos.

O processo descrito na figura 11 deve ser único, sistêmico e de melhoria contínua:

**Figura 11: Visão sistêmica do CPM**



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A gestão por meio do CPM deve dar especial atenção às práticas seguintes:

- Buscar simplicidade e práticas que sejam entendidas por toda a equipe;
- Adotar estratégias *top-down* e *bottom-up*, buscando sinergia entre as partes, uma visão holística do negócio;
- A metodologia e as ferramentas devem ser customizadas para o negócio, não existem soluções padronizadas;
- Faça um piloto antes de expandir para a organização;
- Incentivar a participação, as pessoas não devem ter medo de errar;
- Comunicar, disseminar a cultura da gestão de desempenho continuamente;
- O apoio da diretoria e da alta gerência é essencial para o sucesso.

O alinhamento da organização determina o alcance de estratégias bem definidas, pois através da integração entre as áreas, é que se alcançam os objetivos estratégicos, e, estes, devem ser bem especificados, envolvendo todas as áreas participantes do processo.

Para que tudo saia conforme o esperado, a primeira coisa a se fazer é formular a estratégia antes de sua implementação, sob o prisma da missão da empresa, lembrando sempre de se questionar, o porquê ela fora criada. Ademais não se pode olvidar de que a implementação da estratégia organizacional, é dever de todos, devendo fazer parte do exercício diário da instituição como um processo contínuo de mudança.

## **5. BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS**

Benchmarking é um processo gerencial que serve para avaliar, medir e comparar os pontos fortes da concorrência, em busca de aprimoramento que possa levar à superação dos mesmos.

Conforme Spendolini (1993, p.10), o benchmarking pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar os produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. A técnica do benchmarking traz inúmeras vantagens para quem a utiliza, desde que entenda devidamente seus procedimentos e sua prática.

Antes de realizar o Benchmarking, alguns princípios de comportamento devem ser considerados. É fundamental que a entidade tenha um procedimento específico para orientar os estudos de Benchmarking, intensificar sua eficácia e profissionalismo e proteger as partes envolvidas de consequências pertinentes à troca de informações. Nota-se também que a habilidade em obter tais informações, é o ponto fundamental do benchmarking.

Segundo (Camp 1996) o benchmarking é “um processo contínuo que identifica pontos fortes e fracos em comparação com os líderes de mercado, com objetivo de gerar competitividade”.

Como um ponto de referência para o CPM no setor de transporte urbano de passageiros e utilizando o benchmarking funcional (genérico) como processo de pesquisa e estratégia de comparação com as metodologias utilizadas, pudemos analisar a implantação do BSC na Trectur e a Gestão de Resultados através de KPI's na Expresso Valônia, ambas empresas similares à Eldorado Transportes.

### **5.1. Trectur: Balanced Scorecard (BSC)**

A Viação Três Corações foi fundada em meados de 1970, quando o então empresário, José Rosa de Paula, observando a dificuldade de transporte enfrentada pelos

habitantes da cidade de Três Corações, resolveu investir na compra de alguns veículos, naquela época, as chamadas “peruas” (Kombi), para transportar passageiros de um bairro para outro, principalmente nos dias de festas da cidade e finais de semana.

Com o passar do tempo, o crescimento e desenvolvimento da cidade notadamente na área industrial, aumentou a necessidade de locomoção dos cidadãos; conseqüentemente o número de linhas e passageiros aumentava a cada dia. Sendo assim, foi necessária a aquisição de alguns ônibus para o transporte naquela cidade, e, a partir daí a empresa foi se desenvolvendo, aumentando sua frota, seu número de funcionários e tornou-se uma verdadeira empresa de transporte urbano.

Em fevereiro de 1989, após várias negociações, a Viação Três Corações foi vendida para os atuais sócios. A partir de então, a empresa passou por diversas modificações. Primeiramente foi estabelecida uma estratégia de estabilidade, e, em seguida, a de desenvolvimento e crescimento no mercado.

A visão da possibilidade de expansão foi ponto chave para que as estratégias fossem alcançadas; mesmo havendo barreiras, estas foram transpostas à medida que a empresa foi se adequando às suas dificuldades.

Com o passar dos anos, até chegar aos dias de hoje, a empresa foi se desenvolvendo; sua frota de ônibus era renovada gradativamente; a sua estrutura física e pessoal passou por diversas reformulações; tudo isso para que ela operasse de forma flexível e otimizada, buscando atingir seus objetivos e, principalmente, atender, com qualidade, aos anseios de seus usuários.

Neste trabalho, estudar-se-á a empresa, que atua no setor de serviços, precisamente no segmento de transporte urbano, intermunicipal, fretamento e turismo.

A sede da empresa está localizada na cidade de Três Corações, Minas Gerais. A Trectur é uma empresa de pequeno porte, composta sob a forma de sociedade por cotas limitadas, atualmente é responsável pelo transporte urbano de passageiros das cidades de Três Corações, presta serviços de fretamento para algumas fábricas como

Coca Cola, Nestlé, TRW, Mangels, Rações Total e outras. Também possui algumas linhas intermunicipais, saindo de Três Corações para outras cidades vizinhas. O último setor é o de turismo fazendo excursões para todo Brasil e exterior.

### **5.1.1. Implantação do BSC (Balanced Scorecard)**

Todo processo de mudança gera certo desconforto por parte dos participantes, e não foi diferente na empresa analisada, o que gerou certa dificuldade na implantação da nova ferramenta por parte de alguns que estavam acostumados com o sistema antigo, por ser uma metodologia nova e pouco conhecida pela maioria das empresas, principalmente se formos considerar empresas de pequeno porte.

A maior dificuldade foi a questão da perspectiva de visão de longo prazo, pois todos estavam acostumados a analisar os indicadores em cima dos resultados anteriores e tomavam decisões para corrigir os problemas que já haviam acontecidos, o que consideramos metaforicamente: “como se tivéssemos guiando um carro olhando pelo retrovisor”.

Porém, com o passar do tempo as estratégias, os objetivos e metas foram sendo elaboradas em cima das quatro perspectivas e desdobradas em ações, que no início ainda não eram feitas de forma madura, mas, com o passar do tempo estas dificuldades foram superadas e com etapas bem definidas o projeto foi implantado com sucesso e hoje é bem utilizado por todos, gerando estratégias consistentes e coerentes com o mercado.

### **5.1.2. Utilização do Balanced Scorecard – BSC**

O uso do BSC na empresa ajuda nos processos gerenciais contribuindo diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e o monitoramento das estratégias da organização, pois ele auxilia na definição dos indicadores, metas e planos de ação de curto e longo prazo, utilizando também informações comparativas, os requisitos das partes interessadas e monitoramento constante da implementação dos planos de ações.

**Quadro 5: Exemplo de indicadores utilizados pela empresa**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Financeira</b>	Aumentar a Receita	Nº de passageiros maior que o ano anterior	Nº de passageiros transportados no mês	Divulgação nas escolas e comércios
<b>Cliente</b>	Melhorar o índice de satisfação do cliente	84%	Índice de satisfação do cliente	Monitorar os atrasos e corrigi-los na próxima viagem
<b>Processos Internos</b>	Diminuir o número de quebras veicular	20 quebras mensais	Nº de quebras mensais	Aumentar o número de manutenção preventiva
<b>Aprendizagem Crescimento</b>	Desenvolver habilidades e competências para os colaboradores	180 horas de treinamento mensal	Nº de horas de treinamento	Efetuar treinamento e desenvolvimento das áreas

Fonte: Desenvolvido pelos autores

### 5.1.3. Benefícios do Balanced Scorecard – BSC

Um dos maiores benefícios apresentados pelo uso do BSC foi o desdobramento da estratégia em ação, o monitoramento e a visão de longo prazo, que proporcionou a empresa ganhar eficiência e melhorar o seu desempenho nas suas operações.

O aprendizado e a visão de negócio também mudaram na empresa, houve um amadurecimento e comprometimento maior por parte dos líderes de setor, deixando a gestão mais profissional e com uma governança corporativa mais eficaz, onde cada área sabe a importância do seu desempenho e ainda sabe que o trabalho em conjunto proporciona um resultado maior do que as partes separadas, ou seja, a visão sistêmica também ganhou força dentro da empresa.

Portanto, podemos observar que é uma ferramenta que quando bem implantada gera bons resultados e crescimento para organização como um todo, pois auxilia tanto na elaboração da estratégia como também na efetiva implementação das ações que irão gerar o resultado de curto e longo prazo.

## 5.2. Expresso Valônia: Diretrizes, ERP e consolidação financeira

Situada em Itajubá, ao sul de Minas Gerais, a Expresso Valônia têm o desafio de transportar grande fatia da população que gira em torno dos 90.000 habitantes. Sua atuação compreende em roteiros urbanos e algumas localidades rurais. Possuindo atualmente 152 funcionários, numa estrutura própria de 3.612,70 m<sup>2</sup>, a empresa possui uma frota de 30 ônibus veículos.

Através da Gestão com foco em Resultados, utilizando-se das ferramentas de baseadas no desdobramento das diretrizes, planejamento financeiro e na elaboração dos KPI's, principais indicadores de desempenho da empresa, a partir do ano de 2013, até a atualidade, foram detectadas significativas mudanças.

### 5.2.1. Análise do Indicador de consumo / combustível

Os dados coletados referentes ao consumo de combustível, aponta um aumento acumulado na demanda na ordem de 8.879 em 06 (seis) meses. Assim, o aumento no consumo de combustível vem sendo numa média de 1.465 litros por mês.

**Tabela 1: Evolução do consumo de combustível**

EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE COMBUSTÍVEL 2014 A 2015 ( 2015 PROPORCIONAL)												
GESTORES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
2013	75.011	70.769	77.828	79.824	78.402	73.107	58.833	57.474	55.514	56.343	54.285	55.878
2014	52.604	51.537	52.965	52.348	54.728	50.699	54.666	53.638	53.925	56.754	53.165	54.751
2015	52.552	47.944	56.855	53.341	52.294	54.985	55.259	54.646	55.330			
AUMENTO CONSUMO COMBUSTÍVEL				1.537	-434	3.890	1.593	808	1.395			
FONTE DE DADOS: Globos. Almojarifado; Jesus.												

Fonte: Expresso Valônia (2015)

Ao buscar entender o motivo do aumento do consumo de combustível, analisou-se a produção quilométrica e percebeu-se que houve um aumento na quilometragem ociosa, sustentado pelo fomento de serviço em horários ociosos dos pós-pico. Para um melhor entendimento, os números foram apresentados na tabela 2.

**Tabela 2: Evolução da produção quilométrica**

EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO QUILOMÉTRICA ENTRE 2013 A 2015 (2015 PARCIAL)												
GESTÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
2013	239.054	215.214	236.711	241.688	239.353	226.793	186.831	181.423	175.327	181.065	171.646	169.379
2014	173.932	161.939	174.824	175.587	177.707	171.197	181.193	174.819	172.743	183.764	169.549	174.599
2015	170.974	153.940	176.217	175.316	176.906	184.066	194.054	184.693	177.768			
AUMENTO DE DEMANDA KM				- 271	4.199	12.889	2.861	9.854	5.024	-	-	-
FONTE DE DADOS: Globos, Almoxarifado; Gesus.												

Fonte: Expresso Valônia (2015)

Assim, através dos indicadores e seu acompanhamento, fica visível que de maio a setembro de 2015 a produção quilométrica aumentou em média 8.956 por mês.

### 5.2.2. Análise do Indicador de passageiros por quilometro (IPK)

Aqui se analisa a demanda de passageiros e o aumento em horário ocioso de pós-pico, gerando aumento da produção quilométrica ociosa, jogando para baixo o número de passageiros por km rodado. Houve queda de demanda e aumento de serviço com o fomento do quadro de viagens para períodos ociosos. Assim, não havia falta de serviço e sim de demanda, tendo em vista que mesmo após o aumento do quadro de serviço, o (IPK) continuou caindo chegando a 1,4 o que já era de se esperar, conforme apresentado na tabela 3.

**Tabela 3: Demanda de passageiros e quilometragem percorrida**

DEMANDA DE PASSAGEIROS E QUILOMETRAGEM														
Ano	TIPO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2015	BRUTO	412.211	431.915	476.144	518.757	492.870	437.214	388.572	419.706	419.729	401.653	395.836	381.154	5.175.761
	Gratuito	81.374	105.385	121.263	141.591	134.340	123.928	105.464	123.988	126.035	81.699	85.040	70.265	1.300.370
	Comum VT	125.255	118.900	129.542	139.469	133.823	125.493	117.776	119.021	114.214	120.483	112.742	104.810	1.461.528
	Dinheiro	202.259	178.806	189.664	189.543	181.564	148.529	143.835	142.981	140.052	163.913	163.395	190.178	2.034.719
	Escolar	3.323	28.824	35.676	48.154	43.143	39.265	21.497	33.716	39.417	35.559	34.660	15.901	379.133
	Líquido	330.837	326.530	354.882	377.166	358.530	313.287	283.108	295.718	293.683	319.955	310.797	310.889	3.875.380
	KM	239.054	215.214	236.711	241.688	239.353	226.793	186.831	181.432	175.327	181.065	181.646	169.379	2.474.493
IPK	1,4	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,7	1,8	1,6	
FONTE DE DADOS: Suporte, Bilhetagem Eletrônica; Valônia, Eduardo.														

Fonte: Expresso Valônia (2015)

DEMANDA DE PASSAGEIROS E QUILOMETRAGEM														
Ano	TIPO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2014	BRUTO	341.697	393.839	362.561	376.870	388.540	323.906	356.252	371.468	392.086	399.424	364.473	347.389	4.418.505
	Gratuito	56.676	88.679	86.289	91.551	93.584	67.435	79.284	89.891	97.789	97.660	89.833	73.360	1.012.029
	Comum VT	104.198	106.488	99.451	107.117	112.572	99.682	110.619	108.522	115.126	120.479	106.851	101.182	1.292.287
	Dinheiro	179.245	166.418	148.175	144.319	147.896	142.194	142.924	141.461	142.640	147.289	136.495	157.635	1.796.691
	Escolar	1.578	32.254	28.647	33.883	34.489	14.595	23.426	31.594	36.531	33.996	31.295	15.212	317.498
	Líquido	285.021	305.160	276.273	285.319	294.957	256.471	276.969	281.577	294.297	301.764	274.641	274.029	3.406.476
	KM	173.592	161.939	174.824	175.587	172.707	171.197	181.193	174.839	172.743	183.784	169.549	174.599	2.086.553
IPK	1,6	1,9	1,6	1,6	1,7	1,5	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6	

FONTE DE DADOS: Suporte. Bilhetagem Eletrônica; Valônia. Eduardo.

DEMANDA DE PASSAGEIROS E QUILOMETRAGEM														
ANO	TIPO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2015	BRUTO	287.962	310.961	369.710	348.797	354.291	341.035	318.512	351.756	275.958				2.958.982
	Gratuito	55.851	75.758	92.615	87.201	87.290	86.725	70.187	88.690	88.650				712.966
	Comum VT	93.833	91.483	108.808	103.855	108.010	132.350	107.081	106.730	85.435				937.585
	Dinheiro	136.325	120.950	136.663	129.067	129.498	120.427	127.313	126.591	98.445				1.125.279
	Escolar	1.954	22.770	31.624	28.674	29.494	29.531	13.932	29.745	23.428				211.151
	Líquido	232.112	235.203	277.095	261.596	267.002	282.308	248.326	263.066	207.308				2.274.015
	KM	170.974	153.949	176.217	175.316	176.906	184.086	194.054	184.693	177.768				1.593.963
IPK	1,4	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,4	1,3					1,4

FONTE DE DADOS: Suporte. Bilhetagem Eletrônica; Valônia. Eduardo.

Fonte: Expresso Valônia (2015)

As ações e inovações implantadas por uma Gestão de Resultados, baseada em ajuste de despesas e compatibilização da oferta de serviço com a demanda existente no sistema sofreu uma alteração brusca no período de abril a setembro de 2015, principalmente devido aos seguintes motivos:

- Retorno da produção de quilometragem ociosa motivada pelo aumento da oferta de serviços em horários ou trechos ociosos;
- Aumento do quadro de serviço com extensão de linha;
- Aumento de tempo de intervalo para alimentação e repouso dos operadores;
- Desmonte da escala de revezamento com a redução de um grupo de folga na mesma.

Como consequência dessas alterações, sob a ótica da gestão integrada:

- Queda acentuada do índice de passageiros por quilometro rodado (IPK);
- Aumento do consumo de combustível;
- Aumento do quadro de motoristas e cobradores;
- Aumento da folha de pagamento em geral;
- Aumento das horas extras.

Somente com a gestão integrada do sistema ERP, indicadores e consolidação financeira, chega-se à conclusão do impacto das alterações realizadas no sistema operacional e seus resultados. Pudemos comprovar na prática que componentes da CPM – *Corporate Performance Management* geraram resultados significativos para a gestão das empresas estudadas.

Benefícios tangíveis como o desdobramento da estratégia em ação na Trectur e o monitoramento para melhoria em seu desempenho financeiro e operacional. Ou ainda, a visão sistêmica do negócio, o amadurecimento e maior comprometimento dos líderes na Expresso Valônia, através da disseminação da cultura do foco em resultados, melhorando a governança corporativa e a sinergia entre as áreas da empresa. A Gestão com foco em Resultados ajusta receitas, despesas e equilibra a oferta do serviço com a demanda local.

## **6. ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIROS**

Em meio a cenário de retração econômica, instabilidade política, aumento no índice de desemprego, e alta de inflação falar em crise no transporte é quase algo natural, este setor vem sofrendo a pelo menos duas décadas, com uma crescente queda na demanda, piora na produtividade, aumento nos custos operacionais e políticas tarifárias não condizentes a realidade dos centros urbanos brasileiros.

Apesar de sua grande importância para o desenvolvimento do país, o setor de transporte, é um dos setores mais afetados pela crise, principalmente pela falta de investimento em infraestrutura, concorrência com o transporte individual no espaço viário urbano, fatores que contribuem para queda na produtividade.

Isso acaba por refletir diretamente no IPK, índice de passageiros por quilômetro, um dos principais indicadores de produtividade aponta queda de 1,2% em abril e outubro de 2014. Apesar de os índices indicarem queda significativa no número de passageiros, existe tremendo esforço por parte das empresas de cumprirem as viagens demandas pelo os órgãos gestores, considerando que em sua maioria estas

programações não estão baseadas em dados técnicos, mas sim em caráter político, não permitindo um equilíbrio entre demanda e oferta.

Outro ponto que afeta diretamente o equilíbrio do setor, são as políticas públicas de gratuidade, uma vez que quando criadas não definem quem será a fonte pagadora. Esta conta muitas vezes quem acaba pagando é o passageiro comum que assumem um custeio médio adicional de 18% nas tarifas. Legislações municipais, estaduais e federais que criam estes benefícios sociais, oneram o setor em R\$ 5 bilhões por ano. O caminho mais certo não precisa ser o fim destes benefícios, mas sim trazer os recursos para pagar esta conta de sua origem, ou seja, os recursos para financiar a gratuidade do idoso não deveriam vir do transporte, mas sim do setor de assistência social, os estudantes da mesma forma, os recursos deveriam vir da educação.

**Gráfico 1: Levantamento de gratuidades e descontos no Brasil**



Fonte: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub635750751477026645.pdf>

Os governos pressionados pelas manifestações de 2013 estão indo na contramão de uma política tarifária responsável, para custear o alto custo operacional, causado por baixo investimento em infraestrutura e a falta de investimentos em planos de mobilidade, e as políticas de benefícios sociais, algumas cidades como São Paulo foi necessário destinar do orçamento municipal um subsídio bilionário onde, dos R\$ 1,8 bilhões, R\$ 1,3 bilhões é apenas para custear as gratuidades concedidas, isto está cada vez mais insustentável, e quem paga essa conta são os próprios passageiros, e em muitos casos como o de São Paulo além dos passageiros, toda a população de São Paulo.

Segundo Levantamento do NTU, cerca de 25% dos passageiros dos sistemas regulares de transporte não pagam passagem e isso, acaba ficando por conta do usuário pagante assim, quanto maior o número de passageiro com direito à gratuidade, menor é o número de pagantes.

A falta de um plano de mobilidade falta de investimentos em infraestrutura e desequilíbrio em políticas tarifaria resultam diretamente em queda no desempenho operacional, desequilíbrio econômico financeiro nas empresas operadoras e menos investimentos por parte dos empresários do setor, afetando diretamente outros segmentos. Segundo dados divulgados pela ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, já se calcula uma queda de 42,08% no número de veículos emplacados de janeiro a maio de 2016. A conclusão é que diante de uma acentuada queda na demanda de passageiros, políticas tarifárias irresponsáveis, falta de investimento em planos de mobilidade e infraestrutura, está caminhando para um cenário nefasto.

**Figura 12: Planos de Mobilidade**



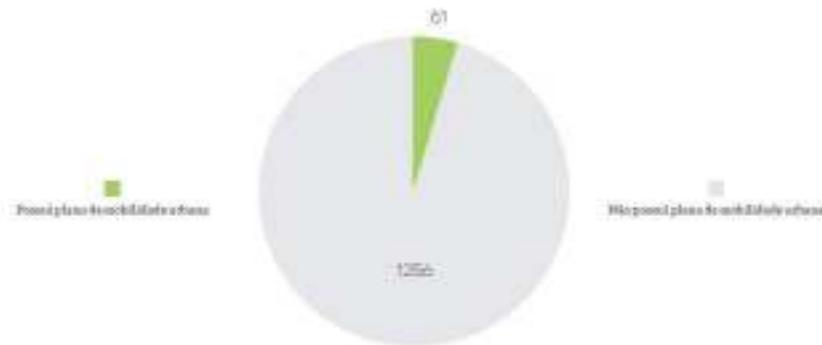
Fonte: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub635750751477026645.pdf>

Observa-se que a mobilidade pública no Brasil é um tema que vem ganhando destaque desde o ano de 2013, porém a rápida urbanização não foi seguida no

mesmo ritmo, por investimentos de infraestrutura necessários, devido ao aumento dos congestionamentos de tráfegos nas maiores cidades e a deterioração dos serviços públicos de transportes.

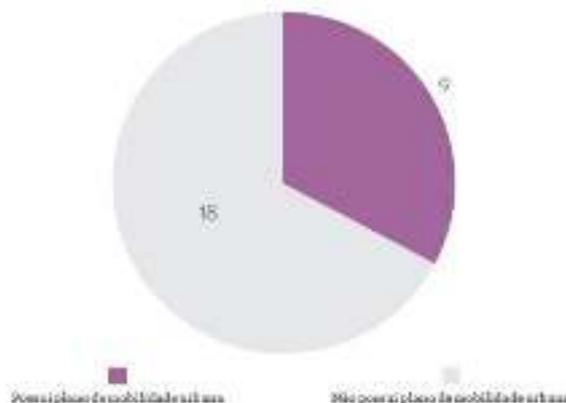
Os gargalos de mobilidade urbana nessas cidades foram ocasionados pela falta de estrutura e de planejamento e crescimento desordenado da população e da frota de automóveis individuais. “A falta de democratização do espaço viário vem desfavorecendo o transporte coletivo urbano, que ao longo das duas últimas décadas teve uma queda de 30% da demanda no número de passageiros” (CUNHA, 2014, p.15).

**Gráfico 2: Mobilidade urbana**



Fonte: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub635750751477026645.pdf>

**Gráfico 3: Mobilidade Urbana**

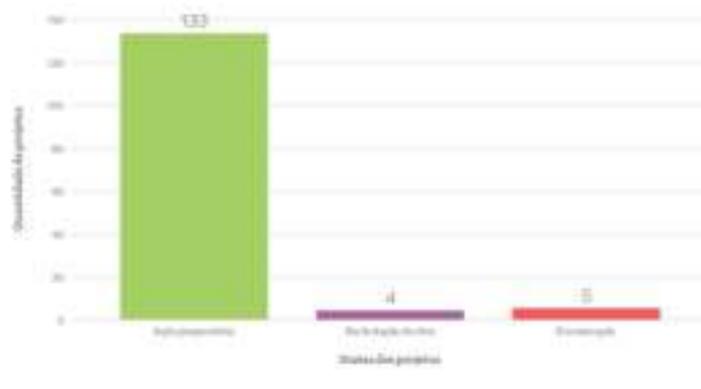


Fonte: NTU 2014

Algumas cidades não iniciaram o processo de elaboração do plano porque “a maior parte dos municípios não conhece o teor da lei nem as reais sanções para a não

elaboração do Plano de Mobilidade, apesar dos esforços da Secretaria Nacional de Transporte e Mobilidade Urbana (Semob) em divulgar a Lei nº 12.587/2012 com seminários, cursos e publicações sobre o tema”, afirma o órgão em nota oficial. Embora o número de municípios que já efetuaram a elaboração do plano de mobilidade urbana seja ainda pequeno, a Semob apontou “um crescente interesse por parte dos municípios para a capacitação e maior mobilização nos últimos meses para a elaboração do Plano de Mobilidade” (ANUÁRIO NTU, 2014, p.16).

#### Gráfico 4: PAC Mobilidade Média das Cidades: status dos projetos de 2015



Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão das Cidades/Portaria 109 de 5 de março de 2013, atualizado em 11 de março de 2015.

Conforme evidencia o gráfico acima dentre os projetos de mobilidade urbana cadastrados, que se destinam ao BRT, Corredores de Ônibus e Faixas Exclusivas, a maior parte deles encontra-se na fase que antecede à elaboração do projeto básico, ou seja, em ação preparatória. São 133 projetos ainda em ação preparatória, o que representa 82,1% da quantidade total. As obras foram iniciadas em 20 projetos (12,3%). O último ano foi marcado por uma intensa fase de proposição de projetos pelos municípios elegíveis do PAC 2 Mobilidade Médias Cidades.

### Quadro 6: Indicadores de desempenho

**Indicadores de Desempenho Operacional (atualizados em julho/2015)**

TABELA 1 – SISTEMA DE ÔNIBUS URBANO: DADOS OPERACIONAIS E INDICADORES DE DESEMPENHO (ABRIL E OUTUBRO DE 2014)

DADOS	ABRIL (2014)	OUTUBRO (2014)
Passageiros transportados por mês (unid.)	363.807.446	400.834.079
Quilometragem produzida mensal (km)	219.421.899	238.705.690
Índice de passageiros por quilômetro-IPK (unid.)	1,66	1,68
Passageiros transportados por veículo por dia (unid.)	370	401
Salário médio mensal dos motoristas (R\$ const.)	1.561,60	1.693,75
Preço médio do óleo diesel (R\$ const.)	2,19	2,20
Tarifa média ponderada (R\$ const.)	2,83	2,88
Custo ponderado por quilômetro (R\$ const.)	5,09	5,30
Índice de frota total	100,4	102,0
Idade média da frota (anos)	4,6	4,7

Fonte: Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU.

Este quadro mostra a compilação dos dados de abril e outubro de 2014 dos principais indicadores avaliados. Assim, foram avaliados os sistemas de transporte por ônibus de nove capitais brasileiras, são elas: Belo Horizonte-MG, Curitiba-PR, Fortaleza-CE, Goiânia-GO, Porto Alegre-RS, Recife-PE, Rio de Janeiro-RJ, Salvador-BA e São Paulo-SP.

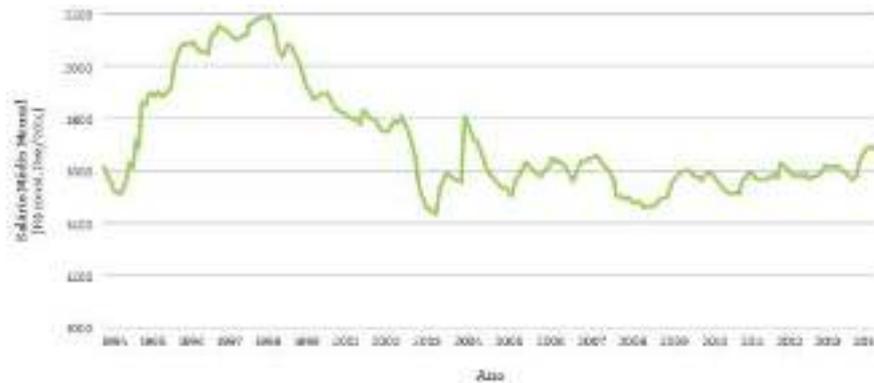
Além dos principais indicadores operacionais do setor, também são avaliados a evolução dos salários dos motoristas, do preço do óleo diesel, das tarifas praticadas, do custo por quilômetro e das vendas de ônibus e micro-ônibus pelas fabricantes. (NTU, 2014, p.28).

Percebe-se que em abril e outubro de 2013 e 2014, não houve crescimento da demanda. Em 2014, precisamente em outubro, houve uma leve recuperação, mas, totalizando uma redução mensal de 4,5% para o mês de abril e um acréscimo de apenas 0,5% referente ao mês de outubro.

Já em relação aos dados consolidados anualmente, a redução foi de 2%. Comparativamente ao ano de 2013, o número de passageiros transportados reduziu-

se. Esse resultado ratifica a tendência de perda de produtividade, que foi mais intensa no período entre 1995-2003 e com pequenas oscilações a partir de 2004.

**Gráfico 5: Evolução do salário médio mensal dos motoristas do sistema de ônibus urbano das capitais brasileiras pelo IGPD dez de 2004**



Fonte: NTU 2014

**Gráfico 6: Evolução do preço médio do óleo diesel para grandes consumidores do sistema de ônibus urbano**



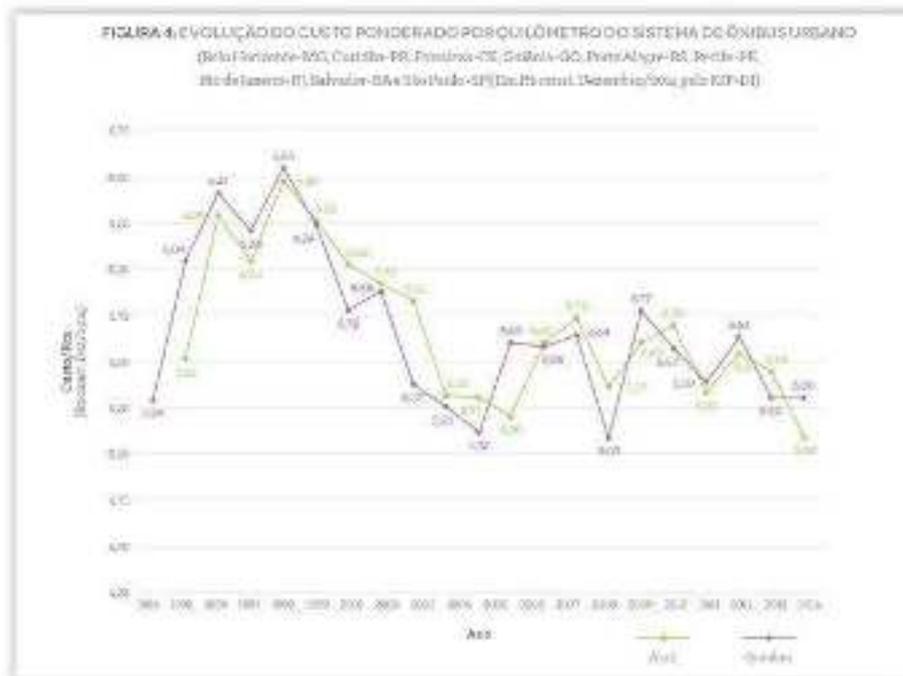
Fonte: NTU 2014

**Gráfico 7: Evolução da tarifa média ponderada pelo volume de passageiros equivalentes ao sistema de ônibus urbano**



Fonte: NTU 2014

**Gráfico 8: Evolução do custo ponderado por quilometro**



Fonte: NTU 2014

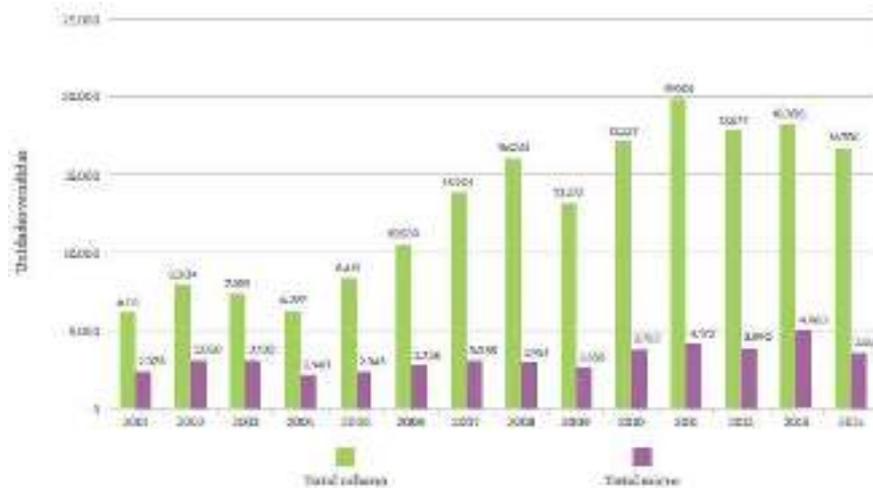
A pressão nos custos sobre os serviços de transportes provoca queda na demanda do transporte regular, aumentando a concorrência predatória, e diminuindo a produtividade dos sistemas resultando assim, em congestionamentos urbanos, perda

de tempo, gasto excessivo com combustíveis, perda de produtividade do trabalho, poluição, acidentes e outros.

O óleo diesel é o principal fator de elevação do custo do transporte público, com representatividade de aproximadamente 25% do custo total. O combustível passou por um período de sete anos de aumento, entre 1999 e 2005 seguidos por reajustes recorrentes em 2007.

Nos levantamentos realizados pela NTU, com dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Combustível – ANP mostrou que entre junho de 2012 e novembro de 2014 o reajuste acumulado do óleo diesel foi 15,1% superior ao da gasolina, entre os meses de dezembro de 2013 e 2014. Em dezembro de 2014, o valor registrado foi R\$ 2,87. Esse valor também foi a média do ano de 2014. O valor mais alto da série histórica foi registrado em janeiro de 1999 (R\$ 3,19). Já a média dos últimos 12 anos é R\$ 2,95.

**Gráfico 9: Evolução da venda de ônibus e micro-ônibus no mercado interno (2001-2014)**



Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de ônibus (2015)

Ao analisar o gráfico supracitado, percebe-se que venda de veículos destinados ao transporte público reduziu-se consideravelmente em 2014. É o que revelam as informações do mapa de produção da Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus FABUS.

Em 2013, retomaram-se os investimentos na frota, devido ao compromisso do setor empresarial com a renovação dessas frotas, novos editais de licitação e pelo início de operação de novos Sistemas BRT no Brasil. Todavia, ônibus urbanos e micro-ônibus, sofreram impacto negativo nas vendas. Em relação aos ônibus urbanos a redução foi de 8,7%. No segmento dos micros a diminuição foi bastante superior, 28,3%, portanto, em 2014, registrou-se o pior desempenho da indústria de produção de ônibus.

## **7. MODELO CONCEITUAL**

### **7.1O ambiente interno da Eldorado Transportes e sua capacidade de incorporação da metodologia CPM**

O setor de transporte urbano de passageiros na região metropolitana de BH passa por significativas transformações e com forte tendência de fusões e aquisições, de forma que sobreviverão empresas de maior porte, com poder de decisão no sistema operacional e corpo para participação ativa. Em função desse cenário, a Eldorado Transportes vem adotando a estratégia de expansão, como alternativa à competitividade.

No início de 2016, houve a aquisição da empresa Bela Vista de Minas, com uma operação de 13 veículos distribuídos em uma linha, na região de Contagem. A operação anterior da Eldorado Transportes com um total de 21 veículos e 2 linhas, passa a operar com 34 veículos e 3 linhas, melhorando a margem de contribuição e a utilização da capacidade instalada da empresa.

Nesse cenário, a metodologia CPM – *Corporate Performance Management* é o primeiro passo para melhorar a eficiência financeira e operacional da empresa, vinculando o planejamento estratégico às diretrizes da organização, e executando essa estratégia dentro dos prazos acordados, mantendo um controle sistêmico e padronizando as boas práticas.

O momento é ideal para a transformação, a empresa passa por um momento de transição, transmitindo sua cultura aos funcionários da empresa adquirida e revisando sua própria cultura na medida dessa transformação. A incorporação do CPM poderá

acelerar o nível de maturidade e a integração dos funcionários, adequando a cultura e o clima organizacional.

Quanto às ferramentas, está implantado o sistema de bilhetagem eletrônica da Empresa1, para a administração, controle de arrecadação e gestão do sistema de transporte público de passageiros. Também em operação o ERP – *Enterprise Resource Planning* da Autumn Tecnologia, para planejamento e controle empresarial. Nesse momento, estão sendo desenvolvidos os principais indicadores para o negócio (KPI's), alinhados com a visão estratégica da Diretoria e respeitando as quatro visões do BSC – *Balanced Scorecard*. Quanto ao BI – *Business Intelligence*, estão sendo feitos testes com alguns fornecedores, em fase avançada.

Na gestão de pessoas houve uma adaptação do modelo de gestão de recursos humanos e políticas de pessoal da Eldorado para a nova empresa, onde se destacam:

- Manutenção das políticas de cargos e salários, devido ao sindicato;
- Redução de 40% do quadro de pessoal da empresa adquirida, principalmente devido à sobreposição de funções da área administrativa e de manutenção;
- Quanto à liderança, serão 4 líderes de setores, sendo esses os facilitadores de resultados:
  - Receita (Tráfego): escala de motoristas, veículos, atendimento ao cliente, passageiros;
  - Despesa Operacional (Manutenção): mecânica, elétrica, lanternagem, pintura, pneus, limpeza;
  - Despesa de Pessoal (RH/DP): folha, treinamentos, contratações, horas extras;
  - Despesas Administrativas: Software, hardware, despesas gerais.

Dessa forma o CPM poderá contribuir com uma gestão mais eficiente no local, centralizando e reduzindo a duplicidade de funções nas três Unidades Estratégicas de Negócios.

## 7.2 O modelo conceitual de CPM aplicado a Eldorado Transportes

A modelagem conceitual consiste na representação das entidade/objetos, suas características e seus relacionamentos no contexto de determinado ambiente. Esta representação deve ser independente do uso de técnicas de implementação, tecnologias ou dispositivos físicos (LARMAN, 2004).

Dentro do contexto de Sistemas de Informação, Maxey (2002) afirma que o modelo conceitual está associado ao uso de abstrações de um domínio ou conceito, por meio do gerenciamento de informações, conforme a figura 13:

**Figura 13: A importância dos modelos conceituais**

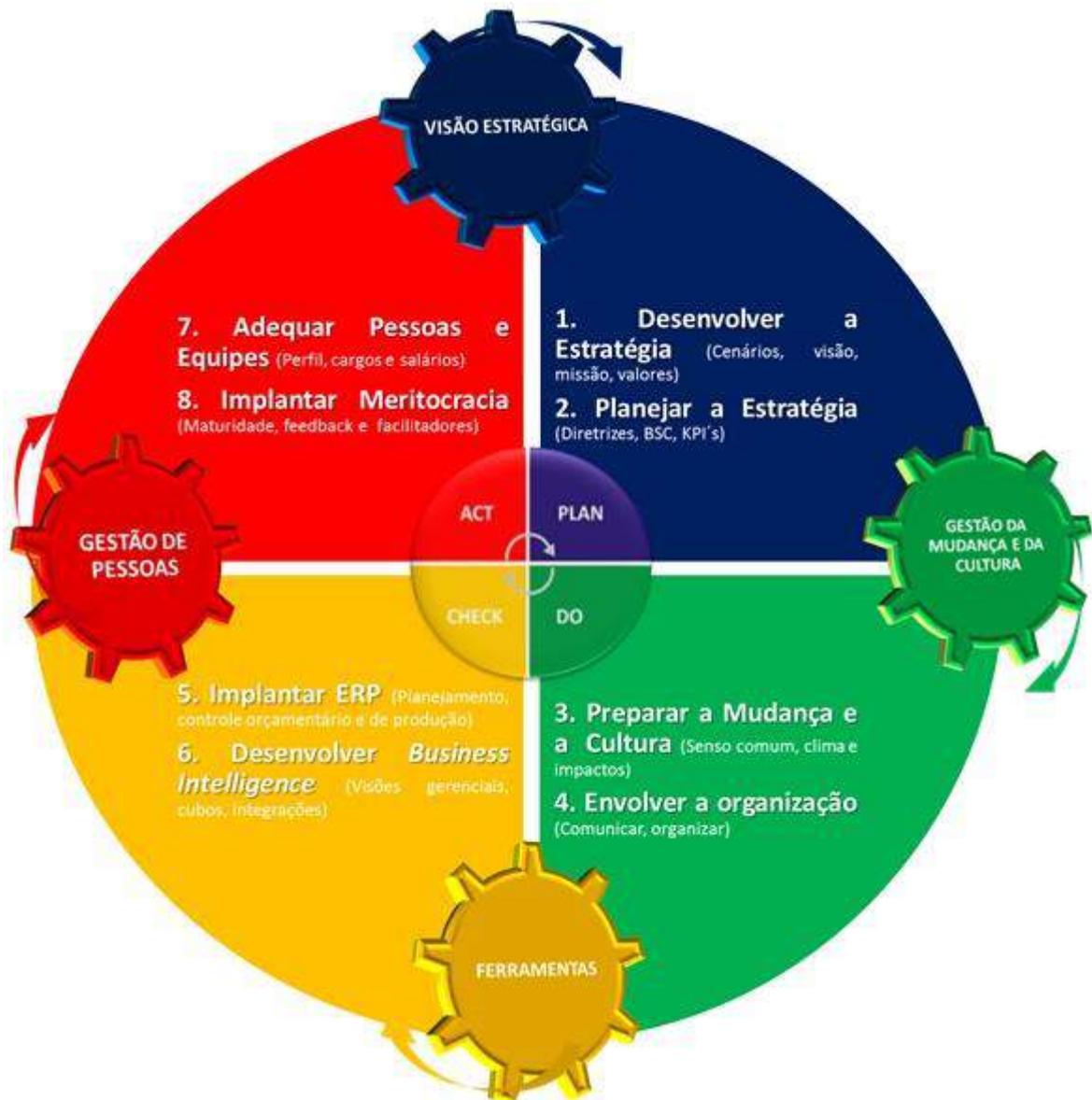


Fonte: Adaptado de Maxey (2002)

O modelo conceitual estabelece a base para a execução de um projeto. Para se construir um produto ou sistema para um propósito específico, é preciso que se desenvolva um modelo conceitual apropriado às suas necessidades (FOWLER, 1997). Dessa forma, é possível estabelecer um modelo conceitual envolvendo as quatro visões principais do CPM – Corporate Performance Management a ser aplicado a Eldorado Transportes:

- Visão estratégica;
- Gestão da mudança e da cultura;
- Ferramentas;
- Gestão de pessoas.

**Figura 14: Modelo Conceitual do CPM – Corporate Performance Management**



Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 14 descreve o processo de implantação do CPM. O modelo foi idealizado em 4 dimensões: Visão Estratégica, Gestão da Mudança e da Cultura, a aplicação de Ferramentas e pôr fim a Gestão de Pessoas. Neste modelo, as dimensões serão desdobradas em 8 etapas:

**Dimensão 1 - A visão estratégica:** consiste em avaliar os cenários e dessa forma, entender como a organização se enquadra numa visão do presente para o futuro. Esta dimensão será abordada em duas etapas:

1. O desenvolvimento da visão, da missão e dos valores da organização é seu principal propósito em meio ao cenário e o ambiente em que se encontra. A definição de um mapa estratégico é o primeiro passo para a implantação do CPM numa empresa;
2. Após a definição do propósito, serão definidas as diretrizes para os próximos anos e então cabe desdobrar a estratégia nas quatro visões do *Balanced Scorecard*, apontando os principais indicadores de desempenho (KPI's), direcionados a alcançar os objetivos empresariais e integrados na visão, missão e valores. É essencial vincular os indicadores-chave de desempenho (KPI's) ao planejamento estratégico, às diretrizes da organização, com uma relação de causa e efeito hierárquica. O desdobramento das diretrizes estratégicas, *Hoshin Kanri*, apoiará a execução da estratégia dentro dos prazos acordados, com um controle sistêmico e a padronização das boas práticas.

**Dimensão 2 – Gestão da Mudança e da Cultura:** é a preparação para a mudança e o ajuste da cultura organizacional, alinhando na empresa a mudança proposta na primeira dimensão, também elaborada em duas etapas:

3. Primeiramente deve-se envolver as pessoas criando um senso comum, avaliando os impactos junto aos stakeholders. É indispensável repensar a cultura organizacional, preparando a organização para a mudança, não basta priorizar a estratégia, os indicadores de performance e os resultados financeiros.
4. Comunicar a organização sobre o processo de mudança, definindo um plano de comunicação no início e atualizando sempre que necessário e a medida que a transformação avança. Um dos principais pontos de fracasso no gerenciamento da mudança ocorre na transição, pois nem sempre tudo funciona como o planejado.

**Dimensão 3 – Ferramentas:** as ferramentas possibilitam o controle, o acompanhamento, a alteração dos resultados e dos processos, buscando o alinhamento com o planejamento estratégico, das metas financeiras e operacionais:

5. A implantação de um sistema ERP, para o planejamento e controle financeiro e operacional, é essencial para a integração entre as áreas, fazendo uma conexão direta de dados e gerando uma base de informação sólida para a tomada de decisão. O sistema contribui ainda para a elaboração do orçamento anual, planejamento e provisionamento, alocando recursos, no curto e no longo prazo. Neste caso, possibilita o controle orçamentário fornecendo fluxos de trabalho, apresentação e aprovação de compras, criando previsões e cenários alinhados com a estratégia operacional e financeira;
6. A próxima etapa é a implantação do BI – *Business Intelligence*, integrando os dados de múltiplas fontes, contextualizando os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial e alinhado com a estratégia.

**Dimensão 4 – Gestão de Pessoas:** Nesse processo, ocorrerão mudanças e as principais mudanças, por serem culturais, terão impacto nas pessoas:

7. É o momento da integração das equipes, do alinhamento dos perfis, cargos e salários. Nesta etapa será analisado o clima organizacional, questionários de maturidade e adequação dos líderes como facilitadores e multiplicadores da metodologia CPM;
8. Também importante a implantação da meritocracia, envolvendo modelos de remuneração variável, com regras claras, elaboração de metas e resultados individuais e da equipe. Somente através da descentralização do poder, responsabilizando e conscientizando os funcionários que alcançaremos o resultado proposto para a organização.

O modelo deve ser customizado e ajustado conforme as necessidades detectadas durante sua implantação. Tendo como base o ciclo PDCA, após o alinhamento do processo é necessário retomar sua implantação desde o início, monitorando sempre

a sua evolução, afinal, uma das finalidades do PDCA é acelerar e aperfeiçoar os processos de uma empresa, por meio da identificação de problemas, de causas e de soluções.

Deve-se investir cada vez mais no treinamento, uma vez que as pessoas fazem parte do capital intelectual da empresa, e por isso, devem estar atualizadas e aptas para a tomada de decisões, formulação de planos de ação e desenvolvimento das capacidades analíticas, aproveitando ao máximo as informações e a metodologia implantada.

Por se tratar de um processo de melhoria contínua, sua implantação, poderá ser vista como uma tarefa árdua, pois envolve todos os departamentos da empresa, mas sem dúvida, poderá servir como uma estratégia sólida para a empresa.

## **8. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Aqui serão apresentados pontos importantes para a integração do CPM na rotina da Eldorado Transportes, respeitando as 4 dimensões e as 8 etapas apresentadas no modelo conceitual. Inicia-se com o desenvolvimento da estratégia da empresa, a preparação para a mudança, implantação das ferramentas e o alinhamento das equipes e das pessoas, criando um processo constantemente atualizado e alinhado com os objetivos.

### **8.1 O CPM e a gestão estratégica na Eldorado Transportes**

#### **Dimensão 1: Visão Estratégica**

##### **Etapa 1 - Desenvolver a estratégia**

O setor de transporte urbano de passageiros na região metropolitana de BH passa por significativas transformações e com forte tendência de fusões e aquisições, de forma que sobreviverão empresas de maior porte, com poder de decisão no sistema operacional e corpo para participação ativa. Em função desse cenário, a Eldorado Transportes vem adotando a estratégia de expansão, como alternativa à competitividade.

O principal cliente da empresa é o governo de Minas Gerais, por meio de contrato de concessão, para o transporte público no Estado, que busca um prestador de serviço eficiente, com baixos índices de reclamação, perdas de viagens e infrações. Assim sendo, a missão da Eldorado Transportes é:

**“Transportar pessoas com segurança e pontualidade, através de eficiência operacional e retorno satisfatório sobre o investimento”.**

A partir desta diretriz foi definida a estratégia de liderança em custos e eficiência operacional. No atendimento das necessidades dos clientes, a empresa optou pela renovação periódica da frota, manutenção preventiva e limpeza dos veículos. Em relação aos processos, estão sendo realizados investimentos em tecnologia para alinhar o processo e trazer ganhos na eficiência operacional, como sistemas de rastreamento (ITS), Business Intelligence, ERP e bilhetagem eletrônica. Além disso, o controle orçamentário, definição de metas de desempenho financeiras e não-financeiras, e a negociação e seleção criteriosa com os fornecedores, poderá melhorar a eficiência financeira do negócio. Em relação às pessoas, no momento não há um nível de treinamento ideal e a seleção e a meritocracia deixam a desejar.

## **Etapa 2 – Planejar a estratégia**

No desenvolvimento do planejamento da estratégia verificou-se um desalinhamento entre a estratégia e a operação. A empresa é contratada com requisitos específicos e o cliente-contratante exige resultados diferentes. A Eldorado é contratada com foco em custos, mas é exigido tanto do contratante quanto dos usuários uma diferenciação nos serviços.

O cliente-contratante quer o cumprimento do contrato e não quer ter problemas, porém a operação da empresa sofre interferências do ambiente externo, que não tem controle. Portanto, definiu-se o seguinte alinhamento estratégico para a Eldorado Transportes, baseada nos 4 pilares do BSC:

- **Finanças:**

- a. Aumentar a geração de caixa com **Ebitda** de 25%;

- b. Retorno sobre o investimento (**ROI**) maior ou igual a 10%;
- **Clientes:**
  - a. **Pontualidade** no cumprimento das viagens contratadas: menor ou igual a 5% das viagens com atrasos;
  - b. Confiabilidade e estreitamento do **relacionamento com o cliente**, preservando o contrato e sua durabilidade, mantendo um máximo de 10 reclamações por motorista / mês.
- **Processos Internos:**
  - a. Realizar manutenção preventiva periódica, mantendo o nível de avarias, panes e quebras com necessidade de **socorros** em no máximo 25 eventos por mês;
  - b. Reduzir o número de erros no **acerto dos caixas** na tesouraria, movimentando um total máximo de R\$ 10.000,00 mensais.
- **Aprendizado e Crescimento:**
  - a. Redução das **horas extras** para um máximo de R\$ 25.000,00 mensais
  - b. Melhorar o **clima organizacional**, medindo-o através de pesquisas, buscando um índice de satisfação dos funcionários de no mínimo 75%.

Com base nesse planejamento, desenvolvemos um primeiro modelo do Balanced Scorecard para a Eldorado Transportes:

**Figura 15: Perspectivas do Balanced Scorecard da Eldorado Transportes**

Perspectivas para o BSC da Eldorado Transportes Ano 2016									
	Objetivo	Indicador	Metas	Realizado		Objetivo	Indicador	Metas	Realizado
F i n a n ç a s	Melhorar resultado operacional	EBITDA' (%)	25,00%	20,00%	P e s s o a s	Reduzir Horas Extras (mastermaq)	Horas Extras (R\$)	25.000	38.000
	Melhorar a lucratividade, garantindo recursos para novos investimentos	Lucro Bruto (%)	10,00%	7,00%		Melhorar o Clima Organizacional	Satisfação dos Funcionários (%)	75%	70%
C l i e n t e s	Melhorar relacionamento com o cliente	Multas, Reclamações e acidentes por motorista (UN)	15,00	10	P r o c e s s o s	Redução de erros na tesouraria	Número de ocorrências (R\$)	5.000	10.000
	Melhorar Pontualidade (GPS, quadro de horário, embarque/desembarque)	Atrasos (%)	5,00%	2,00%		Reduzir socorros	Número de socorros (UN)	25	22

Fonte: Elaborado pelos Autores

## **Dimensão 2: Gestão da Mudança e da Cultura**

### **Etapa 3 – Preparar a mudança e a cultura**

Para um alinhamento inicial, realizar-se-á reuniões periódicas com a Diretoria da Eldorado Transportes e seus principais líderes, com foco no gerenciamento pelas diretrizes, desdobrando os indicadores junto aos líderes e setores, que multiplicarão esse conhecimento para os outros funcionários.

Além disso, serão elaboradas pesquisas de clima organizacional periódicas, além das pesquisas de maturidade e feedback contínuo.

### **Etapa 4 – Envolver a Organização**

A estratégia para envolver a organização e as pessoas, foi “envelopar” o conceito de Gestão orientada para resultados e divulgar internamente pelos canais de comunicação da empresa e quadros de gestão à vista. O Objetivo é adotar uma cultura orientada para resultados, com a participação da Diretoria e dos líderes, analisando os resultados, os indicadores de desempenho (KPI's) e elaborando planos de ação conjuntos.

## **Dimensão 3: Ferramentas**

### **Etapa 5 – Implantar ERP**

A Eldorado transportes utiliza o sistema ERP da Autumn Tecnologia, o qual tem passado por revisões para utilização de todas as funcionalidades. Acontece nesse momento o alinhamento dos processos internos partindo das necessidades e funcionalidades do sistema, eliminando controles paralelos: planilhas, blocos, formulários, entre outros.

Nesse contexto foi revisado o plano de contas da empresa, ajustando as principais contas ao modelo orçamentário anual e à sua realidade gerencial. O foco na melhoria dos processos e na conferência dos lançamentos financeiros traz melhoria na confiabilidade das informações gerenciais.

## Etapa 6 – Desenvolver Business Intelligence

Foram feitos orçamentos e testes práticos com as ferramentas Power BI, da Microsoft e Qlikview, integrado com o ERP para análises de resultados e mapeamento dos indicadores do Balanced Scorecard. A próxima etapa é a contratação da empresa fornecedora do software / tecnologia e integração com os sistemas legados (Autumn, Empresa1 e Mastermaq). As figuras seguintes exemplificam a adaptação das visões do Balanced Scorecard e da gestão dos indicadores de desempenho na solução:

**Figura 16: Painel de Indicadores da Eldorado Transportes – Dashboard**



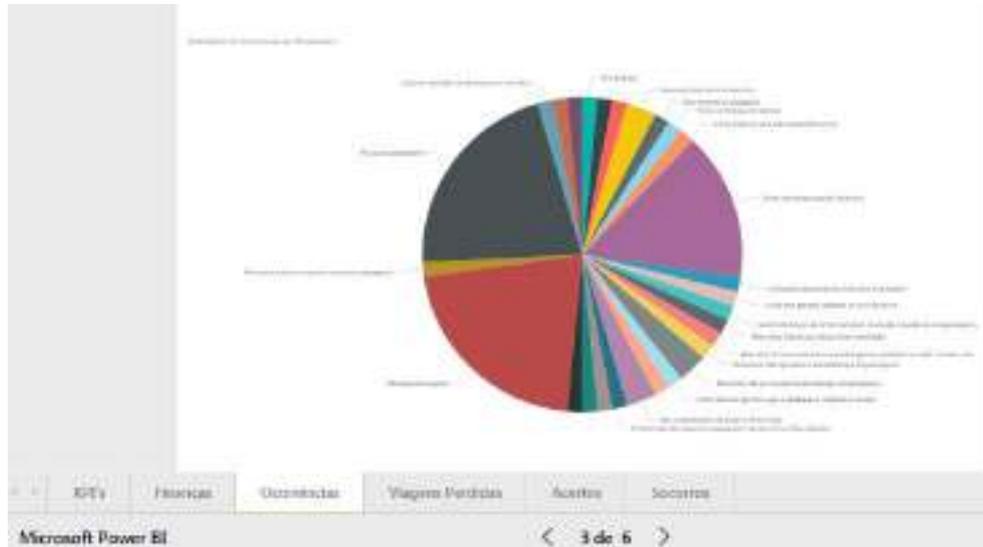
Fonte: Microsoft Power BI, Eldorado Transportes (2016)

**Figura 17: Perspectiva Financeira da Eldorado Transportes**



Fonte: Microsoft Power BI, Eldorado Transportes (2016)

**Figura 18: Perspectiva Clientes da Eldorado Transportes – Ocorrências**



Fonte: Microsoft Power BI, Eldorado Transportes (2016)

**Figura 19: Perspectiva Clientes da Eldorado Transportes – Perdas**



Fonte: Microsoft Power BI, Eldorado Transportes (2016)



## **Dimensão 4: Gestão de Pessoas**

### **Etapa 7 – Adequar Pessoas e Equipes**

Os planos de Cargos e Salários são definidos em acordo coletivo (ACT) porém, outras ações relacionadas são realizadas na Eldorado Transportes. Existe internamente um plano de carreira operacional, valorizando a mão de obra interna, como por exemplo: Auxiliar de bordo → Manobrista → Motorista.

### **Etapa 8 – Desenvolver a Meritocracia**

Treinamentos periódicos conduzirão o processo de desenvolvimento e treinamento dos líderes para gestão orientada a resultados, sendo eles os facilitadores para alcance dos resultados propostos, multiplicando a cultura para os demais funcionários. Por se tratar de uma administração enxuta, com hierarquia horizontal, o acesso dos funcionários a diretoria é direto, tratando os assuntos do dia-a-dia. A empresa conta com um quadro de 74 funcionários, sendo 55 deles motoristas.

Haverá, após a implantação das bases do CPM, possibilidades de remuneração variável ou premiação. Medindo o desempenho das pessoas em função de resultados que contribuiriam com as diretrizes estratégicas da empresa. Além disso, incentivar-se-á a participação e o envolvimento das pessoas em novas ideias, sugestões para solução de problemas como quebras, acidentes, redução de custos de manutenção, buscando a otimização logística e redução de custos operacionais.

## **9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Esse trabalho propiciou reunir de forma consistente abordagens de cunho teórico-prático, direcionadas ao planejamento e gestão estratégica na empresa, definidas pelos estudos realizados e a possibilidade de fazer as implementações de forma imediata, com a obtenção de alguns resultados de curto prazo.

A análise e a aplicação dos conceitos e ferramentas pertinentes ao CPM - Corporate Performance Management possibilitaram a implementação de melhorias na gestão estratégica da Eldorado Transportes, e na criação de indicadores que facilitarão o entendimento e a disseminação de cultura orientada por resultados. O fortalecimento dos ERP's e a formação de uma base de dados consistente e confiável foi o resultado

imediatamente do desenvolvimento do trabalho dentro da empresa. A aceitação dos colaboradores também foi positiva, visto que a definição de alguns indicadores do BSC buscou transformar dados dos ERP's em informação relevante e definição de um plano de ação na correção das metas definidas.

Entende-se que as empresas precisam adotar um planejamento estratégico, definir indicadores relevantes de monitoramento e incorporar esse pensamento integrado com todos os colaboradores na busca de ambiente dinâmico, competitivo e com resultados financeiros, é imprescindível delinear cenários de mercado e estabelecer uma visão de longo prazo.

Estudos posteriores, deverão ser implementados no intuito de analisar a estratégia adotada e os resultados alcançados minimizando erros e reduzindo os prazos de implantação. Outro ponto interessante para o futuro é o desenvolvimento dos colaboradores na criação e desenvolvimento dos indicadores chave (Kpi's), que irão auxiliá-los na gestão dos seus departamentos, alinhados com a estratégia.

O Estudo implantado na Eldorado Transportes, contou com a participação ativa da Diretoria da empresa e de seus líderes, ponto chave para o sucesso da metodologia, demonstrando sua importância para o negócio, sua prioridade e integrando as visões e os objetivos do negócio em uma visão sistêmica, única.

Como pontos de atenção, limitadores ao sucesso da metodologia, a integração dos sistemas legados e a extinção de controles paralelos, muito comuns nas empresas atualmente, deve ser imediatamente efetuada. Evitar controles manuais, o que quase sempre, por causar uma revisão do processo e inovação dos modos de fazer, causa desconforto. Também a dificuldade dos diversos setores no entendimento da estratégia empresarial, ou até, de sua própria razão de existir perante o todo, leva à revisão de todos os objetivos táticos e alinhamento com a estratégia, o que pode demandar mais prazo na implantação, sendo o especialista no processo, fundamental para a integração e manutenção do foco.

Em relação à meritocracia, a falta de um sistema de medição e bonificação dos funcionários, deverá ser flexibilizado e modernizado, esbarrando nas negociações sindicais, podendo levar a uma piora do clima organizacional, devido às métricas e novas responsabilidades alinhadas com resultados.

Existem diversos fatores que podem influenciar no sucesso de uma organização, entretanto, um bom gestor saberá identificar novas formas de gerir uma empresa, não é tarefa das mais fáceis, mas há que se conseguir através do uso de boas práticas de gestão, ferramentas apropriadas, equilíbrio de reflexão sob o amparo de uma equipe competente, motivada e comprometida.

Com esse estudo entende-se que a aplicação do CPM – Corporate Performance Management, é uma metodologia excelente para o alinhamento da estratégia com a operação. A necessidade de integração das pessoas e equipes, numa visão única e alinhada com a estratégia pode ser alcançada, gerando resultados excelentes, desde que periodicamente checados, revisados e com a flexibilidade que o mercado e a economia necessitam nesse período de grandes transformações que vivemos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHO, M.A Capability Maturity Model for Corporate Performance Management am empirical Study in Large Finish Manufacturing Companies. Proceeding from the BRF. 2010.

ATKISON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBIERI, C. Business intelligence: modelagem e tecnologia. RJ Axcel Books, 2001

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Gestão Estratégica de Pessoas com Balanced Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOGDANA, P. I., Felicia, A., and Delia, B. (2009). “The Role of Business Intelligence in Business Performance Management”, Annals of Faculty of Economics, Vol. 4, No. 1, pp. 1025-1029.

BRAVO, R. S. Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

BUCKHOUT, S.; FREY, E.: NEMEC, J. Por um ERP Eficaz. HSM Management. p. 30-36, set/out 1999

CAMP, Robert C. Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)*. 4 ed. Nova Lima, Falconi, 2004. 300 p.

CASTRO, José Márcio de. Métodos e técnicas de pesquisa: Uma introdução. Belo Horizonte: 2002. (Material Eletrônico)

CHANDLER N.; VAN DECKER, J. E. Magic quadrant for CPM suítes, 8 de março de 2011, Gartner RAS Core Research Note G00210145, 2011. Disponível em: [HTTP://www.add.si/uploads/bpm/Gartner\\_BPMS\\_Magic\\_Quadrant\\_2009.pdf](http://www.add.si/uploads/bpm/Gartner_BPMS_Magic_Quadrant_2009.pdf). Acesso em junho de 2016.

CLAUSEWITZ, Carl Von. Da guerra. 3ª ed. Brasil: WMF Martins Fontes, 2010.

CNT. <http://www.cnt.org.br/> Acesso em 25 de julho de 2016.

COMPUTERWORLD. Disponível em <http://computerworld.com.br/gestao/2006/05/31/idnoticia.2006-05-31.1114510641>. Acesso em 19 de julho de 2016.

COLAÇO JR, Methanias. Projetando sistemas de apoio à decisão baseados em data warehouse. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 1ª edição.

COSTA, Ana Paula Paulino da. Balanced Scorecard: Conceito e guia de implementação, 1. Ed – São Paulo: Atlas, 2006  
<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>

COSTA, Ana Paula Paulino Da. Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. São Paulo, 2001. 151p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo.

FABUS - Associação Nacional dos Fabricantes de Ônibus. Disponível em <http://www.fabus.com.br/index-1.htm>. Acesso em 25/07/2016.

FALCONI, Vicente. Gerenciamento pelas Diretrizes. Nova Lima: Falconi, 2004.

FREIRE, Adriano. Estratégia: Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

GARTNER. Disponível em <http://www.gartner.com/it-glossary/cpm-suites>. Acesso em 19 de julho de 2016.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2005.

GREBIN, J. A. Empresa saúde-RS: Estudo de Caso: o painel de pilotagem para utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

INFORMAÇÃO, Revista. Brasília, v. 28, n. 2, p. 190-199, maio/ago. 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Execução Premium. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John. Liderando mudança. 17ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Acesso em 20 de julho de 2016.

LEAN Institute Brasil. Disponível em <http://www.lean.org.br/artigos/125/hoshin-kanri--desdobrando-a-estrategia-em-sua-organizacao.aspx>. Acesso em 19 de julho de 2016.

LIMA, Andréa. Um estudo sobre os fatores chave na implementação de modelos de medição do desempenho organizacional. Disponível: <https://www.researchgate.net/publication/2556478>. Acesso em 16 de junho de 2016.

LOPEZ, CID FONTANA. 2010. HOSHIN KANRI - Desdobrando a Estratégia em sua Organização. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/125/hoshin-karin---desdobrando-a-estra.aspx>>. Acesso em: 23 de jul. 2016.

MAQUIAVEL, Nicolau. O príncipe. 7ª Ed. São Paulo: Jardim dos Livros, 2016.

MUSASHI, Miyamoto. O livro dos cinco anéis. 2ª Ed. São Paulo: Hunter Books, 2011.

NTU. <http://www.ntu.org.br/novo/Default.aspx?v=1232> Acesso em 15 de julho de 2016.

NTU Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. Abril 2014, Brasília DF.

O'BRIEN J. A.; MARAKAS G. M. Administração de Sistema de Informação: uma introdução 13 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

OLIVEIRA, Flávia Gonçalves. *Licitações sustentáveis no subsetor de edificações públicas municipais: modelo conceitual*, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Centro Tecnológico, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória: 2008

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acesso em 15 de julho de 2016.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAMPERSAD, H. K. Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RUSS, J. Dicionário de filosofia. São Paulo: Scipione, 1994.

SANCHES, Alexandre Garcia. Controles Internos; conceitos e aplicações. PUC. São Paulo, 1999.

TAVAREZ, Fred. O Conceito da Estratégia Empresarial. Artigo, 2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito\\_da\\_estrategia\\_empresarial.ht](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conceito_da_estrategia_empresarial.ht)

TREASY. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-do-desempenho-empresarial-o-que-e-cpm-bpm-ou-epm>. Acesso em 23 de junho de 2016.

TZU, Sun. A arte da guerra. 1ª Ed. São Paulo: Jardim dos Livros, 2015.

TZU, Sun. A Arte da Guerra, Porto Alegre, L&PM, 2007.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001, São Paulo - USP.