

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JAIME BUENO DO AMARAL

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE DOS
INDICADORES ADOTADOS NA EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO
ALEGRE S/A

Porto Alegre
novembro 2015

JAIME BUENO DO AMARAL

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE DOS
INDICADORES ADOTADOS NA EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO
ALEGRE S/A

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre
novembro 2015

JAIME BUENO DO AMARAL

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ANÁLISE DOS
INDICADORES ADOTADOS NA EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO
ALEGRE S/A

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek Muniz - UFRGS

Prof. Dr. Clézio Saldanha dos Santos - UFRGS

RESUMO

Este trabalho tem como proposta a análise do planejamento estratégico de uma empresa de economia mista ligada ao Ministério das Cidades, e busca identificar se os principais indicadores adotados e o planejamento implementado, são adequados para aferição da qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização. A empresa utilizou como base de formulação do seu planejamento a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, ferramenta esta, largamente utilizada na gestão do setor público e do setor privado. A constante necessidade de avaliação dos resultados, melhoria de desempenho e transparência de gestão faz com que as organizações do setor público busquem ferramentas que qualifiquem seus resultados financeiros e operacionais, possibilitando a entrega de produtos e serviços alinhados às expectativas da sociedade, que através dos impostos, financia o funcionamento dessas empresas. O período avaliado considerou os anos de 2013 e 2014, e as informações foram obtidas através da análise dos documentos disponibilizados pelo Setor de Planejamento, referenciadas e comparadas a bibliografia disponível sobre o tema. A análise do planejamento demonstrou efetividade dos resultados, dos indicadores e do processo implementado pela organização.

Palavras-chave: Planejamento, ferramenta, *Balanced Scorecard*, análise, qualidade, eficiência, resultados, gestão, setor público.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico.....	27
Figura 2 – Identidade Organizacional.....	37
Figura 3 – Mapa estratégico 2008/2012.....	38
Figura 4 – Plano de Negócios/ Metas.....	40
Figura 5 – Análise ambiental 2012/2015 – Matriz SWOT.....	42
Figura 6 – Indicadores de Desempenho.....	46
Figura 7 – Taxa de Cobertura Operacional.....	51
Figura 8 – Receitas Operacionais.....	52
Figura 9 – Número de Passageiros Transportados.....	52
Figura 10 – Receitas Comerciais.....	53
Figura 11 – Índice de Eficiência Operacional mensal 2013.....	55
Figura 12 – Índice de Eficiência Operacional mensal 2014.....	56
Figura 13 – Índice Quilometragem Média entre falhas (MKBF) histórico.....	57

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	07
1.1	TEMA.....	08
1.2	PROBLEMÁTICA.....	08
1.3	QUESTÃO DE PESQUISA.....	10
1.4	OBJETIVOS.....	11
1.4.1	Objetivo geral	11
1.4.2	Objetivos específicos	11
1.5	JUSTIFICATIVA.....	11
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2.	REFERENCIAL TEORICO	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.1.1	Business model canvas	16
2.1.2	Benchmarking	17
2.1.3	Balanced scorecard	18
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.3	BALANCED SCORECARD.....	21
2.3.1	Perspectivas estratégicas	24
2.3.2	Mapa estratégico	25
2.3.3	Indicadores, metas e iniciativas estratégicas	28
2.4	BSC PARA O SETOR PÚBLICO.....	29
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1	ENQUADRAMENTO DE PESQUISA.....	31
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
4.	RESULTADOS E ANÁLISE	35
4.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA TRENSURB.....	36
4.2	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	40
4.3	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
4.4	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	43
4.5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	45
4.6	AÇÕES E PROJETOS.....	45

4.7	TAXA DE COBERTURA OPERACIONAL – TCO.....	50
4.8	ÍNDICE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL – IEO.....	54
4.8.1	Kilometragem média entre falhas – MKBF.....	57
4.8.2	Pesquisa de satisfação dos usuários.....	58
4.9	ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS.....	58
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	67
	APÊNDICE 1.....	70
	APÊNDICE 2.....	72

1 . INTRODUÇÃO

O tema gestão estratégica tem se tornado um importante fator de competitividade na atualidade. Empresas dos mais diversos setores, ONGs, entidades públicas e governos estão cada vez mais preocupados em garantir a concretização de sua visão de futuro, assumindo objetivos claros junto a acionistas, clientes, eleitores, partidos políticos e a sociedade em geral (MANGELS *apud* HERRERO FILHO, 2005). Com esse enfoque, nos últimos anos a gestão pública vem passando por mudanças estruturais, face à exigência crescente de qualidade nos serviços prestados a população, fazendo com que as empresas do setor busquem ferramentas que tornem suas ações mais eficientes, e seus processos mais eficazes na entrega dos produtos e serviços ofertados.

Além disso, é exigido dos gestores, transparência no planejamento e tomada de decisões, bem como, dispor a todos envolvidos em cada etapa, a possibilidade de participar efetivamente neste planejamento, com ênfase nas suas atividades, mas com acesso as informações globais, para que possam ter um entendimento abrangente do processo como um todo.

Nesse contexto a Organização analisada neste trabalho, uma sociedade de economia mista ligada ao Ministério das Cidades – Governo Federal, utilizou-se da ferramenta *Balanced Scorecard* para a execução de seu planejamento. O BSC é uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Assim, é um processo que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis, criando uma estrutura e uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utilizando indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O estudo se concentra na análise do planejamento estratégico da organização, buscando identificar a efetividade dos resultados obtidos e dos principais indicadores adotados para aferir a eficiência e qualidade da gestão financeira e operacional da empresa.

1.1 TEMA

Uma das questões fundamentais do planejamento estratégico é a possibilidade de garantir que a estratégia, efetivamente traga valor as organizações, através de uma ótima formulação compartilhada, uma comunicação clara e objetiva e finalmente um processo de aprendizagem que permita uma melhor e mais precisa estratégia futura (KAPLAN; NORTON, 2004). O tema de estudo aborda esta questão buscando identificar através da análise do planejamento estratégico realizado em uma empresa de economia mista, se a estratégia delineada e implementada através do *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão largamente utilizada por organizações do setor público e do setor privado, cumpre o objetivo de gerar valor para a organização pesquisada.

A utilização das ferramentas de gestão disponíveis para a implementação do planejamento estratégico tanto para organizações do setor público como do setor privado, devem ser adaptadas para a realidade e as necessidades de cada empresa. Na medida em que a dinâmica do BSC é assimilada, sua customização a determinado contexto é bastante simplificada, bastando introduzir ou excluir indicadores, alterar a periodicidade, desdobrar indicadores a partir dos dados agregados, configurar formatos que facilitem a comunicação de ações planejadas, etc.(REZENDE, 2003)

1.2 PROBLEMÁTICA

O planejamento estratégico nas empresas do setor público vem se revestindo de grande importância em virtude da constante necessidade de avaliação dos resultados, melhoria de desempenho e transparência de gestão. Várias estratégias de mudança têm sido adotadas, por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. Nesses casos, é reconhecida a importância da interligação entre as iniciativas de mudança e de aperfeiçoamento com as prioridades estratégicas, derivadas dos interesses dos múltiplos *stakeholders* de uma organização do setor público, tais como governo, funcionários e cidadãos.

Neste sentido, a adoção da metodologia do BSC e a utilização de mapas estratégicos mostram-se bastante vantajosas, uma vez que essas técnicas garantem a explicitação da estratégia de governo, bem como o foco do uso dos recursos disponíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por outro lado, de acordo com um estudo realizado pela empresa de consultoria *Symnetics Business Transformation*, em 1999, com 30 empresas de médio e grande porte do Brasil, menos de 10% das estratégias empresariais são eficientemente formuladas e executadas (RUAS, 2003 *apud* GALAS; FORTE, 2005), o que indica a existência de problema no processo de formulação ou de implantação das estratégias. O que se observa na literatura sobre planejamento estratégico é que a etapa de formulação da estratégia sempre foi muito estudada, enquanto que a implantação só recentemente está sendo considerada como uma etapa do processo de planejamento estratégico (GALAS; FORTE, 2005). Essa ênfase na formulação em detrimento da implementação leva as empresas a desinformação do quanto da estratégia está sendo implementada e se as ações desenvolvidas estão efetivamente contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas e, conseqüentemente, para um bom desempenho empresarial. Independente de como a estratégia da organização é formulada, ou seja, da escola de estratégia seguida pela organização, o *Balanced Scorecard* complementa o planejamento, pois traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, o que permite o acompanhamento e avaliação da implantação das estratégias. (GALAS; FORTE, 2005)

Na análise e implementação do planejamento deve se considerar os três níveis hierárquicos; nível estratégico, nível tático e nível operacional. Segundo Djalma (2005), o nível estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o nível tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações, que geralmente afetam somente parte da empresa. Já o nível operacional formaliza através de documentos escritos, as metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Djalma (2005) pondera também, que a análise deve considerar os princípios gerais do planejamento que são: o princípio da contribuição aos objetivos, e nesse aspecto, o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa, o princípio da precedência, que corresponde a uma função administrativa que vem antes das demais, o princípio das maiores influencia e abrangência, visto que pode provocar uma serie de modificações nas características da empresa, e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pela empresa (DJALMA, 2005).

A empresa analisada neste estudo é uma sociedade de economia mista, ligada ao Governo Federal, que se enquadra nas considerações problematizadas e ponderadas acima, visto que é uma empresa pública que aplica a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, e vivencia os desafios práticos de implementação do planejamento formulado.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

O trabalho não pretende questionar a gestão estratégica adotada pela empresa, mas sim, a partir do entendimento do processo aplicado, identificar as principais diretrizes do planejamento executado, com base no *Balanced Scorecard*, levantar possíveis adequações e pontos de melhorias, necessidades de alteração ou complementação e alternativas de planejamento estratégico, caso se evidencie durante o desenvolvimento, que existam outras possibilidades teóricas que ensejem vantagens de gestão frente a atual. Ao final do trabalho pretende-se responder a pergunta que motivou sua realização:

- Os indicadores escolhidos para medir a eficiência operacional e financeira refletem o desempenho da empresa?

1.4 OBJETIVOS

Neste tópico, são relacionados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, sendo estes, as etapas intermediárias necessárias para se atingir o objetivo geral, através da apropriação e do levantamento das informações relevantes para a realização do estudo.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar, através da descrição do processo de formulação e implementação do planejamento estratégico da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A, que se utiliza do modelo *Balanced Scorecard (BSC)*, os principais indicadores adotados para a aferição da qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Compreender os conceitos da estratégia aplicada no planejamento da empresa;
- Identificar os objetivos, as iniciativas estratégicas e os planos de ação propostos;
- Relacionar e detalhar os principais indicadores adotados pela organização: IEO – índice de eficiência operacional e TCO – taxa de cobertura operacional;
- Avaliar criticamente o planejamento adotado pela empresa com base nos resultados.

1.5 JUSTIFICATIVA

A aplicação do planejamento estratégico em empresas do setor público brasileiro utilizando a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, tem aumentado nos últimos anos. Entretanto, os trabalhos acadêmicos abordando este assunto,

quando comparados com os trabalhos realizados na iniciativa privada, ainda apresentam uma quantidade de estudos limitada, permitindo a perspectiva de novas abordagens sobre o tema.

Existem algumas características específicas do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança, tais como a existência de hierarquias rígidas, a cultura própria do setor, mudanças periódicas de direção política, entre outras. Estas características evidenciam a necessidade de se adotar programas de mudança específicos para o setor público, em vez de simplesmente serem aplicados modelos desenvolvidos para o setor privado (GULLEDGE; SOMMER, 2002, *apud* MUSCAT; BIAZZI, 2007).

Embora a metodologia do BSC já venha sendo aplicada com êxito em muitas organizações da iniciativa privada, são poucos os trabalhos que descrevem sua utilização no setor público, principalmente brasileiro. Esta realidade de escassez de literatura sobre o tema no contexto nacional, é uma das justificativas para a realização deste trabalho, a medida que disponibiliza novas informações que poderão contribuir empiricamente para trabalhos futuros referente aos temas planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*.

O foco principal do trabalho está na avaliação do planejamento estratégico adotado por uma empresa de economia mista, ligada ao Governo Federal, cuja missão é “transportar pessoas de forma rápida, limpa e com qualidade, conectando diferentes destinos”. Sendo assim, outra justificativa para sua realização está na relevância de se identificar se o planejamento implantado por esta empresa pública, que transporta 200.000 mil usuários por dia, interligando Porto Alegre as cidades de Canoas, Esteio, Sapucaia, São Leopoldo e Novo Hamburgo, com inserção estratégica no planejamento do transporte da região metropolitana da capital gaúcha, atende aos quesitos de uma gestão eficiente e moderna na aplicação dos recursos públicos por ela administrados.

Outro aspecto relevante para este estudo é o fato de a empresa praticar uma política de tarifa social subsidiada, o que acarreta a dependência da estatal de verbas federais para complementar seus gastos administrativos e operacionais. Esta diretriz de governo, configura um *trade off* para a população da região metropolitana e da capital, visto que parte dela que não utiliza os serviços de transporte

metroviário, paga tarifas mais elevadas em outros meios de transporte, nos demais eixos de deslocamento na cidade. A sociedade como um todo, através dos impostos, financia o funcionamento das empresas públicas, de forma que a otimização dos recursos públicos, assim como a qualidade com que os serviços são prestados, é de interesse de todos os contribuintes.

O trabalho justifica-se também, ao indicar alternativas para possíveis correções do processo, disponibilizando ao gestor, a análise de melhorias pontuais no planejamento. Essas informações poderão ser úteis à própria gestão da empresa, que terá informações adicionais sobre seu planejamento, bem como, a todos os interessados no tema Planejamento Estratégico em empresas públicas, que terão, além de novos subsídios, uma ótica de avaliação externa à organização, permitindo uma comparação dos dados obtidos com os dados fornecidos oficialmente, referente a gestão desta empresa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho foi concebida em capítulos, desenvolvendo-se da seguinte forma: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e concluindo, as considerações finais.

A introdução compõe-se da definição do tema, da problemática e da questão de pesquisa. Descreve também os objetivos geral e específicos que direcionam o trabalho, a justificativa para a elaboração do mesmo, além da metodologia utilizada e a forma da estruturação do TCC.

O referencial teórico apresenta e revisa o embasamento teórico disponível na literatura para dar suporte as discussões e conclusões elencadas no decorrer do trabalho, sendo apresentado por tópicos que procuram interligar os assuntos abordados.

Os procedimentos metodológicos detalham a metodologia utilizada no levantamento e análise dos dados e informações compilados, necessários para o delineamento do trabalho e encaminhamento dos resultados encontrados.

Já no capítulo resultados, é apresentada a análise crítica dos dados e das informações selecionadas na documentação disponibilizada pela empresa que embasam e dão suporte as conclusões finais.

Finalmente, as considerações finais apresentam o fecho do trabalho discorrendo sobre os resultados encontrados, sugestões de realinhamentos e melhorias.

2 . REFERENCIAL TEÓRICO

Para que possamos compreender o processo de planejamento estratégico de qualquer organização faz-se necessário uma visão geral da literatura existente, referente aos temas gestão estratégica, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard (BSC)*, indicadores de desempenho, mapas estratégicos e planos de ação.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã. Deve ser um processo contínuo, a medida que a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida, em função de constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente de negócios (HERRERO FILHO, 2005).

As mudanças no ambiente organizacional, que se tornam mais intensas nos dias de hoje, exigem das organizações: *flexibilidade*, por meio de maleabilidade nos processos de trabalho; *agilidade*, por meio da velocidade nas mudanças; *geração de conhecimento*, por meio do processo de aprendizagem organizacional; *criação de capital intelectual*, por meio de desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores; *nova forma de pensar a organização*, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (ANGELONI, 2008).

No livro “Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (2004), Kaplan destaca que a estratégia é algo vivo que necessita ser gerenciada, portanto, a gestão estratégica deve colocá-la no centro da organização e fazer dela um processo continuado de otimização. Para Angeloni (2008), existe um grande número de abordagens de avaliação de desempenho organizacional, sendo que, enquanto algumas se preocupam em avaliar o desempenho de uma perspectiva macro, isto é, considerando a organização como um todo - suas estratégias e seus objetivos, outras se preocupam em avaliar o desempenho da

perspectiva micro, isto é, levando em conta somente uma área ou contexto específico, em uma visão mais tática e operacional.

Existem várias técnicas que trabalham as questões do planejamento e da gestão estratégica. São ferramentas que buscam fornecer as condições para viabilizar o planejamento estratégico através da gestão contínua dos processos, metas e indicadores que levarão as organizações a atingir seus objetivos definidos e planejados. Dentre as ferramentas de planejamento destacamos o *Business Model Canvas*, o *Benchmarking* e o *Balanced Scorecard*. A seguir detalhamos as características de cada um dos modelos:

2.1.1 Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado, proposto por Alexander Osterwalder, contendo nove blocos do modelo de negócios. As descrições formais do negócio se tornam os blocos para construir suas atividades. Com vários conceitos diferentes de negócio, o trabalho de Osterwalder (2011) propõe um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitos de modelo de negócios.

Resumidamente, os modelos de negócios são a descrição genérica de como uma empresa cria valor, ou seja, a representação simplificada da empresa, fundamentada em uma relação de escolhas feitas pela organização e suas respectivas consequências. Nesse sentido, o modelo de negócios, é um esquema para a estratégia ser implantada por meio das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais que descrevem a lógica de criação, entrega e captura de valor da organização. Argumenta-se também que o modelo de negócios articula a lógica, os dados e outras evidências que sustentam a proposição de valor para o cliente, com uma estrutura viável de receitas e custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 *apud* TEIXEIRA; LOPES, 2012).

O *Business Model Canvas* é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, pode ser também uma receita de estratégia, que deve estar sempre

revisando cada quadrante ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado. Na tentativa de congregiar conceitos importantes de estratégia em um modelo simples e visual, o *Business Model Canvas*, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur é uma ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descreve o seu modelo de negócios (KALLÁS, 2012 *apud* TEIXEIRA; LOPES, 2012). Essa ferramenta é composta por quatro áreas de negócio, articuladas por nove blocos constituintes. Eles descrevem a criação do valor que a organização pode oferecer ao cliente, bem como o resultado obtido por ela (TEIXEIRA; LOPES, 2012).

2.1.2 Benchmarking

Outra ferramenta de planejamento estratégico é o *Benchmarking* que consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada empresa conduzindo a um desempenho superior. Assim, torna-se possível afirmar que o principal benefício do *Benchmarking* para uma instituição é a orientação organizacional, na procura permanente de oportunidades de melhoria das suas práticas e processos. Entretanto, é preciso que as organizações, ao buscarem o *benchmarking* como ferramenta de melhoria, tenham uma postura de organização que deseja aprender com os outros, a fim de justificar o esforço investido no processo, tendo em vista que tal busca configura-se em um trabalho intensivo que consome tempo e requer disciplina (GARIBA JUNIOR, 2005 *apud* SILVA; FONSECA, 2009).

O *Benchmarking* é um novo modo de se fazer negócios que força uma visão externa para assegurar a precisão da fixação de objetivos, configurando-se em uma nova abordagem gerencial, pois obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria. Essa ferramenta requer trabalho em conjunto de maneira cooperativa, dirigindo a atenção para práticas empresariais que visam à manutenção da competitividade, ao invés de promover interesses individuais (CAMP, 2002 *apud* SILVA; FONSECA, 2009).

Em suma, *benchmarking* é, em grande parte, uma oportunidade para uma empresa aprender com a experiência de outras. Como em todas as experiências de

aprendizagem, existem fatores que conduzem ao sucesso ou ao fracasso. Por exemplo, complacência ou alto grau de segurança não conduzem a um exercício bem sucedido de benchmarking. Por outro lado, uma experiência de choque pode estimular questionamentos e dúvidas que são, normalmente, o prelúdio necessário ao crescimento (OLIVEIRA, 1995)

No Brasil, dentre as empresas que se utilizam desta ferramenta, pode-se citar a CASNAV, uma organização da Marinha do Brasil que vem se destacando pelo êxito obtido no alcance dos objetivos estabelecidos em seu planejamento estratégico. A referida organização obteve seguidas premiações, entre os anos de 2004 e 2007, no Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), do Governo Federal. Para a obtenção dos resultados favoráveis nesse período recente, o CASNAV adotou diversos instrumentos de controle gerencial buscando influenciar, positivamente, o comportamento dos indivíduos a fim de aumentar a probabilidade da ocorrência de comportamentos dirigidos ao alcance dos objetivos da organização. Dentre os procedimentos mencionados, o emprego de práticas de *benchmarking* merece destaque por revestir-se de um caráter inovador, até certo ponto, dentro da administração pública federal direta e, em especial, para uma organização militar (SILVA; FONSECA, 2009).

2.1.3 Balanced Scorecard

Segundo Herrero Filho (2005), os desafios da gestão estratégica baseada no *Balanced Scorecard*, que é um processo definido como a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos *stakeholders*, podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento;
- Colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial;
- Assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho de seus papéis;

- Descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas;
- Traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização.

Segundo o mesmo autor, para avaliar se a posição competitiva de uma empresa está se fortalecendo ou não, o *Balanced Scorecard* procura responder as seguintes perguntas:

1-Dadas a missão e a visão de uma empresa, qual é sua estratégia competitiva?

2-Tomando como referencia essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?

3-Como esses indicadores se relacionam entre si?

4-Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor em longo prazo?

De acordo com Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Dessa forma o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* dá a organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. O BSC é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove o equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas:

Equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre o foco interno e o ambiente externo da organização, entre medidas financeiras e medidas de capital intelectual e, entre os indicadores de ocorrência - *lagg indicators* e os indicadores de tendências - *leading indicators* (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Djalma (2005), planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Segundo Hubert (2004), os elementos fundamentais das organizações que aprendem baseiam-se nas experiências das pessoas, de modo que o ritmo que as empresas aumentam suas capacidades é determinado, em boa parte, pela eficiência com que seus membros aprendem com a experiência. No mesmo sentido, Djalma (2005) destaca que o principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, mas o processo desenvolvido, sendo papel do responsável por planejar, facilitar a elaboração do planejamento pela própria empresa.

O planejamento estratégico se inicia a partir da definição das características da organização, que informa quem ela é, o que faz e qual o seu propósito na sociedade, além de evidenciar suas crenças e atitudes. A estas características chamamos de identidade organizacional, que se confirma a partir da definição de sua Missão, sua Visão e seus Valores.

Segundo Rampersad (2004, p. 87):

A missão e a visão organizacionais constituem importante ferramenta gerencial, que reflete a alma da organização. Indicam o que a organização representa, por que existe, quais são seus objetivos básicos, aonde quer chegar, como planeja chegar lá com base em seus valores, e os pontos importantes em que todos precisam concentrar-se. Juntas produzem a ambição organizacional compartilhada e exercem impacto importante sobre os vínculos dos empregados com a organização e sobre o seu desempenho.

Já os valores determinam como as pessoas trabalham para realizar a visão; atuam como escoras que sustentam e direcionam as pessoas no trabalho. Dizem respeito à maneira como tratamos uns aos outros e como vemos os clientes, os empregados, os fornecedores e a sociedade como um todo (RAMBERSAD, 2004).

O passo seguinte de todo o planejamento estratégico é a definição dos objetivos estratégicos. Nesse estágio, evita-se a quantificação dos objetivos, o que acontecerá em fase posterior, por meio dos indicadores e metas de desempenho. Melhora-se a compreensão dos objetivos estratégicos, primeiro identificando-se os

pontos fortes e os pontos fracos da organização (internos) e as oportunidades e ameaças com que ela se defronta em seu ambiente de atuação (externos). Durante a formulação dos objetivos estratégicos, todos os *stakeholders* devem ser levados em conta: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidade.

De acordo com Hubert (2004), os objetivos devem ser selecionados com base nos seguintes critérios: mensuráveis, abertos a influências, aceitáveis por diferentes grupos de pessoas dentro da organização, em alinhamento com a ambição organizacional compartilhada, com a cultura de negócios e com a disponibilidade de conhecimentos e habilidades para realizá-los.

Para Djalma (2005) existem dois elementos importantes no estabelecimento de quaisquer objetivos: o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos dos indivíduos, e um conjunto de instrumentos, compostos de recursos financeiros, humanos e materiais que deverão ser aplicados para alcançar os objetivos estabelecidos. A partir desta dualidade desejo/instrumento, os objetivos estratégicos podem ser considerados como posições exequíveis planejadas para a empresa como um todo e entendidas e aceitas por seus dirigentes como desejáveis.

Conforme já referido anteriormente, a organização estudada neste trabalho, utilizou-se na elaboração e implementação do seu planejamento estratégico da ferramenta *Balanced Scorecard*, como alternativa para operacionalizar os seus objetivos estratégicos. A seguir serão aprofundados os conceitos e características principais desta ferramenta.

2.3 BALANCED SCORECARD

O BSC é uma ferramenta de gestão desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton que foi concebida nos anos 90 como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, mas evoluiu e se desenvolveu, a partir da aplicação prática nas empresas, para uma metodologia de gestão estratégica.

A aplicação do *Balanced Scorecard* indica a separação dos objetivos estratégicos em quatro perspectivas diferentes: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores

do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan, depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos das perspectivas interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia, ou seja, a organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. As empresas executam literalmente centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para os clientes.

Esses processos são os fatores críticos de sucesso e referem-se às áreas em que a organização deve ser excelente para sobreviver, ou aquelas que são de extrema importância para o sucesso organizacional. São os fatores que relacionados com as competências essenciais, possibilitam que a organização se destaque no mercado. Devem ser identificados por meio de *brainstorming* entre funcionários e gerentes, documentados e então organizados hierarquicamente (HAMPERSAD, 2004).

Kaplan entende que os processos estratégicos selecionados devem ser oriundos das quatro perspectivas, ou seja, todas as estratégias precisam identificar pelo menos um processo em cada perspectiva, de modo a equilibrar o processo de criação de valor entre o curto e o longo prazo. Segundo Herrero (2005), a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso constitui-se em uma importante fase do sistema de gestão baseado no *Balanced Scorecard* a medida que estes fatores representam o elo de ligação entre a estratégia e a definição dos objetivos da organização.

Balanced Scorecard pode ser traduzido para Indicadores Balanceados de Desempenho em função de que a escolha dos indicadores de uma organização não deve se restringir unicamente no foco econômico-financeiro, mas também em indicadores focados em ativos intangíveis como desempenho de mercado junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia.

O sucesso do sistema de gestão criado por Kaplan e Norton pode ser explicado, em primeiro lugar, pelo reconhecimento dos empresários executivos e analistas de mercado de que os indicadores financeiros eram insuficientes para orientar a gestão das empresas, num contexto de negócios em que a criação de valor estava migrando dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis da organização, ou seja, as novas fontes de vantagem competitiva migravam para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, como relacionamentos com clientes, produtos e serviços inovadores, gestão de competências, tecnologia da informação, além de capacidades, habilidades e motivação da equipe de colaboradores (HERRERO FILHO, 2005).

Em segundo lugar, pela percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das empresas estava desvinculado da estratégia competitiva. Muitas organizações perceberam tardiamente que apenas medir não significava gerenciar o negócio. Este fato explica o insucesso de muitas iniciativas de reengenharia, *downsizing* e programas de qualidade total. Por fim, pela conscientização das organizações, de que a formulação de uma boa estratégia competitiva não assegurava bons resultados nos negócios. Reconhecia-se que o sucesso estava associado, cada vez mais, a uma eficaz implementação da estratégia, que por sua vez, dependia do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores (HERRERO FILHO, 2005).

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.1 Perspectivas estratégicas

No livro “A estratégia em ação” (1997), Kaplan e Norton elaboram um detalhamento das quatro perspectivas. A financeira indica se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução, está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. A perspectiva do cliente normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos alvos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado; e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor. As empresas devem concentrar-se nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria de longo prazo. O aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Em síntese, o *Balanced*

Scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Desta forma, para construir um sistema de mensuração que descreva a estratégia, é necessário um modelo geral de estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores entendem que o BSC oferece exatamente este modelo para descrever as estratégias que criam valor, com vários elementos importantes:

O desempenho *financeiro* é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas

O sucesso com os *clientes-alvo* é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado, como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo.

Os *processos internos* criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendências de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.

A perspectiva *do aprendizado e crescimento* trata dos ativos intangíveis da organização. Estes ativos são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de *aprendizado e crescimento* descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

2.3.2 Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* permite tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas que a estratégia definida possa ser monitorada e acompanhada na sua execução em todos os níveis da empresa; estratégico, tático e operacional. Para tanto, é necessário a elaboração do mapa estratégico da organização. O mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, conforme descrito no livro Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis

(KAPLAN; NORTON, 2004), fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor.

A perspectiva financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultados. Mas como a organização pode viabilizar a produção dos resultados almejados? A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos, que se espera, exerçam o maior impacto sobre a estratégia. A perspectiva do aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia, identificando que cargos, que sistemas e que tipo de clima são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos, de forma que os objetivos sejam interligados por relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 2004).

Assim, a partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como melhorar resultados e aumentar a fidelidade destes, da mesma forma que os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos das quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

Estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. Segundo Kaplan (2000, p. 84):

É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

A figura a seguir, mostra um modelo que os autores consideram eficaz na prática:

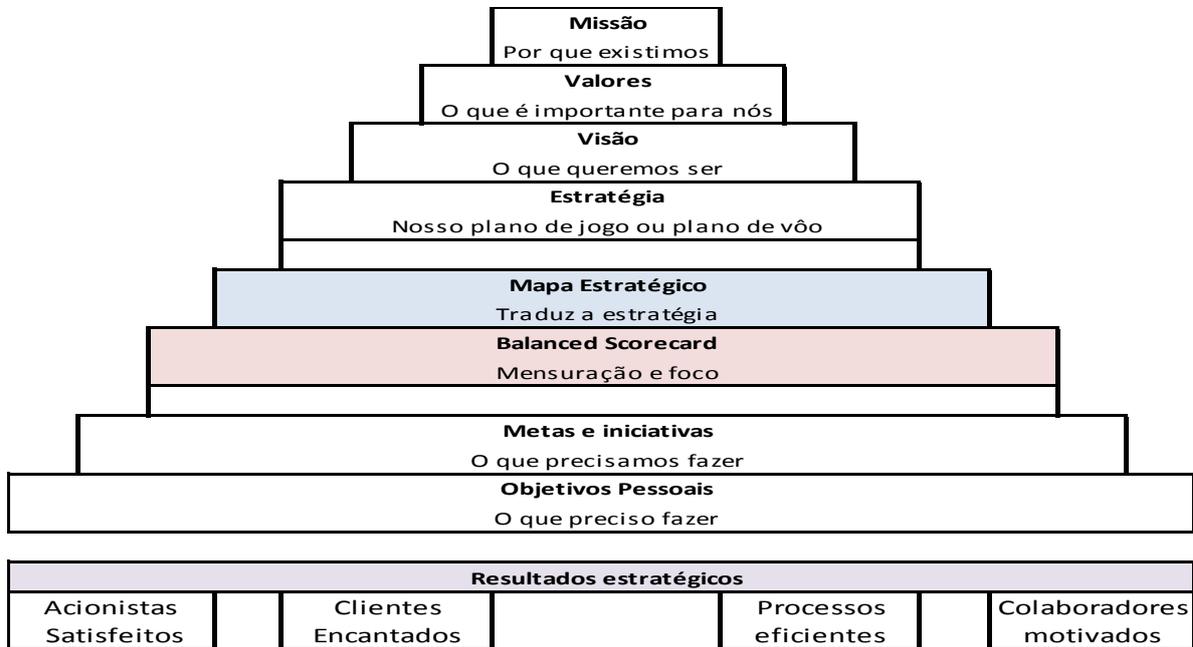


Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico. Fonte: Adaptado do livro Mapas Estratégicos Kaplan e Norton (2004).

A partir das quatro perspectivas descritas, pode-se discorrer sobre o papel do mapa estratégico no estabelecimento das especificidades requeridas para que os objetivos maiores da organização tornem-se mais significativos e factíveis para todos. Na perspectiva financeira a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças do crescimento e da produtividade. As ações para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as ações voltadas para o aumento da produtividade. O equilíbrio simultâneo das ações de curto e longo prazo estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico. Na perspectiva do cliente, identifica-se o segmento de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio e os seus correspondentes indicadores de desempenho, para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Estes indicadores orientados para o cliente podem ser vistos em si mesmos como relação de causa e efeito, por exemplo, a satisfação dos clientes leva a retenção dos

clientes, que leva através da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. A proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, devendo transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes de maneira melhor ou diferente que os seus concorrentes (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.3.3 Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

O BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, entretanto, os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criará condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. Deve também fornecer os recursos escassos como pessoas, financiamento e capacidade para cada programa. Estes programas são denominados *iniciativas estratégicas*, de forma que para cada indicador do BSC, os gerentes precisam identificar os programas necessários para alcançar as metas. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento destas. Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas, devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados (KAPLAN; NORTON, 2004).

O mapa estratégico fornece, portanto, a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, ilustrando as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira, ao desempenho notável nos processos internos críticos, que criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade na perspectiva financeira. Além disso, identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização; capital humano, capital da informação e capital organizacional, necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.4 BALANCED SCORECARD PARA O SETOR PÚBLICO

Com relação à criação de valor no setor público, Kaplan afirma que o modelo é semelhante ao do setor privado, mas com diferenças importantes. O critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público é o desempenho no cumprimento da missão, e o fazem atendendo às necessidades dos clientes-alvo (grupos de interesse ou ainda *stakeholders*, como algumas dessas organizações denominam os públicos que se beneficiam com seus serviços). As organizações alcançam sucesso por meio da *performance* dos processos internos, com o apoio de seus ativos intangíveis. A perspectiva fiduciária, embora não dominante, reflete os objetivos de importante grupo de interessados; os contribuintes que fornecem os recursos financeiros.

O BSC na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social com qualidade na prestação dos serviços e com o menor consumo de recursos possíveis (GHELMAN; COSTA 2006 *apud* GUEDES, 2012). Segundo o mesmo autor, uma instituição governamental que busca apenas ser mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a sua produtividade, pode comprometer a qualidade da prestação do produto/serviço ofertado. Além disso, a eficiência e a eficácia por si só, não garantem a efetividade – gerar benefícios efetivos ou impactos diretos ou indiretos no cumprimento da função. Para Guedes (2012), há espaço para a utilização da Metodologia *Balanced ScoreCard (BSC)* e mapas estratégicos também para o Setor Público, através de técnicas que garantem a explicitação da estratégia de governo, bem como o foco do uso dos recursos disponíveis, observando as particularidades que diferenciam o setor público do privado no que tange à aplicação de ferramentas de gestão: existência de estruturas rígidas, cultura própria do setor, mudanças periódicas de direção políticas, entre outras.

No Brasil, pode ser citado o exemplo da Petrobras, uma empresa de controle estatal, que implantou com sucesso um sistema de gestão orientado para a estratégia através do uso do *Balanced Scorecard*. Toda a aprendizagem estratégica interna bem como os novos cenários da indústria do petróleo e gás tem sido

analisados e inseridos nas revisões estratégicas e explicitados no mapa estratégico desta Empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na área pública, vários governos de estados brasileiros e municípios, bem como o governo federal, têm estudado e implantado novas formas de gestão estratégica. Para Kaplan, também neste setor o foco da otimização do uso de recursos para garantir a melhor eficácia das estratégias públicas materializadas pelos PPAs, tem sido a necessidade preponderante.

3 . PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho são apresentadas as formas de coleta e análise dos dados, o contexto, além da identificação das questões relevantes a serem levantadas e analisadas para que se atinja o objetivo geral e os específicos definidos no projeto.

3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

O enquadramento utilizado foi a pesquisa de natureza qualitativa descritiva, com abordagem explanatória, utilizando fontes secundárias que consistem em pesquisa bibliográfica para formação do marco referencial teórico. Conforme Raupp e Beuren (2006, *apud* REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007), a pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Vale-se desta metodologia de pesquisa para tornar mais claro e delimitado o tema objeto de estudo ou mesmo para agregar-lhe novas facetas do conhecimento pertinente. A pesquisa bibliográfica busca explicar e discutir o tema proposto e o problema suscitado à luz de referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc, sendo um excelente meio de formação científica, quando realizada de forma independente ou como parte da pesquisa empírica (SILVA, 2006, *apud* REIS; COLAUTO; PINHEIRO, 2007).

O método adotado, estudo de caso, é a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005). Segundo YIN, o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas a “olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

O processo de observação utilizado pode ser classificado como observação participante informal, que se caracteriza por refletir uma posição menos ativa e

comprometida do observador envolvendo contatos sistemáticos com informantes chave. A observação participante combina simultaneamente a análise documental, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e observação direta e a introspecção (LUDKE; ANDRÉ, 1986). A opção por esta forma de pesquisa se deu, pelo fato de ser o autor do trabalho, funcionário da empresa estudada, tendo vivenciado a implementação do planejamento adotado pela organização desde o seu início.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso foi realizado na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A, que se utilizou da ferramenta de planejamento *Balanced Scorecard* para elaborar o seu planejamento estratégico. A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A - TRENSURB é uma sociedade de economia mista, ligada ao Governo Federal – Ministério das Cidades, cuja missão é “transportar pessoas de forma rápida, limpa e com qualidade, conectando diferentes destinos”. Em função de subsidiar suas tarifas (tarifa social) para a população, depende de verbas federais para complementar seus gastos administrativos e operacionais. Sua principal atividade é o transporte de passageiros no modal metroviário, no eixo norte da região metropolitana de Porto Alegre, sendo, portanto, uma empresa integradora dos demais meios de transporte (ônibus, lotação).

No seu objeto social constam o planejamento, implantação e prestação de serviços de trens urbanos na região metropolitana de Porto Alegre, o planejamento, implantação e operação de quaisquer equipamentos e sistemas de integração com o sistema de transporte ferroviário, o planejamento e implantação de prédios conexos ao seu sistema de transporte, e a exploração econômica da marca.

O primeiro trecho foi inaugurado em 1985, com extensão de 27 km, sendo disponibilizados 25 Trens Unidades Elétrica (TUE's) e 15 estações de embarque e desembarque. O percurso interligou as cidades de Porto Alegre a Sapucaia do Sul, passando por Canoas e Esteio. Em 1997, foi realizada a primeira expansão desse trajeto, viabilizando a interligação com a cidade de São Leopoldo, acrescentando no sistema mais duas estações; Unisinos e São Leopoldo. O projeto original até Novo

Hamburgo, se consolidou em 2013, com a inclusão de mais cinco estações, totalizando vinte e duas, e 42,9 km de via permanente desde a estação Mercado em Porto Alegre até a estação Novo Hamburgo. Essa expansão levou a empresa a ampliar sua frota, adquirindo mais 15 trens, que já estão se juntando aos demais, visando melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados a população. Os novos trens são modernos e agregam serviços como ar condicionado automático, monitores de TV nos vagões, sistema de comunicação multimídia, iluminação interna com led's, entre outros.

No que se refere a novos sistemas integrados, baseada em seu objeto social, que prevê a implantação e operação de quaisquer equipamentos e sistemas de integração com o sistema de transporte ferroviário, a TRENSURB ampliou suas atividades entregando, em 2014, o sistema de veículos sobre trilhos elevados - aeromóvel, que num primeiro momento, permite a conexão com acesso rápido e sem custos adicionais para os usuários do metrô, ao Aeroporto Internacional Salgado Filho. Neste projeto, a empresa fez a gestão da implantação, bem como, assumiu a gestão da operação do sistema, que teve início no final de 2014.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por utilizar o método de pesquisa documental, através da observação e da análise da documentação disponibilizada pela empresa, tendo como características a flexibilidade e a informalidade. A análise documental é um tipo de técnica de pesquisa que busca identificar informações dos fatos observados em documentos a partir de questões ou hipóteses (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Sendo assim, a investigação documental é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (VERGARA, 2003 *apud* SILVA; FONSECA, 2009).

A empresa propiciou o livre acesso aos documentos do planejamento estratégico da organização e às pessoas que elaboram e acompanham a sua execução, no setor de planejamento (Sepla), ligado a gerência de Planejamento (Gepla). Esta condição facilitou a análise documental detalhada, permitindo a verificação e a consequente compreensão dos conceitos da estratégia aplicada, a identificação dos objetivos

estratégicos escolhidos, assim como, o detalhamento dos principais indicadores adotados pela empresa que são o TCO (taxa de cobertura operacional) e o IEO (índice de eficiência operacional). Neste mesmo sentido, as dúvidas e questionamentos levantados na coleta dos dados foram dirimidos nas reuniões com os integrantes do setor. A análise, após a coleta dos dados, deve passar por uma etapa de classificação e organização, que busque uma explicação teórica dos fatos e não se detenha somente aos registros encontrados (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

No presente trabalho, a análise dos dados coletados foi referenciada e comparada com os conceitos de planejamento estratégico e de BSC disponíveis na literatura pesquisada, permitindo verificar a adequação do planejamento estratégico atualmente executado na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A. Além disso, a comparação dos indicadores financeiros e operacionais levantados no período de análise de 2013 a 2014, usando como base o Relatório de gestão 2013 e os Relatórios de administração/gestão 2014, permitiu a realização de uma avaliação crítica dos resultados alcançados pela organização e a proposição de caminhos alternativos para algumas ações implantadas.

4 . RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentados os resultados levantados no período de 2013 a 2014, referentes ao planejamento formulado e a efetividade da gestão na implantação das medidas planejadas, a partir da apresentação do planejamento estratégico da empresa. Para tanto, a análise se referenciará nos conceitos disponíveis na literatura pesquisada, inerentes a planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* e nos resultados disponíveis nos relatórios de gestão 2013 e 2014, com ênfase na análise dos indicadores financeiros (TCO) e indicadores operacionais (IEO).

A Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A tem como atividade principal o transporte de passageiros no modal metroviário na região metropolitana de Porto Alegre – RS. É uma sociedade de economia mista ligada ao Ministério das Cidades e tem sua composição acionária distribuída da seguinte forma:

Governo Federal 99,8558%

Estado do Rio Grande do Sul – 0,1116%

Prefeitura Municipal de Porto Alegre – 0,0326%

Desde sua origem, percebeu a importância de planejar suas ações de curto, médio e longo prazo. Essa percepção, porém, tomou proporções maiores a partir do final da década de noventa, devido, principalmente, às novas exigências que a sociedade impunha às empresas estatais, no que se refere à transparência e a qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, implementou a partir de 2003, seu planejamento estratégico e participativo, que buscou através da experiência acumulada pela empresa e pelos funcionários, pesquisar as principais dificuldades, possibilidades e alternativas que se apresentavam naquele momento, para encaminhamento do plano estratégico da organização.

O objetivo principal dessa ação foi colocar em prática a introdução de um novo paradigma gerencial, voltado para resultados e focado no cliente/cidadão. A diretriz que norteou esse princípio foi a formação de um serviço público eficaz e

eficiente, transparente e profissionalizado. A partir desse processo inicial, foram feitas adequações no planejamento, buscando otimizar os processos internos e adequar-se às novas perspectivas e desafios identificados interna e externamente à empresa.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA TRENSURB

O planejamento estratégico na TRENSURB utilizou como base os conceitos do *Balanced Scorecard – BSC*. Nessa ferramenta, a visão da empresa foi desdobrada em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, mercado e sociedade, perspectiva de processos internos e de aprendizado e perspectiva de conhecimento, onde foram estabelecidos objetivos, metas, indicadores e planos de ação alinhados a estratégia geral.

O BSC é uma ferramenta de gestão concebida como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, mas evoluiu e se desenvolveu, a partir da aplicação prática nas empresas, para uma metodologia de gestão estratégica.

Assim, os objetivos estratégicos, as metas, e a lista de indicadores da empresa, foram elaborados de forma a permitir a gestão equilibrada da organização em cada uma das perspectivas. Além do vínculo dos indicadores com as estratégias, eles devem estar sempre associados à gestão institucional, viabilizando a sua governabilidade e acompanhamento, promovendo assim, a comunicação e o desenvolvimento organizacional.

O desenvolvimento do BSC foi realizado inicialmente no SGE (Sistema de Gestão Estratégica), software que apresenta a tradução dos objetivos estratégicos em indicadores de desempenho global. O processo foi sendo aprimorado à medida que o aprendizado durante a implementação gerou novos conhecimentos. A partir de 2013 foi introduzido o Sistema de Gestão baseado em indicadores de desempenho, e disponibilizadas novas ferramentas de controle, como o software B.I. - *Business Intelligence* para gestão estratégica dos indicadores, o software *Microsoft Dynamics* para gestão de compras, vendas e estoques, o software *TOTVS* para gestão de recursos humanos, entre outras, que permitiram adequar os processos internos às novas necessidades identificadas no planejamento da empresa.

Como primeiro passo da formulação, foram definidas a Missão, a Visão e os Valores da empresa. Para Furlan (1997) a missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo.

Na figura 2 a seguir, estão listadas as declarações estratégicas da empresa com relação a sua Missão, sua Visão e seus Valores:



Figura 2 – Identidade Organizacional. Fonte: GEPLA – TRENSURB

No passo seguinte, foram levantados os objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas, identificando os objetivos principais e os específicos, sendo esses, as ações intermediárias necessárias para se atingir os objetivos principais.

Na perspectiva Financeira, o objetivo principal foi buscar a sustentabilidade (equilíbrio econômico financeiro), derivando dele, os objetivos específicos de aumentar a receita, reduzir/racionalizar gastos e reduzir o passivo trabalhista.

Na perspectiva Clientes, Mercado e Sociedade, o objetivo principal foi oferecer soluções de mobilidade urbana e contribuir para a inclusão social, o que definiu os objetivos específicos de aumentar a satisfação do cliente e da sociedade, aumentar a participação no mercado, expandir a empresa e garantir a acessibilidade universal.

Na perspectiva Processos Internos, o objetivo principal foi assegurar a melhoria do desempenho, e para tanto, realizar os objetivos específicos de prospectar e desenvolver novos negócios, implantar a gestão da qualidade, qualificar o atendimento, implantar metodologia de gestão de projetos e modernizar instalações, equipamentos e sistemas.

Por fim, na perspectiva Aprendizado e Conhecimento, o objetivo principal foi desenvolver ambiente e estrutura adequados, e para atingi-lo, executar os objetivos específicos de aumentar a satisfação dos empregados, ajustar a estrutura organizacional e funcional, desenvolver política de gestão de pessoas e implantar e desenvolver a gestão do conhecimento.

A relação entre os diversos objetivos principais e específicos, e entre os objetivos específicos de cada perspectiva, é apresentada em um mapa estratégico, conforme detalhado na figura 3:

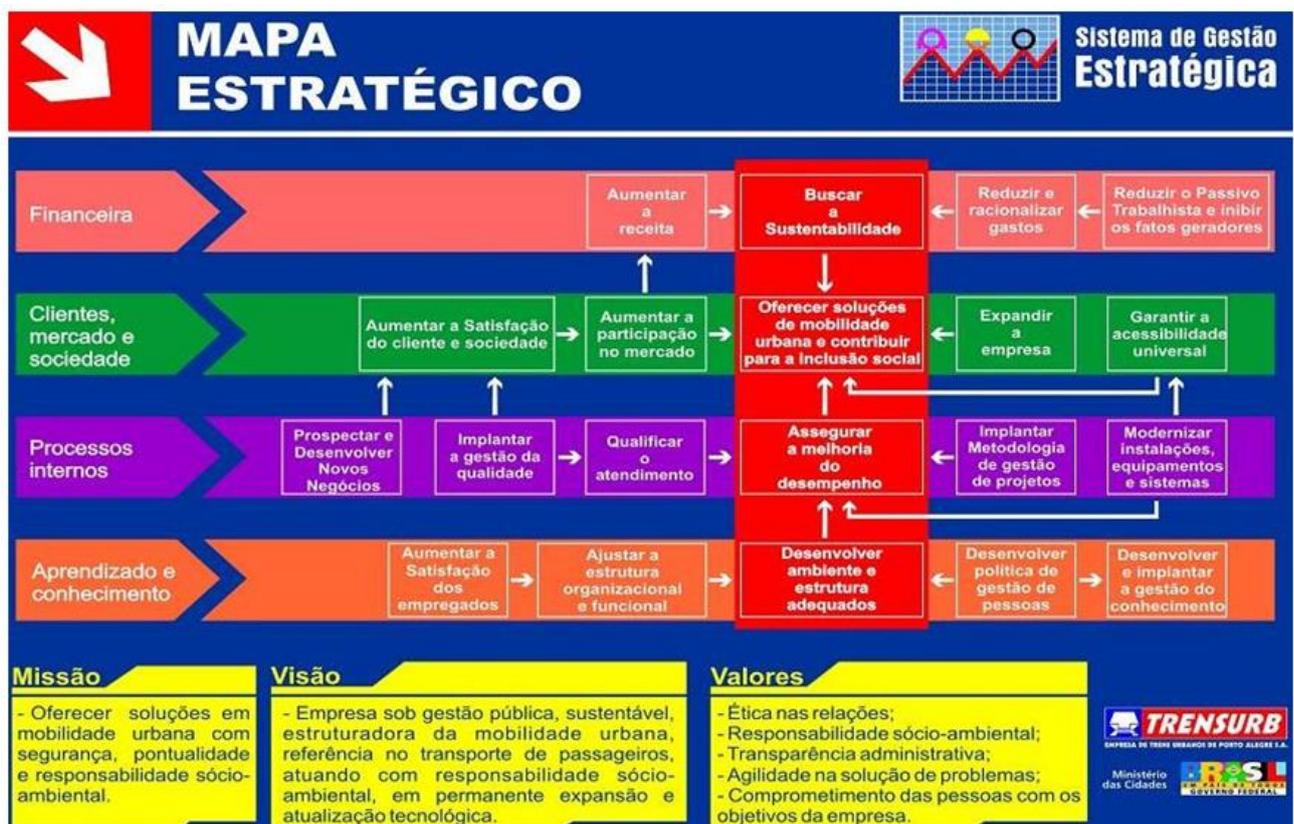


Figura 3 – Mapa Estratégico 2008/ 2012. Fonte: GEPLA - TREN SURB

O mapa estratégico demonstra a interdependência entre os objetivos principais das quatro perspectivas; financeira, clientes mercado e sociedade, processos internos, e aprendizado e conhecimento, como também entre os objetivos específicos de cada perspectiva e entre as perspectivas. Dessa forma, olhando para o objetivo principal da perspectiva financeira, que é buscar sustentabilidade, verifica-se que o mesmo depende dos três objetivos específicos desta perspectiva; aumentar a receita, reduzir e racionalizar gastos e reduzir o passivo trabalhista. Além desses, se relaciona com a perspectiva Clientes mercado e sociedade, pois para aumentar a receita, necessita aumentar a participação no mercado.

Com as informações do mapa estratégico, são disponibilizados os dados genéricos para a implementação da estratégia, a partir da definição das metas, indicadores, iniciativas e planos de ação a fim de tornar efetivo o planejamento a ser desenvolvido. Estas informações organizadas formam o BSC da organização, que procura apresentar de forma simplificada, sucinta e objetiva, o planejamento geral das ações que serão desenvolvidas, com base nos objetivos estratégicos definidos, fixação das metas e indicadores, e os planos de ação, que viabilizarão atingir as metas desejadas. Por isso, o BSC é classificado como uma ferramenta de suporte a decisão, a medida que reúne os elementos chave para acompanhar o cumprimento da estratégia.

O painel Balanceado da Organização não foi apresentado nos relatórios de Administração/Gestão, assim como não está disponível no setor de planejamento. No apêndice 1, é apresentado o BSC elaborado pelo autor, com base nos dados do mapa estratégico desenvolvido pela empresa.

Em 2011, foi elaborado o Plano de Negócios/Metas da organização e em paralelo se iniciou o processo de revisão do Planejamento Estratégico, o qual foi aprovado em dezembro de 2013, e por ser um instrumento macro de direcionamento dos objetivos corporativos da TRENSURB, o conteúdo do Plano de Negócios/Metas foi incorporado ao planejamento revisado. Durante o processo de atualização, diversos controles foram implementados para consecução dos objetivos traçados, entre os quais se destacam, o sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho, a avaliação de desempenho através do Índice de Qualidade e Desempenho (IQD), o Programa de Normatização de Processos (PNP) e a gestão de projetos através da adesão ao mesmo software do Ministério das Cidades,

denominado GEPnet. Para implantar e acompanhar o sistema de gestão baseado em indicadores foi instituído o Comitê de Qualidade e desempenho (CQD), cuja finalidade principal é subsidiar a Diretoria Executiva na definição dos IQD's das unidades organizacionais e acompanhar o processo, visando garantir a melhoria contínua e o atendimento das metas da empresa.

No quadro a seguir, é apresentado um esquema ilustrativo de como foi realizada a revisão estratégica e dos parâmetros que passaram a vigorar a partir da incorporação do Plano de Negócios/Metas ao planejamento:

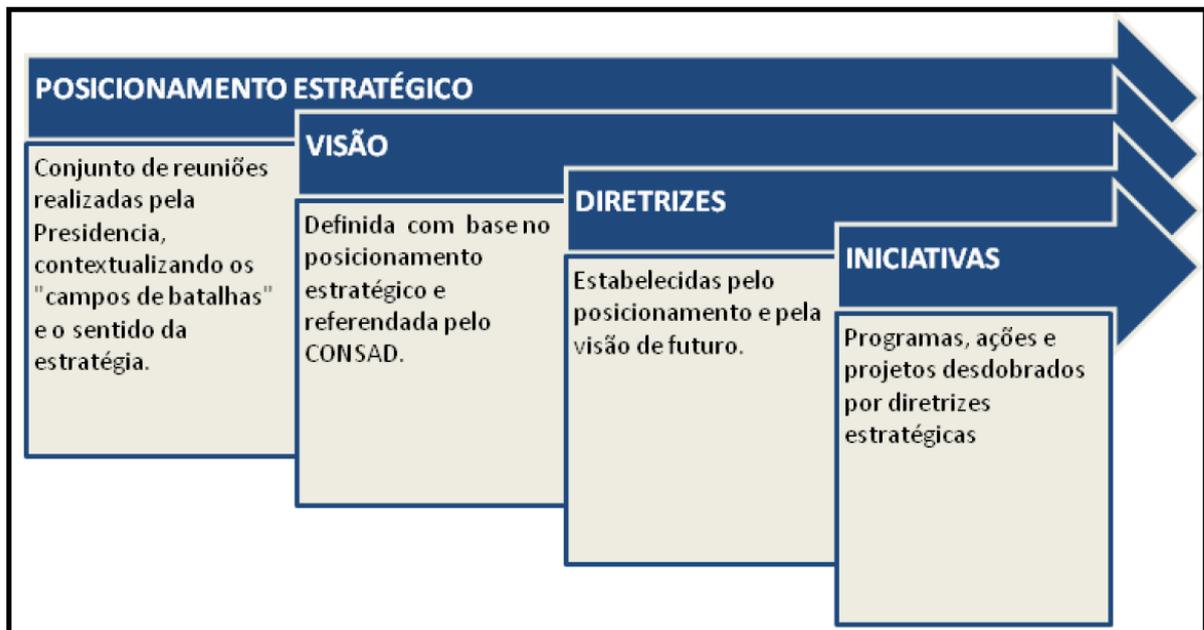


Figura 4 – Plano de Negócios/Metas. Fonte: GEPLA - TRENSURB

4.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

No planejamento estratégico atual, a TRENSURB redefiniu sua identidade organizacional, alterando suas declarações de Missão, Visão e Valores:

Missão: Transportar pessoas de forma rápida limpa e com qualidade, conectando diferentes destinos. Nesta declaração, os principais termos utilizados são transportar pessoas; significando a realização do deslocamento de pessoas de

forma coletiva, conectando diversas origens e destinos, buscando constituir interconexões qualificadas, de forma rápida; englobando atributos de disponibilidade, regularidade e pontualidade; e limpa, representando limpeza nas instalações, veículos e estações; com qualidade, o que engloba os atributos anteriores de disponibilidade, regularidade e pontualidade, acrescentando acessibilidade, confiabilidade, rapidez, entre outros.

Visão: Em 2015, estar entre as três melhores empresas brasileiras do setor metro ferroviário em qualidade de serviços e desempenho econômico com inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental. Os principais termos da visão são qualidade de serviços, englobando os conceitos de eficiência operacional; desempenho econômico, que se refere à busca da eficiência no uso dos recursos e da sustentabilidade com o máximo de recursos próprios; inovação tecnológica, que busca participar no esforço do país para o desenvolvimento de infraestrutura; e responsabilidade socioambiental, que trata das responsabilidades da empresa com a sociedade e o meio ambiente.

Valores:

- Presteza e bom atendimento aos usuários;
- Uso eficiente dos recursos;
- Respeito à diversidade;
- Participação na busca de soluções;
- Cooperação e parceria;
- Cultivo de condutas ambientalmente sustentáveis;
- Integração com a comunidade.

A seguir realizou a etapa de diagnóstico dos riscos empresariais denominada análise ambiental. Para tanto a empresa se utilizou da matriz SWOT para identificar os pontos fracos e fortes internos e as ameaças e oportunidades externas. Segundo Resende (2003) a análise SWOT é uma ferramenta utilizada no processo de formulação de estratégias para gerar alternativas em função de dado conjunto de vetores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que interfere na trajetória da organização.

Na análise específica do ambiente externo a empresa considera os seguintes fatores:

- Mercados abrangidos pela empresa: características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrência ou competição: empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos usuários;
- Conjuntura econômica: tendências políticas culturais e sociais que afetam a sociedade e as demais empresas.

O processo de diagnóstico dos riscos ocorre desde 2003, de quatro em quatro anos. Na figura a seguir é apresentada a matriz de análise ambiental realizada pela empresa para o período de 2012 a 2015:

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Criação de um sistema de avaliação institucional de seu desempenho baseado em indicadores.</p> <p>O planejamento estratégico da organização é convergente com as diretrizes do governo.</p> <p>Aumento da Tarifa. (Dimensão Orientação para Resultados)</p> <p>Integração com as principais tecnologias de bilhetagem. (SIM, TRI e TEU).</p> <p>Expansão até NH e Implantação e desenvolvimento da tecnologia aeromóvel.</p>	<p>A lotação dos Trens pode comprometer a imagem da empresa perante os usuários.</p> <p>É preciso melhorias na qualidade das estruturas (estações, layout interno dos trens, etc.)</p> <p>A empresa não possui consciência de custos implantada em todos os setores.</p> <p>Aumento da tarifa. (Dimensão Socioambiental)</p> <p>A Gestão do Conhecimento não permite a transição das gerações profissionais.</p>
EXTERNOS	<p>Foco na eficiência: Redução de custos, melhora no controle dos gastos públicos, racionalização dos processos e melhoraria serviços prestados à sociedade.</p> <p>Alternativas inovadoras de gestão e relacionamento com o mercado.</p> <p>A Copa do Mundo como fator de melhorias em infraestrutura e transportes.</p>	<p>Aumento na expectativa de vida dos brasileiros.</p> <p>Manutenção do Modelo de Transporte que privilegia a mobilidade individual.</p> <p>Crescimento do transporte individual.</p> <p>Constituição de empresas operadoras de transportes pelas grandes empresas do setor de construção.</p>

Figura 5 – Análise ambiental 2012/2015 – Matriz SWOT. Fonte GEPLA - TRENSURB

4.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A busca por melhoria permanente no processo de gestão da empresa objetiva atingir elevados padrões de qualidade dos serviços e a melhoria dos resultados na aplicação dos recursos. Desta forma, fundamentalmente a administração da organização busca a eficiência dos serviços ou produtos entregues à sociedade e

contribuição com projetos para a continuidade do desenvolvimento econômico do país. O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento legal de planejamento no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do Governo, e tem por objetivo, organizar os programas de longo prazo do Governo Federal, estabelecendo as diretrizes, objetivos e metas da administração pública. Assim, para a TRENURB a perspectiva geral para o horizonte de 2015, é estar entre as três melhores empresas do setor metro ferroviário do país, quanto à qualidade de serviços e desempenho econômico, buscando atingir aproximadamente 50% de cobertura operacional. Tal meta requer aprofundamento no controle de gastos e o aumento da receita própria, para compensar o reajustamento dos contratos de serviços, salários, remunerações e demais insumos.

4.4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas definidas para atingir esse posicionamento no final de 2015 são:

- Eficiência operacional: Excelência no serviço aos usuários;
- Eficiência econômica: Uso eficiente dos recursos e redução progressiva da necessidade de subvenção federal;
- Desenvolvimento e inovação tecnológica: Investimento em projetos de infraestrutura e inovação tecnológica do setor metro ferroviário;
- Compromisso institucional: No desenvolvimento do transporte público e na responsabilidade socioambiental.

Percebe-se que as diretrizes estratégicas elaboradas a partir do Plano de Negócios e Metas, mantém uma estreita relação com os objetivos estratégicos já estabelecidos no mapa estratégico 2008/2012. Assim, para atingir a diretriz Eficiência operacional, por exemplo, a TRENURB deve cumprir os objetivos estratégicos de aumentar a satisfação do cliente e sociedade, aumentar a participação no mercado e expandir a empresa (na perspectiva de Clientes), modernizar instalações e sistemas (na perspectiva processos internos) e aumentar a receita (na perspectiva financeira).

No apêndice 2, são apresentadas as principais relações identificadas no trabalho entre as diretrizes estratégicas definidas a partir do Plano de Negócios/ Metas e os objetivos estratégicos planejados no mapa estratégico 2008/2012.

O planejamento apresentado até este ponto, transparece para o autor, uma preocupação efetiva da organização no sentido de otimizar e qualificar os serviços ofertados aos usuários e cidadãos. Fica claro na declaração da Missão “transportar pessoas de forma rápida limpa e com qualidade, conectando diferentes destinos”, o enfoque de busca da eficiência e qualidade. No mesmo sentido, a preocupação inicial de levantamento das necessidades e objetivos junto a todos os funcionários do quadro de pessoal, valoriza o conhecimento acumulado pela organização e explicita de forma transparente as novas diretrizes do planejamento organizacional.

Segundo Herrero Filho (2005), a recomendação é que, antes de os executivos realizarem uma cuidadosa seleção das ideias de negócios que podem ser aplicadas a empresa, eles precisam estimular um novo comportamento dos colaboradores da organização. As pessoas devem ter liberdade para questionar e confrontar todos os pressupostos existentes na alta administração; precisam duvidar da estabilidade, saber lidar com a incerteza, valorizar a inovação e agir como agentes da mudança (HERRERO FILHO, 2005).

Por outro lado, para estabelecer a Visão “estar em 2015 entre as três melhores empresas brasileiras do setor metro ferroviário em qualidade de serviços e desempenho econômico com inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental”, seria necessário um referencial nacional de qualificação e aferição das empresas, elaborado por instituição técnica competente, para o setor metro ferroviário, com indicadores comparativos padrão, que como veremos na continuidade do trabalho, ainda não existe. Para Kaplan e Norton (2004) a visão cria a imagem do destino e a estratégia define a lógica de concretização da visão. Dessa forma, sem parâmetros universais de mensuração e comparação, a declaração de visão pode se esvaziar por, efetivamente, não ter como ser medida.

Outro aspecto identificado é a inexistência do painel BSC resumido, apresentando todas as informações referentes ao planejamento nas quatro perspectivas: objetivos, metas, indicadores e planos de ação. Segundo Rezende (2003), a disponibilidade de um placar equilibrado para consulta por todos da organização permite diminuir efeitos indesejáveis de filtros de informação que

drenam energia do “duplo loop de administração estratégica”, levando a criação da consciência do que é relevante.

4.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O alcance das metas gerais estabelecidas pressupõe a adoção de um conjunto de iniciativas necessárias para a implementação das diretrizes estratégicas. Essas iniciativas desdobram-se em ações e projetos. Na sequência são apresentadas as principais iniciativas definidas no planejamento:

- 1) Implantação de sistema de gestão de indicadores de eficiência operacional e econômica;
- 2) Redução das despesas operacionais, com controle dos custos e uso eficiente dos recursos;
- 3) Aumento da eficiência operacional e prevenção de ocorrências operacionais críticas para o usuário;
- 4) Ampliação da demanda transportada;
- 5) Ampliação da oferta de transporte com a aquisição de novos trens;
- 6) Garantia de política tarifária;
- 7) Desenvolvimento de ações e projetos para o desenvolvimento de tecnologias sobre trilhos e inovações tecnológicas;
- 8) Ampliação da receita com serviços, negócios e empreendimentos associados;
- 9) Reorganização da estrutura funcional e organizacional da empresa;
- 10) Consolidação do papel institucional da TREN SURB.

4.6 AÇÕES E PROJETOS

Para que a empresa possa cumprir sua visão de futuro é necessário o desmembramento das iniciativas estratégicas em ações e projetos. Assim, para cada iniciativa foram desenvolvidas algumas ações e projetos visando atingir as metas definidas no planejamento.

O conjunto de ações e projetos decorrentes das iniciativas já vem sendo encaminhado pela administração, no período analisado nesse trabalho. A principal premissa para a viabilização do plano é o foco da gestão em metas e resultados buscando permanentemente a melhoria do índice de eficiência operacional dos serviços – IEO, e o aumento da Taxa de Cobertura Operacional – TCO.

Esses índices gerais e seus desdobramentos são controlados por um Sistema de Gestão baseado em Indicadores de Desempenho, cuja implementação foi definida na primeira iniciativa estratégica. Na sequência serão apresentados os planos de ação desenvolvidos para cada uma das iniciativas elencadas, começando pelo sistema de gestão de indicadores de eficiência operacional e econômica, que é apresentado na figura 5 a seguir:

1) Implantação de sistema de gestão de indicadores de eficiência operacional e econômica



Figura 6 – Indicadores de Desempenho. Fonte: GEPLA - TRENSURB

O Sistema adotado é composto por quatro grupos de indicadores que envolvem todos os níveis da estrutura organizacional e consiste em estabelecer um padrão de controle, acompanhamento, análise e apresentação dos dados dos grupos de indicadores mencionados. Seu objetivo é medir, avaliar e melhorar os

resultados, visando ampliar a sustentabilidade econômico-operacional da empresa. Abaixo a descrição de cada grupo de indicadores:

Indicadores financeiros: Correspondem ao conjunto de contas contábeis e seus desdobramentos utilizados no cálculo da Taxa de Cobertura Operacional (TCO). Este indicador de desempenho, TCO, quantifica a sustentabilidade econômica da empresa, relacionando receitas próprias e as despesas de funcionamento.

Indicadores operacionais: Correspondem aos Indicadores que medem a qualidade do serviço ofertado e que compõem o IEO, cujo foco é a satisfação do usuário.

Indicadores de gestão: Correspondem aos indicadores cujo objetivo é avaliar o processo de gestão.

Com a implantação desse sistema de gestão de indicadores a empresa tem como objetivos principais:

- a- Implantar modelo de gestão focado em resultados;
- b- Reorganizar a gestão dos indicadores operacionais, visando aprimorar a medição do desempenho das atividades das Unidades Organizacionais;
- c- Implantar sistema de controle e gestão das contas (receitas e despesas), através do sistema de gestão de indicadores;
- d- Priorizar os investimentos em serviços e projetos que melhorem a eficiência operacional e econômica;
- e- Avaliar o desempenho das Unidades Organizacionais com base na implantação do sistema de gestão de indicadores de eficiência.

2) Redução das despesas operacionais, com controle dos custos e uso eficiente dos recursos.

O objetivo desta iniciativa é melhorar o desempenho econômico da empresa, reduzindo a necessidade de recursos da União. As ações necessárias para atingi-lo são a redefinição do quadro de pessoal, aprimoramento da gestão dos custos de pessoal com indicadores desdobrados ao nível das unidades organizacionais e o acompanhamento detalhado das contas de custeio.

3) Aumento da eficiência operacional e prevenção de ocorrências operacionais críticas para o usuário.

O objetivo desta iniciativa estratégica é melhorar permanentemente a qualidade dos serviços prestados aos usuários, o que será alcançado através de programas de ação que previnam as ocorrências de falha dos trens, da via permanente e dos sistemas, revisando e atualizando os procedimentos de segurança, procedimentos relacionados à paralisação e ao atraso dos trens.

4) Ampliação da demanda transportada.

O objetivo da iniciativa é melhorar o desempenho econômico da Empresa, reduzindo a necessidade de recursos de subvenção, sendo viabilizada através da agregação da demanda potencial da Expansão SL-NH, da ampliação da integração com os sistemas de ônibus, da ampliação da integração do sistema de bilhetagem e do desenvolvimento de projetos para atrair a demanda decorrente do desenvolvimento econômico do eixo de operação.

5) Ampliação da oferta de transporte com a aquisição de novos trens.

O objetivo é atender a demanda crescente, aumentar a receita e qualidade do serviço, que será atingido com investimento na nova frota, em melhorias operacionais, na modernização da frota existente e no sistema de controle de tráfego, assim como, investimentos na modernização das estações e acessibilidade.

6) Garantia de política tarifária.

O objetivo é melhorar o desempenho econômico da empresa. A política tarifária é condição importante para realização da receita futura prevista e regulação do número de passageiros transportados.

7) Desenvolvimento de ações e projetos para o desenvolvimento de tecnologias sobre trilhos e inovações tecnológicas.

O objetivo principal é contribuir para novos projetos de desenvolvimento no país, apoiando o desenvolvimento da tecnologia Aeromóvel, contribuindo para desenvolver tecnologias nacionais inovadoras para o setor metro ferroviário, além da nacionalização de peças. Os planos de ação para esta iniciativa são a conclusão e disponibilização para os usuários do sistema Aeromóvel, do trecho entre a estação Aeroporto da TRENURB e o Aeroporto Salgado Filho, assim como prospecção de novos itinerários para o sistema APM (*Automatic People Mover* - Aeromóvel).

8) Ampliação da receita com serviços, negócios e empreendimentos associados.

Melhorar o desempenho econômico da Empresa, através da ampliação dos espaços comerciais ofertados, concessões para construção de empreendimentos associados, ampliação dos espaços de mídia fixa e móvel, e estacionamentos integrados.

9) Reorganização da estrutura funcional e organizacional da empresa.

O objetivo desta iniciativa é adequar a estrutura organizacional à modernização funcional, tecnológica e de gestão, buscando definir o modelo de relacionamento com as empresas parceiras contratadas, adequar o Sistema integrado de remuneração e desenvolvimento (SIRD), em função da reestruturação das atividades funcionais decorrentes do modelo de relacionamento e de gestão das parcerias, definir as novas competências funcionais e gerenciais para gestão das parcerias, criar programa de R H capacitando os gestores para o modelo de relacionamento e de gestão das parcerias, reestruturar as atividades operacionais e de manutenção das unidades organizacionais, definir a estrutura organizacional das unidades organizacionais considerando a reestruturação das atividades, definir as competências a reforçar e novas a incluir, considerando a reestruturação das atividades, modernizar as atividades e os processos de trabalho de apoio, com o uso de Tecnologia da Informação, redesenhar os processos e atividades de trabalho das unidades organizacionais de apoio com a utilização dos sistemas de TI, viabilizar sistema de Gestão centrado no desempenho operacional e econômico, desenvolver projetos de inovação tecnológica, entre outras adequações que se fizerem necessárias.

10)Consolidação do papel institucional da TRENURB

O objetivo é fortalecer a imagem da empresa e ampliar o seu espaço institucional perante a sociedade, que será atingido com ações para manutenção do papel de indutora de políticas públicas para o setor de transporte, explorar o caráter socioambiental correto, implantar programa de políticas socioambientais e fortalecer as políticas assistenciais.

Para cada iniciativa estratégica, portanto, a TRENSURB planejou ações visando atingir os objetivos estratégicos definidos. A efetividade destas ações será identificada e avaliada na continuidade do trabalho.

Nota-se que houve um realinhamento do processo como um todo a partir de 2013, com a elaboração e incorporação ao planejamento estratégico da empresa, do plano de Negócios/Metas da organização. Este realinhamento foi viabilizado, pela experiência acumulada na planificação e execução, o que gerou a possibilidade de novos aprendizados, culminando no planejamento utilizado hoje. Evidencia-se no realinhamento a busca por melhoria no processo a partir do conhecimento acumulado pela empresa. Conforme esclarece Herrero Filho (2005), um dos desafios da gestão estratégica baseada no *Balanced Scorecard* é tornar a formulação um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento.

Para este trabalho foram analisados os dados do planejamento no período de 2013 a 2014, que estão adequados ao enfoque estratégico atual, permitindo uma análise global do processo de planejamento da empresa, de forma mais realista, a medida que o foco, contempla o momento presente da gestão.

Também foram analisados os principais indicadores utilizados pela empresa para medir sua eficiência financeira e operacional. Os indicadores escolhidos para a realização da análise do planejamento são a **taxa de cobertura operacional – TCO**, principal indicador financeiro da TRENSURB, que mede a cobertura econômica com receitas próprias frente às despesas para o funcionamento da empresa, e o **índice de eficiência operacional – IEO**, que é baseado num sistema desenvolvido tecnicamente pela empresa, relacionando o desempenho de todos os itens operacionais e de manutenção que afetam a qualidade do serviço para o usuário, que combinados entre si compõem uma nota de avaliação interna da qualidade do serviço ofertado.

4.7 TAXA DE COBERTURA OPERACIONAL – T C O

A taxa de cobertura operacional, por ser o principal índice financeiro da empresa, tem uma representação estratégica no seu planejamento. Por essa razão, a TRENSURB busca seu crescimento, como objetivo permanente de gestão.

A figura a seguir apresenta o gráfico da evolução da TCO de 1994 a 2014:

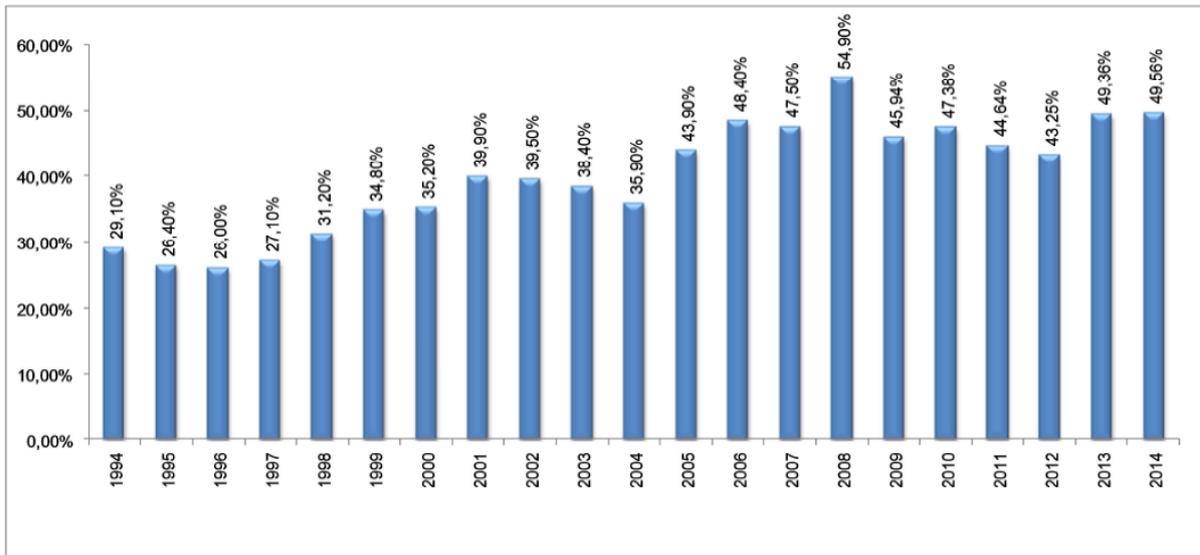


Figura 7 – Taxa de Cobertura Operacional. Fonte: GEPLA - TRENSURB

Observando o gráfico acima, verifica-se que houve um crescimento de 0,20% na cobertura com receitas próprias de 2013 (49,36%) para 2014 (49,56%). Esta melhoria se deu em função do desempenho com receitas próprias ter sido superior ao aumento das despesas operacionais. O aumento da receita foi consequência da demanda gerada pela expansão do sistema até Novo Hamburgo, da implantação do sistema de bilhetagem eletrônica e do aumento de receitas comerciais. De acordo com o relatório de administração/ Gestão 2014, as receitas apresentaram uma variação superior a 2013 de 11,01%, enquanto que as despesas aumentaram em 10,56%.

A Taxa de Cobertura Operacional depende da variação de todas as receitas; operacionais, comerciais e financeiras, bem como, dos custos operacionais e despesas administrativas necessárias para o funcionamento da empresa como um todo. A elevação das receitas operacionais esta vinculada, por um lado, diretamente ao valor da tarifa, que em 2014 se manteve no mesmo patamar de 2013 (R\$ 1,70), e por outro, ao aumento do número de usuários no sistema.

No gráfico seguinte é apresentado o comparativo entre as receitas operacionais de transporte dos doze meses do ano de 2013 e de 2014 e a meta estabelecida para 2014:

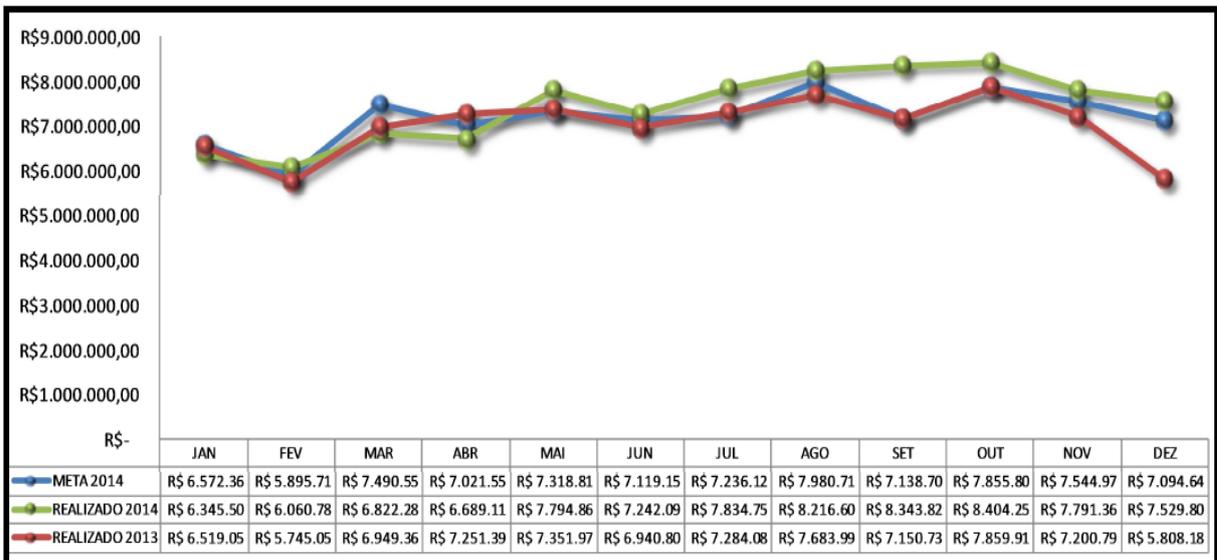


Figura 8 – Receitas Operacionais. Fonte: GEPLA - TRENSURB

De acordo com o Relatório de Administração/ Gestão 2014, e analisando o gráfico de Receitas Operacionais, observa-se que houve um acréscimo de Receitas Operacionais de 6,36% no acumulado do ano de 2014 em relação ao ano de 2013, totalizando R\$ 89.075.245,02 (2014) frente a R\$ 83.748.820,06 (2013).

Na figura seguinte, é apresentado o gráfico da variação do número de passageiros transportados de 2001 até 2014:

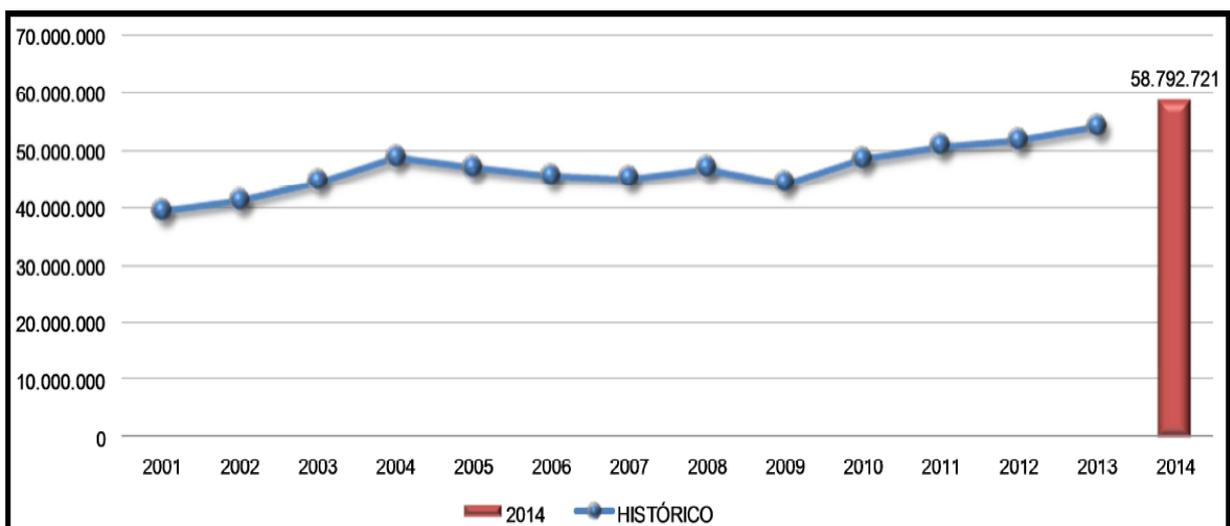


Figura 9 – Nº de passageiros transportados. Fonte: GEPLA - TRENSURB

Observando-se o gráfico e os relatórios de Administração/ Gestão 2014, verifica-se que o número de passageiros transportados realmente aumentou de 2013 (54.400.026) para 2014 (58.792.721), representando um incremento de 8,07% no total de passageiros transportados, demonstrando efetividade nas ações de ampliação da demanda, como, por exemplo, a conclusão da expansão São Leopoldo/Novo Hamburgo.

Já as receitas comerciais, estão relacionadas a ampliação da venda de produtos oferecidos ao mercado por meio de autorização, permissão e concessão de uso, entre eles, espaços publicitários, publicidade nos trens (propaganda adesiva), lojas comerciais junto as estações, áreas de estacionamentos, quiosques e painéis de mídia distribuídos ao longo da linha. As receitas financeiras advêm da aplicação financeira dos recursos geridos pela organização.

No gráfico a seguir, é demonstrada a evolução das receitas comerciais de 2007 até 2014:

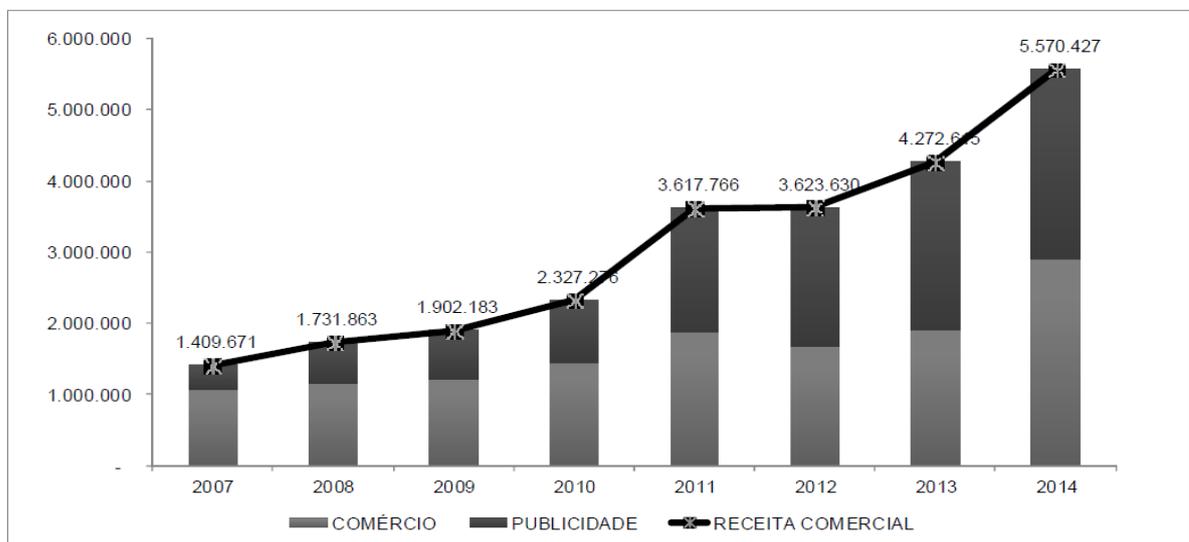


Figura 10 – Receitas Comerciais. Fonte: GEPLA - TRENSURB

Verifica-se que houve um aumento substancial nas receitas comerciais no período de 2013 para 2014, apresentando um incremento de 30,37% em relação às

receitas auferidas em 2013, sendo que a arrecadação de R\$ 5.570.427 representa 5% da receita total da empresa em 2014.

Através do seu plano de investimentos e de medidas internas de gestão alinhadas com o foco de aumento da TCO, a empresa realizou varias ações que se relacionam ao aumento do número de usuários no sistema, entre elas, ampliação da demanda transportada com a conclusão do trecho São Leopoldo – Novo Hamburgo, ampliação da oferta de transporte com a aquisição de novos trens e realização de ações e projetos para o desenvolvimento de tecnologias sobre trilhos e inovações tecnológicas (Aeromóvel). Internamente medidas de gestão como, controle das despesas operacionais buscando redução dos custos e uso eficiente dos recursos, aumento da eficiência operacional e prevenção de ocorrências operacionais críticas, visando melhorar a satisfação do usuário, além de ampliação da receita com serviços, negócios e empreendimentos associados, através da ampliação dos espaços comerciais ofertados, concessões para construção de empreendimentos associados, ampliação dos espaços de mídia fixa e móvel, e estacionamentos integrados.

4.8 ÍNDICE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL – I E O

O Índice de Eficiência Operacional configura-se num sistema inédito no setor metro ferroviário adotado pela empresa, que visa acompanhar efetivamente o serviço oferecido aos usuários, relacionando o desempenho de todos os itens operacionais e de manutenção que afetam a qualidade do serviço para o usuário. O desempenho desses itens combinados entre si compõem uma nota de avaliação interna da qualidade do serviço ofertado. A construção do modelo para gerar o IEO teve como premissa a norma europeia EN13816 (Transporte Público de Passageiros - Definição da qualidade de serviço, objetivos e medições) cujo enfoque central é o ponto de vista do usuário/cliente/cidadão em termos da qualidade esperada *versus* a qualidade percebida.

O IEO relaciona, de forma estruturada e sistêmica, os quatro atributos distintivos que qualificam o transporte metro ferroviário de passageiros:

- 1- Disponibilidade;
- 2- Regularidade;

- 3- Segurança;
- 4- Atendimento/Conforto.

No processo de construção do modelo, os atributos foram desdobrados em 08 Indicadores Chave de Desempenho, 14 Itens de Controle, 29 Itens de Verificação e 292 Famílias de Equipamentos e/ou Ocorrências e Subfamílias de Equipamentos e/ou Ocorrências.

Através do acompanhamento diário dos atributos é possível, não apenas identificar o nível da qualidade das atividades operacionais executadas cotidianamente, mas também, atuar na correção de rumos e falhas com a brevidade necessária para evitar prejuízos à expectativa dos usuários. Percebe-se também, que os resultados operacionais do ano de 2013, quantificados no IEO quando comparados diretamente à pesquisa de satisfação dos usuários demonstra um elevado grau de aderência do sistema de avaliação interno com a percepção dos usuários do serviço da empresa. Na pesquisa de satisfação, na avaliação geral do serviço, os usuários da TRENURB atribuíram o índice de 94,70% de satisfação. O índice de eficiência operacional (IEO) de 2013, apurado pela administração foi de 92,70%, como mostra o gráfico apresentado na figura 11:

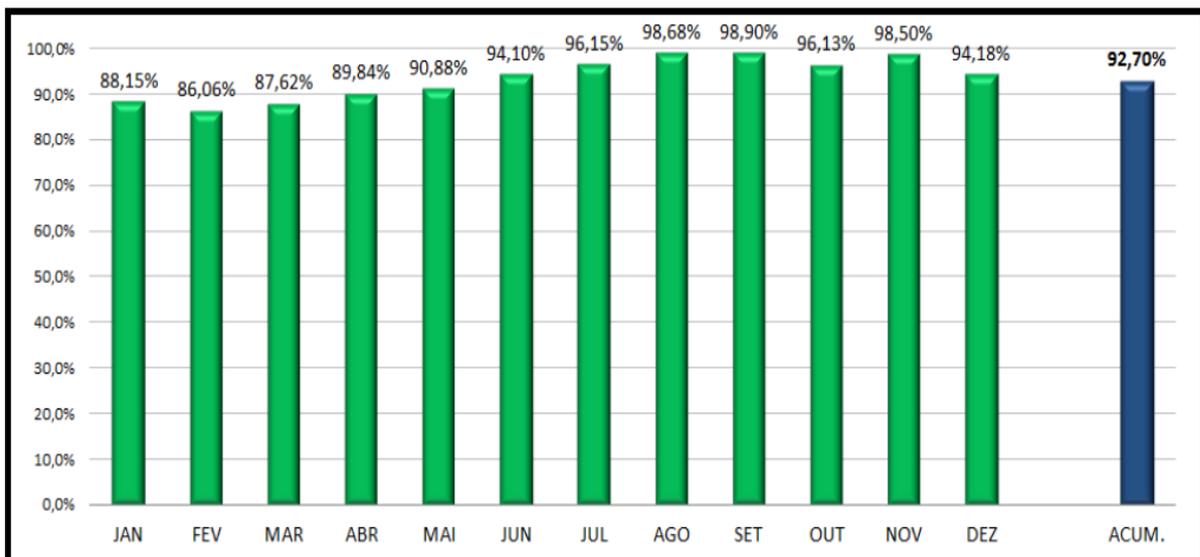


Figura 11 – I E O mensal 2013. Fonte: GEPLA - TRENURB

Em 2014, os resultados operacionais quantificados no IEO quando comparados diretamente à pesquisa de satisfação dos usuários demonstram que se manteve elevado o grau de aderência do sistema de avaliação interno com a percepção dos usuários do serviço da empresa. Na pesquisa de satisfação, na avaliação geral do serviço, os usuários da TRENURB atribuíram o índice de 90,53% de satisfação. O índice de eficiência operacional (IEO) de 2014, apurado foi de 89,47%, como mostra o gráfico na figura 12 a seguir:

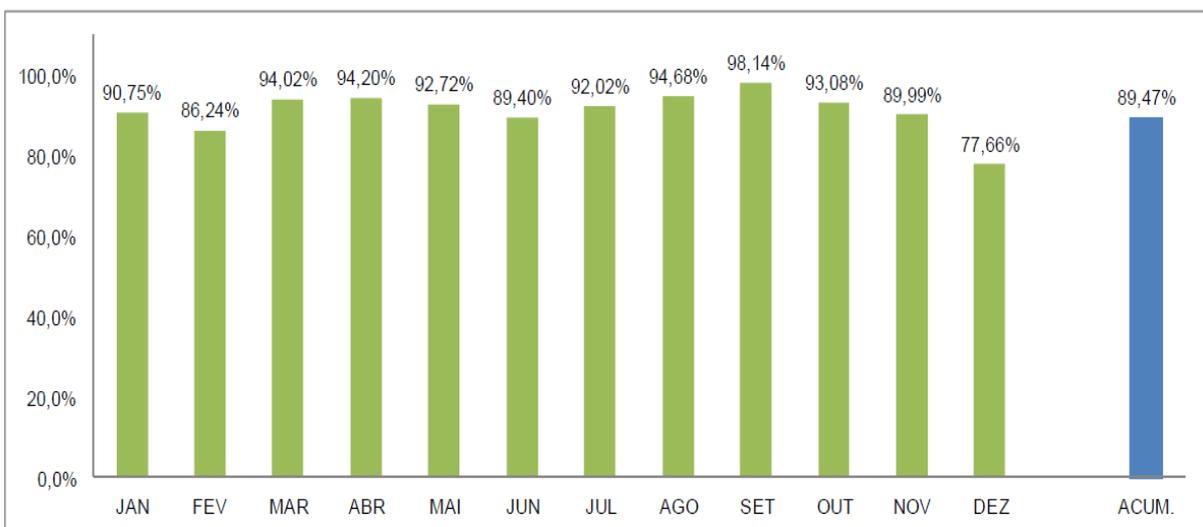


Figura 12 – I E O mensal 2014. Fonte: GEPLA - TRENURB

A comparação dos gráficos do IEO 2013 e do IEO 2014 revela uma redução no percentual do índice de 92,70% (2013) para 89,47% (2014), indicando que houve uma piora nos indicadores operacionais no período. No mesmo gráfico, na análise mês a mês, percebe-se que em dezembro de 2014 houve uma sensível redução no IEO, em relação ao mesmo mês do ano anterior, tendo reduzido em 16,52%. Com as informações disponibilizadas nos documentos não se pode concluir as razões desta diminuição do índice, entretanto, em reunião com o Setor de planejamento, foi diagnosticado que neste mês houve uma redução dos indicadores que medem a eficiência da segurança operacional, o que influenciou negativamente o IEO anual.

Conforme já mencionado, o IEO é um indicador de eficiência operacional que deriva do resultado de vários outros indicadores de eficiência acompanhados por todas as áreas da diretoria de operações, que interferem diretamente na satisfação

dos usuários do sistema. A empresa acompanha com atenção todos esses indicadores, e cada Unidade Organizacional tem a responsabilidade pela correção dos indicadores que se referem a seu campo de atuação, através da implementação de planos de ação. A seguir são apresentados outros indicadores operacionais que medem a qualidade dos serviços prestados pela empresa e que se somam ao índice de eficiência da organização.

4.8.1 Quilometragem Média Rodada entre Falhas ou Avarias (MKBF)

O índice MKBF, indicador padrão de desempenho adotado mundialmente pelo setor metro ferroviário, apresentou uma elevação em relação a 2013 de 12,15%, ficando em 7.951,10 km/falha, indicando uma tendência de crescimento nos últimos quatro anos. Este índice é calculado pela divisão da quilometragem percorrida, pelo número de falhas constatadas.

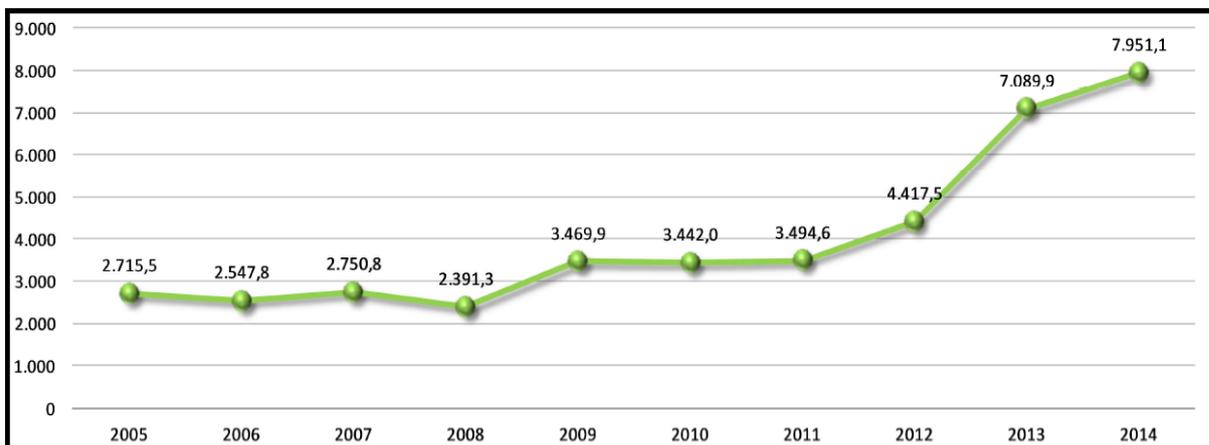


Figura 13 – M. K. B. F. histórico Fonte: GEMAN – TRENSURB

A implantação de um sistema de medição padronizado nacionalmente para estabelecer um ranking das empresas metro ferroviárias com relação ao seu desempenho operacional e financeiro seria indispensável para ser usado como referencial para as empresas do setor. Este sistema ainda não existe, entretanto existem vários indicadores de desempenho que somados, podem dar uma visão aproximada do desempenho das empresas. A TRENSURB acompanha alguns

indicadores padrão, mas carece de informações precisas e oficiais das outras operadoras metro ferroviárias. Outra dificuldade é que os cálculos para tais indicadores muitas vezes são adequados a necessidade de cada operadora, gerando erros na análise comparativa. Além do MKBF (quilometragem média entre falhas) outros indicadores utilizados são o IPK (índice de passageiros por quilômetro percorrido), receita por passageiro transportado, custo por passageiro transportado, custo por quilometro percorrido, entre outros.

4.8.2 Pesquisa de Satisfação dos Usuários

A empresa se utiliza das informações levantadas anualmente por empresa de consultoria contratada, através de pesquisa de satisfação e perfil socioeconômico dos usuários, buscando corrigir e adotar medidas que busquem a melhoria operacional do sistema como um todo. Em 2014, com base nas demandas identificadas, foram providenciadas as seguintes melhorias:

- 1- Adoção de serviço de remoção médica;
- 2- Padronização na comunicação visual;
- 3- Lançamento da campanha “etiqueta urbana”.

4.9 ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS

As informações disponibilizadas até esta etapa do trabalho permitem ao autor, uma análise crítica do planejamento formulado e executado pela empresa. De acordo com os dados elencados, é possível identificar uma correspondência entre o que prescreve a literatura voltada ao tema planejamento estratégico, utilizando a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, e o que foi desenvolvido pela organização. A partir da formulação do processo de planejamento em 2003, identifica-se a preocupação em envolver todos os colaboradores na elaboração das necessidades, prioridades e alternativas para o futuro da empresa. Segundo Djalma (2005), o principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, mas o processo desenvolvido, sendo papel do responsável por planejar, facilitar a elaboração do planejamento pela própria empresa.

Por outro lado, a revisão do planejamento aprovado em 2013 foi construída pela alta gestão em reuniões com o grupo de gestores, alterando aspectos importantes do planejamento como missão, visão e diretrizes estratégicas, sem um processo de participação efetiva de todos os funcionários na elaboração das mudanças. Apesar disso, o realinhamento do plano estratégico é uma iniciativa importante e necessária, como indica Herrero Filho (2005), o planejamento deve ser um processo contínuo à medida que a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida, em função de constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente de negócios.

Para atender as novas diretrizes de eficiência operacional, eficiência econômica, desenvolvimento tecnológico e compromisso institucional, a TRENURB definiu dez iniciativas estratégicas para o período. Para a consecução dessas iniciativas foram elaborados planos de ação que terão sua efetividade analisada a seguir.

O plano de ação para atingir a iniciativa 1, “implantar um sistema de gestão de indicadores de eficiência operacional e econômica” foi efetivado, ou seja, verificasse o acompanhamento sistemático desses indicadores propiciando o controle da eficiência, eficácia e efetividade em todas as unidades organizacionais. Este acompanhamento permitiu em alguns aspectos a elevação e em outros a manutenção da qualidade dos serviços prestados e o aumento da taxa de cobertura operacional.

Por outro lado, verificou-se que os planos de ação para reduzir despesas operacionais (iniciativa 2) e para aumentar a eficiência operacional (iniciativa 3), não foram atingidos no período. O IEO 2014 apresentou um decréscimo em relação ao IEO de 2013, caindo de 92,70% para 89,47%. De acordo com a análise mês a mês no gráfico do IEO e informações do setor de planejamento, a queda do índice ocorreu pelo decréscimo no aspecto “segurança” no mês de dezembro/2014, referente à lotação dos trens, segurança no entorno das estações e escadas rolantes. De fato o IEO de dezembro caiu para 77,66%, frente a 94,18% em 2013.

Apesar disso, de acordo com os relatórios de Administração e Gestão 2014, ocorreram melhorias importantes nos indicadores de Regularidade e Pontualidade. Em 2014 as ocorrências de atraso reduziram 4,27% em relação a 2013 e as ocorrências de viagens perdidas reduziram 29%. O índice de disponibilidade dos Sistemas também apresentou uma melhora significativa passando de 98,53% em

2013 para 99,38% em 2014. Observa-se também que o MKBF, índice de desempenho adotado mundialmente e acompanhado pela empresa em complemento ao IEO, vem se elevando nos últimos quatro anos tendo aumentado em 12,15% no período analisado (2013/2014), em decorrência da potencialização nas atividades de manutenção pesada realizadas pela área de oficinas. Estes resultados denotam uma preocupação da gestão na busca pela melhoria dos processos internos operacionais e de manutenção e permitem projetar a permanência dos indicadores num patamar elevado para o próximo período.

Com relação aos planos de ação das iniciativas 4 e 5, “ampliar a demanda e ampliar a oferta de transporte” foram efetivos e realizados. Em 2014 foi concluída a expansão do sistema até a cidade de Novo Hamburgo, totalizando 42,9 km de linha e disponibilizadas mais 05 estações, o que viabilizou o aumento da demanda de usuários no sistema. Também foi efetivada a aquisição de 15 novos trens, contratada em 2012 e disponibilizada a partir de maio de 2014 aumentando significativamente a oferta de transporte para a população e qualificando o transporte com TUE’S mais confortáveis e eficientes. Os novos trens são modernos e agregam serviços como ar condicionado automático, monitores de TV nos vagões, sistema de comunicação multimídia e sistema de iluminação interna mais eficiente.

Com relação a iniciativa 6, “garantia de política tarifaria”, a tarifa é definida pelo governo federal em conjunto com a TRENURB, e para 2014, ficou determinado que não haveria reajustamento, mantendo-se em R\$ 1,70. A receita operacional é a mais importante receita para a empresa e sua elevação faria frente aos aumentos das despesas operacionais, contribuindo para a elevação da taxa de cobertura operacional - TCO. Entretanto, por ser uma empresa pública que presta um serviço com tarifa subsidiada (tarifa social), a perspectiva de eficiência econômica não deve necessariamente se sobrepor a sua missão de “transportar pessoas de forma rápida, limpa e com qualidade, conectando diferentes destinos”.

Está dicotomia pode ser verificada na análise SWOT que, considera na dimensão de orientação para resultados, a possibilidade de reajustamento como uma força interna, e na dimensão socioambiental, a possibilidade de manutenção da tarifa como fraqueza. Kaplan e Norton (2000) sugerem que uma organização pública sem fins lucrativos coloque em igual importância as perspectivas financeira e do cliente, subordinando-as, a missão da organização. No mesmo sentido, Guedes (2012) afirma que uma instituição governamental que busca apenas ser mais

eficiente, reduzindo custos e aumentando sua produtividade, pode comprometer a qualidade da prestação do serviço ofertado (GHELMAN; COSTA 2006, *apud* GUEDES, 2012).

A iniciativa estratégica 7, “ações e projetos para o desenvolvimento de tecnologias sobre trilhos”, foi concluída com êxito em 2014, com a entrada em operação do sistema de veículos sobre trilhos elevados – Aeromóvel, fazendo a integração ao sistema metroviário, do trecho elevado entre o Aeroporto Internacional Salgado Filho e a estação aeroporto TRENURB. Da mesma forma, os planos de ação para a iniciativa 8, “ampliação da receita com serviços e empreendimentos associados”, foram efetivos, à medida que as receitas comerciais se elevaram substancialmente de 2013 para 2014 apresentando um crescimento de 30,37%.

Outro plano de ação que se concretizou foi referente a iniciativa 9, reorganização da estrutura funcional e organizacional da empresa. Nesse sentido, destaca-se a implantação do Plano de Classificação de Empregos, Funções e Salários (PCEFS) em substituição ao Sistema de remuneração e desenvolvimento (SIRD), que estabelece as regras para identificar a posição de cada empregado dentro da carreira do seu respectivo emprego, bem como as diretrizes para sua movimentação funcional, e a implantação do Sistema Integrado de Recursos Humanos, remodelando os processos de RH com foco no desenvolvimento dos empregados, na retenção de talentos e na gestão do conhecimento. Na mesma direção o plano de apoio à aposentadoria foi implementado buscando incentivar financeiramente o desligamento dos empregados que já estão aposentados por tempo de contribuição ou idade, ou próximos desse período.

Entretanto, o processo de passagem e retenção de conhecimentos, apesar da preocupação da empresa na sistematização do repasse, deixa lacunas de conhecimento, principalmente nas áreas técnicas, em função dos prazos exíguos praticados pela organização para efetivação do desligamento dos funcionários, assim como a falta de sistematização interna nos processos de aprendizagem. Para David Kolb (1997, *apud* HERRERO FILHO, 2005), a aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência, ou seja, a aprendizagem do indivíduo é antes um processo vivencial para depois se transformar numa atividade reflexiva.

Por fim a iniciativa 10, “consolidação do papel institucional da TRENURB”, conforme dados apresentados nos relatórios de administração e gestão 2014, está

sendo efetivada, considerando que a empresa busca soluções sustentáveis para oferecer um serviço de transporte qualificado à população, sem agredir o meio ambiente e contribuindo para o aumento do bem-estar social, com projetos de ajuda humanitária as comunidades em situação de vulnerabilidade social, como por exemplo, as campanhas do agasalho, projeto futuro usuário, estação educar, entre outros. A responsabilidade socioambiental é uma das diretrizes estratégicas da empresa, e a prestação do serviço de transporte de passageiros através de um modal de baixo impacto ambiental e que ajuda a desafogar o tráfego rodoviário, desempenha uma função de grande importância socioambiental, visto que anualmente, centenas de milhares de viagens de ônibus deixam de ser realizadas em função do metrô, evitando-se a emissão de milhões de toneladas de poluentes na atmosfera.

5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por uma gestão estratégica eficiente, eficaz e transparente vem se constituindo na grande aspiração de organizações tanto do setor privado como do setor público. No setor privado em função da necessidade crescente por vantagens competitivas num mercado cada vez mais disputado e exigente em relação a qualidade, flexibilidade, agilidade e baixos custos, e pelo atendimento às expectativas dos diversos *stakeholders*. No setor público devido à exigência por eficiência na aplicação dos recursos públicos oriundos dos impostos pagos por toda a população e pelo cumprimento por parte das empresas e gestores públicos da função social da organização, normalmente explicitada na sua missão e visão, além do compromisso com preservação do meio ambiente.

Neste contexto, o estudo de caso da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A, empresa de economia mista ligada ao Ministério das Cidades, teve como principal objetivo analisar se os indicadores operacionais e financeiros adotados, e o planejamento estratégico atualmente executado, são adequados para aferição da qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização.

Assim, na análise do planejamento da empresa, foi identificado que desde a concepção do processo foram utilizados critérios que convergem com as orientações indicadas na ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Inicialmente a empresa adotou um processo participativo que procurou valorizar a experiência acumulada por todos os colaboradores para definir a formulação do planejamento estratégico. Nesse sentido Mintzberg (2004 *apud* ANGELONI, 2008) argumenta que para ser uma ferramenta de integração, o planejamento estratégico deve ter a participação dos colaboradores.

Conforme preconizam Kaplan e Norton, a partir da missão, visão e valores, definiu os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas indicadas no BSC: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e conhecimento. Elaborou o mapa estratégico com a identificação dos relacionamentos existentes entre as perspectivas e objetivos. Definiu as iniciativas estratégicas, planos de ação e metas a serem alcançadas no decorrer do processo.

Para mensurar os resultados e a validade dos Indicadores adotados, este estudo focalizou o período de análise de 2013 a 2014. Nessa etapa a TREN SURB já havia identificado a necessidade de realinhamento do planejamento estratégico, que se efetivou a partir da aprovação em 2013, do Plano de Negócios e Metas da empresa. Alinhado com vários autores, Resende pondera que mais importante do que apenas formular e implementar estratégias, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia, em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade (RESENDE, 2003).

Os dados analisados no capítulo anterior demonstram que existe uma preocupação constante da gestão na busca por ações que viabilizem a concretização das diretrizes estratégicas definidas no planejamento. Nessa direção apontam, por exemplo, os investimentos realizados na expansão da linha do metrô até Novo Hamburgo e na aquisição de 15 novos trens, que responderam ao aumento da demanda de usuários e o conseqüente aumento de oferta, reduzindo a lotação excessiva dos trens. Estas ações viabilizaram as iniciativas estratégicas planejadas de “ampliação da demanda e ampliação da oferta de trens”, e colaboraram na melhora dos indicadores operacionais.

Também os investimentos na implantação do Aeromóvel, interligando o aeroporto internacional Salgado Filho ao sistema metroviário, atenderam a iniciativa estratégica planejada de “ações e projetos para o desenvolvimento de tecnologias sobre trilhos e inovações tecnológicas”. A experiência deste trecho permitirá a implantação de novas linhas integradas ao sistema, ampliando o horizonte de gestão operacional da empresa e disponibilizando aos usuários um serviço de integração ao metrô com as mesmas características de qualidade, pontualidade e limpeza.

Da mesma forma, o atendimento às iniciativas estratégicas de “implantação do sistema de gestão de indicadores de eficiência operacional e econômica” e “redução das despesas operacionais, com controle dos custos e uso eficiente dos recursos” possibilitou o acompanhamento da eficiência operacional em todas as áreas da diretoria de operações através de indicadores de desempenho que são monitorados mensalmente e compõem o Índice de Eficiência Operacional (IEO). Viabilizou também, a adequação da estrutura administrativa às novas necessidades

definidas no realinhamento do planejamento estratégico e a melhoria da Taxa de Cobertura Operacional (TCO) a partir da ampliação das receitas operacionais e receitas comerciais, e da ênfase nos processos de controle de custos. Com relação à política tarifária, no período analisado a TRENURB manteve o valor de R\$ 1,70 em 2014, o que, se por um lado compromete a possibilidade de aumento da receita, por outro mantém o caráter da tarifa social que busca através do subsídio, oferecer um serviço que atende a população com menor renda.

O autor considera, no entanto, que a possibilidade de uma definição política do valor da tarifa, além de limitar as alternativas de aumento da receita da organização, acaba gerando uma necessidade de redução de custos administrativos e operacionais, que se por um lado demonstra a preocupação da gestão com o controle dos custos, por outro, pode comprometer a qualidade dos serviços prestados aos usuários e reduzir a eficiência operacional. Na mesma direção, entende que a meta de elevação da taxa de cobertura operacional nessas condições, ou seja, sem reajuste da tarifa proporcional ao aumento de todos os custos, pode levar a uma redução de investimentos imprescindíveis para a efetividade dos resultados, além de ensejar uma reação negativa na motivação dos colaboradores. A política de tarifa social praticada pela TRENURB, na visão do autor, deve ser mantida. Entretanto, considerando que já está entre as mais baixas do país, entende ser atribuição da gestão buscar seu reajustamento com base nos índices econômicos praticados no país.

Com relação à visão declarada de “estar entre as três melhores empresas brasileiras do setor metro ferroviário em 2015, em qualidade de serviços e desempenho econômico com inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental”, o autor entende que, pela inexistência de um padrão de aferição destes aspectos de gestão, em nível nacional, no setor metro ferroviário, fica inviabilizada a possibilidade de comprovação efetiva do atingimento da declaração, o que demonstra uma necessidade de redefinição da visão da empresa. Sugere ainda, que a TRENURB envie esforços junto ao governo e as demais operadoras, no sentido de incentivar a criação de um ranking nacional unificado que possibilite esta comparação.

Por fim, avalia que o papel institucional da Empresa foi efetivado através do respeito ao meio ambiente, com utilização de energia limpa e renovável (energia elétrica) que contribui para a redução da poluição ambiental, do uso de materiais que não agredem a natureza, da inclusão social através de projetos como campanha do agasalho e estação educar promovidos pelo setor de responsabilidade socioambiental, além de projetos de cidadania como a biblioteca sobre trilhos que disponibiliza o acesso a livros gratuitamente aos usuários visando despertar o hábito da leitura.

Dessa forma, o estudo de caso demonstrou que a TRENURB, através do planejamento de suas atividades de curto e longo prazo, desenvolve um serviço de extrema relevância para o transporte de pessoas na região metropolitana, apresentando tanto índices de desempenho operacional quanto índices de satisfação dos usuários elevados. Demonstrou também que a atualização dos processos internos de gestão e os investimentos planejados e realizados no sistema, permitiram consolidar uma taxa de cobertura operacional adequada, considerando a qualidade dos serviços prestados e o baixo valor da tarifa praticada pela empresa. Pontuou, entretanto, a necessidade de um sistema de aferição padronizado de indicadores entre todas as operadoras nacionais para uma efetiva comparação da qualidade dos serviços e da eficiência das ações de gestão.

Ficou evidente no estudo, a constante busca por melhoria dos processos de gestão objetivando atingir as diretrizes estratégicas e as metas planejadas e demonstrando assim, que a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*, adaptada às características de uma empresa pública que apresenta limitações orçamentárias e interferências políticas inerentes a este tipo de organização, representa uma alternativa viável para a implementação e acompanhamento de um planejamento estratégico.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócio**: Uma abordagem integrada de modelagem estratégica, funcional, de dados e a orientação a objeto.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMPERSAD, Hubert K.; **Scorecard para Performance Total**: Alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C. **Estratégias: formulação implementação e avaliação**: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

RESENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRERO, Emilio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RESENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD Paul. **Benchmarking prático**: o guia completo; tradução OLIVEIRA, M.T.C. São Paulo: Atlas, 1995.

GUEDES, Gabriel Von Wackerriitt. **Balanced Scorecard no setor público**: uma análise do mapeamento de competências na Procuradoria Regional da República da 4ª região. Disponível em:

<www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000886169&loc=2013&l=3b583a4b4bb38bd7> Acesso em 11 de outubro de 2015.

MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Monica Rottmann de. **Implementação da estratégia utilizando BSC**: um estudo de caso no setor público brasileiro.

Disponível em: < www.gepros.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/152/137 >

Acesso em 10 de outubro de 2015.

REIS, Geraldo Vieira dos; COLAUTO, Romualdo Douglas; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. **Proposta de adaptação do Balanced Scorecard para Órgãos**

Públicos: um enfoque na Secretaria Geral de Administração do Tribunal de Contas da União. Disponível em:

<www.gpi.aedb.br/seget/artigos07/1443_BSC_Seget_2007.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2015.

SILVA, Anderson Soares; FONSECA, A. C. Pimentel Duarte. **Controle Gerencial por meio do Benchmarking**: o caso de uma Organização de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil. Disponível em:

<www.revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/viewFile/615/413> Acesso em 12 de outubro de 2015.

TEIXEIRA, Lucas C. Marinho; LOPES, Humberto E. Garcia. **Aplicação do modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal**. Disponível em:

<www.semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/93.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2015.

GAVA, Everton Marangoni. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas**. Disponível em:

<www.repositorio.unesc.net/bitstream/1/2457/1/%C3%89verton%20Marangoni%20Gava.pdf> Acesso em 12 de outubro de 2015.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Disponível em:

<www.repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1> Acesso em 12 de outubro de 2015.

Relatório de Gestão Trensurb 2013, disponível em:

<www.trensurb.gov.br/paginas/upload/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202013.pdf> Acesso em 03 de agosto de 2015.

Relatório de Administração Trensurb 2014, disponível em:

<www.trensurb.gov.br/paginas/upload/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%202014.pdf> Acesso em 10 de agosto de 2015.

Relatório de Gestão Trensurb 2014, disponível em:

<www.trensurb.gov.br/paginas/upload/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20de%202014.pdf> Acesso em 11 de outubro de 2015.

Planejamento estratégico Trensurb 2008 - 2015 – disponibilizado pelo Setor de planejamento.

APÊNDICE 1

BSC elaborado pelo autor

(Referido na pg. 39)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		META	IMPACTADO POR	INDICADOR	
FINANCEIRA	FIN 1 Aumentar a Receita	Aumentar receitas Operacionais	CMS 2 - CMS 3 - PI 2	VARIAÇÃO DAS RECEITAS OPERACIONAIS	
		Aumentar receitas Comerciais	CMS 2 - CMS 3 - PI 2	VARIAÇÃO DAS RECEITAS COMERCIAIS	
		Aumentar receitas Financeiras	CMS 2 - CMS 3 - PI 2	VARIAÇÃO DAS RECEITAS FINANCEIRAS	
	FIN 2 Reduzir e racionalizar gastos	Racionalização dos gastos em RH	FIN 3 - PI 1 - PI 3 - AC 2		DESPAESA PESSOAL/DESPAESA TOTAL
		Mapeamento e racionalização dos processos	FIN 3 - PI 1 - PI 3 - AC 3		INDICADOR DESEMPENHO UO'S E GERENCIAS
		Redução dos gastos com energia elétrica	FIN 3 - PI 1 - PI 3 - AC 4		GASTOS ENERGIA/GASTOS TOTAIS
		Redução de gastos gerais	FIN 3 - PI 1 - PI 3 - AC 5		GASTOS GERAIS/GASTOS TOTAIS
	FIN 3 Reduzir passivo trabalhista	Impedir a formação de novas demandas	PI 3 - AC 1 - AC3		NÚMERO DE NOVAS DEMANDAS
		qualificação do processo de defesa judicial	PI 3 - AC 1 - AC4		CAUSAS GANHAS/NÚMERO DE CAUSAS
	quituação de reclamatórias passíveis de acordo	PI 3 - AC 1 - AC5		CAUSAS QUITADAS/CAUSAS TOTAIS	
CLIENTES, MERCADO E SOCIEDADE	CMS 1 Aumentar a satisfação de clientes e sociedade	Aumento da disponibilidade	PI 1-PI 2-PI 3-PI 4	IE O /PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
		Aumento da confiabilidade	PI 1-PI 2-PI 3-PI 5	IE O /PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
		Aumento da regularidade	PI 1-PI 2-PI 3-PI 6	IE O /PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
	CMS 2 Aumentar a participação no mercado	Ampliação do Sistema	PI 1-PI 2-CMS 1-CMS3		AUMENTO ESTAÇÕES / TUE'S / SISTEMAS NOVOS
Otimização dos espaços publicitários		PI 1-PI 2-CMS 1-CMS4		NOVOS CONTRATOS / ESPAÇOS NOVOS	
CMS 3 Expandir a Empresa	Melhoria contínua dos serviços	PI 1-PI 2-CMS 1-CMS5		PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO	
	Concluir a extensão da linha 1	PI 2-PI 1-CMS2-FIN 1		PERCENTUAL REALIZADO	
CMS 4 Garantir a acessibilidade universal	Implantação do Aeromóvel (APM)	PI 2-PI 1-CMS2-FIN 2		PERCENTUAL REALIZADO	
	Adequação de estações, acessos e terminais	PI 1-PI 4		ACOMPANHAMENTO OBRAS - PERCENTUAL REALIZADO	
PROCESSOS INTERNOS	PI 1 Modernizar instalações, equipamentos e sistemas PI 2 Prospectar e desenvolver novos negócios PI 3 Implantar a gestão da qualidade PI 4 Qualificar o atendimento PI 5 Implantar metodologia de gestão de projetos	Substituição de equipamentos e novas tecnologias	CMS 4-AC 1-PI 4-CMS1	NOVOS EQUIPAMENTOS INSTALADOS	
		Operação de novos sistemas	FIN 1-CMS 1-CMS 2	AMPLIAÇÃO DOS NOVOS NEGÓCIOS	
		Sistema de gestão da qualidade	AC 1-AC 2-AC 3-CMS 1	ÍNDICE DE QUALIDADE E DESEMPENHO	
		Desenvolver pesquisa de satisfação	CMS 1-AC 3-PI 3	TREINAMENTOS / PESQUISA DE SATISFAÇÃO	
		Padronização de processos nos projetos estratégicos	PI 3-AC 1-CMS 3	ÍNDICE DE QUALIDADE E DESEMPENHO	
APRENDIZADO E CONHECIMENTO	AC 1 Aumentar a satisfação dos empregados AC 2 Ajustar a estrutura organizacional e funcional AC 3 Desenvolver política de gestão de pessoas AC 4 Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento	monitorar clima organizacional	PI 3-AC 2-AC 3-FIN 3	PESQUISA ORGANIZACIONAL	
		elaborar plano de desenvolvimento	AC 3-AC 1- PI 1	ELABORAÇÃO / IMPLANTAÇÃO DO PCEFS	
		desenvolver competências	AC 4-AC 3-AC 1-PI 4	PLANO DE TREINAMENTOS	
		reavaliar cargos e funções	AC 1-AC 3-FIN 3	ELABORAÇÃO DO PCEFS	
	Implementar política de gestão de pessoas	AC 1-AC 2-PI 3		PESQUISA ORGANIZACIONAL	
	Estruturação das atividades organizacionais	AC 3-PI 2-PI 5		ÍNDICE DE QUALIDADE E DESEMPENHO	

APÊNDICE 2

Relação entre Diretrizes e Objetivos estratégicos

(Referido na pg. 44)

DIRETRIZES	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	METAS	INICIATIVAS
EFICIENCIA OPERACIONAL	AUMENTAR SATISFAÇÃO DO CLIENTE	CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE	MELHORAR I E O MANTER TARIFA SOCIAL	IMPLANT. SISTEMA DE GESTÃO DE INDICADORES GARANTIA DE POLÍTICA TARIFÁRIA JUNTO AO GOVERNO
	EXPANDIR A EMPRESA	CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE	EXPANDIR LINHA METRÔ IMPLANTAR AEROMÓVEL	AMPLIAÇÃO DA DEMANDA DE USUÁRIOS DESENVOLVIMENTO TECNOLOGIAS SOBRE TRILHOS
	AUMENTAR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE	ADQUIRIR NOVOS TRENS AMPLIAR SISTEMA	AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE TRENS AMPLIAÇÃO DA DEMANDA USUÁRIOS/OFFERTA TRENS
	AUMENTAR RECEITA	FINANCEIRA	AMPLIAR CONCESSÕES LOCAÇÃO FIBRA ÓTICA	AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS, NEGÓCIOS E EMPREENDIM. DESENVOLVIMENTO INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
	MODERNIZAR INSTALAÇÕES E SISTEMAS	PROCESSOS INTERNOS	EXPANDIR LINHA METRÔ IMPLANTAR AEROMÓVEL	AMPLIAÇÃO DA DEMANDA TRANSPORTADA AMPLIAÇÃO DA DEMANDA TRANSPORTADA
				REDUÇÃO DAS DESPESAS OPERACIONAIS AUMENTO DA EFICIENCIA E PREVENÇÃO DE OCORRÊNCIAS
EFICIENCIA ECONÔMICA	REDUZIR E RACIONALIZAR GASTOS	FINANCEIRA	RACIONALIZAR R. H. MAPEAR PROCESSOS CRÍTICOS	REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA FUNCIONAL E ORGANIZ. REDUÇÃO DAS DESPESAS/ AUMENTO EFICIÊNCIA OPERAC.
	REDUZIR PASSIVOS TRABALHISTAS	FINANCEIRA	IMPEDIR NOVAS DEMANDAS QUALIFICAR DEFESAS	REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA FUNCIONAL E ORGANIZ. IMPLANT. SISTEMA DE GESTÃO DE INDICADORES
	PROSPECTAR/ DESENV. NOVOS NEGÓCIOS	PROCESSOS INTERNOS	AMPLIAR ESPAÇO PUBLICITARIO AMPLIAR CONCESSÕES	AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS, NEGÓCIOS E EMPREENDIM. AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS, NEGÓCIOS E EMPREENDIM.
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	AUMENTAR RECEITA	FINANCEIRA	EXPANDIR LINHA METRÔ IMPLANTAR AEROMÓVEL	AMPLIAÇÃO DA DEMANDA DE USUÁRIOS DESENVOLVIMENTO TECNOLOGIAS SOBRE TRILHOS
	EXPANDIR A EMPRESA	CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE	ADQUIRIR NOVOS TRENS IMPLANTAR AEROMÓVEL	AMPLIAÇÃO DA OFERTA DE TRENS DESENVOLVIMENTO TECNOLOGIAS SOBRE TRILHOS
				REDUÇÃO DAS DESPESAS OPERACIONAIS AUMENTO DA EFICIENCIA E PREVENÇÃO DE OCORRÊNCIAS
COMPROMISSO INSTITUCIONAL	AUMENTAR SATISFAÇÃO DO CLIENTE	CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE FINANCEIRA	MANTER TARIFA SOCIAL BUSCAR A SUSTENTABILIDADE	POLÍTICA TARIFÁRIA/ CONSOLIDAÇÃO PAPEL INSTITUCIONAL REDUÇÃO DAS DESPESAS/ CONTROLE CUSTOS OPERAC.
	GARANTIR A ACESSIBILIDADE UNIVERSAL	PROCESSOS INTERNOS CLIENTES/MRCDO/SOCIEDADE	QUALIFICAR ATENDIMENTO GARANTIR ACESSIBIL. AS ESTAÇÕES	REORGANIZAÇÃO ESTRUT. FUNCIONAL/ GESTÃO INDICADORES CONSOLIDAÇÃO DO PAPEL INSTITUCIONAL DA TRENSURB AUMENTO DA EFICIENCIA E PREVENÇÃO DE OCORRÊNCIAS