



DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA

Área temática: Gestão Ambiental e Sustentabilidade

Cesar Kulak

cesarkulak@yahoo.com.br

Marcos Castro

marcodecastro@yahoo.com.br

Marlete Maçaneiro

malete.beatriz@yahoo.com.br

Resumo: *A sustentabilidade vem ganhando cada vez mais importância e espaço dentro das organizações sejam por iniciativa das próprias organizações ou por pressões exercidas por seus parceiros. E devido à pressão que as organizações vêm sofrendo para a adoção de práticas sustentáveis, esta pesquisa buscou medir o desempenho organizacional e as práticas de sustentabilidade em uma empresa de transportes na região centro sul do estado do Paraná. Para verificar o desempenho destas práticas, foi utilizado como ferramenta de análise o Balanced Scorecard, que se destaca por medir o desempenho da organização em suas quatro perspectivas (financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento) aliando-as às práticas sustentáveis. O objetivo da pesquisa é identificar de que forma a organização está adotando as práticas de sustentabilidade por meio da ferramenta do Balanced Scorecard, desenvolvidos por Kaplan e Norton (1992) relacionados ao seu desempenho organizacional. A metodologia utilizada adotou uma abordagem qualitativa de estudo de caso em uma transportadora, sendo uma pesquisa descritiva obtida por meio de entrevistas semi-estruturadas, documentos e relatórios da organização. Os principais resultados do estudo possibilitaram identificar que a empresa se encontra num primeiro estágio com relação à sustentabilidade. Ela está desenvolvendo as suas práticas sustentáveis que iniciaram por meio da pressão exercida por seus clientes e que gradativamente começam a ser incorporadas por seus colaboradores e dirigentes, principalmente nas questões relacionadas à dimensão ambiental.*

Palavras-chaves: *Sustentabilidade, Estratégia, Balanced Scorecard.*



1. Introdução

Atualmente, as organizações buscam cada vez mais vantagens competitivas dentro de um mercado que a cada dia fica mais acirrado, principalmente devido à globalização em que vivemos e da velocidade em que as transações acontecem diariamente. Além disso, é inegável a importância e o espaço que a sustentabilidade vem ganhando nos últimos anos. Aliado a esse crescimento e importância da sustentabilidade, outro fator que exerce forte pressão nas organizações também é o apelo que a sociedade exerce para a adoção das práticas de ações sustentáveis.

Para Munck (2013), as proposições de sustentabilidade ganharam destaque a partir do século XXI, em que a busca por uma evolução de uma sociedade mais igual, com preservação do meio natural e conquistas culturais são preservados para as futuras gerações, atendendo suas necessidades atuais sem sacrificar recursos existentes. O termo desenvolvimento sustentável ficou mundialmente conhecido em 1987 elaborado pela WCED – World Commission on Environment and Development, em que é definido como “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987).

O campo da administração acompanha o desenvolvimento das organizações, e dentro dessa visão competitiva que rodeiam as empresas, está constantemente discutindo entre diversos assuntos também a questão da sustentabilidade como foco estratégico e de responsabilidade social e ambiental dentro das organizações. Aliado à pressão que as organizações sofrem da sociedade, uma das consequências é a de que aquelas mais estruturadas sejam as primeiras a serem inseridas na questão sustentável. Com isso, essas empresas começam a exigir de seus parceiros que também sejam sustentáveis, criando uma corrente de sustentabilidade, muitas vezes, fruto de pressões do mercado e da própria sociedade. Elkington (2012, p. 18) destaca algumas questões, como “quais formas de capital natural são afetadas pelas nossas atividades planejadas? Essas formas de capital são sustentáveis tendo em vista essas e outras pressões?”.

Outro fator importante diz respeito à rastreabilidade de produtos, que muitas organizações exigem de seus parceiros para comprovar a prática de sustentabilidade, desde a origem dos produtos e matérias primas. Um exemplo são as indústrias, que buscam identificar a origem de seus produtos desde o plantio, para ter alto padrão de qualidade e comprovar a



qualidade de seus produtos, desde a origem da matéria prima. Para comprovar a qualidade dos produtos, as exigências vão além da indústria, que exige de seus parceiros a qualidade pretendida para suas mercadorias.

Questões como, a origem dos produtos adquiridos dos fornecedores, além do fornecedor, já envolve outros agentes como o produtor rural, buscando a origem da matéria prima desde o produto selecionado para plantio, questionando se o produto é transgênico ou não? Qual o padrão exigido na empresa? Qual a forma de transporte da matéria prima? Existem riscos de contaminação? A transportadora da matéria prima faz uso das práticas sustentáveis? Quais são as práticas adotadas pela empresa de transportes para garantir a entrega do produto com a qualidade exigida? A empresa e seus parceiros possuem certificados de qualidade?

Diante das exigências sofridas pela organização e da importância que a sustentabilidade vem ganhando nos dias atuais, este estudo busca verificar o desempenho e as práticas de sustentabilidade adotadas pela organização, seja por iniciativa da empresa ou por pressão exercida de seus parceiros. Então surge a seguinte questão: qual a relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional da empresa?

Para responder a essa questão, relacionando as práticas de sustentabilidade e o desempenho da organização, foi utilizado como instrumento de pesquisa o BSC – Balanced Scorecard, em que “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” Kaplan e Norton (1997 p. 8), formando suas quatro perspectivas. O objetivo da pesquisa é identificar como as práticas de sustentabilidade influenciam a organização com relação ao seu desempenho organizacional, utilizando o Balanced Scorecard e relacionando-o com as práticas de sustentabilidade.

Desta forma, o artigo está organizado da seguinte forma: introdução, que expõe o assunto de estudo, a fundamentação teórica, que trata da sustentabilidade e do Balanced Scorecard, que foi a ferramenta utilizada para medir as práticas sustentáveis da transportadora. A metodologia que foi utilizada nesta pesquisa, a descrição e análise dos resultados obtidos, e por fim, as considerações finais.



2. Revisão da literatura

2.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável organizacional

No mundo competitivo em que as organizações estão inseridas atualmente, cada vez mais elas buscam melhores formas de gerir seus negócios, com o objetivo de aumentar sua rentabilidade e ter vantagem competitiva sustentável. Na busca desses diferenciais, o desempenho das organizações acaba sendo o reflexo da forma como são administradas e isso reflete diretamente em seu desempenho e resultados. Aliado a isso, a sustentabilidade também vem ganhando seu espaço nas organizações. Dessa maneira, os gestores devem buscar maximizar o resultado sem deixar de levar em conta as questões sociais e ambientais, que envolvem a sustentabilidade, com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e na justiça social Elkington (2012).

Quando se fala em sustentabilidade, logo vêm em mente as questões ambientais. Com certeza a preservação da natureza e dos recursos naturais são essenciais, mas não é a única dimensão existente na sustentabilidade, as questões sociais e econômicas também fazem parte do ser sustentável. Gladwin (1995) destaca que o desenvolvimento sustentável é um processo de realização do desenvolvimento humano, e deve-se buscar esse desenvolvimento nas três dimensões da sustentabilidade. Para isso Elkington (2012) definiu o tripé da sustentabilidade, que aborda a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Ele coloca a abordagem da sustentabilidade como algo que há tempos é conhecida como uma tentativa de harmonizar o pilar financeiro da sustentabilidade, com pensamento emergente sobre o pilar ambiental, o que tem sido complicado para muitas organizações.

A incorporação da sustentabilidade em meio à gestão empresarial vem impondo novas adequações às organizações, uma vez que pouco a pouco a gestão sustentável vem ganhando mais espaço na sociedade. Como uma organização pode ser sustentável e ao mesmo tempo gerar lucro para seus proprietários e acionistas? Talvez essa seja uma das principais preocupações dos empresários, inclusive daqueles que desconhecem o que realmente é sustentabilidade. Hopwood (2005) vê as mudanças através da gestão de cima para baixo, partindo das estruturas de tomada de decisão para que a sustentabilidade tenha maior importância em suas organizações.



Mas essa é uma tendência que está mudando, em que as organizações da atualidade, principalmente as grandes corporações, buscam melhorar seus resultados de forma sustentável. Elkington (2012) destaca que as organizações não tem mais como fugir da questão sustentável, não são apenas as grandes organizações que devem pensar sustentavelmente, por força da pressão exercida tanto pela sociedade como por grandes corporações. Seus parceiros sejam fornecedores, clientes, empreiteiros, prestadores de serviços, mais cedo ou mais tarde terão que se adaptar à questão sustentável, senão por iniciativa própria, a pressão do próprio mercado e da sociedade irá exigir que as empresas se adaptem a essa nova realidade chamada sustentabilidade.

A estratégia do desenvolvimento sustentável da organização deve atuar nas três dimensões da sustentabilidade: na dimensão econômica, social e ambiental. Deve buscar o equilíbrio dentro das três dimensões, como metas de ser ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável, conforme demonstra a Figura 1 que representa o Triple Bottom Line (TBL), desenvolvido por Elkington (2012):



FIGURA 1: Triple Bottom Line. Fonte: adaptado de Elkington,(2012).

Conforme Elkington (2012) demonstra por meio da TBL (Triple Bottom Line), o desenvolvimento sustentável de uma organização se dá por meio do conjunto das dimensões econômica, social e ambiental. Muitas vezes, as organizações podem trabalhar uma, duas ou até mesmo as três dimensões, mas de forma isolada, sem interligação entre elas, a qual realmente forma a sustentabilidade que as organizações tanto almejam.

Assim, para medir o desempenho da organização e relacionar com as práticas de

sustentabilidade, foi utilizado como instrumento de desempenho o Balanced Scorecard (BSC), verificando dentro de suas quatro perspectivas, o que a organização trabalha em questões sustentáveis, que envolvem as dimensões econômica, social e ambiental.

2.2 Balanced scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard é um instrumento de medição e gestão de desempenho organizacional das empresas. É uma sigla que traduzida significa Indicadores Balanceados de Desempenho, foi desenvolvido em 1992 pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton. Em um primeiro momento foi desenvolvido como um modelo para avaliação do desempenho organizacional e conseqüentemente se desenvolveu para uma metodologia de gestão estratégica, Kaplan e Norton (1997).

A metodologia do Balanced Scorecard, também conhecido pela sua sigla BSC, pressupõe que a gestão das empresas e seus indicadores de desempenho não devem se restringir apenas a informações econômicas e financeiras. Além dos resultados econômico-financeiros, é necessário também monitorar o desempenho de mercado junto aos seus clientes, do desempenho dos processos internos da organização, de pessoas, inovação e tecnologia, em que esse conjunto de medidas pode alavancar o resultado das empresas. Kaplan e Norton (2004).

Para Kaplan e Norton (1997, p.8) “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento”. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard, conforme pode ser verificado no Quadro 1 .

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Do Cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Quadro 1 – Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard. Fonte: (Kaplan e Norton, 1997 p. 44)

Para Kaplan e Norton (1997) O Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e ainda entre as perspectivas internas e externas



de desempenho. Garrison e Noreen (2001 p. 320) destacam que “a estratégia é basicamente uma teoria sobre como alcançar as metas da organização.”

Kaplan e Norton (1997) detalham as quatro perspectivas do BSC, sendo que, a perspectiva financeira reflete as medidas financeiras que a organização almeja alcançar por meio de sua estratégia, porém ela irá demonstrar como os resultados se comportam com base no que aconteceu. Ela busca o retorno sobre o investimento, margem de contribuição, redução de custos, para melhoria do resultado financeiro. Na perspectiva dos clientes, a organização deve trabalhar o relacionamento com seus clientes, medindo questões como a satisfação, o que seus clientes esperam da organização, quais são suas expectativas. Essas questões tem o objetivo de aumentar mercado e angariar mais clientes, além de manter clientes atuais, de maneira que eles sejam fieis à organização. A perspectiva interna ou perspectiva dos processos internos, como o próprio nome diz, busca melhorar as questões internas da organização, como qualidade, inovação, serviços pós-vendas, melhorando questões internas que irão refletir no resultado da organização. E por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento que verifica principalmente a satisfação de seus colaboradores, que podem crescer junto com a organização, pois pessoas satisfeitas terão prazer em trabalhar para as organizações, acumulando conhecimento e aprendizado simultaneamente, tanto para a organização quanto para os próprios funcionários. Ainda Kaplan e Norton (1997, p. 49) destacam:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

A figura 2 demonstra a visão estratégica com as quatro perspectivas do Balanced Scorecard desenvolvidas por Kaplan e Norton (1997).

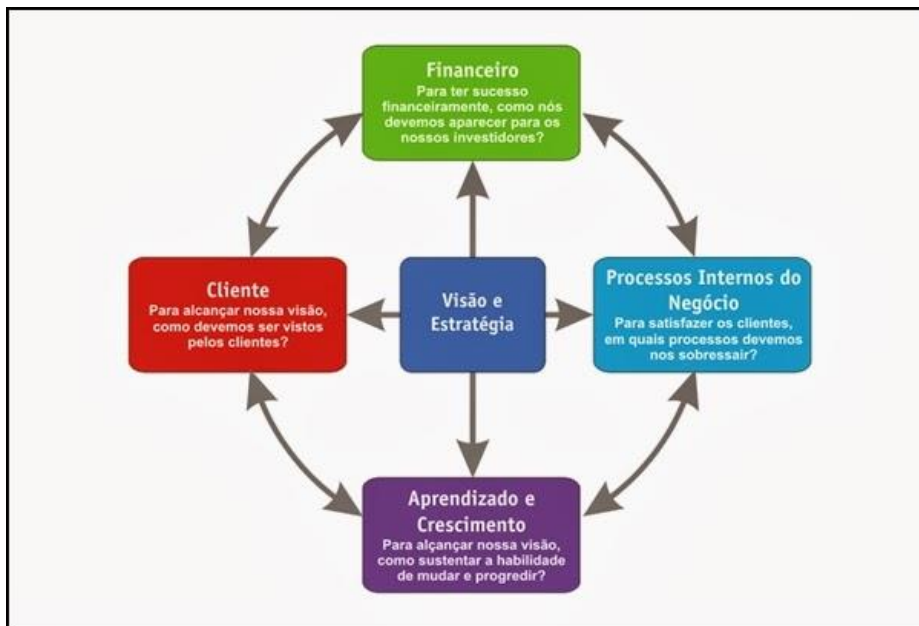


Figura 2: Visão e Estratégia. Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997

Para Garrison e Noreen (2001 p. 327): “O balanced scorecard é um sistema promissor de gestão das organizações. Consiste em um sistema integrado de medidas de desempenho, derivadas da estratégia da companhia e para dar suporte a ela.” Dessa forma, fica clara a importância das quatro perspectivas, que no fim são essenciais para o sucesso da organização e conseqüentemente do alcance dos objetivos traçados.

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa com abordagem a qualitativa. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. A unidade de análise é de um caso único, com exploração específica no desempenho da organização e suas práticas de sustentabilidade. Para Yin (2010 p.39): “O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo e em seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

É uma pesquisa descritiva por meio de coleta de dados de relatórios e documentos da organização para posterior análise e interpretação. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas, observação direta e consulta a documentos da empresa. A entrevista foi semi-estruturada, combinando perguntas abertas e fechadas para o informante discorrer sobre o assunto, com perguntas pré-determinadas, além de questões adicionais que surgiram no decorrer da entrevista, para melhor elucidar as questões referentes ao estudo. A observação



direta ocorreu através de visitas à empresa nas entrevistas e na coleta de dados documentais, em que buscou verificar a execução das atividades relatadas por seus colaboradores.

A empresa pesquisada é uma empresa de pequeno porte, localizada na região centro-oeste do Estado do Paraná. O número de funcionários é de cerca de 40 funcionários. Seu principal cliente responde por aproximadamente noventa por cento de seu faturamento, que em média é de um milhão de reais por mês.

O estudo de caso foi realizado na transportadora de cargas, que por meio da competitividade existente no mercado e a crescente adoção das práticas de sustentabilidade pelas organizações, pressionaram a organização para adotar práticas sustentáveis em sua estratégia. O objetivo deste trabalho é identificar de que forma a organização está adotando estas práticas de sustentabilidade por meio da ferramenta do Balanced Scorecard, desenvolvidos por Kaplan e Norton (1992).

A análise dos dados foi realizada a partir da coleta das informações, por meio da análise de conteúdo, através dos documentos fornecidos pela organização, em conjunto com os dados das entrevistas e da observação direta nas visitas à organização, com o objetivo de validar os indicadores utilizados na transportadora, com as práticas sustentáveis.

4. Análise dos resultados

O processo de análise de dados serviu para dar suporte ao desempenho da organização com relação as suas práticas sustentáveis. A descrição e análise dos resultados estão divididas em três subitens: no primeiro, está a missão visão e valores da organização, no segundo subitem os indicadores sob as quatro perspectivas do BSC e o terceiro subitem as perspectivas do BSC relacionadas com as práticas sustentáveis da organização.

4.1. Missão, visão e valores

A organização é uma empresa de transporte de carga, que depende basicamente de um cliente para a execução de seus trabalhos. A prestação de serviços ocorre desde 2004, atualmente conta com aproximadamente 30 caminhões em sua frota. Em 2015, começou a sofrer pressões de seu principal cliente para a prática de gestão dentro da organização, aliada a questões que também envolvem a sustentabilidade.

Com base nas exigências sofridas de seu cliente, um dos primeiros passos foi descrever por meio de seus gestores a missão, visão e valores da organização. A missão é uma



declaração do propósito da empresa, definindo o que ela faz Padoveze (2011). A missão da transportadora é: Ser eficiente para os clientes através de melhorias contínuas em serviços e transportes rodoviários de cargas, somando para o desenvolvimento do contratante. Oferecendo soluções de transporte com qualidade e competência, visando a modernidade em procedimentos logísticos, garantindo a eficácia e conquistando confiança no transporte de seus produtos.

A visão diz respeito aonde a empresa quer chegar, o futuro que almeja alcançar Padoveze (2011), a visão da transportadora é: Ser a principal e melhor empresa no transporte rodoviário de cargas na preferência dos clientes, aumentando continuamente os serviços garantindo qualidade e sendo responsiva. Os valores de uma organização são o conjunto de crenças e princípios que guiam a organização, Padoveze (2011). A transportadora tem como valores: Organização; Ética Profissional; Comprometimento; Respeito pelas Pessoas; Informação; Pontualidade; Qualidade; Consciência Ambiental e Social.

Após a descrição da missão, visão e valores, a organização passou a se preocupar em desenvolver os indicadores solicitados por seu cliente para medir o desempenho relacionado à prestação de serviços. Eles estão sendo trabalhados em conjunto pela transportadora e seu cliente e ainda estão em desenvolvimento. Como o Balanced Scorecard é o instrumento de análise para esses indicadores, eles foram distribuídos nas suas quatro perspectivas, conforme a perspectiva de cada indicador, analisando sua importância e atrelando às práticas sustentáveis da organização.

4.2. Objetivos e indicadores sob quatro perspectivas do BSC

Os objetivos da transportadora foram divididos dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, para avaliar o desempenho por meio dos indicadores e consequentemente mensurar esses indicadores com as possíveis práticas de sustentabilidade praticadas pela organização. Para Kaplan e Norton (1997), “O Balanced Scorecard deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização”.

A organização começou a se preocupar com as questões gerenciais e sustentáveis em 2015, principalmente pelo fato de receber forte pressão de seu principal cliente. Conforme Elkington (2012 p.33):

Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção. Esse



assunto não diz respeito somente a grandes organizações: estas serão forçadas a repassar a pressão, por meio de cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros.

Os três pilares destacados por Elkington (2012) dizem respeito às questões econômicas, sociais e ambientais, que por força de pressão está sendo repassado para a organização em estudo. Dentre vários fatores cobrados pelo cliente, destacam-se controles que devem ser apresentados mensalmente pela organização por meio de indicadores. Essa cobrança foi uma exigência que a organização recebeu de seu principal cliente para poder continuar a prestar os serviços de transporte.

Contudo, é uma mudança de cultura dentro da organização e mudanças não se fazem de um dia para o outro. Os indicadores foram estabelecidos e alguns podem ser obtidos de maneira mais rápida, mas outros dependem de um pouco mais de trabalho para que sejam executados. É uma questão de adaptação e de algumas mudanças necessárias para essa nova realidade. A organização está trabalhando para ter todos os indicadores em mãos e, à medida que vai formatando esses indicadores, absorve essas novas exigências que o mercado impôs a sua cultura organizacional, tornando-se aos poucos mais uma atividade do dia a dia da organização.

Para este estudo, os controles de desempenho exigidos da organização foram divididos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. O quadro 2 apresenta os indicadores de desempenho da Transportadora distribuídos dentro dessas perspectivas do Balanced Scorecard, que envolvem medidas financeiras e não financeiras, conforme a adequação de cada indicador a uma perspectiva.

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financeira	% Custo de avarias no transporte	R\$ avarias transportes / R\$ total transportado
	Faturamento por caminhão	Faturamento por período / Nº veículos
Clientes	Reclamações de clientes	Nº reclamações clientes
	Avarias no transporte	Nº transportes com avaria / Nº total de transportes
Processos internos	Entregas no prazo	Nº entregas realizadas dentro prazo / Total entregas
	Veículos disponíveis no prazo	Veículos carregados no prazo / total veículos carregados
	Performance da frota	Nº manutenção executados / Nº manutenção planejada
	Não conformidade (NC) realizadas	NC respondidas no prazo/ NC totais



	Veículos com idade inferior 5 anos	Veículos < 5 anos / Total veículos
	Ocorrência indisponibilidade rastreamento	Nº vezes sistema inoperante
	Veículos controle emissão poluentes	Nº veículos com controle de poluentes / total veículos
	Plano emergencial de riscos	Existência de plano emergencial
	Investimentos programas sócio ambientais	Investimento programas / faturamento bruto
Aprendizado e crescimento	Horas de treinamentos	Nº horas treinamento / Total funcionários
	Sugestões de melhoria	Sugestões implantadas

Quadro 2 – Indicadores da Transportadora nas perspectivas BSC. Fonte: elaborado pelo autor

Para a elaboração do quadro 2 e sua distribuição dentro das perspectivas do BSC, foram elaboradas com base na consulta aos documentos da organização relacionadas aos itens de controle, e das entrevistas realizadas com o supervisor de logística e o gestor da organização para confirmação dos acompanhamentos realizados na empresa.

Na perspectiva financeira, conforme Kaplan e Norton (1997 p. 26), “as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.” Nessa perspectiva, a principal preocupação está em acompanhar os custos por avarias ocasionadas no transporte de cargas, e o faturamento por veículo, que faz a média do faturamento do período com relação à frota de veículos existente na organização. Para Kaplan e Norton (1997, p. 67): “A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”.

Com base nessa perspectiva, os indicadores controlados na organização, se referem às reclamações de clientes e o número de avarias no transporte que ocorreram em cada período. Nos dois indicadores são desenvolvidos planos de ação para solucionar os problemas ocasionados, tanto pelas reclamações quanto pelas avarias para que esses problemas não ocorram novamente.

A perspectiva dos processos internos é a que tem o maior número de indicadores na empresa em pesquisa. Kaplan e Norton (1997 p. 27) afirmam que “as medidas de processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.” Ainda sobre processos internos Kaplan e Norton (1997, p. 97) destacam que:

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os



processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e de cliente.

Analisando os indicadores de processos internos, a empresa possui inicialmente nove itens de controle nessa perspectiva. O primeiro indicador se refere a entregas no prazo, que mede o percentual de entregas atrasadas com relação ao total de entregas. Caso o veículo não cumpra o prazo, o atraso deverá ser justificado. O segundo indicador é o de veículos disponíveis no prazo, que diz respeito a programação de carregamento dos caminhões, com prazo estabelecido para embarque de mercadorias e a saída para o cliente. No terceiro indicador de percentual de performance da frota, estão as manutenções dos veículos. Todos os veículos da organização passam por manutenção preventiva. Para cada item existe uma quilometragem de revisão, como troca de óleo, troca de filtro de ar, filtro de direção hidráulica, caixa entre outros. Esse indicador mede os veículos que passaram por manutenção preventiva em relação ao total de veículos existentes.

Os relatórios de não conformidade (NC) medem as respostas em relação ao total de não conformidades (NC) do período. O indicador de número de veículos com idade inferior a 5 anos foi uma exigência para minimizar problemas, como quebra de veículos e possíveis atrasos na entrega de produtos. Porém, esse indicador obteve um prazo maior para se adequar, pois demanda um alto investimento e, além disso, está relacionado ao item de controle de manutenção preventiva, uma vez que os veículos que passam pela manutenção prévia tendem a rodar de forma similar aos veículos mais novos. O indicador de percentual de ocorrência de indisponibilidade de sistema de rastreamento mede o tempo em que os veículos ficaram sem rastreabilidade. Todos os veículos da organização são rastreados e a organização está substituindo o sistema de rastreamento, para minimizar o problema de queda do atual sistema de rastreabilidade.

O indicador de percentual de veículos com controle de emissão de poluentes verifica o nível de poluição gerado pelos veículos da organização. Esses veículos tem controle de poluentes lançados no ambiente, por meio do tratamento multifuncional CNHI A550. A cada seis meses os veículos devem passar por esse controle. Outro indicador se refere ao plano emergencial de risco, que é um indicador específico para riscos ambientais. Para isso, a empresa contratou um seguro com relação a riscos ambientais, para eventuais acidentes que possam causar danos à natureza. A organização também faz investimentos em programas sócio ambientais, principalmente relacionados às questões ambientais. Nos programas



ambientais, a Transportadora trabalha em parceria com empresas de coleta de resíduos, para destinação dos resíduos gerados por suas atividades. Com relação ao óleo utilizado pelos caminhões, são todos armazenados em tambores, e uma empresa especializada com certificado ambiental, mensalmente, recolhe esse óleo para ser reprocessado, são os resíduos líquidos. Além disso, outra empresa também com certificado de coleta e transporte de resíduos é contratada para o recolhimento dos resíduos sólidos gerados pela transportadora, para que sejam dados os destinos ambientalmente corretos, tanto para os resíduos líquidos quanto para os sólidos. A empresa também utiliza cisterna para captação e utilização das águas da chuva, gerando economia em seus custos e contribuindo com o ambiente no reaproveitamento de água.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) destacam que: “a quarta perspectiva do Balanced Scorecard, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.” Nessa perspectiva, a empresa trabalha com os indicadores de percentual de horas de treinamento, que mede o número de horas em treinamento dos funcionários com relação ao total de funcionários. Nos treinamentos, cabe destacar que todo motorista contratado pela empresa deve passar por um treinamento interno antes de qualquer viagem e, além do treinamento, recebe uma cartilha de como o motorista deve se comportar. Outro indicador se refere a sugestões de melhorias, em que a organização busca incentivar os seus colaboradores para compartilhar com questões que colaborem para as tarefas do dia a dia da empresa, com o objetivo de implantar as melhorias na organização.

Para Rezende (2011 p. 90) “O Balanced Scorecard proporciona desde a cobertura corporativa, com dinâmicas que envolvem toda a organização, até situações em que o acompanhamento é feito em pequena escala, por e para um grupo de indivíduos”. Dessa forma, destaca-se a importância de cada um dos indicadores na busca de atingir cada uma das metas traçadas, como também do conjunto desses indicadores para a estratégia global da organização.

4.3. As perspectivas do BSC em relação às práticas sustentáveis da organização

A organização passou a adotar índices de controle de atividades executadas, em virtude da pressão exercida pelo seu principal cliente, exigência que está vinculada à



continuidade de prestação de serviços pela transportadora. Conforme Elkington (2012), as empresas pressionadas por diversas forças passam da visão focada exclusivamente na satisfação de interesses econômicos, para uma visão mais abrangente, levando em conta aspectos sociais e ambientais. Diante dessa exigência, o estudo dividiu esses indicadores dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, que envolvem medidas financeiras e não financeiras, identificando quais desses indicadores trabalham as questões sustentáveis dentro da organização.

Na perspectiva financeira, o principal foco está em obter resultados para a organização, no controle de avarias dos produtos. O indicador reflete não só financeiramente, como também ambientalmente, pois, quanto menos avarias, menor será o descarte de resíduos para o ambiente. Na perspectiva de clientes, o indicador de número de avarias está diretamente ligado ao indicador de custos de avarias, diferenciando-se pelo controle de quantidade de avarias, ao invés dos valores financeiros. As reclamações de clientes é um indicador mais genérico, em que deve ser analisado caso a caso, o qual pode ou não estar relacionado à questão sustentável. Como sugestão, as reclamações de clientes podem ser abertas em grupos de reclamações, para futuramente classificá-las e identificar as contribuições para as práticas sustentáveis.

A relação com as práticas sustentáveis da organização está principalmente na perspectiva de processos internos. Um dos indicadores dessa perspectiva se refere aos investimentos sócios ambientais, em que a organização trabalha com o descarte consciente do lixo produzido. Empresas especializadas e certificadas fazem a coleta dos resíduos, tanto líquidos quanto sólidos. Essa coleta pode ser comprovada por meio de documentos de certificações das empresas de coletas e notas fiscais de movimentação desses resíduos.

Ainda, a empresa faz uso sustentável das águas da chuva, que são armazenadas em cisternas e posteriormente reaproveitadas. As águas são utilizadas para lavar os caminhões, lavar o pátio da oficina, além das descargas dos banheiros. Após a utilização da água para lavar os caminhões e o pátio da oficina, essa água passa por filtragens antes de voltar para a natureza, por meio de três caixas que filtram as impurezas das águas, que só voltam ao ambiente natural após passar por esse processo. Periodicamente, são feitas análises para verificar a qualidade da água que está retornando à natureza e se está dentro dos padrões ambientalmente aceitos.

Dentro dessa mesma perspectiva, o índice de percentual de performance da frota



também tem forte vínculo com a sustentabilidade, em que atinge vários objetivos ao mesmo tempo. Por meio de manutenções preventivas, que compõem esse indicador, os veículos circulam de forma mais confiável e diminuem as manutenções corretivas, gerando uma economia financeira. Além do fator financeiro, melhora o desempenho dos veículos, com maior quilometragem por litro de combustível, queimando menos combustíveis no ambiente. Também reduz o número de peças substituídas e diminui o risco de acidentes com produtos nas pistas e eventuais contaminações de córregos e rios, aumentando a garantia de desempenho no tempo de entrega das mercadorias.

A organização também possui controle de emissão de poluentes, por meio de um tratamento denominado multifuncional CNHI A 550, que é feito periodicamente em todos os veículos da frota. A empresa possui um plano emergencial de riscos, com contrato de seguro de cargas perigosas, para cobrir eventuais danos causados por acidentes com produtos transportados. Dentro desse plano, também estão incluídos os treinamentos dos motoristas para transportes de tais cargas. A empresa faz treinamentos obrigatórios para transporte dessas cargas e estão em estudo treinamentos adicionais englobados no plano emergencial de riscos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o principal indicador se refere ao treinamento de seus colaboradores. Todo motorista contratado pela empresa, faz um treinamento antes de sua primeira viagem. Após o treinamento, o colaborador recebe o manual de condutas, elaborado pela própria organização. Aos colaboradores das demais áreas são oferecidos treinamentos de acordo com a necessidade de cada atividade, previamente definidos.

Na questão social a organização não possui projetos sociais em que faz parte, mas faz constantes doações para a sociedade como igrejas e associações. Para Elkington (2012, p. 29):

O sucesso futuro do mercado dependerá da capacidade de uma empresa individual (ou de toda a cadeia de valor) atingir simultaneamente não somente o pilar tradicional da lucratividade, mas também os dois novos pilares: um concentrado na qualidade ambiental e outro na justiça social. Portanto as empresas e seus comitês terão de pensar em termos dos três pilares da sustentabilidade.

Diante disso, a empresa em análise busca um novo modelo que as organizações estão se inserindo, além da busca de lucros e rentabilidade, também começa a se preocupar com aspectos sociais e ambientais, para garantia de seu futuro.

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar as características das práticas sustentáveis da



organização, por meio das quatro perspectivas do Balanced Scorecard. A pesquisa classificou esses indicadores dentro das perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Após essa classificação, por meio da análise documental e de entrevistas com pessoas da organização e em alguns casos de verificação de procedimentos adotados, foi possível verificar que a organização se encontra no primeiro estágio com relação execução de práticas sustentáveis.

O principal motivo para o avanço das práticas sustentáveis da transportadora está na questão ambiental, como na coleta de resíduos líquidos e sólidos, no reaproveitamento da água das chuvas, na utilização dessa mesma água e tratamento para devolvê-la à natureza. Também cabe destacar as manutenções preventivas e o controle de poluentes feitos na frota da organização, que combina questão ambiental, agredindo menos a natureza, e a questão econômica, trazendo mais desempenho e economia nos veículos da organização.

Na dimensão social não é possível identificar nenhum programa que esteja ligado diretamente com os indicadores dentro das perspectivas do Balanced Scorecard. Como questão social, a empresa faz frequentemente doações para entidades religiosas e associações, mas sem um projeto social específico. Na dimensão econômica, pode-se perceber que algumas atividades executadas refletem nos resultados da organização. A mais evidente delas diz respeito a manutenção preventiva, que tem impacto significativo no resultado, diminuindo as manutenções corretivas e melhorando o desempenho na entrega de mercadorias, com menor risco de veículos e mercadorias parados.

A organização objeto deste estudo de caso começou a se preocupar com questões relacionadas à sustentabilidade, por meio da pressão exercida pelo seu principal cliente, em que a exigência do cumprimento dessas atividades está diretamente relacionada à continuidade de prestação de serviços de transportes. Assim, não se pode afirmar que a empresa aplica a sustentabilidade em suas três dimensões, pelo contrário, ela ainda está iniciando as práticas sustentáveis. Primeiro, para se adequar a exigências impostas por seu cliente, depois, o fato do mercado atual exigir essas práticas sustentáveis. Nesse sentido, a tendência é que a organização assimile em sua cultura organizacional a importância de uma empresa trabalhar de forma sustentável.

Um ponto positivo destacado pela organização foi um contrato firmado com um novo cliente, a partir da apresentação do modelo que a empresa pretende seguir, com base nos indicadores citados neste trabalho. Os indicadores ainda estão em fase de implantação, mas já



contribuíram no fechamento de contrato com um novo cliente, que representará aproximadamente dez por cento do faturamento total da empresa.

Com o passar do tempo a cultura organizacional da empresa vai se adaptando a essa nova realidade para que a organização trabalhe de forma sustentável dentro das três dimensões das práticas sustentáveis, como destaca Elkington(2012), sendo ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável.

A pesquisa apresenta suas limitações no estudo de caso, que foi em uma organização em estágio inicial de suas práticas sustentáveis. Outros estudos podem ser realizados na própria organização, para medir a evolução dessas práticas sustentáveis ou em outras empresas, que buscam aplicar as práticas sustentáveis dentro de suas organizações.

Referências

- ALIGLERI, L; ALIGLERI, L A; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGLERI, L. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. 178 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2012.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica – uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GLADWIN, T. N., KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting Paradigms for Sustainable Development. **Academy of Management**. v.20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- HOPWOOD, M.; MELLOR, M.; OBRIEN, G. **Sustainable Development - Mapping Different Approaches**. Sustainable Development. v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MUNCK, L ; BANSI, A.C. ; GALLELI-DIAS, B. ; CELLA-DE-OLIVEIRA, F.A. Em busca da sustentabilidade organizacional : a proposição de um framework. **Revista Alcance (Online)**, v. 20, p. 31-46, 2013.

MUNCK, L; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set, 2012.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional** – conceitos – estrutura - aplicação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

REZENDE, J.F.C. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual** – alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

YIN, R.; **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.