

O processo de implantação do Balanced Scorecard na Logística - estudo de caso no Porto de Itajaí

Sergio Marian (UFSC) - smarian@cse.ufsc.br

Alessandra de Oliveira Machado (UFSC/UNIVILLE) - alessandra.oliveira@univille.net

Antonio Cezar Bornia (UFSC) - cezar@inf.ufsc.br

Bernadete Limongi (UFSC) - bernadetelimongi@yahoo.com.br

Luciana da Silva Imeton (UFSC) - luimeton@yahoo.com.br

Resumo:

Com o aumento da participação brasileira no comércio exterior, exige-se boa gestão e uma moderna logística de transporte, principalmente da área portuária, que demonstra ser o modal mais utilizado nas transações comerciais internacionais. Diante deste contexto, o presente artigo tem por objetivo analisar o processo de implantação do Balanced Scorecard - BSC no Porto de Itajaí-SC, que foi o primeiro porto brasileiro a implantá-lo. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo realizada através de entrevistas semi-estruturadas, e predominantemente qualitativa. O Porto de Itajaí é considerado atualmente o segundo no ranking de movimentação de cargas. Neste sentido, o artigo aborda a fase inicial da implantação, a definição da missão, visão, estratégia, diretrizes estratégicas, as perspectivas do BSC e o envolvimento dos funcionários. Foi constatado que o porto já possuía uma boa gestão do fluxo de informações, bem como alguns indicadores de desempenho. Um dos problemas encontrados foi o envolvimento do quadro de pessoal. A implantação do BSC no porto permitiu que fosse criada uma cultura de alinhamento das ações obedecendo a estratégia definida e assim aumentar a rentabilidade com a agilização dos procedimentos.

Palavras-chave: *Logística de Transporte. Balanced Scorecard. Porto de Itajaí.*

Área temática: *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

O processo de implantação do *Balanced Scorecard* na Logística - estudo de caso no Porto de Itajaí

Resumo:

Com o aumento da participação brasileira no comércio exterior, exige-se boa gestão e uma moderna logística de transporte, principalmente da área portuária, que demonstra ser o modal mais utilizado nas transações comerciais internacionais. Diante deste contexto, o presente artigo tem por objetivo analisar o processo de implantação do *Balanced Scorecard* - BSC no Porto de Itajaí-SC, que foi o primeiro porto brasileiro a implantá-lo. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo realizada através de entrevistas semi-estruturadas, e predominantemente qualitativa. O Porto de Itajaí é considerado atualmente o segundo no ranking de movimentação de cargas. Neste sentido, o artigo aborda a fase inicial da implantação, a definição da missão, visão, estratégia, diretrizes estratégicas, as perspectivas do BSC e o envolvimento dos funcionários. Foi constatado que o porto já possuía uma boa gestão do fluxo de informações, bem como alguns indicadores de desempenho. Um dos problemas encontrados foi o envolvimento do quadro de pessoal. A implantação do BSC no porto permitiu que fosse criada uma cultura de alinhamento das ações obedecendo a estratégia definida e assim aumentar a rentabilidade com a agilização dos procedimentos.

Palavras-chave: Logística de Transporte. *Balanced Scorecard*. Porto de Itajaí.

Área Temática: Gestão de custos logísticos e nas cadeias produtivas

1 - Introdução:

O cenário do comércio internacional se desenvolve progressivamente fazendo com que todos os agentes atuantes no mercado busquem, num ritmo contínuo, a adequação aos novos padrões e tendências impostas pela desafiante evolução das transações comerciais internacionais.

Com o aumento da participação brasileira no comércio exterior exige-se uma moderna logística de transporte, principalmente da área portuária, que demonstra ser o modal mais utilizado nas transações comerciais internacionais.

Os portos se transformaram em modais importantes na matriz de transporte brasileira. Com o objetivo de elevar a competitividade das empresas e o conseqüente aumento das exportações, o enfoque dado aos processos de movimentação portuária atualmente é totalmente diferente do que ocorria tempos atrás.

O sistema portuário brasileiro está passando por atualização e modernização. A Lei de Modernização dos Portos, de 1993, proporcionou aos portos brasileiros a descentralização do poder público e permitiu que a iniciativa privada também pudesse investir nos portos do país. Muitos portos arrendaram parte de suas áreas para empresas privadas.

O Estado de Santa Catarina possui três portos em seu território. Abriga um dos principais portos brasileiros na movimentação de contêineres, o Porto de Itajaí, que é destaque nacional e internacional por conciliar logisticamente um limitado espaço físico com alta produtividade dentro do seu controle de qualidade.

Em 2000 o Porto de Itajaí buscou implantar o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton, a fim de melhorar sua gestão. Estruturado sob quatro perspectivas, o BSC é utilizado como um sistema de gestão estratégica e usa suas funções e todos os outros aspectos que poderão ser incluídos no modelo para traduzir a visão, esclarecer as metas e os objetivos para alcançá-los concernentes a uma organização.

O objetivo desta pesquisa constitui-se em analisar o processo de implantação do BSC dentro de uma organização portuária, por meio de um estudo de caso no porto de Itajaí/SC.

Discorre-se primeiramente sobre a Logística. Em seguida sobre os portos brasileiros, com destaque para o porto de Itajaí. Na seqüência aborda o uso do BSC na logística, terminando com o *case* do porto de Itajaí.

2 - A Logística

A logística vem evoluindo com o passar dos séculos devido ao aumento no volume de transações comerciais. Faria e Costa (2005; P. 15) consideram que:

[...] que a logística não deveria ter sua origem associada apenas às operações de guerra, pois, por exemplo, na construção das Pirâmides do Egito e em outras obras majestosas foram realizadas também muitas atividades relacionadas às atividades de Logística.

Para o entendimento do objetivo deste estudo apresenta-se inicialmente uma breve conceituação da logística e algumas das suas tendências.

2.1 - Conceitos, Funções e Objetivos da Logística

Quanto a sua conceituação, a logística tem sido explorada por vários autores em função da sua importância nesta era da globalização. Para Capinen and Leinbach (2007; p. 4), “as atividades logísticas se firmaram em um campo estratégico, nos sistemas do transporte, e contribuem com recursos competitivos na economia”. Já para Panitz (2006, p.33),

É a ciência que estuda como levar itens da produção ao consumo com menor custo... é o projeto de operação física gerencial e de sistemas de informações necessários para permitir que bens transponham o tempo e o espaço (...) Envolve o gerenciamento de atividades como transporte, distribuição, movimentação de materiais, gerenciamento de frotas, armazenagem, atendimento de pedidos, desenho de redes de suprimento e distribuição, gestão de estoque, gestão de prestação de serviços, gestão de atividades aduaneiras, planejamento da Cadeia, abastecimento de fábricas, atendimento à legislação de comércio internacional.

A logística tem como função ser “como um grande sistema complexo, dinâmico, integrador, que é composto por vários elementos internos e externos a uma empresa, os quais se interagem formando o que se chama de uma cadeia logística” (CAMPOS,2004:p. 44). Ela é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, programa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e de serviços, assim como de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com propósito de atender às necessidades dos clientes. (Tradução livre). (CSCMP, 2007: p. 1).

Um dos aspectos da logística é movimentar bens, serviços e informações. Outro, mais amplo, é o da integração e coordenação (MOURA et al,2003: p.14). Os autores também dizem que

A logística precisa gerenciar uma variedade de funções empresariais disparatadas, como transporte, distribuição e tecnologia de informações, a fim de otimizar a produção e a entrega de produtos aos membros mundiais da cadeia de abastecimento. À medida que os recursos produtivos estão cada vez mais dispersos pelo globo, a logística torna-se a inteligência da empresa. Seu papel é coordenar as competências e a distribuição num único recurso produtivo. Resumindo, a logística é o que fará a nova empresa funcionar.

Panitz (2006), Moura et al (2003), Faria e Costa (2005) e Campos (2004) destacam os tipos em que a logística é dividida:

- a) Cadeia de Suprimentos – *Supply-Chain*;
- b) Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos – SCM – *Supply-Chain Management*;
- c) Logística de Suprimentos – (*inbound logistics*);
- d) Logística Interna;
- e) Logística de Distribuição – (*outbound logistics*);
- f) Logística Reversa – (*Reverse Logistics*);
- g) Logística Verde.

Todos os processos que ocorrem em cada tipo de logística, dão ênfase à função da necessidade de entrega no tempo certo, evitando assim um efeito cascata, quando um atraso tem reflexo em outros pontos da cadeia, pois “a melhoria da qualidade e dos serviços ao cliente, por via ou do fornecimento de assistência do período antes e pós-venda ou da redução do prazo de entrega, constitui também elemento importante a considerar nas estratégias das empresas” (SANTOS, 2001).

De acordo com Moura (2003, p.17-18), há três critérios estabelecidos para uma melhora no desempenho logístico que são aplicáveis a toda cadeia de suprimentos, são eles: velocidade, visibilidade e variabilidade.

Na busca pela diferenciação da prestação de serviços, a logística está buscando agregar valores às suas atividades. Gattorna (1990, p. 394) diz que a empresa pode ser líder em custos se:

- a) eliminar atividades que não agregam valor;
- b) reduzir os custos de produção por meio de simplificação e integração de processos, bem como com a utilização de novas tecnologias;
- c) enfatizar a qualidade dos produtos e processos, assim com reduzir os custos associados com desperdícios;
- d) reduzir as necessidades de estoques por meio de sistemas de planejamento, menores tempos de ciclo, processos integrados etc.; e
- e)melhorar a flexibilidade e conformidade com o mercado.

Moura *et al*(2003) e Faria e Costa(2005) fazem referências a empresas que têm maior concentração em atividades industriais. Para os outros setores de atividades, o gestor de logística precisa saber qual a necessidade de toda a cadeia de suprimentos ligados à sua atividade e buscar nas teorias a linha direcionadora para alcançar a minimização de seus custos e a maximização dos lucros.

Caso a empresa não tenha um departamento de logística, não significa que não possa usufruir os benefícios supra mencionados. A solução para isto pode estar na terceirização ou quarteirização.

Terceirizar, de acordo com Ferreira (2001, p. 668), consiste em atribuir a empresas independentes processos auxiliares da atividade principal de uma empresa. Neste contexto, a empresa deve buscar os motivos para a terceirização que, na visão de Moura *et al* (2003, p. 305), são:

- Maior dedicação ao próprio negócio – core business;
- Reduzir e melhorar o controle dos custos logísticos;
- Reduzir problemas trabalhistas;
- Absorver “expertise”-*Know-how*;
- Evitar novos canais de distribuição;
- Utilizar a logística como forma de diferencial competitivo.

Normalmente, os custos são os primeiros fatores analisados, sendo que alguns deles, como os de transportes, já são terceirizados em grande parte das empresas, com economias significativas.

As empresas precisam estar focadas em suas operações e considerar que a logística faz parte do processo que integra o fluxo de materiais e informações em todas as fases da cadeia de abastecimento.

A quarterização é a evolução da terceirização na cadeia de abastecimento. Moura *et al* (2003, p. 326 – 328) comentam que a terceirização fornecia uma efetiva redução de tempo, mas não apresentava as economias desejadas pela empresa; já a quarteirização proporciona um melhor gerenciamento da cadeia de abastecimento de uma forma mais enxuta, sob a direção de um integrador de quarta parte.

Os autores afirmam também que “o quarteirizador atua como um ponto único de interface com a organização de cliente e providencia gerenciamento de múltiplos fornecedores

de serviços por uma parceria de equipes ou uma aliança” (MOURA *et al*:2003, p. 327). Para que a quarteirização tenha sucesso, o gestor deve alavancar um amplo escopo de fornecedores de serviços (terceirizadores, fornecedores de tecnologia da informação, fornecedores de logística) junto com as capacidades do cliente e seus parceiros da cadeia de abastecimento.

2.2 - Tendências da cadeia de abastecimento.

São várias as tendências apontadas pelos autores estudados, sendo que algumas delas foram agrupadas no quadro 1.

Autores	Tendências
Passari (2007, p.1)	Surgidos como alternativa aos serviços alfandegários tradicionais, os portos secos apresentam vantagens quanto à eficácia e à redução nos custos. São benefícios já constatados por operadores e por empresas que pretendem escoar a produção para outras localidades do Brasil ou para o exterior. Na medida em que beneficiam o setor privado e ainda representam uma vantagem aos cofres públicos, já são vistos como tendência em logística rodoviária.
Moura (2003, p. 381 – 385)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação da gestão estratégica da logística orientada para o aumento do valor agregado em logística LVA (<i>Logistics Value Added</i> – Valor Agregado à Logística), que indica como as ferramentas logísticas são capazes de agregar valor ao negócio. • Diante das incertezas inerentes e da probabilidade de mudança acelerada, a cadeia de abastecimento será tão flexível que será possível determinar dia-a-dia qual o melhor método para obter um produto específico e onde ele precisa estar. • Aumento no número de entrepostos. Nos armazéns, continuará a transição da função de estocagem tradicional para um papel de transferência. Isso será facilitado pelo investimento nas tecnologias avançadas de armazenagem, como <i>cross-docking</i>, empilhadeiras com terminais de dados via rádio e tecnologia de codificação de barras junto com conexões EDI entre o armazém e os demais elos da cadeia de abastecimento. • Incentivo ao uso de armazéns centralizados para administrar os itens de baixo giro. • Organizações aprendizes: a reciclagem e o treinamento dos colaboradores serão contínuos para as empresas sobreviverem. • A competição não será mais entre empresas, mas entre cadeias de abastecimento. • Implementação de fato da logística reversa, com recolhimento, tratamento e reciclagem dos resíduos de seus produtos. • Os armazéns serão responsáveis por serviços agregados: embalagens especiais para os clientes, exigências de identificação e fixação de etiquetas com preços, entre outros. • Expressivo impacto do e-com (comércio eletrônico), criando disponibilidade de vendas 24 horas/dia, 7 dias por semana. • Larga aplicação de reconhecimento óptico, bidimensional, que substituirá os códigos tradicionais. • Sistema sem “uso de papéis”, <i>transponders</i> sortidores, reconhecimento da voz, dispensadores etc., registrando os materiais em movimento automaticamente. • Paletes de plástico aumentarão significativamente sua participação frente às paletes de madeira. • Contenedores e caixas plásticas colapsíveis conseguirão adeptos de outros segmentos, além do automobilístico e de alimentos. • Transferências entre cidades serão feitas por grandes veículos e a distribuição pulverizada, por veículos urbanos de menor porte. • Fusões de grandes empresas em mega-empresas no âmbito de transportes (aéreo, marítimo e terrestre).

Quadro 1: Algumas tendências da logística e da cadeia de abastecimento.

São várias as tendências da logística e da cadeia de suprimentos. Porém, cabe ao gestor aprimorar os seus controles para medir a sua eficiência e a eficácia de sua atividade. Uma forma do gestor medir o seu desempenho é pela utilização do BSC.

3 - *Balanced Scorecard* - BSC na Logística

As organizações, além de estruturas e regras, também são formadas por “emoções, percepções, motivações, aspirações, expectativas, ou seja, por fatores subjetivos” (LANER: 2004, p.17). Portanto, intervir numa organização exige que fatores subjetivos sejam

considerados para assegurar que o coletivo organizacional tenha sucesso. Entretanto, tais fatores precisam ser medidos, permitindo assim seu monitoramento, o que facilita ao gestor a tomada de decisões.

Para que todos aqueles que fazem parte da organização trabalhem em prol de um objetivo comum é “preciso que as pessoas se tornem participativas” (MARIOTTI: 1999, p.105). Ainda segundo Mariotti, num mercado globalizado e competitivo a sinergia entre pessoas, organizações e países vem crescendo e cada um contribui com diferentes habilidades e capacidades permitindo que o sucesso seja da competência e não da competição predatória.

Tornar a organização competente passa a ser tarefa dos gestores que necessitam de dados e informações que lhes permitam implantar estratégias bem-sucedidas. “Existem confusão e divergências semelhantes a respeito do processo de desenvolvimento de boas estratégias” (CASUMANO e MARKIDES:2002, p. 10). O sucesso de uma estratégia, para Tuomella (2005), pode advir de sorte, experimentação ou de um processo racional, e “mesmo se adotar uma posição mais tradicional ou mais racional, uma multidão de desafios é encontrada” (TUOMELA:2005).

Implantar uma boa estratégia não é tarefa fácil, independentemente de como ela surge. Nos anos 80, do século passado, os gestores reuniram uma série de técnicas visando maiores retornos aos acionistas e melhores remunerações aos executivos sêniores, tais como: gestão de qualidade total; produção e sistemas de distribuição *Just-in-time*; competição baseada no tempo; produção enxuta/ empresa enxuta; *empowerment* dos funcionários; e reengenharia (CASUMANO e MARKIDES:2002, p. 19). Todas estas técnicas tinham como foco o desempenho de curto prazo com o objetivo de atender aos anseios dos acionistas.

Para que uma organização tenha um bom desempenho, no curto e também no longo prazo, é necessário que os gestores considerem nas suas decisões os fatores internos e os externos à organização, bem como informações financeiras e não-financeiras.

Os fatores internos estão relacionados à eficiência interna, que será controlada a partir da análise dos custos, ciclo de vida e da produtividade; envolvem fatores econômicos e financeiros. Os fatores externos estão relacionados à eficácia externa, que busca verificar a satisfação dos clientes, flexibilidade, qualidade e distribuição e envolve dados não-financeiros. (FARIA e COSTA: 2005, p. 372).

Para municiar os gestores com tais dados, surgiu, na década de 90 do século passado, o *Balanced Scorecard* – BSC, idealizado por Kaplan e Norton. Para Sinoti (2007), “mais do que medidor de desempenho, o BSC é um Sistema de Gestão Estratégica e viabiliza processos gerenciais críticos”. Estes pontos críticos estão relacionados a:

- ✓ esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- ✓ comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- ✓ planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- ✓ melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Para Siqueira (2005, p. 20), o BSC

“é um modelo de gestão estratégica, provavelmente o mais aplicado no mundo dos negócios dos últimos anos, que procura acompanhar, controlar e disseminar ações estratégicas em medidas financeiras e operacionais, externas, internas, de resultado e de desempenho”

Sob a coordenação das universidades Peperdine e Albany, dos Estados Unidos, foi realizado um estudo em 45 países constatando que o BSC “é a metodologia mais utilizada como modelo de gestão de performance: 62% das empresas utilizam a ferramenta” (MARINO: 2008, p. 40). Conforme constatou Marino (2008, p.41), o BSC pode ser aplicado em empresas com modelos de gestão variados: horizontal ou vertical, podendo ser implantado em toda a empresa, como é o caso da Robert Bosch, ou somente em algumas áreas, como fez a Brasilprev.

A estrutura do BSC está fundamentada, conforme Lunkes (2007, p. 172-178), em quatro perspectivas:

1 - Perspectiva Financeira → No BSC o foco na área financeira continua existindo, seus objetivos estão apresentando a meta da organização para o longo prazo. Os fatores críticos do sucesso do BSC são: o crescimento e composição da receita; redução de custos; melhoria da produtividade; e aumento dos lucros.

2 - Perspectiva do Cliente → Nessa perspectiva são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá e as medidas de desempenho nesses segmentos alvo, além das específicas de criação de valor aos clientes.

3 - Perspectiva dos Processos Internos → Após formular os objetivos e medidas financeiras e clientes a empresa ajusta os processos internos que deve identificar os processos críticos para realizar os objetivos dos clientes e acionistas.

4 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento → Essa perspectiva auxilia na identificação das necessidades para capacitar os empregados nas diversas atividades desempenhadas por estes na empresa, procurando alinhar esse desempenho de acordo com a estratégia. Os empregados necessitam de um sistema de informações para dar suporte na tomada de decisões e também que forneça um *feedback* do seu desempenho.

A partir da visão e da missão da empresa, segundo Gasparetto (2003, p. 95), são identificados:

os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, os quais são desmembrados em indicadores de desempenho. Para cada indicador de desempenho são identificadas metas. Para o alcance das metas são desenvolvidas iniciativas. As iniciativas poderão ser operacionalizadas através de planos de ação, para os quais serão definidos responsáveis, que coordenarão as ações necessárias para que os planos de ação sejam executados e que as metas sejam alcançadas.

As perspectivas foram ilustradas por Kaplan e Norton (2001, p. 89) (figura 1):



Figura 1: Arquitetura do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 89).

O gerenciamento da estratégia não termina com a implantação do BSC; ele é um processo contínuo e exige que os gestores monitorem constantemente os objetivos, indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a que melhor sintetiza a busca contínua pelo aperfeiçoamento do sistema e a busca diária para colocar em prática a estratégia definida. Esta perspectiva funciona como se fosse a raiz da árvore (FARIA e COSTA: 2005, p. 375). O comprometimento de toda a organização é essencial para o sucesso da estratégia.

4 - Os portos na logística

A economia mundial passa por constantes mudanças. Essas mudanças abrem uma reflexão sobre o antigo conceito de porto, o qual era visto como um mero provedor de serviços de embarque e desembarque de cargas e passageiros. Conforme Larousse (1992), “O novo milênio veio confirmar o importante papel desempenhado pelos portos no mundo globalizado, o de ser uma plataforma logística, um centro estratégico que vai ao encontro das necessidades crescentes das empresas por um serviço operacional de competência e agilidade”.

Com esta nova visão, cada vez mais são necessárias parcerias de governos e empresas privadas em investimentos de recursos necessários para que se tenha portos bem estruturados e o país possa concorrer em igualdade de condições no mercado internacional. Esta idéia vem amadurecendo aos poucos no Brasil, com portos bem estruturados capazes de suprir grande parte do comércio exterior brasileiro e, além disso, importantes investimentos estão sendo feitos para o crescimento ainda maior dos portos já existentes e na criação de novos portos.

A figura 2 apresenta um fluxo das atividades da logística de uma exportação, utilizando o porto como meio de encaminhar a mercadoria.

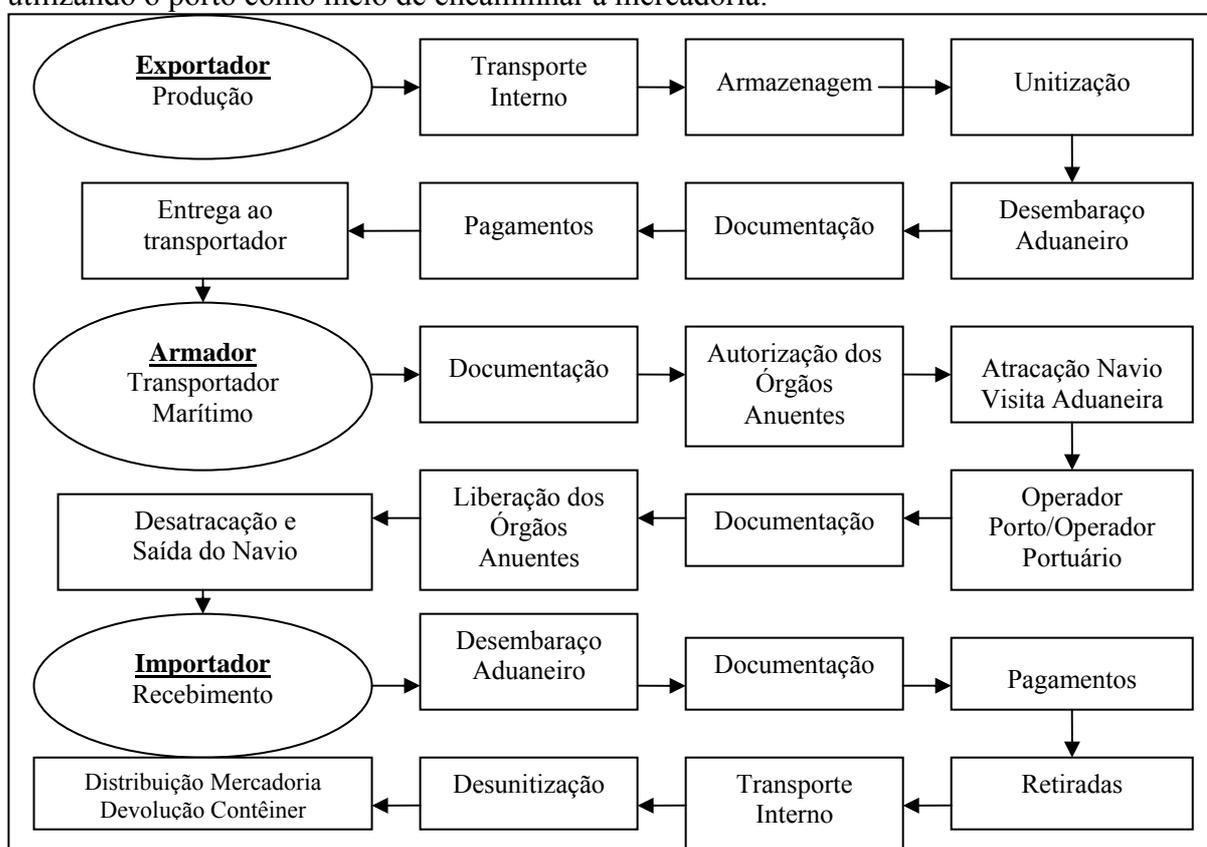


Figura 2: Processo Logístico em uma Exportação Marítima

Fonte: Inácio (2006, p.31)

Na figura 2, percebe-se o fluxo da mercadoria e também onde cada agente envolvido no processo executa sua operação.

5 - Metodologia do Estudo

Para atingir o objetivo de analisar o processo de implantação do BSC no porto de Itajaí efetuou-se uma pesquisa descritiva que, na concepção de Gil (2002), tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevista semi-estruturada que, para Gil (2003), é “guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

Foram entrevistados: o gerente responsável na época pela implantação e o consultor contratado para assessorar o processo. Estes foram questionados sobre como foi envolver os funcionários; a maneira como encontraram os pontos fortes e fracos; quais as perspectivas e o tema que foram trabalhadas, dentre outras questões. Além de responder as questões formuladas também forneceram material elaborado para executar o processo.

Quanto à abordagem do problema, o artigo consiste em uma pesquisa qualitativa. Para Richardson *et al* (1985), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

6 - Resultados

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida no porto de Itajaí/SC

6.1 - Porto de Itajaí

De acordo com registros históricos, por volta de 1914 foram iniciadas as primeiras obras do porto de Itajaí com a construção de 700 metros do molhe Sul, seguidas mais tarde das obras do molhe Norte. O porto propriamente dito foi iniciado em 1938, com a construção do primeiro trecho de cais, com 233 metros de comprimento e estrutura em concreto armado, e do primeiro armazém. No início de 1950, foi construído o segundo trecho de cais correspondente a 270 metros, concluindo-se em 1956 mais de 200 metros, além da construção de um armazém frigorífico, voltado na época para as necessidades da atividade pesqueira.

Porém, o porto de Itajaí, em 28 de julho de 1966, passou a ser considerado “porto organizado”, quando foi instalada a Junta Administrativa do Porto de Itajaí, subordinada ao Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis. Em 1976, com a criação da Empresa de Portos do Brasil S.A – PORTOBRÁS, o gerenciamento do terminal itajaiense passou a ser exercido pela Administração do Porto de Itajaí, diretamente vinculada àquela estatal. A partir desse período verificou-se um crescimento acentuado da sua movimentação e, com a melhoria na sua organização administrativa, a administração do porto passou a ser um órgão respeitado pela comunidade portuária.

Com a Lei 8.029, de 1990, a PORTOBRÁS foi extinta e, após momentos de incertezas e indefinições oriundas de uma situação não prevista, para que pudesse continuar com suas atividades normais sem sofrer solução de continuidade, a administração do porto de Itajaí passou a ser subordinada à Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP, situação que perdurou até 1º de Junho de 1995, quando o Ministério dos Transportes transferiu a gestão do porto ao município de Itajaí, através da Administradora Hidroviária Docas Catarinenses. Em dezembro de 1997, o porto de Itajaí foi transferido ao município pelo prazo de 25 anos. Passou a ser chamado de Superintendência do Porto de Itajaí em 6 de junho de 2000, através da Lei Municipal 3.513, e está estruturado conforme a figura 3.

Em 2001, o Porto de Itajaí iniciava uma das fases mais importantes da sua história. Com o intuito de auferir recursos para custear o processo de modernização, o Porto de Itajaí procedeu a um processo licitatório de parte das instalações portuárias. Esta decisão mudou a realidade do terminal, visto que a partir de então numerosos investimentos foram realizados, bem como toda a dinâmica do terminal foi alterada, sendo a atuação do Poder Público fundamental para a melhoria dos resultados do Porto.

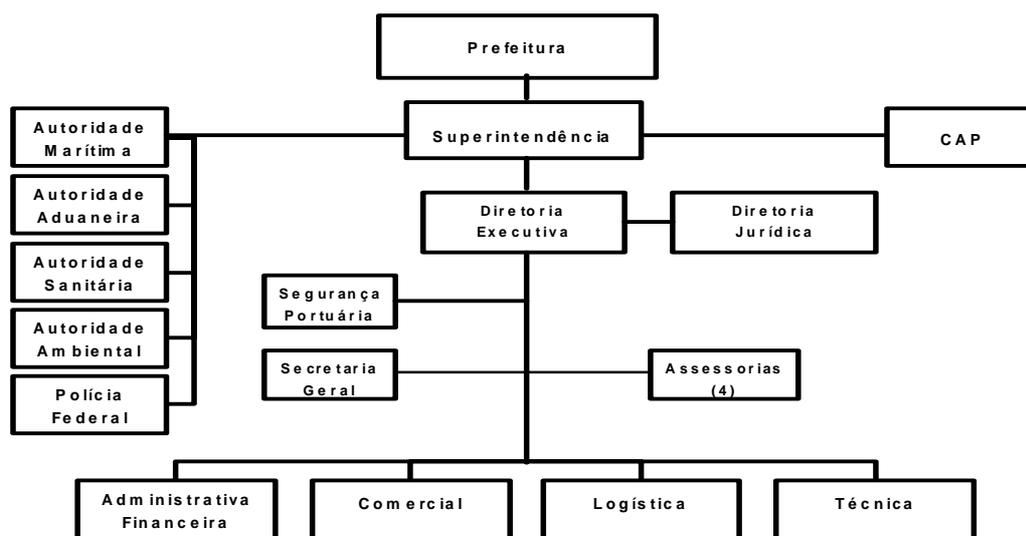


Figura 3 – Organograma do Porto de Itajaí

Fonte: Porto de Itajaí

Em 2002, a Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí (TECONVI S/A), que é uma empresa privada, através de licitação recebeu concessão para atuar como operador portuário no segmento de contêineres. Os serviços executados pela TECONVI englobam atividades de recepção de contêineres de importação e exportação, a armazenagem e a operação portuária de embarque e desembarque de carga.

O Porto de Itajaí caracteriza-se por ser um porto essencialmente exportador pois cerca de 71% de sua movimentação corresponde a contêineres cheios para exportação. Este fato reflete bem a característica econômica do Estado de Santa Catarina, cuja produção agro-industrial tem grande aceitação nos mercados consumidores internacionais.

Para manter a representatividade do Porto de Itajaí no comércio exterior brasileiro, cabe citar que o porto é considerado o sexto maior porto brasileiro, com participação de 0,66% no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo considerado um porto médio, conforme Campos Neto (2006).

De acordo com o *site* portogente.com.br, no balanço de 2006 o Porto de Itajaí se destaca como o segundo no ranking nacional em movimentação. A aquisição de equipamentos, áreas de movimentação de mercadorias (portos secos) e principalmente a dragagem que elevou o calado de 9,9m para 11m, foram algumas das ações responsáveis pela performance. O quadro 2 apresenta outros dados do porto:

Movimentação total de cargas	6.928.464 ton.	Crescimento de 6%
Contêiner	688.305 (TEUs)	Crescimento de 6%
Contêiner cheio	399.556 (TEUs)	
Contêiner vazio	288.788 (TEUs)	
Carga movimentada em contêiner	6.256.421 ton.	Crescimento de 6%
Tonelada média por contêiner	24,6 ton.	
Exportação: 73%	Importação: 27%	

Quadro 2 – Desempenho de 2006

Fonte: Porto de Itajaí.

Segundo a administração do Porto de Itajaí, o desempenho equilibra-se no trabalho tripartite que envolve trabalhadores portuários, órgãos intervenientes e a superintendência do porto.

O Porto de Itajaí se localiza na costa do estado de Santa Catarina, distante 100 Km de sua capital, Florianópolis. Localizado na região mais industrializada do Estado de Santa Catarina, o Porto de Itajaí está no Vale do Itajaí, centro do litoral sul do país.

Além das boas condições de infra-estrutura aquaviária, o porto depende também da acessibilidade terrestre para oferecer seus serviços de forma eficiente e contínua na cadeia de suprimentos das quais participa. O Porto de Itajaí é servido por uma importante malha rodoviária que faz ligação com Florianópolis, região sul do Estado e Rio Grande do Sul, e ao norte, faz ligação com Joinville; toda a região norte do Estado e o Paraná estão ligados pela BR-101. O Porto está distante apenas 6 Km da BR-101, com acessos asfaltados. A BR-470 (sentido leste-oeste) liga Itajaí a todo o Oeste Catarinense, passando por Blumenau, Lages e demais regiões do Estado.

Visando atender a demanda de cargas congeladas movimentadas em Itajaí, estão sediados no município 6 armazéns frigoríficos privados. A empresa Brasfrigo S/A obteve permissão junto à Receita Federal para administrar a Estação Aduaneira de Interior Frigorificada (EADIF). Há no local uma unidade de fiscalização do Ministério da Agricultura, que emite certificados e guias agilizando assim as operações internacionais com alimentos.

6.2 BSC no porto de Itajaí

O superintendente nomeado pelo prefeito municipal iniciou a implantação do BSC no porto de Itajaí em 2000 e levou quatro anos para concluir, o que ocorreu em 2004. Sua implantação possibilitou ao porto criar uma estratégia e alinhar todas as ações com o que estava definido no plano estratégico. No mesmo ano em que iniciou a implantação o porto foi certificado pelo ISO 9001, demonstrando que já havia uma organização em relação ao fluxo de dados e informações, a figura 4 apresenta este fluxo.

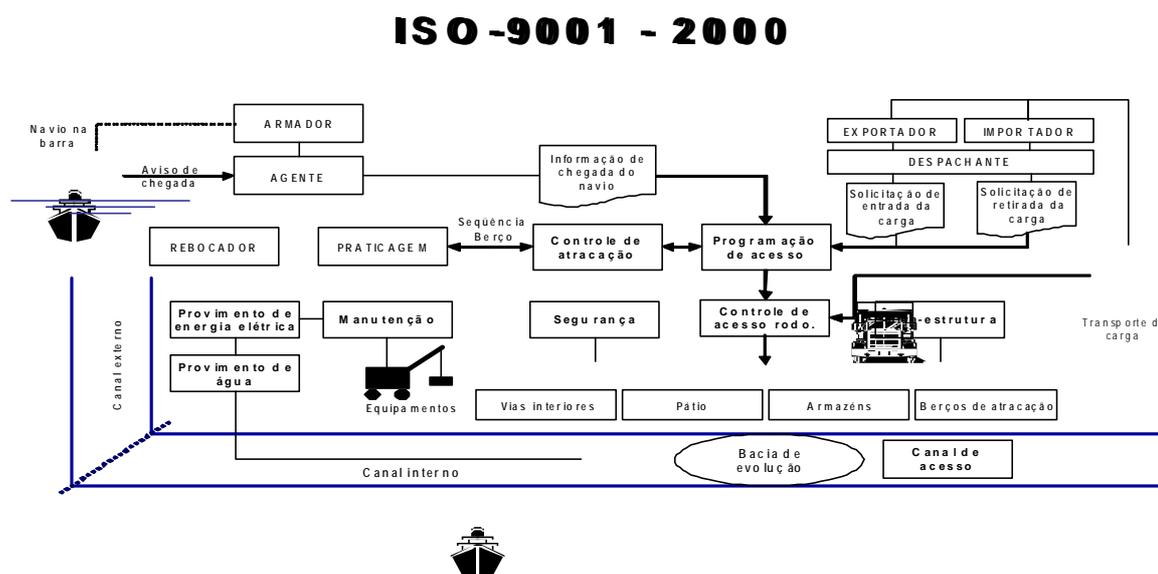


Figura 4 – Fluxo de informações do porto de Itajaí
 Fonte: Porto de Itajaí

O fato do porto já ter um sistema organizado de fluxo de dados e informações, inclusive com alguns indicadores, facilitou sua adaptação aos conceitos do BSC no que se refere a fixar objetivos e metas e controlar a sua execução através de indicadores. Como exemplos de indicadores, tem-se: índice de cargas movimentadas; taxa de ocupação de área de armazenagem; e índice de atendimento de armazenagem.

Apesar de ter um bom fluxo de informações, o porto tinha problemas para implantar mudanças e criar estratégias eficientes. O orçamento, por exemplo, tinha somente uma função formal. Sua elaboração resultava de uma obrigação legal, por ser uma autarquia. Entretanto, as ações realizadas não tinham como suporte o que estava definido no orçamento. A implantação do BSC permitiu que todas as ações realizadas ou planejadas estivessem de

acordo com o plano estratégico e o orçamento passou a contemplar o que estava definido no plano estratégico.

O tema estratégico definido foi Inovação e, com o foco voltado para este tema, a administração passou a trabalhar, em todas as áreas, com a possibilidade de criar um diferencial em relação aos demais portos existentes no país, visando assim atrair novos clientes.

A visão do porto, definida a partir da implantação do BSC em 2000, era a de ser reconhecido, até o ano de 2005, como o porto brasileiro na região sul e no Mercosul de maior eficiência. Ser eficiente, segundo a administração do porto, é ter: tarifas competitivas; baixos custos; alta movimentação de cargas; ampliação da área de armazenagem; integração dos sistemas de apoio; e criação de ambiente produtivo.

Como missão o porto, ainda hoje, tem estabelecido o seguinte: regular, fiscalizar, controlar, incentivar a expansão das atividades portuárias e prestar serviços especiais de sua competência.

A meta definida pelo porto foi obter um superávit de 10%, conforme demonstrado na figura 5:

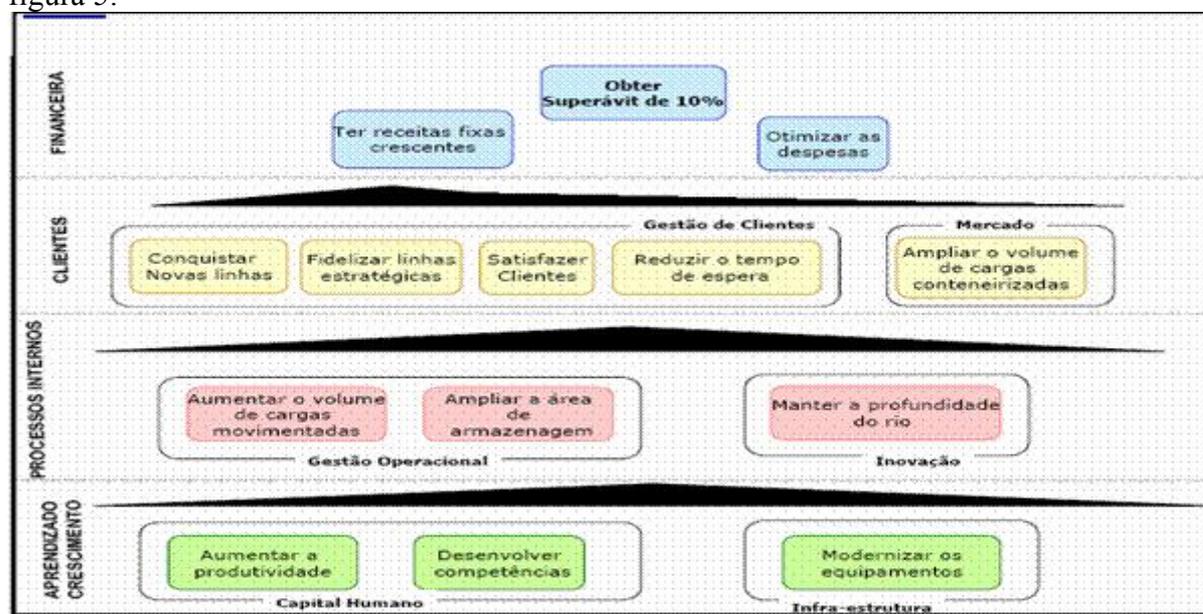


Figura 5 – Mapa estratégico do porto de Itajaí

Fonte: Porto de Itajaí

Para atingir esta meta o porto de Itajaí passou a trabalhar as quatro perspectivas do BSC: aprendizagem e crescimento; processos internos; clientes e financeira.

Na perspectiva do aprendizado, a equipe foi motivada pela liderança exercida pelo então superintendente que organizou workshops, discussões em grupo (cada grupo discutia suas metas com os demais visando verificar se não haviam sido criados indicadores com metas que conflitavam com outros setores), palestras sobre planejamento e estratégias e cursos sobre planejamento estratégico. O sistema de recompensas implantado permitia ao empregado ou grupo que atingia a meta definida uma premiação, como uma folga ou reconhecimento através de elogios, tendo em vista a impossibilidade de retribuição financeira, em virtude de ser uma autarquia.

Nos processos internos, foram desenvolvidas ações que viabilizassem o aumento no volume de cargas movimentadas e a ampliação da área de armazenagem. Uma dessas ações foi a terceirização de parte do setor de armazenagem, com a empresa TECONVI, a qual também efetuou investimentos no porto. Outro item trabalhando nesta perspectiva foi aumentar a profundidade do rio, permitindo que mais navios tivessem condições de atracar, bem como evitar problemas que resultassem em navios encalhados. Para dar conta deste

objetivo foi firmado contrato com uma empresa para que ela efetuasse a dragagem do rio periodicamente.

Em relação à perspectiva de clientes, foram efetuadas várias reuniões com clientes atuais e em potencial e também a elaboração de contratos com os armadores pelos quais o porto garantia a profundidade necessária para que mais navios pudessem atracar, o que acarreta a possibilidade de novas linhas e, conseqüentemente, mais clientes.

Considerando que o cliente não escolhe o porto onde vai receber ou enviar a mercadoria, pois depende da existência de um ponto de atracação programado para a linha utilizada pelo fornecedor, ou no caso de envio se há um ponto de atracação no país do cliente, o porto necessita criar as condições para que mais linhas tivessem no porto de Itajai um ponto de atracação. Ainda na perspectiva de clientes, visando dar maior agilidade ao embarque e desembarque, o porto priorizou as cargas containerizadas.

Na perspectiva financeira, foram trabalhadas as receitas no sentido de criar receitas fixas como, por exemplo, contrato com os armadores e, com isso, garantir uma receita mensal fixa, uma vez que cada navio que atraca paga uma taxa ao porto. Isto foi possível pelo fato de o porto garantir uma profundidade mínima para manobras. Em relação às despesas, um exemplo de otimização foi o contrato com a empresa que faz a dragagem do porto. Anteriormente a draga era acionada quando o porto considerava necessário e o deslocamento da draga impactava o valor cobrado: quando foi firmado um contrato permanente esse preço ficou abaixo dos valores cobrados. A figura 6 apresenta um resumo do mapa estratégico resultante.

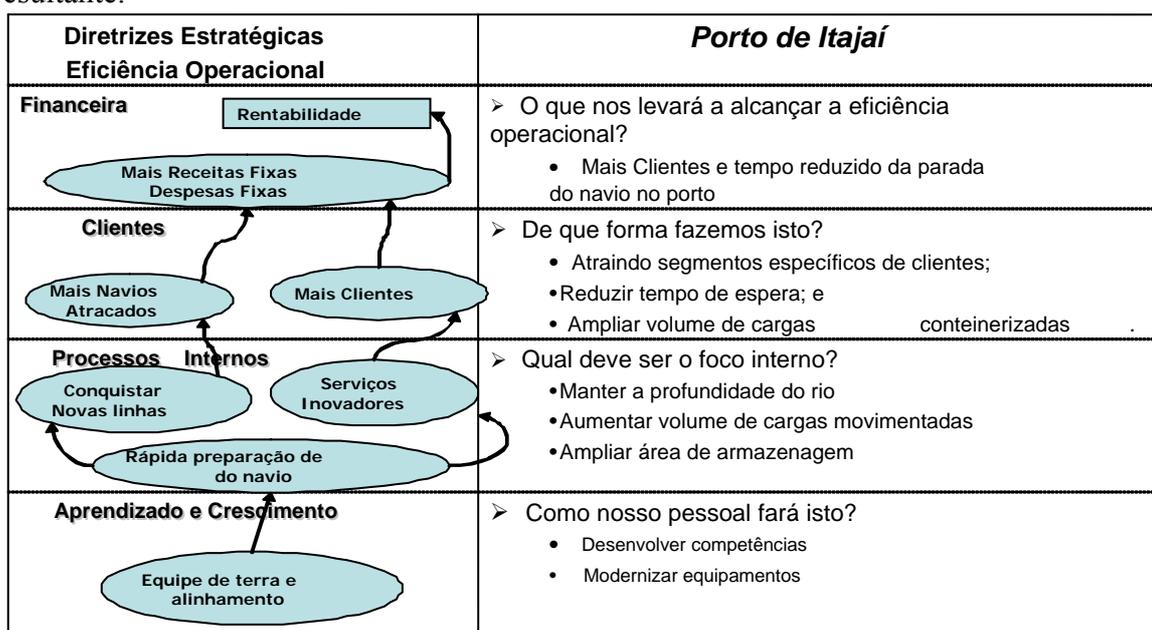


Figura 6 – Diretrizes estratégicas do porto de Itajá

Todo o processo inicia com uma equipe bem preparada e bons equipamentos, fato que possibilita a liberação rápida das cargas e, desta forma, permite a atracação de mais navios, pois o tempo de parada é curto. A movimentação rápida de cargas e serviços inovadores resultam em mais clientes o que, por sua vez, aumenta a rentabilidade do porto tendo em vista que as despesas são fixas e a receita aumenta em função do aumento de navios que atracam no porto devido a novas linhas conquistadas.

6.3 - Situação Atual

Atualmente, o BSC não está mais sendo utilizado. Porém, sua implantação mudou a forma de administrar o porto, permitindo que os novos gestores tenham informações estratégicas a sua disposição, o que facilita o processo decisório. A não-continuidade deveu-se à troca da administração municipal.

Entretanto a implantação do BSC permitiu ao porto definir a sua estratégia, tendo como uma das metas aumentar as cargas containerizadas, que atualmente já representam 99% de todas as cargas movimentadas no porto. Na figura 8 pode-se verificar a evolução do volume de cargas containerizadas.

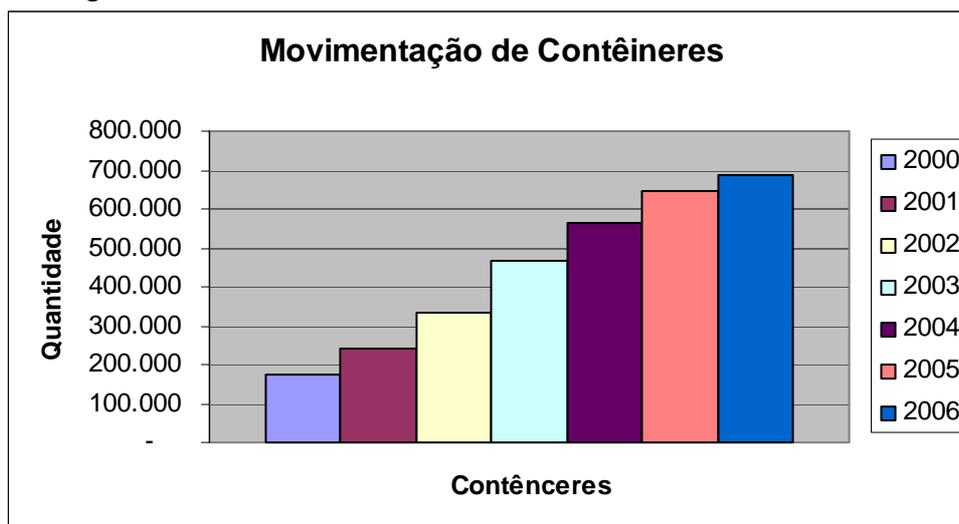


Figura 8 – Movimentação de contêineres do porto de Itajaí de 1991 a 2006.

Fonte: Porto de Itajaí.

Percebe-se pelo gráfico acima um aumento no volume de cargas containerizadas, principalmente a partir de 2001. Em 2006, o porto movimentou 688.305 cargas com contêineres.

Este aumento de cargas tem exigido do porto muitos investimentos, seja com recursos da União ou próprios. Muitas obras já foram efetuadas e outras estão em andamento. A tabela 1 apresenta a quantidade de recursos envolvidos em obras:

Obra	Situação	União	Porto	Total*
Derrocamento do Canal de Acesso	Concluída	6,00	2,00	8,00
Recuperação do Molhe Sul	Concluída	16,50	5,50	22,00
Dragagem do canal de acesso	Concluída	14,40	5,10	19,50
Complexo Adm/Fotosanidade/ETE	Concluída	0,60	0,90	1,50
Sistema de Segurança	Concluída	1,65	0,41	2,06
Acesso Veículos Terminal a BR101	Andamento	16,00	6,80	22,80
Recuperação Molhe Norte	Projeto	10,5	3,5	14,0
Sub Total		65,7	24,2	89,9
TECONVI				
Construção do Gate	Andamento			3,0
Construção de Berço com 250m	Andamento			20,0
Aquisição do um MHC	Andamento			3,0
Aquisição de 2 Search Stacker	Andamento			1,0
Sub Total				27,0
Total Geral				116,9
* Valores em Milhões				

Tabela 1 – Investimentos realizados no porto de Itajaí (valores em milhões de reais)

Fonte: Porto de Itajaí.

Há um total de 116,9 milhões de reais envolvidos em obras que já foram concluídas, estão em andamento ou projetadas. Destes, 24,2 milhões de reais são do próprio porto e 27 milhões são da TECONVI, empresa que arrendou parte do setor de armazenagem do porto.

A questão da eficiência, definida como visão em 2000 quando da implantação do BSC no porto, pode ser percebida na tabela 2 que compara a movimentação de cargas containerizadas no porto de Itajaí com o porto de Santos em 2006:

Porto	Contêineres	Berços	Por berço	Área M ²	Por M ²
Santos	2.446.481	64	38.226	7.700.000	0,3177
Itajaí	688.305	3	229.435	98.500	6,9879

Tabela 2 – Movimentação de cargas:porto de Santos x porto de Itajaí

Fonte: Porto de Itajaí e porto de Santos

O porto de Santos é o porto que movimentou o maior número de contêineres no país e o porto de Itajaí está em segundo lugar no volume de cargas movimentadas com contêiner no ano de 2006. Porém percebe-se no quadro acima que enquanto o porto de Santos movimenta por berço 38.226, o de Itajaí movimenta 229.435, o que representa seis vezes mais cargas movimentadas.

No caso do porto de Itajaí, após a implantação do BSC é que foi definida a sua missão e visão, pois antes não estavam claramente disseminadas entre os funcionários a missão e visão. Em 2000 a visão estratégica era de ser reconhecido como porto brasileiro com maior eficiência até 2005. Atualmente a visão estratégica do porto é reavaliada a cada 5 anos, junto com seus colaboradores. A visão estratégica atual é “consolidar a eficiência do Porto de Itajaí aliada ao crescimento sustentável até 2010”.

7 Considerações finais

A implantação do *Balanced Scorecard* – BSC no porto de Itajaí foi efetuada através da mobilização de todos os empregados, iniciando pelo superintendente, seguido de toda a gerência. Um dos fatores que dificultaram a implantação foi o fato do porto ser uma superintendência subordinada à prefeitura municipal de Itajaí/SC o que acarretou a nomeação de muitos empregados, os quais não tinham competência técnica suficiente para exercer a função, sendo assim a motivação do quadro de pessoal foi outro item que precisou ser superado.

O porto já possuía uma estrutura que possibilitava o fluxo de informações bem como alguns indicadores para monitoramento. Sendo assim o desafio foi criar uma estratégia que permitisse alinhar as metas definidas com as ações que auxiliassem o porto a direcionar esforços na otimização do seu espaço e buscar novos clientes.

A estratégia definida girou em torno do tema **inovação** e envolveu todas as perspectivas do BSC. Os novos clientes e também novas linhas foram conquistados com inovações em várias áreas, como a melhoria do canal de acesso e contrato fixo de manutenção da profundidade do leito do rio, e comodidade para o cliente com a instalação de um sistema de vigilância eletrônica ao qual o cliente tem acesso para acompanhar a sua carga.

É possível dizer que a implantação do BSC foi positiva para o porto de Itajaí/SC, apesar de atualmente não mais estar sendo utilizando. A cultura permanece na gestão da organização, pois há uma estratégia definida e os esforços são efetuados de acordo com esta estratégia, o que traz benefícios à organização.

8 -Referências

- CAMPOS NETO, C. A. da S. **Portos brasileiros:** área de influência, ranking, porte e os principais produtos movimentados. Texto para discussão nº 1164. Brasília: IPEA, 2006.
- CAPINERI C. and LEINBACH T. R. – **Freight Transport, Seamlessness, and Competitive Advantage in the Global Economy** – University of Siena – Italy, and – Department of Geography – University of Kentucky – USA – EJTIR, **6**, no. 1 (2006), Disponível em: <http://www.ejtir.tbm.tudelft.nl/issues/2006_01/pdf/2006_01_02.pdf. > Acesso em: 24 set. 2007

- CASUMANO, Michael A. MARKIDES, Constantinos C.(org.). **Pensamento estratégico**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COSTA Ana Cristina de, COSTA Maria de Fátima Gameiro da – **Gestão de Custos Logísticos** – São Paulo: Atlas, 2005.
- CSCMP – **Definition of Logistics Management** Disponível em: <<http://cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>> Acesso em: 24 set. 2007
- DESLANDES, Suely Ferreira *et al* – **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2001.
- FARIA, A. C. C, GAMEIRO, M. F. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- INÁCIO, Everton Gilmar - O Processo de atracação e de desatracação de navios no porto de Itajai - Univali - Itajai - SC – 2006
- GATTORNA, J. **The gower handbook of logistics and distribution management**. 4. ed. Vermont, Reino Unido:Gower, 1990.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Tradução: Afonso C. da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Tradução de: The strategy-focused organization.
- LANER, A.S. CRUZ JUNIOR, BENJAMIM J. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque na tomada de decisão**. Florianópolis: VisualBooks, 2007
- MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARINO, C. **De mão dadas: Empresas mostram como o *Balanced Scorecard* e a área de RH podem se ajudar mutuamente**. In Rev. Melhor: Gestão de pessoas. São Paulo: Segmento, jan. 2008.
- MOURA R. A., *et al* – **Atualidades da Logística** – São Paulo: IMAM, 2003.
- PANITZ, C. E. **Dicionário de Logística e Operações** – versão 1.3 - 2006.
- PASSARI Fabrizio – **Portos Secos, logística e exportação** – Disponível em: <http://www.supplychainonline.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=155>>
- RICHARDSON, RJ *et al* **Pesquisa social – métodos técnicas**. São Paulo, Atlas, 1985.
- SINOTY, José. **Balanced Scorecard: um resumo dos principais conceitos**. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 20/08/2007.
- PORTO DE ITAJAÍ. Disponível <<http://www.portodeitajai.com.br>> Acesso em: 24 Ago. 2007
- SANTOS, Maria João. **Processos de globalização Versus movimento de concentração e reestruturação produtiva**. In **Globalizações: Novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis: Ed. da UFSC, SOCIUS, 2001.
- SIQUEIRA, M.C. **Gestão da Informação: Como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- TUOMELA, T. **The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system**. Management Accounting Research. Elsevier, 16 (2005) 293–320.