

**A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO PARA A
DEFINIÇÃO DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS PRINCIPAIS
EMPRESAS DE TRANSPORTES TERRESTRE BRASILEIRAS**

Renata Fernanda Rovigati de Campos

renatarovigati@estudante.ufscar.br

Nilton Cezar Carraro

nilton.carraro@ufscar.br

O presente estudo busca angariar elementos capazes de fomentar um projeto de pesquisa para um programa de stricto sensu que tenha como objetivo analisar a utilização dos indicadores chave de desempenho para a definição de posicionamento competitivo das principais empresas de transportes terrestre brasileiras. Justifica-se pela importância do setor para o Brasil, haja vista que quase que a totalidade de sua produção é escoada por caminhões e trens, como exposto pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, onde 58% da movimentação de cargas são feitas por rodovias e 25% por ferrovias [1]. Além disso, a Organização Mundial do Comércio (OMC) declarou que o setor de transportes foi um dos que mais sofreu com a pandemia e segundo dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT), enquanto o produto interno bruto (PIB) brasileiro diminuiu 5,9% no primeiro semestre de 2020, o PIB do setor de transportes sofreu redução de 11,3% [2]. Logo, estudar os fatores que definem a competitividade desse setor torna-se importante para o Brasil, que demonstra mais uma demanda que é a necessidade de implementar uma intermodalidade, integrando transporte rodoviário ao ferroviário e outros modais [3].

Fundamentos

Após a pandemia da Covid-19, a guerra no leste Europeu trouxe ainda mais preocupações ao Brasil que já sofre com o alto custo de escoamento de sua produção, e, com a economia

mundial colapsando frente a essa nova guerra no leste europeu, gerando consecutivas flutuações do câmbio e nas commodities, existe uma preocupação ainda maior se o setor está preparado para essas adversidades, qual o posicionamento competitivo adotado e como isso se reflete na utilização dos indicadores chave de desempenho [4].

O posicionamento competitivo exerce protagonismo na definição da estratégia de uma empresa e deve ser aplicado sob a égide de técnicas que o sustentem [5]. Na verdade, pesquisadores renomados como Ansoff, Porter, Drucker; Prahalad, Mintzberg, entre outros, dão suas contribuições a décadas e os estudos nessa área ainda continuam rendendo muitos frutos, dada as constantes modificações no cenário econômico mundial, o que força a roda do conhecimento se movimentar.

Nesse sentido, alguns modelos têm emergido mundialmente e estão sendo testados em trabalhos internamente. Por exemplo, o modelo Delta de Hax e Wilde foi testado na implementação de posicionamentos estratégicos diferenciados pela administração estratégica para as empresas de produtos tidos como “comoditizados”, chegando à conclusão que de fato poderá contribuir significativamente com seus usuários [6]. Contribuindo com o avanço desses modelos, os indicadores chave de desempenho poderão atuar como protagonistas na definição do posicionamento competitivo das principais empresas de transporte terrestre brasileiras.

Vale lembrar que esses são mais comumente chamados pelo mercado como KPI, abreviatura da expressão de língua inglesa para *Key Performance Indicator*, e que, com o passar do tempo também vem sofrendo alterações como a divulgada por Parmenter, que acrescenta nessa análise uma contribuição minuciosa que é a divisão três níveis, sendo a primeira em indicadores chave de resultados (Key Result Indicators – KRI), a segunda em indicadores de performance (Performance Indicators – PI) e a terceira em indicadores chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPI) [7].

A utilização eficiente dos indicadores proporciona à empresa um controle satisfatório das atividades operacionais, auxiliando no desenvolvimento da criação e implementação de medidas estratégicas, e conduz tais estratégias de forma a tornarem-se diferencial competitivo, contribuindo também, na indicação de falhas no sistema e na identificação da necessidade de atuação da gestão [8].

Os KPI como sendo o núcleo do desempenho não podem ser confundidos com os demais que os antecedem. Logo, faz-se necessária para as principais empresas brasileiras do setor de transporte terrestre, quais de fatos são os indicadores que pertencem a cada camada e de fato quais devem compor a definição de posicionamento competitivo. Vale ressaltar que os indicadores de desempenho precisam estar correlacionados com as diretrizes, necessidades e objetivos que a empresa busca atingir.

Logo, as organizações deverão considerar diversos objetivos no desenvolvimento dos indicadores de desempenho entre os quais pode-se citar: i) tornar claras as estratégias; ii) enfocar os processos centrais; iii) ter foco nas variáveis críticas; iv) identificar os fatores críticos que justificam a atenção da gestão; v) utilizar os indicadores de desempenho como base de recompensa [9].

Todo esse processo de projetar e implementar indicadores de desempenho não pode ser realizado sem o apoio total dos gerentes, principalmente os da área contábil e de direção da organização. Ademais, é de suma importância o envolvimento das outras áreas de negócio: marketing, produção, desenvolvimento de processos, operações, distribuição e logística, vendas, serviços e sistemas de informações [10].

Outro processo importante na decisão dos indicadores é olhar seus concorrentes, chamado de processo de benchmarking competitivo, na qual deve ser realizado um estudo dos relatórios de gestão e relatório de contas dos seus principais concorrentes. Tendo por objetivo quais indicadores de gestão são divulgados e trabalhados pelas demais empresas que atuam no ramo. Como exemplo desse processo, o estudo realizado nos SMTUC, onde o responsável nomeou as seguintes empresas do setor de transporte: Carris - Lisboa, STCP- Porto, TUB - Braga, RENFE - Barcelona, Empresa Municipal de transportes de Madrid e RATP – Paris, além da utilização de uma lista de indicadores disponibilizada pelo IMTT aos SMTUC em 2004. Após recolher e reunir uma lista de indicadores das empresas, foi realizada uma comparação com a lista dos SMTUC para selecionar quais indicadores faltavam para somar à organização [11].

Outra forma de elaboração do benchmarking competitivo, é através de uma seleção de empresas e a partir de perguntas chaves, como Você acha que sua empresa está preparada para os próximos 10 anos? Quais os maiores desafios? Qual mudança você acredita que mais impactou o TRC nos últimos 10 anos?. As respostas obtidas trazem uma visão de como as

empresas estão se comportando frente ao mercado competitivo e quais as mudanças existentes entre cada uma delas, para diante disso ter um diagnóstico que contribua para a alavancagem da empresa [12].

Portanto, após esse relato preliminar infere-se que as empresas de cada setor possuem diferentes maneiras de se comportar e agir frente a um mercado competitivo, por isso é de suma importância a realização dos levantamentos dos indicadores existentes no mercado e quais de fato poderão ser úteis a tomada de decisão para a definição de posicionamento competitivo das empresas de transportes terrestre brasileiras

Referências

[1] ABRALOG. Impacto da Covid-19 no transporte rodoviário de cargas chega a 43,9% no Brasil. Disponível em: <https://www.abralog.com.br/noticias/impacto-da-covid-19-no-transporte-rodoviario-de-cargas-chega-a-439-no-brasil/>. Acesso em: 17 ago. 2022.

[2] SICCHERINO, F.; REIS, M. Caminhos e desafios do Supply Chain: Rotas possíveis. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82681/78694>. Acesso em: 17 ago. 2022.

[3] REVISTA CONECTA, Transporte ferroviário no Brasil—desafios e oportunidades. Disponível em: <https://fatecrl.edu.br/revistaconecta/index.php/rc/article/view/18/14> . Acesso em: 23 ago. 2022.

[4] O GLOBO BRASIL. ‘E Agora, Brasil?’: Economia brasileira em alerta com conflito no Leste Europeu. 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/conteudodemarca/e-agora-brasil-economia-brasileira-em-alerta-com-conflito-no-leste-europeu-25458363>. Acesso em: 18 ago. 2022.

[5] ADNER, R.; CSASZAR, F.A.; ZEMSKY, P.B. (2014); "Positioning on a Multiattribute Landscape". *Management Science*, 60(11), 2794-2815.

[6] FERREIRA, T. F. Posicionamento competitivo em economias de redes: uma aplicação do modelo delta em mercados de baixa diferenciação. 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

[7] PARMENTER, D. (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc

- [8] BUARQUE, R. C. S.; SILVA FILHO, J. C. G.; MIRANDA, L. C. Medição de Desempenho em Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas: uma Investigação em Recife/PE, 2013. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/281.doc>. Acesso em: 22 ago. 2022.
- [9] KAPLAN, R. S.; COOPER, R. Custo & Desempenho. São Paulo: Futura, 1998.
- [10] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard . Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [11] MENDES, J. Balanced Scorecard e Painel de Indicadores: implementação numa entidade pública do sector dos transportes. Disponível em: https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24634/2/Jorge_Mendes_2008008615_rel.pdf . Acesso em: 23 ago. 2022.
- [12] SILVA M., ELIAS G., FARIA A., SCIOLL M. A inovação como diferencial competitivo no transporte: criação e incremento de um ecossistema de facilitação da transformação digital e adaptação à indústria 4.0. Dissertação em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/512/1/A%20inova%c3%a7%c3%a3o%20como%20diferencial%20competitivo%20no%20transporte.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.