



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS
CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

REGIANE CUNHA DA SILVA

AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS
DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: o caso da
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO.

RECIFE

2014

REGIANE CUNHA DA SILVA

AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS
DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: o caso da
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Jeronymo José Libonati.

Coorientador: Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues.

RECIFE

2014

Catálogo na Fonte

Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586r Silva, Regiane Cunha da

As relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do balanced Scorecard: o caso da empresa brasileira de infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO / Regiane Cunha da Silva. - Recife : O Autor, 2014.

114 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo José Libonati e co-orientador Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues.

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências.

1. Balanced Scorecard. 2. Administração pública aeroportuária. 3. Relações de causa e efeito. I. Libonati, Jerônimo José (Orientador). II. Rodrigues, Raimundo Nonato (Co-orientador). III. Título.

657 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 063)

REGIANE CUNHA DA SILVA

AS RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS
DAS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: o caso da
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Jeronymo José Libonati.

Coorientador: Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues.

Data da defesa: 30 de abril de 2014

Resultado: APROVADA

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Aldemar de Araújo Santos (Examinador interno)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza (Examinador externo)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Dedico este trabalho à INFRAERO.

AGRADECIMENTOS

Como reconhecimento da importância daqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desse trabalho, presto meus agradecimentos.

A Deus, que trilhou este caminho com propósitos que só Ele sabe, e a quem me entreguei de corpo, alma e coração, com coragem e garra nessa trajetória da docência.

Aos professores do Departamento de Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, que me capacitaram para chegar até aqui; em especial, o meu orientador, o professor Dr. Jeronymo José Libonati, por sua experiência e sua paciência nessa caminhada de construção e amadurecimento.

Ao professor Dr. Aldemar de Araújo Santos, coordenador do mestrado, por todo o seu apoio, por sua paciência e recomendações durante toda a caminhada do mestrado; ao professor PhD. Luiz Carlos Miranda, por suas contribuições ao estudo; à professora doutora Umbelina Lagioia, por suas contribuições no meu aprendizado. À Paula, secretária da diretoria do CCSA e ao secretário do mestrado, Sr. Luciano Sebastião, por serem sempre tão prestativos e atenciosos.

E, ao meu professor Dr. José Francisco Ribeiro Filho (*In Memoriam*), que primeiro me inspirou, com o seu jeito apaixonado pela Contabilidade, pelo qual tive a honra de ser orientada quando da monografia (2005); foi ele quem me incentivou a trilhar o caminho do mestrado acadêmico.

Um agradecimento especial a Paulo A. O. Magalhães Filho, gerente de Planejamento e Gestão da INFRAERO, por compartilhar sua valiosa experiência, por seu apoio, por sua paciência e por seu otimismo.

Ao Dr. Geraldo Moreira Neves, diretor de administração da INFRAERO, por me conceder a licença da capacitação para escrever esta dissertação. À Dra. Josefa Elenilda Cunha, ex-superintendente do Aeroporto Internacional do Recife, por sempre me apoiar em todos os meus passos na vida profissional. Aos meus colegas de trabalho, Alan Advíncula Veras, Bruno Jatobá Lins, Rejane Maria da Silva, por me ajudarem, de forma direta e indireta, nessa trajetória.

À minha mãe, a educadora Maria Valderez C. Cunha, por ser minha referência em esforço e determinação; ao meu pai, Reginaldo da Silva, por me ensinar que os estudos abrem as portas para a vida; à minha irmã Rebeca Cunha da Silva, que sempre está na torcida; e ao meu paciente companheiro, Cristiano Nascimento, que me deu sua prova de amor, mesmo sendo furtado de tantos momentos ao meu lado em prol da realização desse projeto profissional.

RESUMO: Esta pesquisa fez uma análise de como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *BSC* da INFRAERO, através de um estudo de caso. Foram utilizadas cinco fontes de dados: documentos, registros, entrevistas, observação participante e artefatos físicos (registros fotográficos). Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de triangulação das fontes de dados, conforme estabelece Yin (2010), como uma forma de complementar as informações através de um encadeamento de evidências, objetivando a convergência no sentido do objetivo do estudo. Para se investigar como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO, foi descrita a formulação da estratégia empresarial e sua sistemática de execução, adentrando-se na ferramenta de auxílio à gestão adotada pela empresa. Identificou-se o elemento chave do estudo o Mapa Estratégico da estatal, visando à resposta ao objetivo da pesquisa. No Mapa Estratégico, foi possível identificar cada um dos seus componentes (perspectivas e objetivos estratégicos), sendo possível verificar que a INFRAERO adota a metodologia do *Balanced Scorecard* na fase de Planejamento da Estratégia Empresarial. No entanto, apresenta os objetivos com indicadores, programas e projetos mensurados por meta de forma isolada, sem conjugar a integração dos mesmos. Contudo, utilizando-se dos procedimentos preconizados pela teoria, aproveitou-se a oportunidade para se apontar as possibilidades de relacionamentos de causa e efeito entre os resultados dos objetivos estratégicos da estatal, resultando em 15 possíveis relações de causa e efeito.

PALAVRAS-CHAVES: Balanced Scorecard; Administração Pública Aeroportuária; Relações de Causa e Efeito.

ABSTRACT: This research is an analysis of how to place the relations of cause and effect between the objectives of the BSC perspectives INFRAERO, through a case study. Documents, records, interviews, participant observation and physical artifacts (photographic records): Five data sources were used. To analyze the data collected was used the technique of triangulation of data sources, as established Yin (2010) as a way to supplement the information through a chain of evidence, aiming at convergence towards the objective of the study. To investigate how the place of cause and effect relationships among objectives of the Balanced Scorecard perspectives INFRAERO, the formulation of corporate strategy and its systematic implementation was described, entering in the aid management tool adopted by the company. Identified the key element of the study, the Strategic Map of the State in order to answer the research objective. The Strategic Map, it was possible to identify each of its components (perspectives and strategic objectives), and you can verify that the INFRAERO adopts the methodology of Balanced Scorecard in the Planning Phase of Business Strategy. However presents the objectives with indicators, programs and projects by target measured in isolation, without combining their integration. However if using the procedures advocated in theory, took advantage of the opportunity to point out the possibilities of relationships of cause and effect between the results of the strategic objectives of the State, resulting in 15 possible relations of cause and effect.

KEYWORDS: Balanced Scorecard; Public Administration Airport; Relations of Cause and Effect.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de dados, técnicas e coleta 47

Quadro 2 – Descrição dos Objetivos Estratégicos 69

Quadro 3 - Indicadores do Objetivo REC01 – Satisfação do Cliente e Reconhecimento da Sociedade 70

Quadro 4 – Indicadores do Objetivo EOP01 – Infraestrutura Aeroportuária 71

Quadro 5 – Indicador do Objetivo EOP02 – Relacionamento com o Cliente 73

Quadro 6 – Indicadores do Objetivo EOP03 – Disponibilidade dos Subsistemas Críticos 74

Quadro 7 – Indicadores do Objetivo EOP04 – Padrão de Qualidade dos Serviços 75

Quadro 8 – Indicadores do Objetivo GRS01 – Competências Técnicas e de Gestão 77

Quadro 9 – Indicadores do Objetivo GRS02 – Recursos Tecnológicos de Apoio à Estratégia 78

Quadro 10 – Indicadores do Objetivo GRS03 – Custos Competitivos 78

Quadro 11 – Indicadores do Objetivo GRS04 – Recursos Financeiros 79

Quadro 12 – Critérios para Avaliação dos Indicadores do PE 2012 80

Quadro 13 – Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Metas atingidas 82

Quadro 14 – Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Próximo da meta fixada 84

Quadro 15 – Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Abaixo da meta fixada 85

Quadro 16 – Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Bem abaixo da

meta fixada 87

Quadro 17 – Indicador do PE 2012 não avaliado 87

Quadro 18 – Resultado Global dos Indicadores do PE 2012 89

Quadro 19 – Resumo da Relação de Causa e Efeito entre GRS01 e EOP001/02/03/04 98

Quadro 20 – Resumo da Relação de Causa e Efeito entre GRS02 e EOP001/02/03/04 102

Quadro 21 – Resumo da relação de causa e efeito entre GRS02 e EOP001/02/03/04 99

Quadro 22 – Resumo da Relação de Causa e Efeito entre GRS03 e EOP001/02/03/04 102

Quadro 23 – Resumo da relação de causa e efeito entre GRS04 e EOP001/02/03/04 104

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Vinculação de Indicadores das Quatro Perspectivas 33
- Figura 2 – Convergência de Múltiplas Fontes de Evidências 49
- Figura 3 – Logomarca da INFRAERO 52
- Figura 4 – Mapa da Rede de Aeroportos da INFRAERO 53
- Figura 5 – O Plano Estratégico da INFRAERO 55
- Figura 6 – Mural do Mapa Estratégico da INFRAERO 57
- Figura 7 – Totem do Planejamento Estratégico da INFRAERO 58
- Figura 8 – Diretriz Macro da INFRAERO 61
- Figura 9 – Diretrizes da Diretoria da INFRAERO 62
- Figura 10 – Fluxo de Implementação do Planejamento Estratégico da INFRAERO 63
- Figura 11 – Estruturação do Plano Estratégico da INFRAERO 65
- Figura 12 – Dinâmica de Estratégia 67
- Figura 13 – O Mapa Estratégico (ME) da INFRAERO 2012-2015 68
- Figura 14 – Resultado Global dos Indicadores do PE 2012 90
- Figura 15 – Mapa Estratégico PE 2012 – Alinhamento Estratégico
- 91 Figura 16 – Mapa Estratégico da INFRAERO – 2013-2016 110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA, CONTRIBUIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
2 A GESTÃO PÚBLICA AEROPORTUÁRIA	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - O MODELO GERENCIALISTA DE GESTÃO PÚBLICA	18
2.2 O SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	21
3 O <i>BALANCED SCORECARD</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	25
3.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i> – DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DA FERRAMENTA	25
3.2 O <i>BALANCED SCORECARD</i> - O MAPA ESTRATÉGICO	27
3.3 MAPA ESTRATÉGICO - A RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
3.4 O <i>BALANCED SCORECARD</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
4 METODOLOGIA	37
4.1 ESTUDO DE CASO	37
4.2 COLETA DE DADOS	38
4.2.1 Dados secundários - documentos	38
4.2.2 Dados secundários - registros	40
4.2.3 Dados primários – entrevistas	41
4.2.4 Dados primários - observação participante	42
4.2.5 Dados primários - artefatos físicos (fotografias)	43
4.3 ESTRATÉGIA ANALÍTICA GERAL	44
4.3.1 Procedimentos de análise de dados	45
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	48
5.1 APRESENTAÇÃO DA INFRAERO	48
5.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INFRAERO	52
5.2.1 Elaboração do planejamento estratégico da INFRAERO	58
5.2.2 Execução do Planejamento Estratégico (PE) da INFRAERO	63
5.2.3 O Mapa Estratégico da INFRAERO	64
5.2.4 A Relação de Causa e Efeito entre os Objetivos do <i>BSC</i> da INFRAERO	88
6 CONCLUSÃO	106
6.1 Recomendações para novos estudos	107
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema de pesquisa

O Brasil, no início da década de 1990, vivenciou uma fase marcada pela hiperinflação e por uma sequência de medidas embutidas em uma proposta de Reforma Estrutural do Estado voltada para a eliminação de subsídios, a privatização das empresas estatais e a abertura do mercado para as importações. Em julho de 1994, o governo criou uma nova moeda, o Real, que, após a sua implementação, resultou no controle da inflação e no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (FERNANDEZ, 2010, p. 36).

O modelo econômico implantado na década anterior, proporcionou que o século XXI se iniciasse com uma gradativa melhora das condições macroeconômicas do país e a liberalização do mercado interno, promovendo, dentre outras coisas, a evolução do setor de transporte aéreo, alavancando a demanda, que a partir de 2003 apresentou um crescimento elevado e com desempenho superior ao PIB (IPEA, 2010).

O transporte aéreo é um setor que apresenta destacada contribuição para o desenvolvimento e o crescimento sustentado do Brasil, com reconhecido papel na integração nacional e na indução de negócios entre regiões. De acordo com Oliveira (2007), desde o início da década de 1990, o setor assistiu a um processo de desregulamentação que rompeu com a política vigente, instalada desde o final dos anos 1960, na qual a estrutura e a conduta de mercado eram controladas e associadas a mecanismos de política industrial.

A desregulamentação no setor de transporte aéreo ocorreu em três fases: em 1992, 1997/98 e 2001/2002, através de medidas tais como o abandono do monopólio legal, o estímulo à entrada de novas empresas e a substituição política de regulação de preços pelo incentivo à concorrência, visando o crescimento de empresas robustas em termos financeiros e tecnológicos (BIELSCHOWSKY *et al*, 2011). Desde a sua implementação, e, ainda, conjugada com o crescimento econômico, tem ocorrido uma série encadeada de fatores relacionados à oferta de voos e ao aumento do tráfego de passageiros e cargas, impactando a infraestrutura aeroportuária brasileira.

Os reflexos da desregulamentação perpassam por todo o sistema da aviação civil comercial, provocando a concorrência acirrada entre as empresas aéreas, o aumento no fluxo de passageiros e o conseqüente congestionamento de aeroportos brasileiros, que têm enfrentado desafios semelhantes aos enfrentados por aeroportos internacionais. De acordo com Oliveira (2007), o mercado doméstico tem experimentado taxas de

crescimento superiores ao dobro da taxa de aumento da renda nacional, o que sugere a influência de outros fatores, como a melhoria na distribuição de renda e a redução de preços no setor.

Em 2012, o governo federal realizou na BM&F-Bovespa o leilão para a concessão dos primeiros aeroportos, quais sejam, Governador André Franco Montoro, em Guarulhos; Viracopos, em Campinas; e Presidente Juscelino Kubitschek, em Brasília. O processo de concessão dos aeroportos, anunciado pelo governo federal como parte do “Programa de Investimentos em Logística: Aeroportos”, compõe um conjunto de medidas para melhorar a qualidade dos serviços e da infraestrutura aeroportuária do país, e tem como objetivo ampliar e aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira, promovendo melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo.

Esta iniciativa está inserida no Programa Nacional de Desestatização (PND), por intermédio do Decreto Federal n.º 6.373, de 14 de fevereiro de 2008. Todo o processo - que teve início com a decisão de conceder os três aeroportos e passou pelos estágios de estudos de viabilidade, elaboração do edital, consulta e audiência pública, realização do leilão e assinatura dos contratos - teve duração de um ano, tempo de efetivo trabalho da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), INFRAERO, entre outros órgãos de governo (SAC, 2013).

O Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos foi arrematado pelo consórcio Invepar ACSA, que reúne as empresas Investimentos e Participações em Infraestrutura S/A (Invepar) e a *Airports Company South Africa SOC Limited*, por R\$16,213 bilhões, com ágio de 373,5% para um período concessivo de 30 anos. A concessão de Campinas-SP foi vencida pelo Consórcio Aeroportos Brasil, composto pela Triunfo Participações e Investimentos (45%), pela UTC Participações (45%) e pela francesa *Egis Airport Operation* (10%), que ofereceu R\$3,821 bilhões, um ágio de 159,75% por um período de 20 anos. Para o aeroporto de Brasília, venceu a proposta do Consórcio Inframérica Aeroportos, composto pelas empresas Infravix Participações S/A (50%) e pela argentina *Corporación América S/A*, que ofereceu R\$4,501 bilhões, com ágio de 673,89% para administrar o aeroporto por 25 anos, sendo o mesmo consórcio que venceu o leilão, em 2011, para administrar o aeroporto internacional São Gonçalo do Amarante, no Rio Grande do Norte (ANAC, 2013).

Em 2013, novas concessões foram realizadas, desta vez para os aeroportos do Galeão – Rio de Janeiro e Confins – Belo Horizonte – Minas Gerais. O governo federal arrecadou R\$20,82 bilhões, com um ágio de 251% sobre os R\$5,9 bilhões que totalizavam os lances mínimos previstos em edital; o lance foi quase quatro vezes maior que o valor

mínimo. O consórcio que ganhou a concessão para administrar o Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, por 25 anos, é formado pela Odebrecht e a Changi, de Cingapura. Já o aeroporto de Confins, em Minas Gerais, foi arrematado pelo consórcio liderado pela construtora CCR por R\$1,820 bilhão para um período de 30 anos (ANAC, 2013).

A INFRAERO é acionista das concessões, com 49% do capital social de cada uma, e participa da governança dos aeroportos na proporção de sua participação acionária nas concessionárias, com poder de decisão em temas relevantes que foram estabelecidos em acordos de acionistas firmados entre as partes. Os cinco aeroportos concedidos correspondem a cerca de 53% da movimentação de passageiros no Brasil (SAC, 2013).

Os valores oferecidos reforçam a importância do negócio “aeroportos” e demonstra o interesse do setor privado nacional e internacional em investimentos no Brasil, dando início à uma nova era na aviação civil brasileira, com as participações de empreendedores privados, quebrando com o monopólio da estatal INFRAERO, que até o início de 2012 administrava os maiores aeroportos do país, no total de 67. Diante desse contexto, a empresa se depara com o desafio de corresponder à expectativa dos seus parceiros e acionistas. Esse fato está levando a empresa a adequar as suas ferramentas de gestão, além de medidas para a otimização dos recursos (INFRAERO, 2013).

O BSC tornou-se um sistema de gerenciamento amplamente utilizado em todo o mundo dos negócios, em vários setores, como o da indústria, governo e organizações sem fins lucrativos, tendo como diretriz macro o alinhamento das atividades de negócios com a visão e a estratégia, facilitando a comunicação interna e externa e monitorando o desempenho da organização. Kaplan e Norton (1997), seus idealizadores, enfatizam que um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através de relações de causa e efeito e, dentro desse fundamento, este estudo se propôs a investigar o seguinte: ***como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do Balanced Scorecard da INFRAERO?***

O BSC, como sistema de apoio à gestão, se propõe como uma “[...] ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia num conjunto coerente de medidas de desempenho”, que devidamente integradas, podem alavancar a estratégia em uma unidade de negócios, afirmam (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em termos de estrutura, esta dissertação possui seis capítulos, contando com esta introdução, que apresenta a contextualização do tema e a questão de pesquisa, o objetivo, que detalha os aspectos a serem analisados, a justificativa, que enfatiza a importância do estudo e a sua delimitação. O segundo capítulo traz os tópicos: administração pública, o modelo gerencialista, o setor aéreo e a administração aeroportuária, a desregulamentação

do setor aéreo brasileiro. O terceiro capítulo explora o *Balanced Scorecard* e a sua aplicação no setor público, oferecendo a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo, a metodologia detalha o passo a passo da sistemática de procedimentos utilizada no estudo. Já o quinto capítulo apresenta o estudo de caso aplicado na estatal INFRAERO; e o sexto capítulo, a conclusão, finaliza com as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

1.2 Objetivo

A teoria utilizada como fundamentação ao estudo, apresenta o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão, que engloba, além das medidas financeiras, outras variáveis que se decompõem em medidas relacionadas aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Na modelagem proposta pelos seus idealizadores, Kaplan e Norton, é através da vinculação entre as perspectivas propostas no modelo que se estabelecem relações de causa e efeito e, de acordo com a teoria, essas medidas estando devidamente integradas, proporcionam a alavancagem da estratégia empresarial.

As afirmações teóricas despertaram o interesse em investigar como essas relações de causa e efeito se estabelecem, e foi a partir dessa inquietação que se embasou o problema de pesquisa e foi estabelecida a metodologia de investigação, através de um estudo de caso. Para alcançar as respostas desejadas, traçou-se o objetivo a seguir:

1.2.1 Objetivo geral

Descrever como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar as etapas de formulação do Planejamento Estratégico da INFRAERO e a sistemática de gerenciamento;
- Analisar o Mapa Estratégico da INFRAERO e confrontar com o modelo teórico proposto por Kaplan e Norton (*Balanced Scorecard*);
- Identificar os objetivos estratégicos e explicar as possibilidades de relações de causa e efeito entre os mesmos.

1.3 Justificativa, contribuição e delimitação do estudo

O governo federal, desde a década de 1970, geriu os maiores aeroportos brasileiros através da INFRAERO, que até 2012 administrava 67 aeroportos distribuídos em todo o território nacional e esteve cumprindo um papel importante de promover a integração nacional através da manutenção de aeroportos deficitários, localizados nas regiões mais distantes do país, por intermédio do repasse de verbas dos aeroportos rentáveis, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento dessas localidades.

O governo, tomando como base os modelos internacionais de administração aeroportuária mundial, vem reestruturando o setor de aviação civil, através da criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e da criação da Secretaria da Aviação Civil (SAC), as quais vêm realizando diversos estudos no segmento em parceria com instituições especializadas, adequando a administração dos aeroportos brasileiros às necessidades de desenvolvimento do país. Dentro desse novo contexto, a INFRAERO passa por uma fase de transformação, e está se ajustando à uma realidade com novos parceiros/investidores.

A pesquisa se ambienta em uma realidade onde a concessão de aeroportos passa a estabelecer uma nova estrutura de gestão aeroportuária, promovendo a quebra do monopólio da INFRAERO, visando atender às necessidades de adequações na infraestrutura aeroportuária decorrentes do aumento acelerado da demanda aeroportuária nacional. O recorte do estudo trata acerca da aplicação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, utilizada pela INFRAERO.

O estudo visa contribuir para o arcabouço de pesquisas acerca da implementação do BSC na administração pública, trazendo informações sobre a evolução da ferramenta, tendo como foco o seu estágio mais recente, onde, na aplicação empírica, foram analisadas as possibilidades de relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas (aprendizado e crescimento, processos internos, financeira e clientes), expressas através do Mapa Estratégico (2012-2015).

Tomando como base o estudo de Catapan *et al.* (2011), que realizou uma pesquisa bibliométrica sobre o BSC, que teve como objetivo identificar as tendências e publicações entre o período de 2001 a 2011 nos principais periódicos veiculados nas revistas com conceito B1, B2 e B3, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), não foram evidenciados estudos relacionados ao tema no âmbito da Administração Pública Aeroportuária Brasileira.

2 A GESTÃO PÚBLICA AEROPORTUÁRIA

O amparo teórico desta pesquisa se fundamentou na gestão pública contemporânea. Tratou-se do modelo gerencialista, que trouxe mudanças no sistema de gestão pública visando à ambientação do assunto no contexto em que a estatal estudada se enquadra. Este traçado calçou o caminho para, no capítulo seguinte, adentrar-se nas questões relacionadas à ferramenta de apoio à gestão adotada na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), o *Balanced Scorecard*.

2.1 Administração Pública - o modelo gerencialista de gestão pública

De acordo com Paludo (2010), a Administração Pública compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos, órgãos e agentes, serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e da promoção do bem comum da coletividade.

O Decreto-Lei 200/67, em seu Art. 4º, detalha que a Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações Públicas (incluído pela Lei nº 7.596, de 1987).

A Administração Pública Aeroportuária se enquadra como indireta, gerida através da Empresa Pública de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), criada para administrar os aeroportos brasileiros.

A evolução da Administração Pública no Brasil ao longo do tempo passou por três modelos distintos: o patrimonialista (1530 a 1930), o burocrático (1930 a 1985) e o gerencial, atualmente em vigor.

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a reforma administrativa do Estado ocorrida na década de 1990 foi uma resposta à grande crise estatal dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que impuseram, em todo o mundo, a

redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. Rezende (2009) relembra que a reforma concentrou-se na necessidade de redefinir novos parâmetros institucionais que permitissem ampliar a capacidade de governar, a legitimidade política e a eficiência na provisão de bens e serviços para a sociedade.

Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Sua nova tarefa seria a de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A reforma também foi reflexo da expansão das funções econômicas e sociais do Estado e do desenvolvimento tecnológico e da globalização. No Brasil, foi implementada a partir de 1995 e consolidou o modelo gerencialista, com o propósito de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico a partir da redefinição do seu papel, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

No Brasil, foi o ministro Luiz Carlos Gonçalves Bresser-Pereira, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), quem liderou as iniciativas durante o governo Fernando Henrique Cardoso, tendo como marco a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Esta reforma é considerada a segunda, pois que anteriormente, em 1967, o Decreto-Lei nº 200 representou a primeira tentativa de superação da rigidez burocrática no Brasil, onde através desse instrumento realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.

De acordo com Klering *et al.* (2010), o paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de flexibilizar a administração com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado.

Em um processo dinâmico, Secchi (2009) afirma que a Administração Pública Gerencial, ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*), é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia, economicidade e competitividade; o seu diferencial está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se focar nos resultados,

e se utiliza de ferramentas de gestão adotadas no setor privado e ajustadas ao setor público.

Os defensores desse modelo são adeptos da corrente político-econômica chamada neoliberalismo. Seus objetivos são a retirada do setor público das áreas em que sua atuação não seja imprescindível. Para Rezende (2009), as reformas gerenciais partem do pressuposto de que se deve fazer a burocracia pública “[...] funcionar melhor com um menor custo”. Uma nova Administração Pública, construída a partir de flexibilidade gerencial, descentralização, autonomia e novas formas de gerenciamento, são indispensáveis à elevação da performance.

Nessa modelagem, a Administração Pública Gerencial vê o cidadão/sociedade como cliente dos seus serviços, onde os resultados da sua gestão são considerados bons não porque os processos administrativos estejam sob controle e são seguros, mas porque os anseios da sociedade estão sendo atendidos.

De acordo com Klering *et al*:

[...] O cenário da Reforma empreendida no Brasil aponta diferentes estratégias e formas de descentralização dos serviços públicos: via instituição de mecanismos de privatização, visando a reduzir o tamanho do aparelhamento administrativo do Estado, bem como a dinamizar e flexibilizar sua atuação; a quebra de monopólios, para tornar competitivas as atividades exercidas com exclusividade pelo poder público; o recurso a autorizações, permissões e concessões de serviços públicos, delegando-se estes serviços ao Terceiro Setor e à iniciativa privada; o estabelecimento de parcerias com entidades públicas ou privadas para a gestão associada de serviços públicos, ou serviços de utilidade pública, por meio de convênios, consórcios e contratos de gestão; a terceirização como forma de se buscar o suporte de entidades privadas ao desempenho de atividades-meio da administração pública (KLERING *et al*, 2010, p. 08).

De acordo com Motta (2013), a *New Public Management* (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. Como ideologia, o NPM recuperou ideais do liberalismo clássico, sobretudo a redução do escopo e do tamanho do Estado e a inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo.

No aspecto social, o NPM passou a ser reconhecido como um elemento de legitimação política do estado social que neutralizou a tentativa neoliberal de reduzir os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado. O Estado de Bem Estar Social implicaria duas vertentes: o grande aumento da organização estatal e da gestão mais

eficiente e redução de custos, paralela à oferta de serviços de consumo coletivo (BRESSER-PEREIRA, 2010).

De acordo com Motta (2013), o governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas e direitos da sociedade por meio de transferências para o setor privado e o terceiro setor. O autor ainda argumenta:

O NPM viria a apresentar uma abordagem gerencial distinta com foco no resultado e no desempenho. [...] proporcionando maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional; o intuito era de, possivelmente, criar uma cultura organizacional com valores empresariais, [...] onde o foco no resultado traria, para a Administração Pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho e o foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado. (MOTTA, 2013, p. 84).

No Brasil, o planejamento, em vez de ser visto como um processo, é constantemente entendido como um produto técnico, uma forma de controle da economia e da sociedade (OLIVEIRA, 2008). A Administração Pública apresenta dificuldades para inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato, pois os incentivos à iniciativa e ao empreendedorismo encontraram obstáculos tanto na burocracia removida como nos novos controles.

2.2 O setor de transporte aéreo

A administração de aeroportos no Brasil, até pouco antes da década de 1970, estava sob as diretrizes do Ministério da Aeronáutica. Após a Reforma da Administração Pública, que se deu por meio do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, iniciaram-se a descentralização dos serviços públicos de administração indireta, sendo criadas empresas públicas e sociedades de economia mista para atividades de natureza empresarial.

Em 1972 foi criada, através da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), de personalidade jurídica de direito privado com a finalidade de implantar, administrar, operar e explorar comercialmente e industrialmente os aeroportos que lhe fossem atribuídos pelo Ministério da Aeronáutica.

Integrante do setor terciário da economia, o setor de transporte aéreo envolve as atividades que possuem a função de propiciar o transporte de passageiros e cargas por

meio de aeronaves. Tais atividades se distribuem, principalmente entre companhias aéreas, Empresas de Auxílio ao Transporte Aéreo (ESATA), aeroportos, órgãos reguladores e agentes de viagens; e, ainda agrega outros serviços que facilitam e promovem a segurança da atividade de transporte aéreo, tais como: serviços de *fast-food*, entretenimento, transporte local (táxis e locadoras), agências de turismo, entre outros.

Um aeroporto pode ser considerado um sistema dividido em subsistemas, iniciando-se com a divisão entre o lado terrestre e o aéreo, onde o lado aéreo é composto pelas pistas de pouso, pistas de táxi, pátios de estacionamentos etc. Já o lado terra compreende o terminal de passageiros e sua infraestrutura de *check-in*, saguões de espera, lojas de serviços etc.

Um aeroporto também pode ser definido como um sistema que serve um conjunto variado de serviços relacionados com o movimento de passageiros e mercadorias, representando um componente essencial do sistema do transporte aéreo. Segundo Betancor, Rendeiro (1999) e Graham (2003), um aeroporto é composto por infraestrutura de apoio ao processamento de aeronaves, passageiros e de carga, como, por exemplo, uma ou mais pistas, uma área de estacionamento de aeronaves, terminal de passageiros e de cargas, torre de controle, dentre outras.

O conceito de aeroporto tem evoluído ao longo das últimas décadas, passando a ser compreendido além da sua oferta de infraestrutura, com um portfólio para diversas atividades comerciais e o desenvolvimento econômico. Essas transformações são o reflexo de questões sociais, políticas, legais, econômicas, tecnológicas e ambientais. Hoje, o aeroporto é tido como um polo de desenvolvimento regional e nacional, que participa nas estratégias de desenvolvimento da região conjuntamente com outros intervenientes, favorecendo o desenvolvimento de diversas localidades (INFRAERO, 2013).

De acordo com Freathy e O'Connell (1998), vários aeroportos no mundo evoluíram para modelos de gestão privada em virtude de restrições orçamentárias, necessidades de expansão da infraestrutura, como também para introduzir processos inovadores e adequados às novas tendências de mercado. Humphreys e Ison, (2002) consideram que o enfoque no cliente é uma das premissas da atividade aeroportuária, que é implementada através de medição de sua *performance* e sistemas de gestão da qualidade do serviço que permitem a melhoria contínua dos processos.

O processo de desregulamentação do setor, iniciado no começo dos anos de 1990 por meio de progressivas etapas de liberalização, vem modificando o mesmo, extinguindo do mercado empresas deficitárias que não suportaram o contexto de

competição e o surgimento de empresas que inovaram com a concepção do *low cost – low fare* (IPEA, 2005).

Essa mudança no ambiente, que passou a um contexto de competição, provocou a livre concorrência e a liberdade tarifária. Um outro aspecto a ser incluído nesse contexto foi a mudança na malha aeroviária, que modificou o seu sistema ponto a ponto pelo sistema centro-raio. Nessa modelagem, vem ocorrendo o acréscimo do número de voos nos aeroportos centrais, como também o aumento do fluxo de passageiros nessas localidades (OLIVEIRA, 2007).

Essa concentração e o conseqüente e significativo aumento da demanda expõem as limitações da capacidade aeroportuária, principalmente nas regiões de maior movimentação. A alternativa tomada pelo governo brasileiro para otimizar a capacidade aeroportuária tem sido a de modificar o modelo de gestão aeroportuária monopolista para uma gestão compartilhada com a iniciativa privada através da concessão dos aeroportos, numa busca por uma gestão mais eficiente dos mesmos e visando a melhoria na qualidade dos serviços.

Foi com a criação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) (Lei 11.182/2005) que essas medidas voltadas à concessão de aeroportos brasileiros à iniciativa privada começaram a tomar forma, tendo sido implementada a partir de 2012, com a concessão dos aeroportos de Campinas (SP), Guarulhos (SP), Brasília (DF) e, em 2013, dos aeroportos de Confins (BH) e Galeão (RJ).

Na Argentina, em 1998 foi realizada a concessão de 32 aeroportos pelo prazo de 30 anos ao consórcio *Aeropuertos Argentina 2000*; o Chile, em 1997, realizou uma concorrência internacional para a concessão pelo prazo de 15 anos do Aeroporto Internacional de Santiago; o adjudicatário foi o SCL Terminal Aéreo Santiago S/A, um grupo composto majoritariamente por empresários nacionais do setor marítimo-portuário, com a participação de parceiros internacionais como a *YVR Airport Services Ltd.* (SILVA; GONÇALVES, 2008).

Na Espanha, a AENA (*Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea*) administra 47 aeroportos, em sociedade com a Abertis Infraestrutura S.A, que administra 16 aeroportos na América Latina e outros 11 ao redor do mundo. Em 2008, foi inaugurado o primeiro aeroporto privado espanhol, *Aeropuerto Central Ciudad Real*, ao Sul de Madri. Nos Estados Unidos e Inglaterra, a privatização de aeroportos já está implementada há cerca de mais de duas décadas (SILVA; GONÇALVES, 2008).

No caso brasileiro, o governo federal resolveu adotar a concessão de aeroportos por prazos determinados entre 20, 25 e 30 anos. Nessa modelagem, a

INFRAERO, estatal brasileira que administra os aeroportos, mantém uma participação acionária de 49% (INFRAERO, 2013). É com as devidas adaptações que o Brasil se espelha nos resultados de países desenvolvidos, em que se obteve ganhos de escala e uma conexão em rede onde consumidores são contemplados com tarifas mais baratas e maior acesso ao transporte aéreo.

De acordo com o Manual da *International Civil Aviation Organization* (ICAO), Documento nº 9.562, sobre aspectos econômicos dos aeroportos, as modificações em termos de gestão dos serviços aeroportuários requerem uma análise aprofundada dos complexos fatores envolvidos. As formas mais comuns de participação ou intervenção privada na gestão e na exploração dos aeroportos são: contrato de gestão; arrendamento ou concessão de aeroportos; propriedade e controle do setor privado; propriedade ou exploração de partes das atividades de um aeroporto; e transferência minoritária de propriedade.

3 O *BALANCED SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 O *Balanced Scorecard* – definição, características e evolução da ferramenta

Idealizado na década de 1990, os pesquisadores Robert e David Norton desenvolveram um estudo em diversas empresas, intitulado de *Measuring Performance in Organization of the Future*, que resultou em um painel de medição que acrescentou medidas estratégicas de desempenho não financeiras às tradicionais métricas financeiras, objetivando dar aos gestores e executivos uma visão mais equilibrada do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

As origens desta abordagem são antigas e incluem relatórios de medição de desempenho em 1950, e o trabalho de engenheiros de processo franceses, que criou o *Tableaux de Bord de Gestion (TBG)* — literalmente uma tabela de medidas de desempenho — no início do século 20 (WEGMANN, 1999). O *TBG* é chamado por Voyer (2002) de *Cuadro de Mando Integrado*. O termo francês, *tableaux*, significa Quadro de Comando ou Painel de Controle da Gestão.

Esta abordagem da gestão estratégica foi detalhada em uma série de artigos e livros de Kaplan e Norton, reconhecendo alguns aspectos frágeis e imprecisões de abordagens anteriores. A proposta do *BSC* fornece uma metodologia clara sobre o que as empresas devem medir, e evoluiu para um sistema de gestão estratégica, pois apresenta a capacidade de auxiliar a implementação destas, por se basear em indicadores que, além de refletir os objetivos e metas organizacionais, explicita as ligações do dia a dia operacional com a estratégia definida. Além disso, como os tradicionais sistemas de medição nasceram da área contábil/financeira, têm forte perfil de controle, enquanto o *BSC* coloca a estratégia e a visão no centro da atenção e não o controle, (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kallas (2005), *BSC* significa, em português, Indicadores Balanceados de Desempenho (IBD), e considera ser necessária a monitoração de outras variáveis de alta relevância para o sucesso da estratégia empresarial. Para Kaplan e Norton (1997), o *BSC* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *BSC* se destaca em relação a outros sistemas gerenciais pelo fato de relacionar medidas do *scorecard* que conjugam a visão e a estratégia da empresa,

oferecendo um equilíbrio entre os indicadores de resultado, equacionando medidas externas e internas.

Kaplan e Norton (1997, p. tal) afirmam que o *BSC* é uma metodologia “[...] que deve traduzir a missão e a estratégia de uma entidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. O *BSC*, na visão dos autores, é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, pois caracteriza-se como um sistema de gestão para administrar a estratégia no longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997), o que diferencia o *BSC* dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois várias organizações já trabalham com essas medidas em programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que as mesmas derivam da visão e da estratégia da empresa. Kaplan e Norton (1997) fazem referência aos principais passos que permitem a implementação de *Balanced Scorecard* capazes de construir a organização focalizada na estratégia:

- a) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização com a estratégia;
- c) Converter a estratégia em processo contínuo;
- d) Mobilizar a mudança por meio de liderança forte e eficaz;
- e) **Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos (grifo nosso).**

Além de medir, através de indicadores de desempenho como satisfação, retenção, crescimento e o sucesso com os clientes, a perspectiva destes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para segmentos para os clientes é o elemento central da estratégia. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes e para o acionista. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Todo indicador selecionado para um *BSC* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que termina em objetivos que representam aspectos estratégicos para a unidade de negócios. Assim, cada medida que for melhorada, impactará também o desempenho de uma outra medida, formando elos entre as mesmas. Dessa forma, o *BSC* permite balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas, identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as aos objetivos estratégicos, de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma empresa de sucesso.

O *BSC*, desde a sua primeira versão, vem sendo desenvolvido e melhorado, e atualmente fala-se das três gerações desse processo. A primeira geração descrita como a mais simples era composta pelas quatro perspectivas. Nesta fase, Kaplan e Norton (1997) focaram a sua atenção na seleção de medidas dentro de cada perspectiva. Na segunda, foram introduzidos os objetivos estratégicos e de causalidade, assim como a sua descrição como sendo um elemento do sistema de gestão estratégica, terminando com o mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na terceira geração do *BSC*, são descritas as consequências da implementação dos objetivos estratégicos, a definição de metas, a concepção das relações de causa e efeito entre os objetivos futuros e a melhor estratégia a se escolher para alcançá-los, delineando-se uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Conforme afirmam Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), o *BSC* vem sendo investigado sob diferentes aspectos, desde as análises sobre como as empresas o utilizam como ferramenta de gestão, nas quais se exploram a validade dos conceitos básicos do modelo evidenciados por Kaplan e Norton (1997), aos estudos críticos sobre as relações de causa e efeito, conforme argumenta Malmi (2001), ou, ainda, em estudos sobre a relação do *BSC* com outras ferramentas complementares de gestão, como a gestão pela qualidade total acrescenta (HOQUE, 2003).

3.2 O *Balanced Scorecard* - o mapa estratégico

O mapa estratégico é um dos instrumentos utilizados para a descrição da estratégia, e é composto por um conjunto de proposições criadas a partir de uma dimensão abstrata na qual se evidenciam as relações de causalidade entre vários resultados que a organização deseja alcançar os objetivos estratégicos, sendo feito através de várias perspectivas de análise.

Os mapas estratégicos oferecem uma representação visual dos objetivos organizacionais críticos e dos seus interrelacionamentos principais, que são responsáveis por impulsionar o desempenho da organização, segundo Kaplan e Norton (2004). Para os mesmos autores, os mapas servem também para mostrar como a organização faz para converter as iniciativas e os recursos alocados, bem como a cultura organizacional e o conhecimento dos empregados, em resultados tangíveis.

É através do mapa estratégico que a empresa poderá estabelecer de maneira clara as relações de causa e efeito entre seus objetivos estratégicos, através de indicadores

que se relacionam em uma lógica de causa e efeito. São as metas que identificam as principais iniciativas estratégicas a serem realizadas para dar sustentabilidade ao processo de construção de valor e garantir o alcance dos resultados almejados. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os indicadores definidos a partir dos objetivos estratégicos e de suas relações; reforçam o vínculo com a estratégia de forma coerente com a meta de criação de valor. Dessa forma, todos na organização podem dispor de uma representação visual do alinhamento lógico dos objetivos e dos indicadores de desempenho ao longo das perspectivas consideradas no *BSC*.

Com base na identificação das perspectivas e na definição dos objetivos estratégicos da empresa, é possível desenhar um mapa estratégico, o qual, segundo Kaplan e Norton (2004), retrata relações de causa e efeito referentes ao atingimento da visão estabelecida para uma organização, e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma direção estratégica. Costa (2006, p. tal) observou que o desenho do mapa tem a “[...] finalidade de decodificar os complexos processos de escolha, frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente”.

Identificados os objetivos relacionados a cada perspectiva, passa-se à estruturação do mapa estratégico, o qual busca hierarquizá-las, obtendo as relações de causa e efeito, e, em um segundo momento, passa-se a construir o painel de desempenho, que tem como objetivo final auxiliar no gerenciamento dos objetivos, a partir do estabelecimento de metas e da definição das ações que serão empreendidas para o seu alcance.

Nas organizações com diversos níveis de estratégia, como as que possuem unidades de negócios e ou de serviços, a explicitação da estratégia pode ser realizada como o mesmo processo, ou seja, mapas, indicadores, metas e iniciativas, todos convergindo com a estratégia global.

Sob amparo das premissas formuladas por Kaplan e Norton (1997), os quais propõem a visão da organização a partir de quatro perspectivas que permitem uma visão holística do negócio:

a) *Perspectiva Financeira*: abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento;

b) *Perspectiva do Cliente*: as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir, assim, as empresas alinham suas medidas básicas

de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção e captação, com segmentos específicos de clientes e mercado;

c) **Perspectiva Processos Internos:** os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, buscando a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes;

d) **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: competências essenciais, capacidades e comportamento organizacional. As habilidades e conhecimentos organizacionais são indispensáveis para se manter competitivo.

Transformar ideias em ações é uma das tarefas mais difíceis no contexto das organizações, pois isso implica romper barreiras e vencer inúmeras resistências que são observadas sob as mais variadas formas. Logo, envolver os funcionários e fazer com que a liderança crie significado para aqueles que a seguem, inspirar confiança e ter autocontrole tornaram-se condições imperativas para que a implantação de novas estratégias tenha sucesso, afirma Bennis (2001).

O *BSC* constitui-se em um efetivo processo de aprendizado, uma vez que integra: (a) uma estrutura estratégica compartilhada, que comunica a estratégia e permite que cada participante possa ver sua contribuição para a realização da estratégia global;

(b) um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite formular hipóteses sobre interrelacionamentos entre os objetivos e iniciativas estratégicas a serem testadas e (c) um processo de solução de problemas em equipe, que realiza análises, aprende sobre os dados de desempenho e, então, adapta a estratégia de acordo com o surgimento de novas condições e assuntos a serem analisados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Frezatti, Relvas e Junqueira (2010), cada perspectiva envolve um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas específicas da organização, com foco na visão e estratégia. Kaplan e Norton (2006) mostram o *BSC* como uma ferramenta de auxílio à gestão que levam as empresas a alcançar o alinhamento organizacional, em virtude de permitir discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes.

Na ótica de Kaplan e Norton (1997), o *BSC* é potencializado quando deixa de ser um sistema de medidas, passando a funcionar como um sistema de gestão estratégica, podendo ser utilizado para esclarecer ou obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos

anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para Kaplan e Norton (2000), o *BSC* pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário. Com isso, as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

3.3 Mapa Estratégico - a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos

Em uma visão holística, Falconi (1996) alerta para a questão de que se deve ter uma compreensão de que todas as coisas estão ligadas entre si por uma relação meio-fim. Relações de causa e efeito estão presentes, dentro da metodologia de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), no processo de desdobramento da estratégia, de acordo com Rummler e Brache (1994), como também estão configuradas na representação do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997), assim como nos diagramas de Ishikawa, conforme observa Falconi (1996).

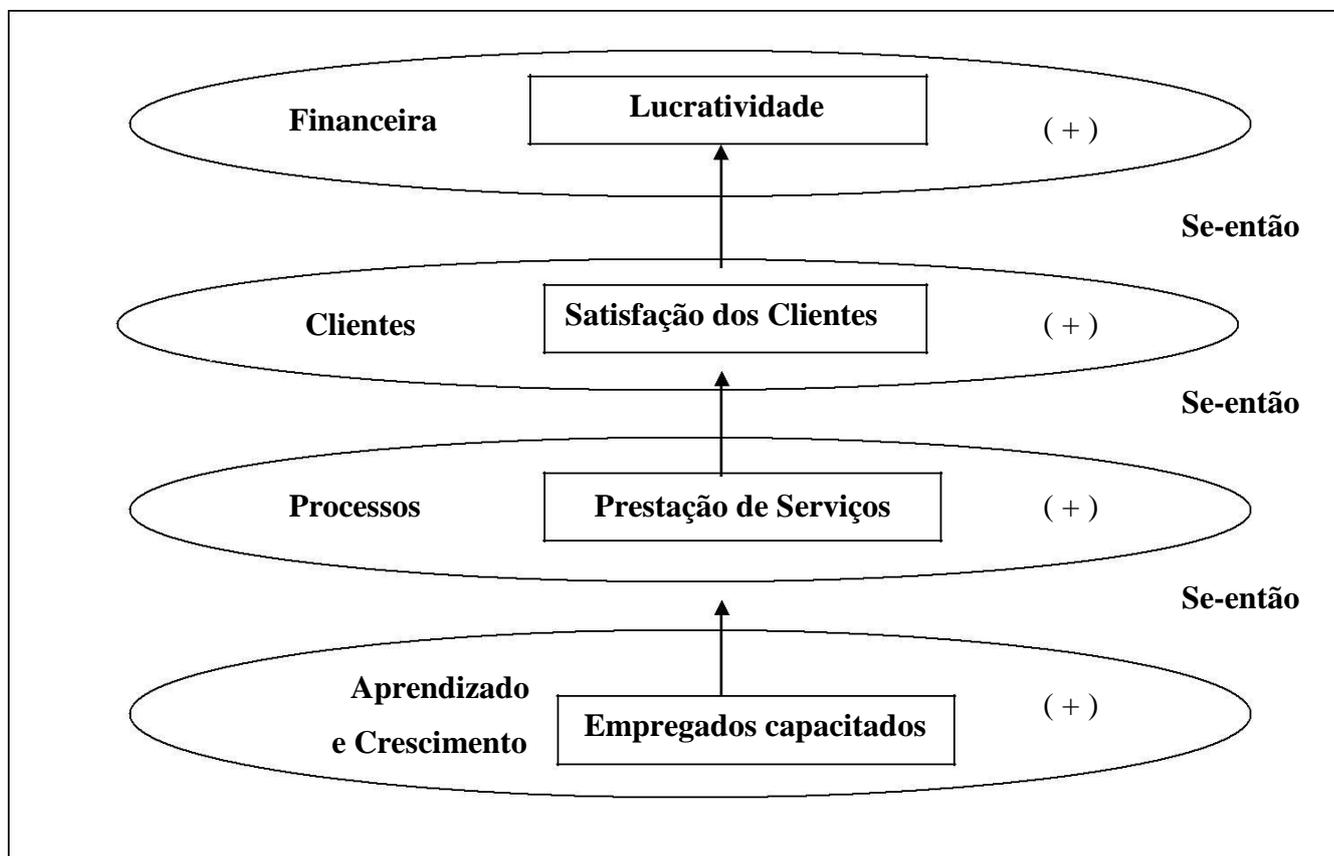
Para se retomar a base do pensamento sistêmico, de acordo com Bertalanffy (1977), as relações de causa e efeito estão presentes em qualquer sistema vivo, aí podendo ser incluídas as organizações, compondo o processo de gestão alinhado à lógica do comportamento do aprendizado de pessoas (MORGAN, 1997). Na abordagem de Simons (2000), um gestor que não compreende a relação de causa e efeito entre um processo de transformação e os resultados que se deseja alcançar efetivamente, que utilidade poderá obter de um sistema de monitoramento?

Em termos das organizações, essas relações se tornam mais complexas, tendo em vista as inúmeras variáveis intervenientes dentro do processo da estratégia empresarial, tornando-se extremamente difícil atribuir causalidade para ações organizacionais quando existe uma ampla gama de elementos interagindo simultaneamente em um ambiente dinâmico (SCHIEHLL; MORISSETE, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (2000) a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medições deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e avaliadas. A cadeia de causa e efeito, deve permear as quatro perspectivas de um *BSC*.

Assim, Kaplan e Norton (2000) descrevem essas relações através de uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Vinculação das quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997)

Pace e Basso (2002), analisaram as relações defendidas por Kaplan e Norton (1997) através do mapeamento proposto na metodologia do BSC, e argumentam que as relações que se estabelecem nos casos que os autores advogam não se caracterizam como determinísticas, não possuindo atributos suficientes para serem diagnosticadas como causais, e sim como probabilísticas.

De acordo com Pace e Basso (2002), uma relação de causalidade deve constituir-se em uma relação assimétrica e o modelo de Kaplan e Norton se configura em uma relação simétrica, mas a correlação entre duas variáveis não significa causalidade unidirecional. E elencam alguns pressupostos para a caracterização de uma relação assimétrica:

- a) a causa antecede o efeito;
- b) controlabilidade;

c) previsibilidade etc.

Os autores concebem que a causalidade proposta por Kaplan e Norton é, na realidade, uma relação de finalidade, onde uma ação é o meio para atingir um fim, provocando a ação.

Norreklit (2000) critica a maneira como as ações de causalidade são apresentadas por Kaplan e Norton (1997). Para ela, essas relações formam apenas uma cadeia lógica de eventos, e não uma cadeia de relações de causa e efeito que possa ser testada empiricamente. Outros autores, como Neely, Adams e Crowe (2001), assim como Brignall (2003), também criticam a ausência de importantes *stakeholders* na construção do *scorecard*. Para esses autores, o *BSC* foca apenas os clientes, acionistas e funcionários, deixando de lado o meio ambiente, questões sociais, legislação e regulamentos.

No mapa estratégico do *BSC*, parte-se de um efeito identificado ou desejado e encadeiam-se as variáveis que exercem influência nesse efeito. Esse modelo pode ser usado em uma abordagem exploratória, sugerindo e testando as relações que são confirmadas ou não. Críticos como Richmond (2001) argumentam que a estrutura gráfica com setas em um único sentido (unidirecionalidade) da relação causa e efeito não comporta *feedback* de realimentação, não expressando uma reciprocidade entre as variáveis. Um outro ponto falho defendido por Richmond é o fato de o mapa não exprimir temporalidade. Também critica o fato de o modelo não ser experimental, não oportunizando a simulação de cenários e avaliação.

Os instrumentos do *BSC* acompanham a evolução do aprendizado estratégico, transformando-se com o uso e experimentação durante os ciclos de estabilização ou sendo reconstruídos para traduzirem uma nova estratégia (ciclos de transformação). Assim, quanto mais a descrição da estratégia for um processo realizado em sucessivas e espaçadas interações individuais e conjuntas, permitirá o aprofundamento das reflexões, o entendimento e o alinhamento sobre a situação futura almejada, possibilitando a construção de equipes orientadas à estratégia.

Os ativos intangíveis, são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns aos outros numa cadeia de relações de causa e efeito (MALMI, 2001).

Nesse enfoque, de acordo com Kaplan e Norton (2004), é preciso implementar práticas que permitam que o diálogo e o aprendizado estratégico se estendam

a todos os níveis da organização, promovendo o acesso à estratégia através de programas abrangentes, contínuos e criativos de comunicação que promovam a:

- a) criação de um ambiente favorável à compreensão sobre os rumos da organização através de um processo contínuo de disseminação e *feedback*;
- b) capacitação das equipes envolvidas, a fim de garantir a efetiva compreensão da estratégia e oferecendo subsídios para que os colaboradores percebam com clareza o que a estratégia demanda especificamente de cada um, promovendo a convergência de seus objetivos e metas com essas demandas e o desenvolvimento de novas e criativas maneiras de contribuição;
- c) validar, incentivar e reconhecer a proatividade dos indivíduos em relação à estratégia, garantindo a coerência entre o discurso e a prática.

O desenvolvimento e o alinhamento do capital humano associado à implementação de novas tecnologias induzem às melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas. Assim, cada medida que for melhorada, melhorará também o desempenho de uma outra medida, formando elos entre as mesmas.

O ponto chave para a execução da estratégia organizacional é que existam pessoas que a entendam e que conheçam, principalmente, os processos cruciais relativos à conversão de ativos intangíveis em resultados palpáveis, o que pode ser facilitado pela confecção e utilização de mapas estratégicos. Dessa forma, o ciclo de aprendizado estará a serviço do desenvolvimento de uma gestão estratégica, na qual os métodos são formulados e implementados também como resultado do aprendizado estratégico, estabelecendo um círculo contínuo de evolução organizacional. (KAPLAN; NORTON, 2000).

3.4 O *Balanced Scorecard* na administração pública

O *BSC* foi, originalmente, criado para ser utilizado por organizações que têm por finalidade a obtenção do lucro, como exemplifica Kaplan e Norton (1997). No entanto, Griffiths (2003) reconheceu a sua utilidade também para a área pública. E por se tratar de um modelo formulado para o setor privado, teve que ser ajustado para se adequar

ao setor público, em razão de essas instituições não visarem prioritariamente o lucro. Além do que, esses órgãos possuem particularidades específicas e suas características diferem do setor privado, destacando-se a burocracia existente e a rigidez hierárquica, dentre outros aspectos relacionados à administração pública.

Verificou-se, a partir de um estudo realizado por Ghelman (2006), que dentre seis organizações públicas pesquisadas, apenas duas mantiveram a perspectiva financeira no topo do mapa estratégico. De acordo com o autor da pesquisa, dentre as demais que adotaram o modelo *BSC*, argumentaram que, por não visarem o lucro, a perspectiva financeira, ao invés de ser o objetivo final da instituição, é uma perspectiva essencial para a sobrevivência da mesma e para dar sustentabilidade para o cumprimento de sua função social.

O *BSC* pode ser importante na administração pública, sobretudo na comunicação à sociedade em relação aos resultados atingidos pela instituição e ao alcance de sua missão, sendo, inclusive, muito semelhante ao original, mantendo as quatro perspectivas e a estratégia no centro do modelo. O que modifica é a posição da perspectiva financeira, que troca de posição com a perspectiva do cliente. Então, a perspectiva do cliente se configura na parte superior, pelo fato de o fim das organizações ser distinto (KAPLAN; NORTON, 2000).

Quando se trata de organizações privadas, a perspectiva financeira se localiza no topo do mapa, pois os detentores do capital querem obter um retorno do seu investimento. Já no que diz respeito às entidades não lucrativas, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus clientes/sociedade, devendo ser definidos objetivos tangíveis.

Kaplan e Norton atentam para o fato de que as

[...] organizações do setor público precisam atender a alguns objetivos de alto nível para cumprir sua missão, dentre os quais destacam-se: criar valor a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento (KAPLAN; NORTON, 2001, p. tal).

Esses autores sugerem, ainda, que as entidades governamentais devem colocar no topo dos seus *scorecards* os objetivos de longo prazo, ligados à sua missão institucional, já que os indicadores financeiros não demonstram se estas organizações estão cumprindo seu papel social.

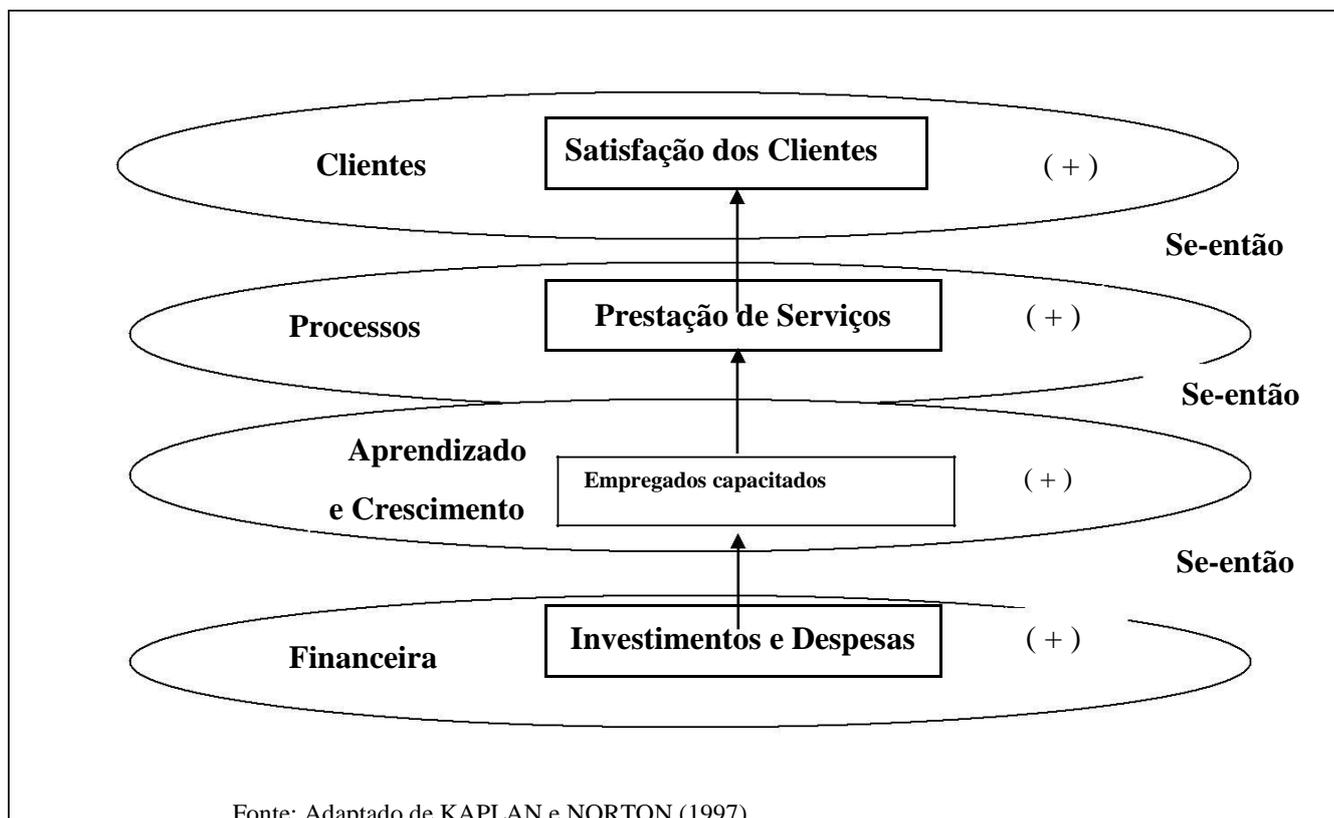
Atualmente, órgãos públicos em todo mundo têm maiores responsabilidades perante contribuintes e a sociedade em geral. Nos EUA, em 1993, uma iniciativa do governo foi a publicação da *National Performance Review (NPR)*. Esse documento

ênfatiza a importância do foco nos clientes e das medidas de desempenho para órgãos públicos. (SANTOS; CARDOSO, 2001).

No Brasil, o *BSC* foi implantado em entidades do setor público nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal), tanto na administração direta, quanto na indireta. Autores como Motta (2003), que ao pesquisar a implantação do *Balanced Scorecard* no Instituto Nacional do Câncer (INCA) e Melgaço (2003), quando tratou do modelo a ser aplicado na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES), defenderam que a perspectiva financeira não deve ser o objetivo final para as organizações públicas, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social.

Niven (2005), no tocante às adaptações do *BSC* para a gestão pública, posiciona perspectiva clientes ou *stakeholders* no topo da estrutura desse modelo. Nesta perspectiva, é possível identificar o segmento de mercado no qual a empresa vai atuar. Sua utilização em organizações públicas trouxe uma associação com o cidadão ou o usuário dos serviços públicos e objetiva a identificação de quais os procedimentos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência para conquistar e manter os clientes por meio de satisfação de suas expectativas.

Figura 2 – Perspectivas do *BSC* adaptadas ao setor público



No setor público, as organizações devem primar pela eficiência quanto aos processos internos, segundo os preceitos da *NPM* e princípios constitucionais, pois os clientes deste tipo de organizações são os cidadãos, ou seja, a sociedade de modo geral, visto que se beneficia do seu bom funcionamento Kaplan e Norton (2000).

Niven (2005) identifica algumas das dificuldades na implementação de um *Balanced Scorecard* numa organização governamental ou sem fins lucrativos, sendo as mais comuns:

- a) dificuldades na medição dos resultados finais;
- b) utilização dos resultados alcançados como veículo de punição;
- c) existência de menor competitividade.

O que dificulta a introdução de alterações são limitações técnicas, limitação da qualificação dos recursos humanos e restrições orçamentais. O autor argumenta ainda que uma forma de contornar estas dificuldades é através das relações causa e efeito, ao nível da previsão e obtenção dos resultados no longo prazo.

No Brasil, o número de usuários também é significativo. Em outubro de 2002, foi realizado o primeiro Fórum de *Balanced Scorecard* Brasil, do qual participaram 100 organizações brasileiras dos setores público, privado e não governamental. Em 2003, um primeiro grupo formado por dez empresas se organizou para trocar experiências de implementação, sendo ampliado no ano seguinte. Em 2005, as reflexões desses grupos foram organizadas em um livro que contou com a contribuição de mais de 28 organizações brasileiras (COUTINHO; KALLAS, 2005).

O *BSC* tem sido uma ferramenta empregada por diversos órgãos e empresas do setor público no mundo como instrumento de avaliação de desempenho e como suporte para uma gestão voltada para a estratégia, como, por exemplo, o Departamento de Comércio Norte-Americano, o Ministério da Defesa do Reino Unido e a Real Polícia Montada do Canadá, têm desenvolvido uma maior orientação estratégica e são incentivadas pelas experiências internacionais. Algumas organizações públicas brasileiras, a exemplo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agrícola (EMPRAPA), Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), o Governo do Rio Grande do Sul, a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), dentre outros órgãos, empreenderam esforços para a implementação do *Balanced Scorecard* (TERESINHA, 2006).

4 METODOLOGIA

4.1 Estudo de caso

Esta pesquisa tratou de caso único sobre a relação de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO. Utilizou-se como amostra para a investigação o Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes - Gilberto Freyre – (SBRF), tendo também subsídio da Superintendência Regional do Nordeste (SRNE). A escolha em realizar o estudo na unidade de Recife se deu pelo fato de aquele aeroporto estar em destaque como um dos melhores da Rede INFRAERO, estando também entre os 20 principais do Mercosul.

O estudo foi norteado por princípios da fenomenologia, onde, de acordo com Triviños (1985), trata-se de um método ou um modo de ver um dado que reconhece que não existe sujeito sem objeto e que tem por objetivo fazer uma descrição direta de uma experiência tal como ela é, passando as vivências a serem os primeiros dados absolutos, buscando-se através delas a essência do fenômeno observado. Esse fundamento foi a base central para que, no enfoque do objeto estudado, fossem buscadas as razões, o “como” ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard*, extraindo-se do contexto real a essência das respostas ao problema pesquisado.

Logo, tratou-se de pesquisa descritiva de cunho qualitativo, tendo como um de seus objetivos a descrição das características do objeto estudado (GIL, 2002). Dessa forma, a investigação tratou de contextualizar e descrever os aspectos relacionados à formulação da estratégia da INFRAERO, detalhando o passo a passo da construção à aplicação do modelo teórico. Trabalharam-se os dados com o objetivo de alcançar o seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, buscando a compreensão de sua cultura, seu universo, a dinâmica de seu funcionamento, as relações entre os colaboradores, o contato com os gestores dos principais processos da atividade aeroportuária, para, desse modo, através da descrição qualitativa, que procurou captar não só a aparência do fenômeno, mas também suas essências, explicar a origem, as relações e mudanças acerca do problema, na tentativa de intuir as consequências.

O estudo de caso foi o procedimento escolhido, pois se trata de uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa em profundidade e, segundo Yin (2010, p. tal), “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual

foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. Então, dentro dessa metodologia, estabeleceu-se a possibilidade de se estudar o Planejamento Estratégico da INFRAERO em seu ambiente natural, onde foi possível compreender os fenômenos que decorrem a partir da formulação da estratégia pela sede da empresa e os seus desdobramentos nas superintendência e aeroportos.

A adoção dessa metodologia possibilitou identificar, na prática, uma forma de aplicação do BSC em uma empresa pública, assim como proporcionou a oportunidade para responder questões relacionadas ao fato de como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos do *BSC* da INFRAERO, compreender a natureza e a complexidade do processo analisado; e, ainda, a possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Para Yin, a investigação de estudo de caso:

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados e a análise de dados[...] (YIN, 2010, p. tal).

As colocações de Yin (2010) justificam a necessidade de, neste estudo, ter-se buscado amparo para as respostas ao problema investigado por intermédio de várias fontes de evidência, pois foi através dos documentos, registros, entrevistas, observações e artefatos físicos que se reuniram os dados, informações e evidências que formaram o substrato necessário para subsidiar as análises, realizar as inferências e se chegar às conclusões.

Nas próximas seções serão detalhadas, para cada fonte de dados, os meios e a forma como foram coletados, o tempo despendido em cada tarefa, o modo como cada uma contribuiu para a consubstanciação das informações e os desafios enfrentados na condução de cada uma delas.

4.2 Coleta de dados

4.2.1 Dados secundários - documentos

A coleta documental se deu de forma longitudinal, onde, durante o ano de 2013, utilizou-se a intranet da INFRAERO e os sites do governo federal para a obtenção dos dados. Os sites pesquisados foram os dos seguintes órgãos: Secretaria da Aviação

Civil - SAC-PR; Agência Nacional da Aviação Civil – ANAC; Departamento de Controle do Espaço Aéreo – DECEA; Organização da Aviação Civil Internacional - OACI; Associação Internacional de Transportes Aéreos - IATA; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA; e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Os principais documentos que compuseram o escopo do estudo de caso foram: a formulação do Planejamento Estratégico da INFRAERO (2012-2015), o Relatório de Gestão do Exercício de 2012, os Pronunciamentos oficiais da alta direção da INFRAERO, informações divulgadas pela ANAC, SAC e governo federal acerca dos rumos da empresa e relacionadas à concessão dos aeroportos e à nova modelagem de gestão da INFRAERO. Algumas informações também foram veiculadas através da Revista Eletrônica INFRAERO Notícias; outras informações históricas da referida estatal foram colhidas através do Livro dos 40 anos da INFRAERO, das notas oficiais circuladas no âmbito interno da empresa, informações obtidas através do jornal eletrônico INFRAINFORME, como também através blog da Gestão Estratégica da INFRAERO.

As orientações de Yin (2010) ajudaram a nortear os passos seguintes da trajetória de coleta de dados, pois foram muitas as informações extraídas daquela documentação. Foi necessário um trabalho cuidadoso de garimpo, seleção e apropriação de seus conteúdos para que, a partir deles, fosse possível articular a estratégia de campo, refinando-se os questionamentos das entrevistas, o “olhar” quando das observações e a perspicácia na retratação dos artefatos físicos que viessem a corroborar com o objeto investigado.

[...] o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. [...] podendo-se realizar inferências a partir dos documentos [...] encontrando-se novas questões sobre as comunicações e redes de uma organização. [...] Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados [...] Antes de uma visita de campo, por exemplo, uma busca na internet pode produzir informações valiosas (YIN, 2010).

A documentação colhida formou um arcabouço que sedimentou a plataforma de base de informações para subsidiar o trajeto na exploração de campo da estatal. Nela, pôde-se identificar a organização, seu segmento de atuação, seu ramo de atividade, seus clientes com seus respectivos requisitos e necessidades, os principais processos internos que compreendem a atividade aeroportuária, os órgãos reguladores aos

quais a empresa obedece seguindo as diretrizes e regulamentos, seu sistema normativo interno e o seu corpo funcional, compreendendo este como a força motriz para a concretização da estratégia empresarial.

Após essa contextualização, foi possível iniciar uma fase de estruturação da base que norteia a Gestão da Administração Pública Aeroportuária Brasileira, através da análise do Plano Estratégico da Estatal, em busca da compreensão de suas diretrizes, desde o momento da sua concepção até os resultados da execução, considerando o ano base 2012. Pôde-se destrinchar a formulação da estratégia em cada um dos seus elementos constitutivos, iniciando-se pelo Mapa Estratégico, onde cada perspectiva foi desdobrada nos Painéis Estratégicos, podendo-se identificar os indicadores, metas, gestores envolvidos e, ainda, os programas e projetos relacionados a cada uma delas.

Em seguida, adentrou-se na exploração dos aspectos relacionados ao centro da pesquisa, que tratou acerca de como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos contidos nas perspectivas do Planejamento Empresarial da INFRAERO, que adota em seu modelo de gestão o *Balanced Scorecard*.

Devido ao volume de materiais disponíveis nas buscas pela Intranet, foi necessário uma leitura dinâmica e abrangente em primeira fase, para em seguida realizar uma triagem dos materiais, conforme orienta Yin:

Uma sugestão seria separar ou realizar uma triagem dos materiais de acordo com a sua aparente centralidade à investigação, para depois passar mais tempo lendo ou revisando o que parece central, eliminando outros materiais menos importantes [...] (YIN, 2010).

4.2.2 Dados secundários - registros

O registro utilizado no estudo foi o Relatório de Gestão Anual 2012, onde pôde-se verificar os resultados corporativos da INFRAERO acerca do Plano Estratégico estabelecido para 2012-2015. Identificou-se, de maneira global, as metas atingidas pela empresa, as etapas dos programas e projetos que possuem um desdobramento por mais de um exercício, os detalhamentos de cada um dos resultados atingidos, não atingidos e programas e projetos que foram descontinuados ou reformulados.

4.2.3 Dados primários – entrevistas

As entrevistas foram realizadas de acordo com as recomendações de Yin (2010): aconteceram encontros de forma continuada com os entrevistados (gestores e colaboradores chaves da Regional Nordeste e do Aeroporto Internacional do Recife) através de várias visitas e acompanhamento das rotinas e atividades. Foram cerca de oito visitas junto aos setores correlacionados aos objetivos estratégicos: Engenharia, Operações, Ouvidoria, Manutenção, Qualidade, Recursos Humanos, TI e Financeiro, em que se pôde perguntar aos entrevistados sobre o assunto objeto da pesquisa, como também outras indagações correlatas. Essas informações serviram para que fosse possível uma familiarização com a realização das atividades, subsidiando a observação direta/participativa.

A segunda fase de entrevistas concentrou-se na área de Planejamento e Gestão da Superintendência Regional do Nordeste, onde ocorreram cerca de dez encontros. Conforme orienta Yin (2010), estas visitas se revestiram de formalidade, utilizando-se o protocolo do estudo com perguntas dirigidas e objetivas. Outras perguntas também surgiam no decorrer do desenvolvimento dos trabalhos, sendo o protocolo apenas um referencial. Esses momentos se estenderam em torno de uma a três horas e ocorreram no próprio local de trabalho do entrevistado. Para essas reuniões, as perguntas foram cuidadosamente formuladas, tratando-se de forma específica cada atividade relacionada aos processos internos e a sua importância dentro do Plano Estratégico Empresarial, desenhando cada etapa da formulação estratégica, sua execução e resultados.

O protocolo foi elaborado (Apêndice A) com o propósito de guiar as entrevistas focadas da pesquisa e subsidiar no encaminhamento das questões que interessavam ao estudo, pois, segundo Yin,

[...] é considerada uma maneira eficaz de lidar com o problema de pesquisa e de ampliar a confiabilidade do estudo, pois, destina-se a orientar o pesquisador no tocante não somente a coleta de dados, mas também preparar para a análise dos dados e para a redação do caso (YIN, 2010).

Foi a partir da exploração do contexto empresarial, através dos documentos e da vivência empresarial, que foi possível compor um elenco de perguntas dirigidas aos gestores e colaboradores envolvidos nos processos. Dessa forma, as entrevistas foram executadas com a finalidade de se obter informações qualitativas que proporcionassem uma complementação entre os dados contidos no Plano Empresarial 2012-2015, no

Relatório de Gestão 2012 e demais registros e informações colhidas na observação participante.

Conforme argumenta Yin (2010), uma finalidade importante da entrevista pode ser simplesmente a de corroborar determinados fatos que o pesquisador já considera estabelecidos, mas não a de perguntar sobre outros tópicos de natureza mais ampla abertamente. Desse modo, foi a partir das diretrizes do Planejamento Estratégico e dos resultados contidos no Relatório Anual de Gestão que foi indagado os gestores e colaboradores envolvidos nos processos de forma individualizada, identificando os aspectos intrínsecos que envolvem sobretudo a natureza humana comportamental no processo de atingimento da estratégia empresarial, assim como o uso das ferramentas e tecnologias à execução das atividades.

Para as entrevistas, foram selecionados os gestores do Aeroporto Internacional do Recife e da Regional Nordeste, a superintendente do Aeroporto Internacional do Recife, além de gestores e colaboradores deste mesmo aeroporto, considerados chaves para os processos investigados (gerentes e coordenadores das áreas de operações, Ouvidoria, Recursos Humanos, Financeiro, Manutenção, Comercial e TI), assim como o gerente de Planejamento e Gestão da Regional Nordeste; todos escolhidos intencionalmente, buscando a representatividade dos objetivos da pesquisa, conforme Triviños:

[...] procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão do estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide, intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco [...]) (TRIVIÑOS, 1985).

Esses colaboradores foram entrevistados no período de setembro de 2013 até o mês de fevereiro de 2014. Nas entrevistas, investigaram-se aspectos relacionados ao Planejamento Estratégico, sobretudo no tocante à execução, enfocando os principais pontos de tangência, interface, correlações e congruências entre os objetivos estratégicos, desmembrados em indicadores e metas, por objetivo.

4.2.4 Dados primários - observação participante

A observação foi realizada durante todo o período da pesquisa, especificamente entre o período de julho de 2012 a dezembro de 2013, quando se pôde acompanhar as rotinas do Aeroporto do Recife, e participar de algumas das reuniões de análise crítica relacionadas ao planejamento estratégico empresarial. Também foi possível realizar uma

pesquisa com todos os colaboradores do Aeroporto Internacional do Recife - ver Cunha (2013) -, onde, através de um questionário que visava investigar a compreensão da estratégia, também foi possível acompanhar o dia a dia da organização e participar de palestras, conversar com empregados e gestores, observar os acontecimentos e vivenciar o clima organizacional. As percepções geradas a partir da observação participante também foram adicionadas aos resultados da pesquisa.

De acordo com Yin:

A observação participante proporciona algumas oportunidades incomuns para a coleta de dados do estudo de caso [...]. A oportunidade mais diferenciada está relacionada com a capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo. [...] Outra oportunidade diferenciada é a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” ao estudo de caso, não de alguém externo a ele. Muitos argumentam que essa perspectiva é valiosa na produção de um retrato “preciso” do fenômeno do estudo de caso (YIN, 2010).

Dentro dessa trajetória, foi possível a observação participante, vivenciando o dia a dia da empresa, com oportunidade de acesso à informações no âmbito interno.

4.2.5 Dados primários - artefatos físicos (fotografias)

Durante o período de observação, pôde-se identificar peças de comunicação institucional (painéis, cartazes, totens) alusivos ao planejamento estratégico e que foram registrados através de fotografias, evidenciando as ações da empresa em prol da internalização das informações em cada indivíduo participante da organização. Também foram coletadas outras fotografias registradas nas diversas localidades, evidenciando as campanhas e ações de âmbito corporativo e que contribuíram para as evidenciações, como também de instrumentos e objetos visando facilitar o entendimento acerca do assunto tratado. O Quadro 1 resume as fontes de dados, as técnicas e instrumentos de coleta.

Quadro 1 – Fontes de dados, técnicas e coleta

Levantamento de Dados	Dados Primários	Dados Secundários
Fonte de dados	Gestores	Documentos e registros
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas em profundidade e entrevistas focadas Observação direta e observação participante Artefatos Físicos	Pesquisa por meio físico e digital
Instrumentos de coleta de dados	Protocolo do Estudo Anotações Fotografias	Elaboração de resumos e notas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.3 Estratégia analítica geral

A análise de dados fundamentou-se na teoria proposta por Kaplan e Norton (1997) no tocante às relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. De acordo com as afirmações de Yin (2010) “As proposições teóricas derivadas das questões ‘como’ e ‘por que’ podem ser extremamente úteis na orientação da análise do estudo de caso”.

Seguindo essa diretriz, realizou-se a exploração do Plano Estratégico da INFRAERO (2012-2015) para, em seguida, adentrar no cerne da questão em estudo, tratando em específico da decodificação do Mapa Estratégico (que será tratado no tópico 5.2.3) e o estabelecimento de suas relações de causa e efeito entre os objetivos (tópico 5.2.4). Dessa forma, buscou-se identificar as semelhanças do modelo empírico com o modelo teórico, identificando cada elemento constitutivo e analisando a aderência entre os mesmos.

Foi-se desdobrando cada perspectiva e seus respectivos objetivos e indicadores, iniciando-se pela do cliente/sociedade, que no contexto em análise recebeu o nome de Desafio do Reconhecimento (tópico 5.2.3.1). Em seguida, procedeu-se à análise da perspectiva de processos internos, que no contexto em estudo é renomeada por Desafio da Excelência Operacional. Os quatro objetivos ligados a essa perspectiva oportunizaram o aprofundamento nos principais processos da atividade aeroportuária (tópicos de 5.2.3.2 a 5.2.3.5).

As perspectivas de aprendizado e crescimento/novas tecnologias e a perspectiva financeira, situadas na base do Mapa Estratégico, são chamadas de Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional. Dentro dessa perspectiva, pôde-se extrair as informações necessárias para identificar os principais

elementos que oferecem o suporte ao alcance da estratégia. A infraestrutura tecnológica, os recursos financeiros e, sobretudo, o elemento humano, configurado na pessoa do colaborador, apontaram as principais ações realizadas pela empresa para concretizar o seu plano estratégico (tópicos de 5.2.3.6 a 5.2.3.9).

Após essa primeira exploração do Mapa Estratégico, foi possível revisitá-lo sob uma lente de observação focada na lógica de condução entre os objetivos, e, nesta etapa da análise, seguiu-se o movimento inverso, no sentido de baixo para cima, partindo-se da perspectiva Aprendizado e Crescimento/novas tecnologias e financeira, de natureza doadora, passando-se à análise da perspectiva de processos internos, de natureza receptora, e culminando com a perspectiva de satisfação do cliente/reconhecimento da sociedade, de natureza resultante, respeitando o alinhamento proposto na teoria e buscando identificar como foi estabelecido o encadeamento das perspectivas.

A partir dessa compreensão inicial, houve condições para a elaboração de um protocolo de investigação, conforme orienta Yin (2010). Foi possível ter condições de formular perguntas que pudessem trazer respostas esclarecedoras ao objetivo do estudo. A partir daí, realizou-se a pesquisa de campo com entrevistas, observação participante e registros de artefatos físicos, e nessa tarefa o objetivo foi buscar dar significado aos dados contidos nos documentos, registros e artefatos físicos, enfocando-se os aspectos humanos/tecnológicos/culturais que permeiam todas as etapas da estratégia empresarial da INFRAERO.

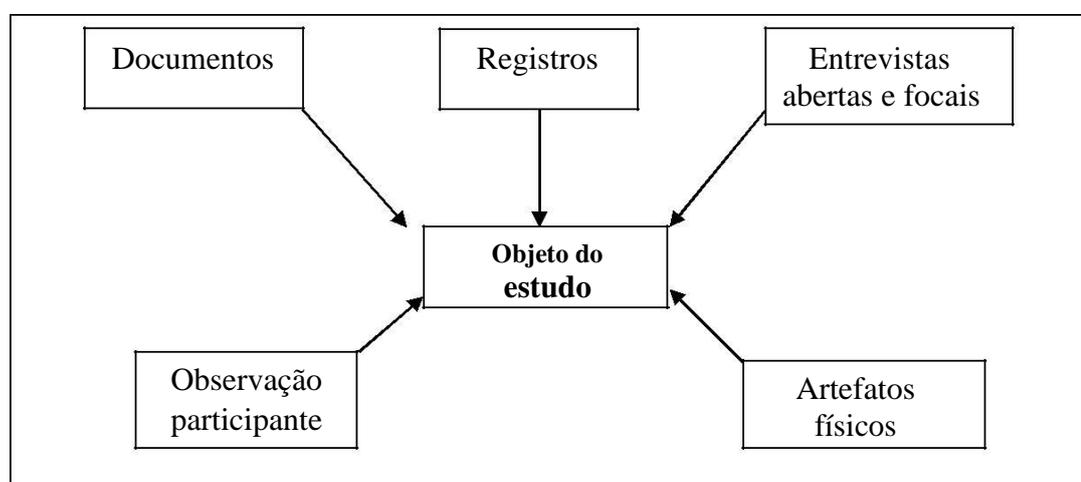
De posse dos dados, as informações das cinco fontes de evidência utilizadas na pesquisa foram trabalhadas de modo a se encadear uma lógica de raciocínio estabelecida para o estudo, buscando-se identificar os aspectos convergentes e divergentes relacionados à fundamentação teórica que embasou a investigação, identificando as dimensões que sinalizam as relações de causa e efeito entre os objetivos do plano estratégico da INFRAERO.

4.3.1 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se da técnica de triangulação das fontes de dados, conforme estabelece Yin (2010). Dessa forma, foram utilizadas cinco fontes de coleta de dados: documentos, registros, entrevistas, observação direta/participante e artefatos físicos, tudo isso como uma forma de buscar complementar as informações através de um encadeamento de evidências, objetivando a convergência em um único sentido.

De acordo com Triviños (1985), a triangulação das fontes de dados “[...] tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Com base nessa técnica, foram reunidos os dados coletados a partir da documentação e registros, os resultados das entrevistas e da observação participante e, tomando-se por referência o Planejamento Empresarial 2012-2015, iniciou-se uma trilha de rastreamento em busca dos demais elementos que compunham a estratégia da organização.

Figura 2 – Convergência de múltiplas fontes de evidências



Fonte: Adaptado de YIN (2010)

Na ótica de Flick (1998), “[...] essa combinação é necessária, no sentido de que é da sua própria “essência”, em virtude do rigor, do fôlego, da complexidade, da riqueza e da profundidade que o conhecimento das realidades pesquisadas exigem”.

Assim, para esse autor, a “triangulação de métodos” não é uma ferramenta metodológica ou uma estratégia de validação, é, na verdade, uma alternativa para a validação, uma vez que a realidade objetiva nunca pode ser plenamente captada.

A “triangulação de métodos” é, portanto, um instrumento que permite um “olhar” sobre a realidade sob vários ângulos, buscando o aprofundamento da interdisciplinaridade interativa e intersubjetiva. Em outras palavras, a “triangulação de métodos” é uma “bricolagem”, e “bricolagem”, de acordo com Becker *apud* Denzin, Lincoln (2006), é a opção em pesquisa do emprego de quaisquer estratégias, métodos ou materiais de um determinado ofício que estejam, legal e eticamente, acessíveis ao

pesquisador. Inclusive, havendo necessidade de “[...] que novas ferramentas ou técnicas sejam inventadas ou reunidas, assim o pesquisador o fará” (p. tal). E, por fim, utilizou-se da explanação, onde segundo Yin (2010), “[...] o objetivo é analisar os dados do estudo de caso, construindo uma explanação sobre o caso”.

E assim contou-se como ocorrem as relações de causa e efeito entre os objetivos constantes das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados o campo de investigação, a descrição do objeto pesquisado e a análise qualitativa dos resultados.

5.1 Apresentação da INFRAERO

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) é pública e foi criada há 40 anos. Foi instituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR), regida pela legislação federal aplicável e por seu Estatuto Social (ESTATUTO SOCIAL DA INFRAERO, Art. 1º.).

A sua história marca o progresso da aviação civil brasileira, que já na década de 1970 crescia rapidamente, sinalizando a necessidade de um modelo de gestão de aeroportos independente, flexível e moderno. Os integrantes da Comissão Coordenadora do Projeto de criação da INFRAERO, inspiraram-se nas experiências dos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemanha e França, que adotavam gestões empresariais para seus aeroportos, com o objetivo de que a empresa, incumbida pela administração, operação e exploração comercial dos aeroportos brasileiros, pudesse ter agilidade e flexibilidade (INFRAERO, p.29)

Quando de sua criação, foi vinculada ao Ministério da Aeronáutica, e até o ano 2000 era administrada por presidentes militares. Foi partir de 12 de abril de 2000 que a INFRAERO passou a vincular-se ao Ministério da Defesa, e em 19 de abril do mesmo ano assume a gestão da empresa o primeiro presidente civil, Dr. Fernando Perrone, que teve como principal missão realizar uma profunda reforma administrativa tornando a empresa mais ágil e rentável. A partir de 2011, a INFRAERO e a Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC), vincularam-se à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR) (INFRAERO, p. 12).

A logomarca da INFRAERO (Figura 3), é representada por um cata-vento e remete aos quatro pontos cardeais e a quatro pistas que saem do ponto central. O ponto e cada uma das pistas fazem alusão à letra inicial do logotipo da empresa, o “i”. Em 2009, houve uma renovação, e a imagem passou a ter um formato retangular de uma bandeira e a aplicação das cores nacionais reforçou a identificação da empresa com o país, onde o verde remete aos compromissos ambientais e sociais, o amarelo às riquezas econômicas

e humanas, e o azul, que é a cor tradicional da empresa, representa o céu - elemento primário das atividades do transporte aéreo. A marca atual representa com mais fidelidade a missão, a visão e os valores da empresa.

Figura 3 – Logomarca da INFRAERO



Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

De acordo com o Relatório Anual da INFRAERO do ano de 2012, a empresa foi responsável por aproximadamente 93% do tráfego aéreo regular no Brasil, atendendo 186,5 milhões de passageiros, movimentando 997,2 toneladas de cargas e operacionalizando 2.893,7 mil aeronaves entre voos domésticos e internacionais.

Segundo pronunciamentos do atual presidente da ANAC, publicados na *homepage* da agência, Sr. Marcelo Guarany, “[...] a intenção é instalar um padrão de operação similar ao dos maiores aeroportos do mundo”, com uma operação mais voltada para o passageiro e para o uso da infraestrutura, proporcionando mais qualidade, conforto, espaço, processamento rápido, opções de alimentação, menos filas, menos problemas com bagagem, garantindo a segurança e agilidade das operações. A fim de atender esse propósito, em 2012 foi criado o Plano de Modernização da INFRAERO (PMI), que visa elevar a gestão da INFRAERO à luz das melhores práticas adotadas por grandes operadores mundiais, com a revisão do seu modelo de gestão empresarial.

A concessão de aeroportos foi o caminho escolhido como solução para a demanda que se projeta para os próximos trinta anos, na qual, através dos contratos firmados com as novas operadoras, foram definidos os investimentos e os prazos para as

adequações dos aeroportos concedidos. Contudo, a iniciativa do governo federal em conceder os aeroportos, embora apresente uma solução para o problema de infraestrutura com maior concentração de fluxo (aeronaves, passageiros e cargas), também desencadeia um novo desafio para a INFRAERO. Esse desafio está alojado na base de sustentação da Rede INFRAERO, que até antes das concessões, a empresa mantinha a sua autonomia financeira através do repasse dos aeroportos superavitários para manter em equilíbrio os custos e despesas com as receitas auferidas pela rede.

A nova estrutura apresenta um novo contexto, onde, inicialmente, a empresa com a concessão de cinco aeroportos perde em média cerca de 53% da receita auferida, embora mantenha participação acionária de 49% nos aeroportos concedidos. Nesse contexto, de acordo com as informações colhidas nos informes da empresa, a estatal atravessa uma fase de transformação na qual, subsidiada por consultoria, redesenha sua estrutura organizacional e se prepara para a abertura de capital no Novo Mercado da BOVESPA, prevista para ocorrer até o ano 2017. Os desafios que se anunciam reforçam a necessidade de a empresa se adequar às exigências de um novo mercado de atuação, que encerra um ciclo monopolista e a impulsiona a uma nova forma de atuação, que enfrentará a expectativa dos parceiros internacionais, dos acionistas e da sociedade, e, dentre outros aspectos, os ajustes em seu orçamento. Tudo isso sugere aprimoramentos das ferramentas de gestão da estatal.

A Figura 4 apresenta os 61 aeroportos administrados pela INFRAERO em todo o território brasileiro, destacando, inclusive, os que estão concedidos (05), conforme detalhado na legenda.

Figura 4 - Mapa da rede de aeroportos da INFRAERO



Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

A INFRAERO atualmente é composta pela sede, que é localizada em Brasília (DF), 9 regionais, 61 aeroportos, 5 aeroportos com participação acionária, 24 Grupamentos de Navegação Aérea (GNAs), 38 Unidades Técnicas de Aeronavegação (UTAs) e 31 terminais de logística de carga. Conta com 35,8 mil colaboradores distribuídos pelas diversas regiões do país, sendo 14,1 mil empregados orgânicos e 21,7 mil empregados terceirizados.

A compreensão da estatal em seu segmento de atuação, sua estrutura, atividades, configuração estratégica e os aspectos que perfazem a sua composição visaram proporcionar as condições para que o processo de análise do caso pudesse se aprofundar no cerne da questão em estudo considerando um contexto real, subsidiando a compreensão do planejamento estratégico da INFRAERO, a decomposição das perspectivas e respectivos objetivos do sistema de gestão da empresa, que utiliza os preceitos da ferramenta do *Balanced Scorecard*.

5.2 O planejamento estratégico da INFRAERO

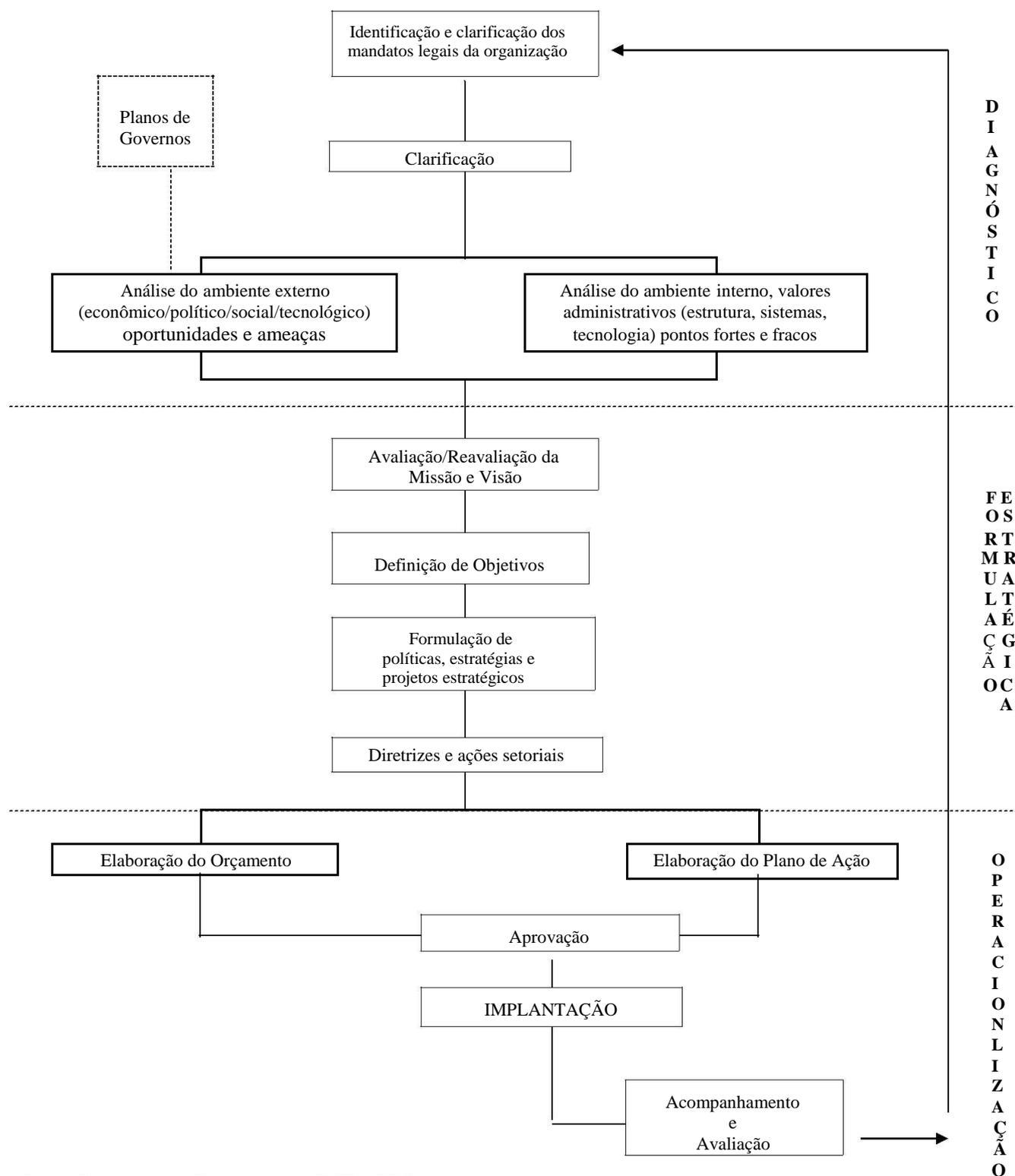
O Plano Empresarial da INFRAERO está alinhado às diretrizes legais estabelecidas pelo Plano Plurianual do Governo Federal para o período 2012-2015. A formulação estratégica da empresa foi definida à luz dos cenários econômico, social, ambiental e regional da aviação civil nacional e internacional. Partindo-se desse contexto, foi definida sua identidade corporativa, valores, políticas, desafios e objetivos estratégicos. O Plano Plurianual do governo federal (PPA), por sua vez, está estruturado nos seguintes elementos: Dimensão Estratégica (visão de futuro, valores e macro desafios), Programas, Objetivos, Indicadores e Ações. De acordo com as informações colhidas nos canais de comunicação da INFRAERO, os principais pontos de consonância entre o PPA e o plano estratégico da INFRAERO são:

- a) diretriz geral: excelência na gestão para garantir o provimento de bens e serviços; e
- b) macro desafios:
 - b1- infraestrutura: expandir a infraestrutura produtiva, urbana e social de qualidade, garantindo a integração do território nacional e do país com a América do Sul; e
 - b2 -gestão pública: aperfeiçoar os instrumentos de gestão do Estado, valorizando a ética no serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

O modelo de gestão da empresa se baseia fundamentalmente na formulação, implementação e acompanhamento do plano estratégico, que consolida as diretrizes macro para o alcance das metas da estatal. Conforme os registros da empresa, o Comitê de Gestão Estratégica (Sede – Brasília), formado pelo presidente e Diretoria Executiva da estatal, possui o objetivo de implantar e promover permanentemente um processo dinâmico de gestão estratégica, suportado por um sistema informatizado e por uma base de dados integrada de conhecimentos que correlaciona estratégias, projetos, ações, indicadores e metas de apoio à Diretoria Executiva na tarefa de implementar as estratégias da empresa com efetividade.

Regido por esse Comitê, o planejamento estratégico segue os passos descritos na Figura 5.

Figura 5 – O plano estratégico da INFRAERO



Fonte: Planejamento Estratégico da INFRAERO

De acordo com os documentos relacionados à estratégia da INFRAERO, os passos para o planejamento estratégico são:

1. diagnóstico – é realizada uma análise do ambiente externo, sob os aspectos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, identificando as

oportunidades e ameaças. O ambiente interno também é analisado enfocando os seus valores administrativos, estrutura, sistemas, tecnologia e capital humano, identificando os pontos fortes e fracos. São identificados os mandatos legais da empresa e clarificada a missão e áreas de negócio;

2. formulação estratégica – é realizada uma avaliação e reavaliação da missão e visão, são definidos os objetivos estratégicos, são formuladas políticas, projetos estratégicos e diretrizes e ações setoriais;
3. operacionalização – Nesta etapa é realizada a elaboração do orçamento e elaboração do plano de ação que, se aprovado, passa à fase de implantação para a partir daí seguir-se o acompanhamento e avaliação.

A fase de implantação compreende as seguintes etapas principais: divulgação do planejamento estratégico; criação e disseminação de cultura estratégica (sede, regional e aeroportos); levantamento de problemas estratégicos nos aeroportos e priorização de soluções; integração sistêmica do planejamento estratégico ao Plano de Ação e Orçamento, com elaboração de normas, cronogramas e definição de responsabilidades.

Há, ainda, a priorização dos projetos estratégicos, definição de responsabilidades e capacitação gerencial em gestão por projetos; acompanhamento e avaliação da implantação e aprimoramento contínuo do sistema de planejamento integrado; acompanhamento e avaliação da implantação das políticas, projetos táticos, diretrizes funcionais; definição de sistema de avaliação de resultados, com indicadores para decisões estratégicas.

De acordo com os pronunciamentos veiculados através dos canais de comunicação internos da empresa, a diretoria busca definir com clareza os métodos de atuação, comunicá-los de maneira consistente e conectá-los com vetores de mudança, fomentando uma cultura baseada no desempenho, que vincula todos os empregados e unidades em busca da realização de sua estratégia. Pôde-se constatar as evidências dessas ações através dos murais, nas campanhas internas (*endomarketing*), conforme Figuras 6 e 7. Verificou-se, também, a realização de palestras e informações acessíveis na intranet.

Figura 6 – Totem do planejamento estratégico: Missão, Visão, Valores e Negócio



Fonte: Registro fotográfico realizado pela pesquisadora

O totem ilustrado através da Figura 6 detalha a missão, a visão, os valores e o negócio da INFRRAERO. Esses elementos foram colocados em diversos locais e corredores da empresa, de modo a chamar a atenção para os colaboradores para que estes fixassem as informações e internalizassem a mensagem, transformando as rotinas em passos para o alcance da estratégia empresarial.

Figura 7 – Mural do Mapa Estratégico da INFRAERO



Fonte: Registro fotográfico realizado pela pesquisadora

* Detalhamento do Mapa Estratégico na Figura 13.

Os painéis fizeram parte da campanha de divulgação do planejamento estratégico, e foi possível constatar pelas informações na intranet que esses painéis foram distribuídos pelas unidades da empresa em todo o Brasil. É possível observar na Figura 7 que ao lado esquerdo encontra-se o Mapa Estratégico 2012-2015, descrevendo a visão da INFRAERO e o detalhamento de cada perspectiva em cores diferenciadas. No topo do mapa, a perspectiva do cliente está na cor laranja; na mensagem ao lado, onde estão os quatro quadrantes com as fotos dos empregados, pode-se observar os círculos na cor relacionada ao objetivo. Então, para que o cliente esteja satisfeito, a INFRAERO conta com a dedicação e a evolução.

Também é possível identificar que os processos internos estão na cor azul e este círculo no quadrante está bem ao centro com a expressão “Desafios existem, para isso a INFRAERO conta com a gente”. A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e a Financeira, que se encontram na base do mapa estão na cor verde e o quadrante ao lado se relaciona com superação e interação. É possível notar que para todos os desafios apontados nos quadrantes, a empresa utilizou fotografias de empregados realizando

diferentes atividades e essa mensagem coloca o colaborador como o elemento principal para a alavancagem da estratégia empresarial.

Dentre essas evidências, realizou-se pesquisa em 2013 junto aos empregados do Aeroporto Internacional do Recife, que se propôs a investigar se os funcionários daquela localidade compreendem a estratégia da INFRAERO. Do universo de 296 colaboradores, obteve-se 88 respondentes, representando 29,73% do efetivo do aeroporto. Os resultados da pesquisa apresentaram, dentre outros aspectos, os principais resultados, o perfil dos empregados, no qual 34,1% trabalham na empresa há mais de 10 anos e 65,9% têm entre 4 e 10 anos de tempo de serviço.

De acordo com a pesquisa, para as perguntas relacionadas às ações de comunicação e divulgação da estratégia da empresa, 94,3% afirmaram que a empresa comunica a sua estratégia, sendo que os meios de comunicação pelos quais os respondentes afirmaram conhecer a estratégia da empresa foram: 34,1% por meio de palestras, 27,3%, através de reuniões, 42% por material gráfico e 50% pelas informações veiculadas na intranet. Afirmaram compreender a missão, visão, valores e negócio (97,7%). Quanto ao grau de compreensão, houve destaque para a relação nível de escolaridade e compreensão da estratégia, onde os empregados com pós-graduação afirmaram compreender muito (42%), enquanto os empregados com nível de escolaridade médio/técnico (80%) afirmaram compreender pouco a estratégia. Concluiu-se, nessa investigação, que o grau de instrução do empregado influencia a percepção do mesmo em relação ao processo de entendimento da estratégia empresarial.

Conforme verificado nos registros da empresa, as variáveis nacionais que a afetam são: controle do governo nas estatais/perda de autonomia; política tarifária; interesses políticos; abertura econômica e a nova lei de concessões; política salarial; quebra de monopólio e o Programa Nacional de Desestatização; desenvolvimento tecnológico; crescimento populacional; expectativa de crescimento da economia; interiorização das atividades econômica; consciência ecológica.

As variáveis internacionais são: globalização da economia; consolidação do Mercosul; aumento das exigências internacionais de segurança; construção de rodovias pan-americanas; exigências de normas de qualidade; corredores de transporte/exportação; zonas francas/ZPE; acesso intermodal na exportação/importação; aproximação MERCOSUL – CEE (Comunidade Econômica Europeia).

Os cenários de oportunidades apontam para o aumento da demanda de passageiros e de transporte de cargas aéreas; o incremento dos negócios atuais e oportunidades para novos negócios; a intensificação do turismo nacional e internacional;

a demanda por transportes intermodais; a modernização dos serviços; as oportunidades de parcerias estratégicas; os aeroportos e respectivas áreas como fonte de negócios; os comitês internacionais de estudos, apoio e regulamentadores das atividades aeronáuticas; a exportação de serviços aeroportuários; cooperação técnica internacional.

Já os cenários de ameaças apontam para a dificuldade de não responder a “tempo” à saturação aeroportuária; a dificuldade de apresentar agilidade empresarial e ser competitiva diante da necessidade de obediência à legislação; o desenvolvimento de outras modalidades de transporte; concessão de aeroportos “rentáveis”; obsolescência tecnológica dos equipamentos de meteorologia; novos competidores no mercado de administração de aeroportos e de carga aérea.

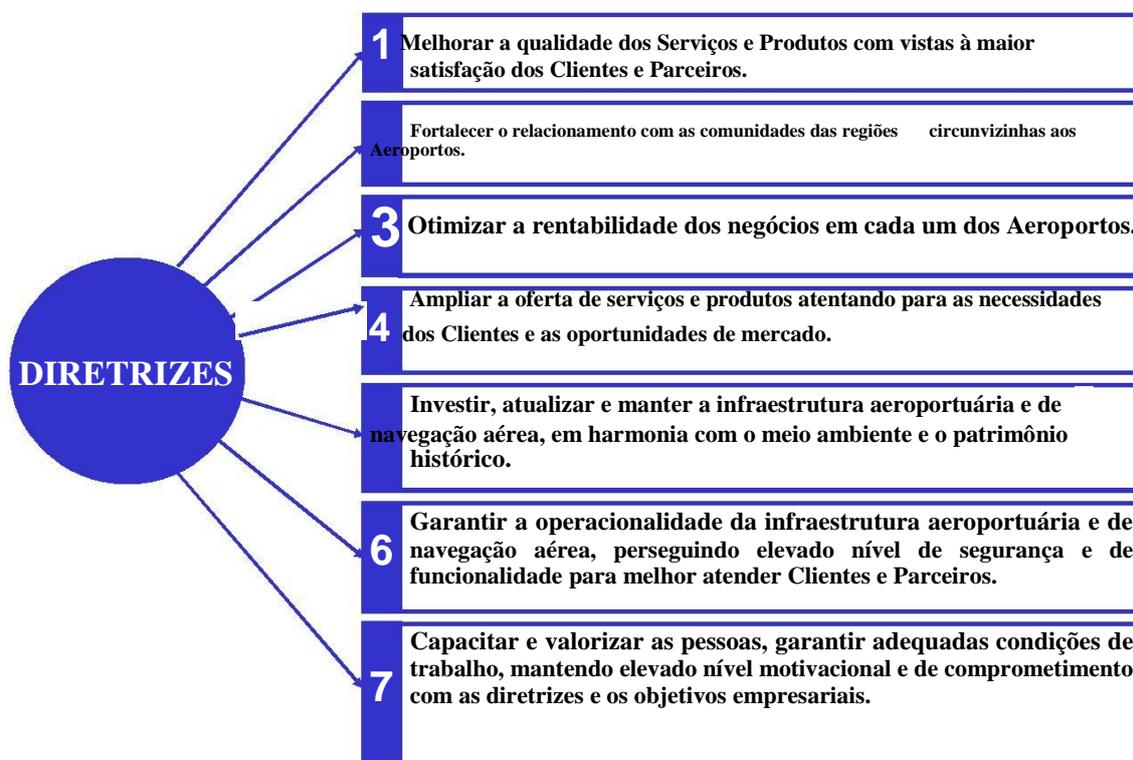
Os documentos da empresa expressam que as variáveis que podem apontar carências ou limitações ao desempenho, e que correspondem aos fatores restritivos internos que necessitam ser superados e/ou aprimorados e que são: a formação e o desenvolvimento de empreendedores internos; a modernização da empresa; o aprimoramento contínuo do sistema de comunicação social; o conhecimento adequado do perfil do cliente, e, ainda, a melhoria contínua na eficiência da qualidade dos serviços prestados; a adequação da gestão de recursos humanos (cargos, salários, carreiras) ao porte da empresa; a melhoria do sistema de cobrança e fiscalização; a adequação do sistema de apropriação e controle de custos; o aprimoramento contínuo da estrutura organizacional de forma a proporcionar agilidade e flexibilidade; a necessidade de absorção e desenvolvimento tecnológicos continuados.

5.2.1 Elaboração do planejamento estratégico da INFRAERO

A diretriz macro da INFRAERO é o foco no cliente, na parceria e na responsabilidade social; representa o norte para o planejamento das ações da empresa, que estabeleceu como visão a excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, desenvolvendo ações para a melhoria da prestação de serviços, fortalecimento das parcerias e responsabilidade social do entorno do aeroporto.

A Figura 8 a seguir ilustra as diretrizes da diretoria que embasaram a formulação estratégica.

Figura 8 – Diretrizes da diretoria da INFRAERO

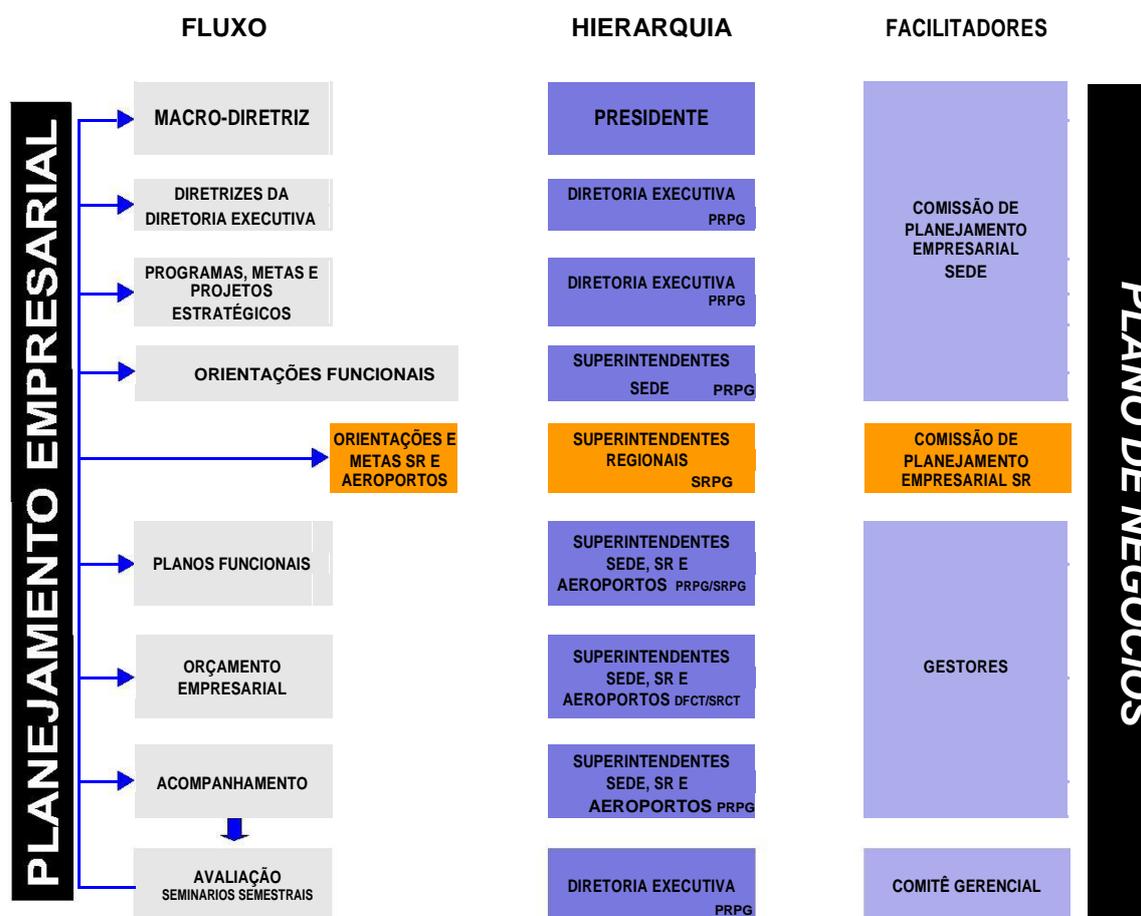


Fonte: Planejamento Estratégico 2012-2015 - INFRAERO

A Figura 9 sintetiza o fluxo de implementação do Plano Estratégico da INFRAERO, dividindo por competência hierárquica os atores e suas responsabilidades, onde de cima para baixo tem-se a macro diretriz que norteia as diretrizes que, por sua vez, desdobram-se em programas, metas e projetos estratégicos, para, em seguida, passar às orientações funcionais, estando essas quatro primeiras fases sob a responsabilidade da comissão de planejamento empresarial na Sede da empresa.

Toda a formulação da estratégia empresarial ocorre na sede em Brasília, nas respectivas diretorias. Após a sua confecção, é divulgada para as Regionais, que irá disseminar para os aeroportos vinculados às mesmas. Aos gestores dos aeroportos, cabe a elaboração de planos funcionais para operacionalizar as ações estratégicas na localidade em prol do alcance das metas estabelecidas.

Figura 9 – Fluxo de Implementação do plano estratégico da INFRAERO

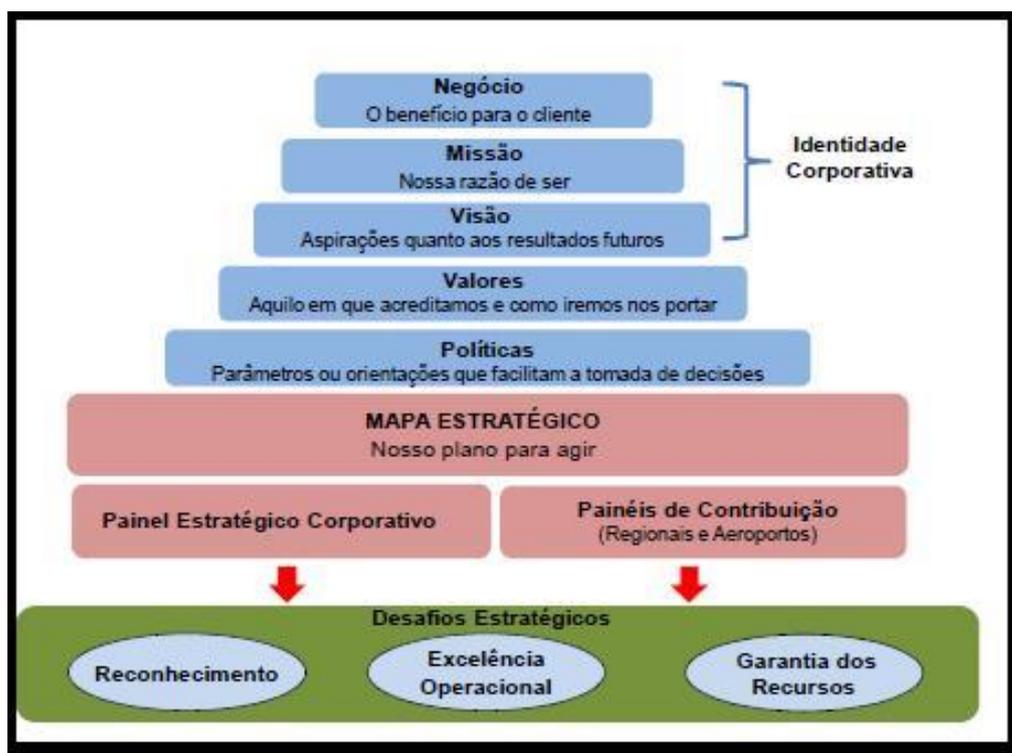


Fonte: INFRAERO

O plano estratégico da INFRAERO estrutura-se em três pontos basilares: a Identidade Corporativa da empresa: o negócio, a missão e a visão, em seguida nos valores e políticas, tudo isso traduzido através do Mapa Estratégico e seus desdobramentos, ilustrado da Figura 10.

O Negócio da INFRAERO é o benefício para o cliente e foi definido como: "Soluções Aeroportuárias". E dentro da proposta de negócio está a cadeia de valor da INFRAERO.

Figura 10 – Estruturação do plano estratégico da INFRAERO



Fonte: Planejamento Estratégico INFRAERO – 2012-2015

A INFRAERO considera que a missão é a razão de ser de uma organização e definiu a sua: "Oferecer soluções aeroportuárias inovadoras e sustentáveis aproximando pessoas e negócios" (INFRAERO, 2014). A visão expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida e representa as aspirações quanto aos resultados futuros e está definida como:

Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea. Também considera que Valores: é o conjunto de princípios e crenças. Seus valores são: Compromisso com os clientes, Efetividade e competitividade, Valorização dos colaboradores, Inovação, qualidade e segurança, Ética e responsabilidade socioambiental, Geração de resultados, Orgulho de ser INFRAERO (INFRAERO, 2014).

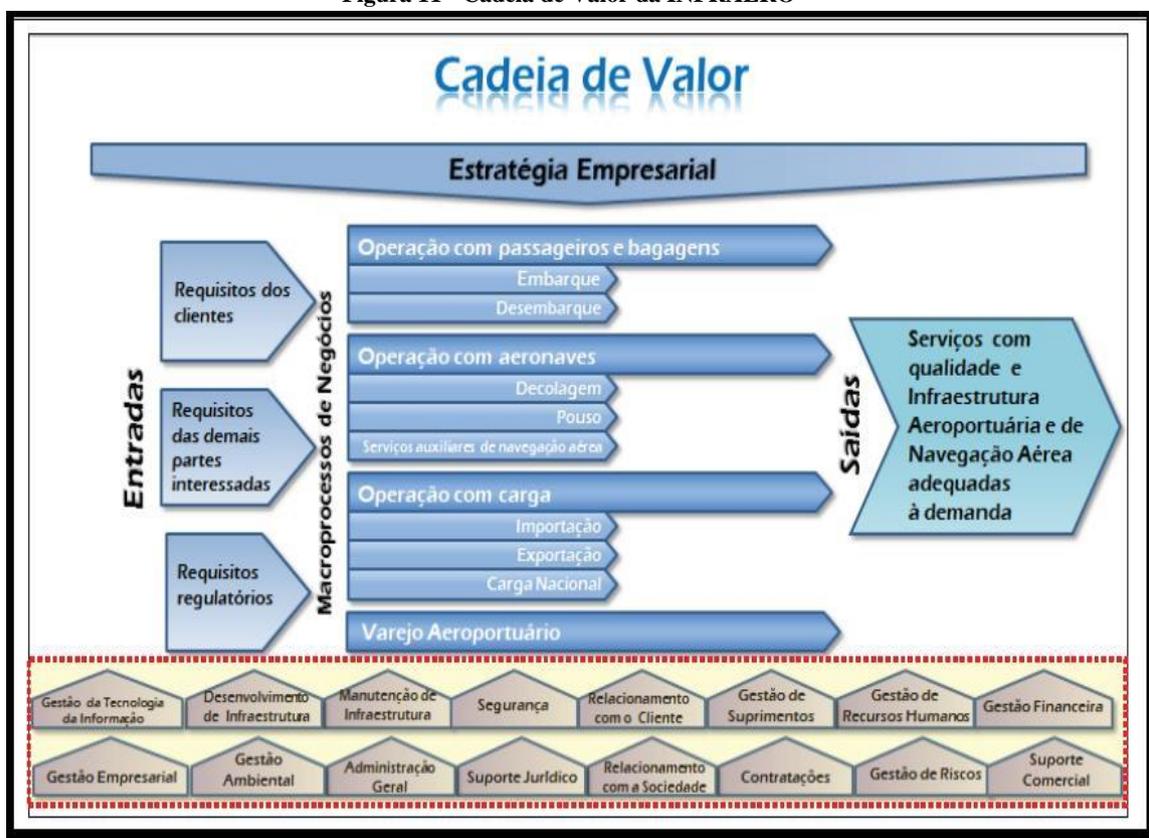
As políticas refletem os parâmetros ou orientações que direcionam a tomada de decisões e desdobra-se em: Política de Operações; Comercial; Logística de Carga; Investimento; Desenvolvimento Tecnológico; Gestão e Qualidade; Recursos Humanos; Responsabilidade Social Empresarial.

Na base da Figura 10 está alicerçado o Mapa Estratégico, que representa de forma objetiva o plano de ação consolidado, traduzindo todos os demais aspectos anteriormente elencados, transformados em vetores de ação através dos desafios estratégicos que se resumem de maneira macro em três: Garantia dos Recursos, Excelência Operacional e Reconhecimento.

De acordo com os prospectos da empresa sobre o Plano Estratégico disponíveis na intranet, para alcançar a visão e atender a sua missão, a empresa está direcionada às necessidades do mercado de forma proativa; está identificando novas formas de prestação de serviços; está desenvolvendo vocações comerciais regionais e locais do Aeroporto; ser competitiva e ágil nas decisões, identificando e transformando oportunidades de negócios em novos empreendimentos e ações. Está primando pela qualidade na prestação dos serviços, racionalizando a alocação dos recursos disponíveis, está mantendo a sua integridade como instituição nacional, visando fortalecer sua imagem, constituindo-se em referência positiva para a sociedade. Para isso, está buscando maior rentabilidade dos negócios nos aeroportos e capacitando o seu pessoal.

O desdobramento do negócio da INFRAERO está detalhado em sua Cadeia de Valor, que busca apresentar de forma sintética os processos da Empresa como um todo, demonstrando-a como uma grande cadeia de macroprocessos interrelacionados que buscam adicionar valor específico para o cliente e está demonstrado através da Figura 11. Como se pode observar, os quatro macroprocessos de negócios são: operação com passageiros e bagagens, operação com aeronaves, operação com carga e o varejo aeroportuário. Na base do diagrama encontram-se os processos de suporte aos macroprocessos principais.

Figura 11 - Cadeia de Valor da INFRAERO



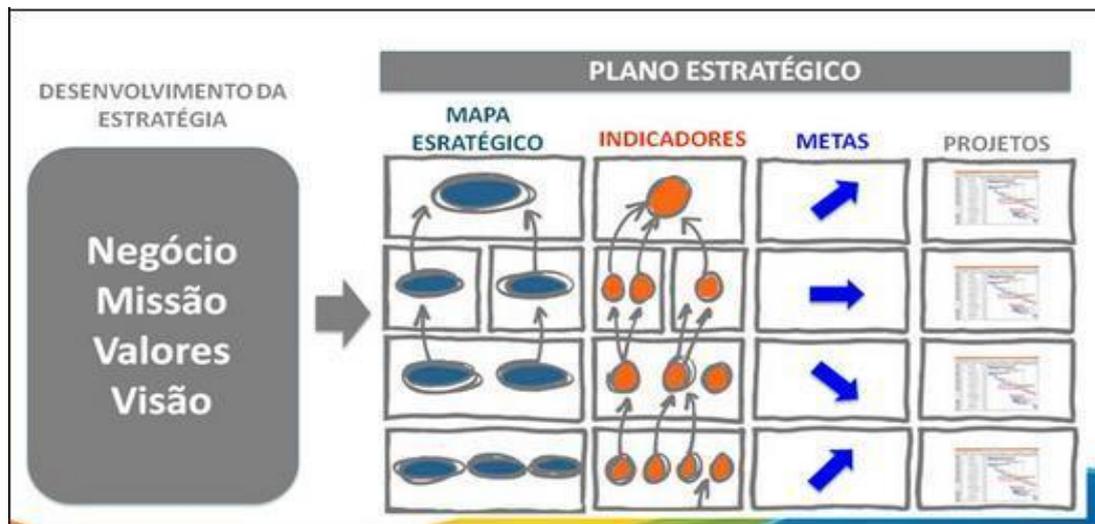
5.2.2 Execução do Planejamento Estratégico (PE) da INFRAERO

O sistema de gestão empresarial da estatal se utiliza da ferramenta de apoio à gestão, o *Balanced Scorecard (BSC)*, implantado desde 2007, preconizado por Kaplan e Norton, e amplamente discutido por outros estudiosos e pesquisadores. É possível identificar os elementos definidos pelos autores na composição do PE da empresa, onde estão definidos o negócio, a missão, a visão e os valores. Também é possível verificar através da Figura 13, que será detalhada na seção seguinte, que a empresa elaborou o seu Mapa Estratégico utilizando as conceituações do *BSC*, onde o mesmo traduz a estratégia empresarial através de quatro perspectivas e nelas estão contidos os objetivos estratégicos, que são acompanhados através de indicadores estratégicos que possuem metas e prazos estabelecidos.

De acordo com as informações coletadas através dos documentos da empresa, o ano de 2012 correspondeu ao terceiro ciclo de revisão após a implantação do gerenciamento das estratégias aos moldes da ferramenta de apoio à gestão, *Balanced Scorecard (BSC)*. Nesse período, de acordo com as informações coletadas na intranet e endossadas pela área de Planejamento e Gestão da Regional Nordeste, e, ainda, constatado através do Relatório de Gestão Anual 2012, verificou-se que a empresa utilizou os preceitos da metodologia do *BSC*.

A Figura 12 resume a dinâmica da estratégia na INFRAERO, que se inicia com a formulação da estratégia, definição de seu negócio, missão, valores e visão. Em seguida, é desenhado o mapa estratégico, definindo perspectivas e objetivos, seguindo-se uma lógica de encadeamento entre os objetivos e as perspectivas. Para cada um dos objetivos, são definidos indicadores com suas respectivas metas, onde, para que as mesmas sejam atingidas, são formulados programas e projetos alinhados a estas, que por sua vez estão relacionadas a um indicador e objetivo constante das perspectivas.

Figura 12 – Dinâmica da Estratégia



Fonte: Planejamento Estratégico INFRAERO – 2012-2015

5.2.3 O Mapa Estratégico da INFRAERO

O mapa estratégico da INFRAERO, descreve os objetivos estratégicos definidos através de perspectivas, e evidencia o encadeamento lógico entre eles por meio de relações de causa e efeito. De acordo com o modelo teórico de Kaplan e Norton (2000), o Mapa Estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia. Conforme as informações contidas na formulação da empresa, ao exercer o seu papel de “elo” entre o que se planeja e a efetiva execução da estratégia, o mapa estratégico é por si só um documento singular que, ao mesmo tempo em que influencia as ações de gestão, possui também a característica de ser influenciado pelo meio, devendo ser cuidadosa e constantemente observado.

Para cumprir o seu papel, deve ter uma relação estreita com as mudanças no ambiente em que a empresa se insere. Dentro dessa ótica, a configuração do mapa estratégico da INFRAERO versão 2012-2015, mapeou os objetivos contidos em cada perspectiva, onde as suas relações estão alinhadas no sentido da visão. O mapa estratégico aponta a direção a seguir para o alcance da visão: “[...] ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea” (INFRAERO)

Figura 13 – O Mapa Estratégico (ME) da INFRAERO 2012-2015



Fonte: Planejamento Estratégico INFRAERO – 2012-2015

O Mapa Estratégico 2012-2015, conforme apresentado na Figura 12, possui 9 objetivos que estão alocados nas seguintes perspectivas: Clientes/Sociedade no topo, que recebeu o nome de Desafio do Reconhecimento; Processos Internos ao centro, que foi chamada de Desafio da Excelência Operacional; Aprendizado/Crescimento e a perspectiva Financeira na base, que foram renomeadas como o Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional.

A INFRAERO renomeou as perspectivas como desafios como uma forma de melhor comunicar a sua estratégia aos seus colaboradores, pois a expressão “desafio” causa um maior impacto e significado. No entanto, conforme visto na teoria, o mapa estratégico da estatal, segue o modelo proposto para organizações sem fins lucrativos, onde a perspectiva financeira se desloca do topo do diagrama para a base. Note-se que as perspectivas (desafios) estão ordenadas de modo a representarem um encadeamento da estratégia de atuação da empresa em prol do alcance de sua visão. O Quadro 2 descreve cada objetivo de acordo com a perspectiva (desafio) a qual pertence.

Quadro 2 – Descrição dos objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico Corporativo		Descrição do Objetivo
Desafio do Reconhecimento	REC-01: Assegurar a satisfação dos clientes e o reconhecimento da sociedade	Garantir o nível de satisfação dos clientes, com foco no respeito, no conforto, na segurança, na agilidade e na eficiência e o reconhecimento da excelência da Empresa junto a sociedade
Desafio da Excelência Operacional	EOP-01: Garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atenda a demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional	Otimizar a infraestrutura aeroportuária, com propósito de eliminar pontos de saturação e garantir a realização tempestiva dos investimentos, com tecnologias eficientes, necessários para atender a demanda de pátios, pistas, terminais de passageiros, terminais de logística de carga, equipamentos acessórios e sistemas de navegação aérea
	EOP-02: Garantir a excelência na relação com o cliente	Oferecer ao cliente tratamento diferenciado por segmento de negócio e intensificar as ações de gestão necessárias para que a marca da Infraero seja fortalecida e reconhecida pela sua excelência nos serviços prestados
	EOP-03: Manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos	Manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, garantindo a efetiva operacionalidade, segurança e qualidade da infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea da rede Infraero
	EOP-04: Elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade	Garantir a melhoria contínua dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea e consolidar a excelência de gestão com o desenvolvimento e implantação do Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária (MEGA), primando pelos princípios éticos e de responsabilidade social empresarial
Desafio da Garantia de Recursos para Suportar a Excelência Operacional	GRS-01: Assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas necessárias às estratégias da Infraero	Desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes da força de trabalho, aumentar o comprometimento e a satisfação dos empregados e mobilizá-los e alinhá-los às estratégias da Empresa
	GRS-02: Disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia	Prover soluções tecnológicas inovadoras e eficazes, garantindo, inclusive, métodos, sistemas, equipamentos e redes, que forneçam suporte à estratégia e facilitem a sua execução
	GRS-03: Ter custos competitivos	Ter custos compatíveis com as melhores referências mundiais
	GRS-04: Assegurar recursos financeiros necessários para a execução da estratégia	Garantir recursos próprios, do governo federal e financiamentos necessários à operação e ao desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea, em parâmetros compatíveis com o crescimento da demanda, como forma de assegurar o desenvolvimento dos negócios da Empresa

Fonte: Planejamento Estratégico INFRAERO – 2012-2015

Nas próximas subseções serão detalhados cada um dos objetivos estratégicos, descrevendo-os pormenorizadamente, relacionando os principais indicadores, metas e demais aspectos relacionados a cada um. A ordem de apresentação dos objetivos seguirá a sequência a partir do objetivo relacionado ao Cliente/Sociedade (desafio do reconhecimento), seguirá descrevendo os objetivos constantes dos processos internos (desafio da excelência operacional) para, por fim, explorar os objetivos relacionados ao aprendizado e ao crescimento/tecnologia e financeira (desafio da garantia dos recursos para suportar a excelência operacional).

5.2.3.1 Objetivo – REC01 – Satisfação do cliente e reconhecimento da sociedade

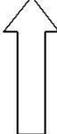
No topo do mapa estratégico, pode-se verificar a perspectiva do cliente como foco do Plano Estratégico da Estatal, traduzido como o Desafio do Reconhecimento e que possui o objetivo (REC01) – Assegurar a Satisfação do Cliente e o Reconhecimento da

Sociedade. Este objetivo se traduz através do nível de satisfação dos clientes, com foco no respeito, conforto, segurança, agilidade na eficiência e o reconhecimento da empresa junto à sociedade.

Os Clientes da INFRAERO são: Empresas aéreas, Concessionários, Passageiros e Cliente-Carga. A INFRAERO busca identificar os requisitos relacionados aos seus clientes dentro dos parâmetros de sustentação, que são: respeito, conforto, segurança, agilidade e eficiência.

Este Objetivo está representado por um indicador e afere o percentual de clientes e usuários satisfeitos com os serviços da INFRAERO. A direção da melhoria aponta para cima (aumentar) o resultado esperado é o aumento, a cada ano, do número de clientes e usuários satisfeitos com os serviços prestados.

Quadro 3 - Indicadores do Objetivo REC01 – Satisfação do cliente e reconhecimento da sociedade

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
REC01.2	Percentual de clientes e usuários satisfeitos com os serviços	(Clientes Satisfeitos/Total de clientes Pesquisados) X 100	%		Anual

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

A unidade de medida é em percentual (%), a periodicidade é anual, o responsável pela apuração é a área de *marketing* (SEDE), o responsável pelo resultado é a Superintendência do Aeroporto. A fonte dos dados é obtida através dos resultados da Pesquisa de Satisfação e Imagem Percebida, que é realizada através de empresas especializadas, contratadas para realizar o trabalho que é feito através de uma metodologia que aborda aspectos quantitativos e qualitativos, com questionários individuais para cada público a ser pesquisado.

A meta estabelecida para o exercício de 2012 foi de 75% a 79%, e sua abrangência é por dependência. De acordo com o Relatório de Gestão 2012, para avaliar o nível de satisfação dos clientes e usuários da INFRAERO com os serviços prestados pela empresa, foi realizada, no primeiro semestre de 2012, a Pesquisa Nacional de Satisfação e Imagem Percebida junto aos Passageiros, Clientes Carga, Empresas Aéreas, Concessionários, Pilotos e População de Áreas Vizinhas em 62 aeroportos da Rede. Foram aplicados 21.714 questionários. Do total de entrevistados, 16.658 pessoas representativas dos públicos relacionados declararam-se satisfeitas com os serviços

prestados pela INFRAERO. Em termos percentuais, 76,72% dos entrevistados, cumprindo a meta para 2012 que fora estabelecida entre 75% a 79%.

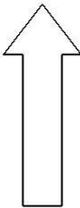
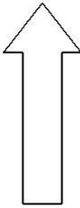
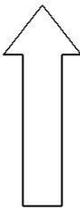
5.2.3.2 Objetivo - EOP01 – Infraestrutura Aeroportuária

Este objetivo visa otimizar a infraestrutura aeroportuária com propósito de eliminar pontos de saturação e garantir a realização tempestiva dos investimentos, com tecnologias eficientes, necessárias para atender à demanda de pátios, pistas, terminais de passageiros, terminais de logística de carga, equipamentos acessórios e sistemas de navegação aérea. Conforme o Centro de Gerenciamento de Navegação Aérea (CGNA), a capacidade aeroportuária representa a medida de habilidade da administração aeroportuária em prover serviços adequados às aeronaves que estão operando em condições normais no aeroporto. Essa capacidade é expressa como o número máximo de operações aéreas suportadas em um determinado aeroporto e em um dado período de tempo, levando em conta a infraestrutura aeroportuária instalada.

A capacidade oficial do sistema de pistas é declarada pelo Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), Organização Militar do Comando da Aeronáutica (COMAER), e se baseia nas características de operação do aeroporto, tais como: espaçamento entre aeronaves durante a aproximação e obstáculos físicos. Outra questão é a determinação do número de *slots*, que impacta na definição do número de autorizações de voos (BNDES, 2009). Esta capacidade máxima teórica corresponde a uma utilização plena da capacidade horária em 24 horas diárias nos 365 dias do ano.

A INFRAERO busca garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atendam a demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional a partir dos indicativos apontados pelo DECEA, realizados pelos Engenheiros do Instituto de Tecnologia da Aeronáutica (ITA), onde a empresa, a partir do orçamento anual, elabora projetos para a adequação da infraestrutura às necessidades e exigências estabelecidas pelos órgãos reguladores. Esses projetos, que contemplam obras, reformas, adequações e aquisições, são inclusos no Plano de Investimentos Anual. O objetivo EOP01 possui três indicadores, conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores do Objetivo EOP01 – Infraestrutura Aeroportuária

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
EOP01.1	Percentual de aeroportos copa cuja capacidade atende à demanda anual dentro dos limites definidos	$(\text{Aeroportos abaixo da Capacidade Limite/Total de Aeroportos}) \times 100$	%		Anual
EOP01.2	Percentual de aeroportos que atendem à demanda dentro dos limites definidos	Em definição	%		Anual
EOP01.3	Grau de realização de investimentos previstos no orçamento interno	$\frac{\text{Valor Realizado}}{\text{Valor Previsto no orçamento interno}}$	%		Mensal

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

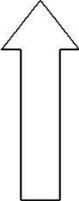
E relação ao atingimento das metas do objetivo EOP01, o indicador que mensura o percentual de aeroportos Copa, cuja capacidade atenda a demanda anual dentro dos limites definidos pela empresa, não teve a meta alcançada, apresentando resultado abaixo do fixado. O indicador que irá auferir o percentual de aeroportos que atendem à demanda dentro dos limites definidos está em fase de construção. O indicador que calcula o grau de realização de investimentos previstos no orçamento interno não teve a meta alcançada, com resultado abaixo do fixado.

5.2.3.3 Objetivo EOP02 – Relacionamento com o cliente

A INFRAERO possui interfaces com vários tipos de clientes; o Programa de Ouvidoria (PROUVI), é o responsável por processar e sistematizar os relatos dos clientes (elogios, reclamações, sugestões, informações, solicitações). Esses relatos são tratados com prazos para respostas junto ao cliente. O objetivo EOP02 se propõe a intensificar as

ações de gestão necessárias para que a marca da INFRAERO seja fortalecida e reconhecida pela sua excelência nos serviços prestados. O objetivo EOP02 possui um indicador relativo ao número de aeroportos com o serviço de pós-atendimento de ouvidoria implantado.

Quadro 5 – Indicador do Objetivo EOP02 – Relacionamento com o cliente

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
EOP02.1	Número de aeroportos com o serviço de pós-atendimento de ouvidoria implantado	Nº de aeroportos com o serviço de pós-ouvidoria implantado	UN		Anual

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

Meta cumprida, resultado dentro da margem fixada, o serviço de pós-atendimento em Ouvidoria foi implantado nos sete aeroportos constantes da meta 2012, sem imprevistos ou óbices.

5.2.3.4 Objetivo EOP03 – Disponibilidade dos subsistemas críticos

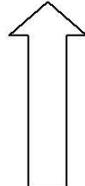
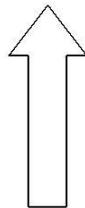
O aeroporto é um conjunto de sistemas, subsistemas e equipamentos que estão definidos através do Manual de Operações e Segurança do Aeroporto (MOPS). Os sistemas estão divididos em Operações, Segurança (*security/safety*), Comercial (negócios comerciais e logística de carga) e Navegação Aérea e Tecnologia da Informação (TI). Cada sistema é subdividido em subsistemas, e dentre esses subsistemas existem aqueles que são denominados críticos, pois estão relacionados à operacionalidade e à segurança do aeroporto.

Os subsistemas atendem aos clientes que os utilizam, como por exemplo, índice de atrito se relaciona com pilotos que usam as pistas dos aeroportos, já os sistemas de operações envolvem dois clientes diretamente, cias aéreas e passageiros, que utilizam pontes de embarque, esteiras de restituição de bagagens, escadas rolantes e elevadores; Quanto aos subsistema de segurança, os equipamentos de inspeção de bagagens e passageiros e carros contra incêndio, garantem a segurança de todos os clientes, o mesmo ocorre com os subsistemas de navegação aérea, que é utilizado, principalmente pelos

clientes pilotos e cias aéreas; Já os subsistemas da área de TI, são, por exemplo, o de estacionamento, utilizado por todos os clientes; gerenciador de telecomunicações aeronáuticas, utilizado por pilotos e cias aéreas e Tecaplus, que gerencia o terminal de cargas que atende ao cliente carga.

O objetivo EOP3 se propõe a manter elevado o índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, garantindo a efetiva operacionalidade, segurança e qualidade da infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea da rede INFRAERO. O objetivo EOP3 possui seis indicadores, conforme quadro 06.

Quadro 6 – Indicadores do Objetivo EOP3 – Disponibilidade dos Subsistemas Críticos

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
EOP03.1	Percentual de pistas com índice de atrito adequado	$(\text{Total de Pistas com Atrito Adequado} / \text{Total de Pistas}) \times 100$	%		Mensal
EOP03.2 EOP03.3 EOP03.4 EOP03.5 EOP03.6	Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da área de operações, segurança, navegação aérea, TI e comercial	$\text{Índice de Disponibilidade} = [1 - (\text{Tempo de Indisponibilidade} / \text{Tempo de Disponibilidade Previsto})] \times 100$	%		Mensal

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

De acordo com o Relatório de Gestão 2012, a meta para o indicador índice de atrito adequado foi atingida; já a meta para o índice de disponibilidade dos subsistemas críticos de operações não foi atingida, embora com resultado apurado muito próximo da meta. O resultado do índice de disponibilidade dos subsistemas críticos de segurança também não foi atingido, mas o resultado foi próximo da meta. O índice de navegação aérea foi superado, o índice de disponibilidade dos subsistemas de tecnologia da informação teve meta cumprida acima do fixado, e o índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da área comercial foi acima da meta.

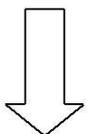
5.2.3.5 Objetivo EOP-04 – Qualidade dos serviços

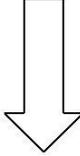
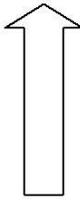
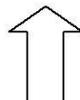
Os critérios relacionados à qualidade de serviços em aeroportos são divididos basicamente em dois grupos, aqueles relacionados às instalações/serviços associados às aeronaves ou lado ar (pistas, pátio, conectores, etc.) e aqueles relacionados às instalações/serviços que atendem diretamente os passageiros, ou lado terra (*Check-in's* etc.). Quanto ao lado ar a ANAC prevê especificações de caráter obrigatório, previsto no Regulamento Brasileiro de Aviação Civil - (RBAC - 154), cuja aplicação é necessária para a segurança operacional.

A INFRAERO busca promover a melhoria contínua dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea através do processo de Gestão Integrada da qualidade. O Objetivo EOP04 possui como propósito garantir a melhoria contínua dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, e consolidar a excelência de gestão com o desenvolvimento e implantação do Modelo de Excelência da Gestão Aeroportuária (MEGA), primando pelos princípios éticos e de responsabilidade social empresarial. A elevação do padrão de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea visam à satisfação dos clientes.

Este objetivo possui nove indicadores e o resultado esperado é a elevação dos padrões de qualidade dos serviços prestados, conforme determinação da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), Assessoria de Segurança do Controle do Espaço Aéreo - ASEGCEA, Assessoria de Segurança Operacional do Controle do Espaço Aéreo - ASSOCEA, Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC e Organismos Certificadores - OCS.

Quadro 7 – Indicadores do Objetivo EOP04 – Padrão de Qualidade dos Serviços

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
EOP04.1	Número de não-conformidades em auditorias/inspeções externas (nacionais e internacionais)	Número de aeroportos que reduziram o número de não-conformidades	UN		Anual

EOP04.2	Número de não-conformidades em auditorias internas integradas (certificação ISO 9001/2008).	Número de não-conformidades = Não conformidades do ano atual- Não conformidades do ano anterior	UN		Anual
EOP04.3	Número de pontos obtidos na avaliação da FNQ	Nº de pontos	UN		Anual
EOP04.4	Número de aeroportos adequados ao RBAC139	Nº de aeroportos com o certificado operacional	UN		Anual
EOP04.5	Percentual de requisitos de governança corporativa atendidos	Percentual de requisitos de governança corporativa = (Requisitos Implementados/Requisitos Totais) X100	%		Anual
EOP04.6	Nº aeroportos copa com o mínimo nível “C” de serviços da IATA	Nº de aeroportos que atendem ao nível C de serviços IATA	UN		Anual
EOP04.7	Nº de aeroportos copa adequados aos requisitos de acessibilidade	Nº de aeroportos que atendem aos requisitos de acessibilidade	UN		Anual
EOP04.8	Estágio das dimensões “consumidores e clientes”, “público interno”, “comunidade”, “valores, transparência e governança”, “meio ambiente”, “fornecedores”, “governo e sociedade” do Instituto Ethos.	Nº de aeroportos que atendem aos estágios de dimensões do Instituto Ethos	UN		Anual
EOP04.9	Índice de maturidade em projetos	Nº de aeroportos que atendem	UN		Anual

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

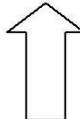
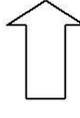
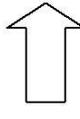
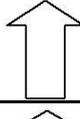
Os resultados do exercício de 2012 foram os seguintes: em relação ao indicador relativo à redução do número de não conformidades em auditorias externas nacionais e internacionais, a meta não foi atingida, embora com resultado próximo da margem fixada. A meta de reduzir o número de não conformidades em auditorias internas integradas foi atingida. O indicador que mede o número de pontos obtidos na avaliação

da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) está em fase de projetos. A meta para aumentar o número de aeroportos com certificação operacional foi atingida. A meta para aumentar o percentual de requisitos de Governança Corporativa, não foi atingida; aeroportos Copa com no mínimo nível “C” de serviço da IATA – meta não estabelecida para 2012; número de aeroportos Copa adequados aos requisitos de acessibilidade, em fase de projeto; a meta para avançar nos Indicadores Ethos foi atingida; a meta de índice de maturidade de gerenciamento de projetos foi atingida.

5.3.2.6 Objetivo GRS01 – Desenvolvimento de competências

O Objetivo GRS01 se propõe a desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes da força de trabalho, aumentar o comprometimento e a satisfação dos empregados e mobilizá-los e alinhá-los às estratégias da empresa, garantindo a capacitação técnica e de gestão dos colaboradores.

Quadro 8 – Indicadores do Objetivo GRS01 – Competências Técnicas e de Gestão

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
GRS01.1	Percentual de gestores com as competências gerenciais e técnicas desenvolvidas	$(\text{N}^\circ \text{ de gestores desenvolvidos} / \text{N}^\circ \text{ total de gestores}) \times 100$	%		Anual
GRS01.2	Percentual de empregados com as competências técnicas desenvolvidas	$(\text{N}^\circ \text{ de empregados desenvolvidos} / \text{N}^\circ \text{ total de empregados}) \times 100$	%		Anual
GRS01.3	Índice de satisfação dos empregados	$(\text{N}^\circ \text{ de empregados satisfeitos} / \text{N}^\circ \text{ total de empregados respondentes}) \times 100$	%		Anual
GRS01.4	Empregados que compreendem a estratégia	$(\text{N}^\circ \text{ de empregados que compreendem a estratégia} / \text{N}^\circ \text{ total de empregados}) \times 100$	%		Anual
GRS01.5	Quantidade de acordos de nível de serviços	Quantidade de acordos de níveis de serviços efetivados no período	UN		Anual

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

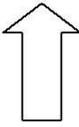
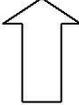
Em relação às metas do objetivo GRS01, a meta de gestores com as competências gerenciais e técnicas desenvolvidas foi cumprida; a meta de empregados com as competências técnicas desenvolvidas não teve resultado apurado em razão de

revisão das competências; não houve medição do índice de satisfação dos empregados em 2012 e a meta de empregados que compreendem a estratégia não foi alcançada; a quantidade de acordos de níveis de serviço em contratos de TI foram atingidas.

5.2.3.7 Objetivo GRS02 – Recursos tecnológicos de apoio à estratégia

O Objetivo GRS02 se propõe a prover soluções tecnológicas inovadoras e eficazes, garantindo, inclusive, métodos, sistemas, equipamentos e redes que forneçam suporte à estratégia e facilitem a sua execução. Este objetivo está desmembrado em três indicadores, conforme quadro 09.

Quadro 9 – Indicadores do Objetivo GRS02 – Recursos Tecnológicos de Apoio à Estratégia

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
GRS02.1	Percentual de conclusão do programa SIGO	Técnica de GUT (gravidade, urgência e tendência)	%		Anual
GRS02.2	Quantidade de aeroportos com o sistema de radiocomunicação implantado	Quantidade de aeroportos com o sistema implantado	UN		Trimestral
GRS02.4	Número de aeroportos com controle de tarifa de embarque implantado	Quantidade de aeroportos com o sistema implantado	UN		Mensal

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

Em relação às metas do objetivo GRS02, o percentual de conclusão do programa de Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO), cumpriu as etapas previstas no ano de 2012. A quantidade de aeroportos com sistema de radiocomunicação implantado não teve a meta atingida; o indicador que auferiu o percentual de projetos estratégicos concluídos possui *status* com metas a definir, também não foi atingido o indicador que definiu o número de aeroportos com controle de tarifa de embarque implantado.

5.2.3.8 Objetivo GRS03 – Custos Competitivos

Os objetivos da Garantia de Recursos Financeiros (GRS03), visa ter custos competitivos, compatíveis com as melhores referências mundiais. Este objetivo possui três indicadores conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Indicadores do Objetivo GRS03 – Custos Competitivos

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
GRS03.1	Despesa operacional por UCT	Despesa Operacional por Unidade de Carga de Trabalho = Despesas Operacionais/Unidade de Carga de Trabalho	R\$		Mensal
GRS03.2	Percentual de aeroportos com índice de eficiência da ANAC atingido	Índice de Eficiência = WLU (quantidade total de passageiros+volum total de cargas) /custo total	%		Mensal
GRS03.3	Despesa operacional da superintendência regional em relação à despesa operacional total	(Despesa Operacional por Superintendência Regional/Despesa Operacional) X100	%		Mensal

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

Em relação às metas do Objetivo GRS03, o indicador relativo à despesa operacional por unidade de carga de trabalho – UCT não foi alcançada, com resultado abaixo do fixado. O indicador que aufer o percentual de aeroportos com índice de eficiência ANAC atingido, a meta não foi alcançada, com resultado abaixo do fixado. O indicador que mensura a despesa operacional da Superintendência Regional em relação à despesa operacional total não foi alcançada, porém com resultado próximo da margem fixada.

5.2.3.9 Objetivo GRS04 – Recursos financeiros necessários à estratégia

O Objetivo GRS04 visa assegurar os recursos financeiros necessários para a execução da estratégia através de recursos próprios, do governo federal e financiamentos necessários à operação e ao desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea em parâmetros compatíveis com o crescimento da demanda, como forma de assegurar o desenvolvimento dos negócios da empresa. Este objetivo possui quatro indicadores.

Quadro 11 – Indicadores do Objetivo GRS04 – Recursos Financeiros

Indicador	Descrição	Fórmula	Unidade	Melhoria	Periodicidade
GRS04.1	Margem de Lucro EBITDA	Margem Ebitida = (EBITDA/Receita Operacional) X100	R\$		Mensal

GRS04.2	Taxa de crescimento da receita comercial	Receia Comercial = (Receita Comercial atual/Receita Comercial do ano anterior) X 100	R\$		Mensal
GRS04.3	Percentual de crescimento da receita de logística de carga	Receita Logística de Cargas = (Receita do ano atual/Receita do ano anterior) X100	%		Mensal
GRS04.4	Índice de inadimplência	VL em débito = VL devido – VL recebido	%		Mensal

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

Em relação as metas do objetivo GRS04, o indicador que aufer a margem de lucro EBITDA não teve a meta alcançada, porém, com resultado próximo da margem fixada, o indicador que mede a taxa de crescimento da receita de concessão de áreas e exploração de serviços teve a meta cumprida, com resultado acima do fixado. O indicador que mensura o percentual de crescimento da receita da atividade de logística de carga teve a meta cumprida com resultado acima do fixado. O índice de inadimplência teve a meta cumprida com resultado acima do fixado.

5.2.3.10 Resultado Geral dos Indicadores

Os objetivos encontram-se alocados por dimensões ou perspectivas (desafios) e representam o que a empresa deseja alcançar. Em cada objetivo estão contidos os elementos componentes da estratégia. As metas estabelecem o alvo a ser atingido e os indicadores são as ferramentas de monitoramento que informam se as ações estão caminhando em prol do alcance das metas estabelecidas. E são através dos programas e projetos que os objetivos são operacionalizados.

Os resultados estão detalhados a seguir por níveis de alcance da meta estabelecida; estão classificados por meta atingida ou cumprida, tendência de sucesso, quando existirem óbices ou quando houver tendência ao não alcance da meta e as metas não atingidas e não avaliadas. O quadro 12 ilustra as cores adotadas para expressar os resultados alcançados, confrontados com as metas planejadas, e os quadros 13, 14, 15 e 16 detalham por nível de alcance cada uma das metas, de acordo com os indicadores de cada objetivo.

Quadro 12 – Critérios para Avaliação dos Indicadores do PE 2012

	Meta atingida ou cumprida
	Tendência de sucesso (Caminha dentro das expectativas ou acima)
	Quando existirem óbices (Caminha abaixo das expectativas)
	Quando houver tendência ao não alcance da meta (Caminha bem abaixo das expectativas)

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

O Quadro 13 apresenta os indicadores do Planejamento Estratégico 2012, que atingiram a meta estabelecida para o ano de 2012, desse modo, o Objetivo GRS01 (Desenvolvimento de Competências de Gestão e Técnicas), que possui cinco indicadores, contribuiu com três indicadores: GRS01.1, GRS01.2 e GRS01.5, atingindo a meta definida para a capacitação de gestores e técnicos e definição de níveis de serviços terceirizados. O objetivo GRS02 (Tecnologias de Apoio à Estratégia), que possui três indicadores, teve um indicador que atingiu a meta, o GRS02.1, avançando na implementação dos Sistemas Integrados de Gerenciamento Operacional.

O Objetivo GRS04 (Recursos Financeiros Necessários à Estratégia), que possui quatro indicadores, teve três deles dentro da meta, os GRS04.2, GRS04.3 e GRS04.4, ou seja, alcançou as metas estabelecidas para o incremento da receita comercial e de logística, que se destacou apresentando um crescimento que atingiu 58,19%, superando em 48,19% a meta estabelecida, de acordo com o Relatório de Gestão do Exercício 2012, onde os principais fatores que contribuíram para o ótimo desempenho foram: 1) a verticalização das áreas de armazenagem; 2) a automação de processos e integração de sistemas da INFRAERO e Receita Federal; 3) a implementação do Programa Eficiência de Logística; e ainda, os reajustes dos valores das tarifas aeroportuárias de armazenagem, com uma média de aumento de 12,5% em relação aos percentuais anteriormente praticados. Reduzindo, ainda, o índice de inadimplência para 0,65%.

Quadro 13 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Metas atingidas

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
	GRS-01.1	Percentual de gestores com as competências gerenciais e técnicas desenvolvidas e alinhadas às trilhas de conhecimento	40%	50,95%	DARH
	GRS-01.2	Percentual de empregados com as competências técnicas desenvolvidas e alinhadas às trilhas de conhecimento	30%	73,50%	DARH
	GRS-01.5	Quantidade de Acordos de Nível de Serviços incluídos nos contratos de serviços contínuos	9	11	DACC
	GRS-02.1	Percentual de conclusão do programa SIGO	65%	65,07%	DATI
	GRS-04.2	Taxa de crescimento da receita de concessão de áreas e exploração de serviços	20%	22,01%	DCNC
	GRS-04.3	Percentual de crescimento da receita da atividade de logística de carga	10%	58,19%	DCLC
	GRS-04.4	Índice de inadimplência (exceto a inadimplência judicial)	0,90%	0,65%	DFFI

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

Na continuação do quadro 13, o Objetivo EOP02 (Relacionamento com o Cliente), possui dois indicadores e um deles atingiu a meta EOP02.1, com a implementação do serviço de pós-atendimento de ouvidoria em sete aeroportos. O Objetivo EOP03 (Disponibilidade dos Subsistemas Críticos) que possui seis indicadores, apresentou quatro dentro da meta estabelecida para o exercício, garantindo o funcionamento dos equipamentos dentro dos padrões de qualidade, conforto, eficiência e segurança operacional. O Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços), que possui nove indicadores só teve dois que atingiram a meta estabelecida, o indicador EOP04.2, que mede a redução do número de não conformidades em auditorias internas integradas e o indicador EOP04.9 que afez o índice de maturidade em gerenciamento de projetos. E por fim, o Objetivo REC01, que possui o indicador que mensura o percentual de clientes e usuários satisfeitos com os serviços, é resultante da Pesquisa Nacional de Satisfação e Imagem Percebida Junto aos Passageiros, Clientes Carga, Empresas Aéreas, Concessionários, Pilotos e Populações de áreas vizinhas em 62 aeroportos da Rede. Tendo sido aplicados 21.714 questionários, destes, 16.658 pessoas representativas declararam-se satisfeitas com os serviços prestados pela INFRAERO. Esse número representa 76,72% dos entrevistados, resultado dentro da meta que era entre 75% a 79%.

Quadro 14 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Metas atingidas (Continuação)

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
■	EOP-02.1	Número de dependências com o serviço de pós atendimento de ouvidoria implantado	7	7	PROU
■	EOP-03.1	Percentual de pistas com índice de atrito adequado	100%	100%	DOMN
■	EOP-03.4	Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da navegação aérea	98%	99,47%	DOMN
■	EOP-03.5	Índice de disponibilidade dos sistemas críticos de tecnologia da informação	70%	99,77%	DATI
■	EOP-03.6	Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da área comercial	98%	98,40%	DOMN
■	EOP-04.2	Número de não-conformidades em auditorias internas integradas	Reduzir	Reduziu 327	DAPG
■	EOP-04.9	Índice de maturidade em gerenciamento de projetos	1,32	1,65	DAPG
■	REC-01.2	Percentual de clientes e usuários satisfeitos com os serviços	De 75% a 79%	76,72%	PRMC

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

O quadro 14 representa o resultado da avaliação dos Indicadores do Planejamento Estratégico do ano de 2012 que tiveram resultados próximo da meta fixada; dentro desse grupo está o Objetivo GRS03 (Custos Competitivos) com o indicador GRS03.3, apresentando a participação do custo das Superintendências em relação à Despesa operacional total. O Objetivo GRS04 (Recursos Financeiros) apresentou o indicador Margem de Lucro EBITDA (GRS04.1) muito próximo da meta. O Objetivo EOP03 (Disponibilidade dos Subsistemas Críticos) apresentou dois indicadores dos seis, muito próximos da meta fixada, com os índices dos subsistemas de operações atingindo 97,17% e da área de segurança 96,9%. O Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços) também apresentou dois indicadores com resultados próximos da meta fixada para 2012: EOP04.1, com 86 unidades que reduziram o número de não conformidades em auditorias e inspeções externas, e o indicador EOP04.8, que afere o estágio de alcance dos índices do Instituto Ethos¹, avançou nos estágios de pontuação das dimensões “consumidores e clientes”, “público interno”, “comunidade”, “valores, transparência e governança”,

¹ Instituto Ethos é uma organização não governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

“fornecedores” “governo e sociedade”, com exceção do tema de “meio ambiente” que se manteve no mesmo patamar, não subindo de estágio em razão da não implantação de novas melhorias relacionadas ao meio ambiente que se enquadrasse nos aspectos listados no questionário dos indicadores, contudo a área de Meio Ambiente elaborou projetos relacionados ao controle ambiental de obras e gestão de passivos ambientais, gerenciamento dos resíduos aeroportuários e tem buscado o fortalecimento da relação entre a empresa e os órgãos ambientais com o objetivo de licenciar ambientalmente 100% dos aeroportos da rede.

Quadro 15 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Próximo da meta fixada

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
	GRS-03.3	Despesa operacional da Superintendência Regional em relação à despesa operacional total	12,43	13,05	DFCT
	GRS-04.1	Margem de lucro (EBITDA)	19,3%	19,11%	DFCT
	EOP-03.2	Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da área de operações	98%	97,17%	DOMN
	EOP-03.3	Índice de disponibilidade dos subsistemas críticos da área de segurança	98%	96,90%	DOMN
	EOP-04.1	Número de não-conformidades em auditorias/inspeções externas nacionais e internacionais	reduzir em relação a última auditoria	86 dependências reduziram o número de não-conformidades	DAPG
	EOP-04.8	Estágio das dimensões "Consumidores e Clientes", "Público Interno", "Comunidade", "Valores, Transparência e Governança", "Meio Ambiente", "Fornecedores", e "Governo e Sociedade" do Instituto Ethos	manter o estágio de 2011 e avançar na pontuação	todos os temas mantiveram ou aumentaram o estágio. Quanto ao tema "Meio Ambiente", apenas esse não avançou na pontuação	DAGS

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

O quadro 15 representa o resultado da avaliação dos Indicadores do Planejamento Estratégico do ano de 2012 que tiveram resultados abaixo da meta fixada. Dentro desse grupo está o Objetivo GRS01 (Desenvolvimento de Competências de Gestão e Técnicas), que dos cinco indicadores um deles apresentou meta abaixo do fixado; o GRS01.4, que mensura o percentual de empregados que compreendem a estratégia da empresa foi prejudicado, tendo em vista que a medição do indicador que seria realizada com todos os colaboradores da empresa, só foi aplicada a um grupo de participantes do ENADE (Encontro Nacional de Dirigentes e Executivos da INFRAERO).

O Objetivo GRS03 (Custos Competitivos), que possui três indicadores, teve indicador GRS03.1, que mensura a despesa operacional por UCT (Unidade de Carga de Trabalho) abaixo da meta fixada, ou seja, na relação total de passageiros x volume de cargas/despesa operacional, a empresa não conseguiu otimizar os recursos em relação à demanda de passageiros e cargas. O Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços), dos nove indicadores, um deles (EOP04.5), que mede o percentual de requisitos de Governança Corporativa atendidos, não atingiu a meta de 100%, tendo alcançado 80%, com quatro requisitos implementados do total de cinco. Essa meta visa adequar a empresa ao segmento denominado “Novo mercado” da Bovespa.

Quadro 16 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Abaixo da meta fixada

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
	GRS-01.4	Percentual de empregados que compreendem a estratégia da Empresa	70%	58,8%	PRMC
	GRS-03.1	Despesa operacional por UCT	10,92	12,93	DFCT
	EOP-04.5	Percentual de requisitos de governança corporativos atendidos	100%	80%	DFCT

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

O quadro 16 representa o resultado da avaliação dos Indicadores do Planejamento Estratégico do ano de 2012 que tiveram resultados bem abaixo da meta fixada, dentro desse grupo está o Objetivo GRS02 (Recursos Tecnológicos), que teve dois indicadores dentro dessa margem: GRS02.2 – que mensura a quantidade de aeroportos com sistema de radiocomunicação implantado e GRS02.4 – Quanto à implantação do sistema de radiocomunicação, de acordo com o Relatório de Gestão do Exercício 2012, houve dificuldades em vários aeroportos, como por exemplo: 1) a empresa vencedora da licitação não atender ao exigido em edital; 2) falta de infraestrutura de Torre para instalação de antenas; 3) aeroporto em obras, dentre outros impedimentos. Quanto à implantação do controle de tarifa de embarque, de acordo com o contido no Relatório de Gestão, ocorreram atrasos para respostas dos fornecedores aos questionamentos técnicos e orçamento formal.

O Objetivo GRS03.2, que mede o número de aeroportos com índice de eficiência ANAC atingido, estabelece um parâmetro de eficiência na utilização dos recursos e é usado nas revisões tarifárias que definem a parametrização da recomposição

dos déficits das atividades aeroportuárias. O Objetivo EOP01.1, que mede a capacidade dos aeroportos que terão demandas para a Copa, não foi atingido por causa de atrasos em aeroportos que se encontram em obras e em fase de licitação.

O Objetivo EOP01.3 visa à melhoria da gestão dos investimentos constantes do orçamento interno. A meta apresentou resultado bem abaixo da meta fixada, refletindo a dificuldade na realização dos investimentos previstos para o exercício de 2012. Este índice aglutina uma série de programas do Plano de Investimentos, que se distribuem pelas atividades desenvolvidas pela empresa; por exemplo: Programa de Desenvolvimento de Aeroportos, Programa de Operação Aeroportuária, Programa de Desenvolvimento Comercial e Industrial, Programa de Gestão de Pessoas, Programa da Manutenção. Em cada Programa houve óibices, mas destaque-se um a título de exemplo: em relação ao baixo desempenho do Programa de Desenvolvimento de Aeroportos, o Relatório de Gestão 2012 informou que houve retardo na conclusão de projetos de engenharia, falhas de projeto, planejamento inicial diferente da previsão real dos serviços contratados, dificuldades nos processos de pagamento às outras entidades conveniadas, baixo ritmo de execução de contratos de obras e serviços não iniciados, contratos em processo de rescisão e outras questões.

O Objetivo EOP04 com o indicador EOP04.4 - número de aeroportos adequados ao RBAC139 (Certificação Operacional) - ficou abaixo da meta fixada para 2012. A meta previa a certificação do Aeroporto Internacional de Maceió; contudo, a localidade ainda apresentava deficiências de atendimento aos requisitos para a certificação, de acordo com o Relatório de Gestão 2012.

Quadro 17 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012 – Muito baixo da meta fixada

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
	GRS-02.2	Quantidade de aeroportos com sistema de radiocomunicação implantado	9	4	DATI
	GRS-02.4	Número de aeroportos com controle de tarifa de embarque implantado	2	0	DATI
	GRS-03.2	Percentual de aeroportos com índice de eficiência da Anac atingido	100%	44,44%	DFCT
	EOP-01.1	Percentual de aeroportos Copa cuja capacidade atende à demanda anual dentro dos limites definidos pela Empresa	90%	72,73%	DOPL
	EOP-01.3	Índice de realização dos investimentos previstos no orçamento interno	1	0,47	Gerentes de Programa
	EOP-04.4	Número de aeroportos adequados ao RBAC 139 - Certificação operacional de aeroportos	1	0	DOSO

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

Não houve medição para o indicador EOP02.4 – Percentual de Usuários Satisfeitos – com as facilidades específicas disponibilizadas pela área comercial dos aeroportos, que, de acordo com o Relatório de Gestão 2012, teve a licitação que contrataria uma empresa para a realização da pesquisa de satisfação, que foi frustrada em razão de problemas com a documentação da empresa ganhadora.

Quadro 18 – Indicador do PE 2012 não avaliado

Status	Código	Indicador	Meta 2012	Resultado até dezembro/2012	Gestor do indicador
<input type="checkbox"/>	EOP-02.4	Percentual de usuários satisfeitos com facilidades específicas disponibilizadas pela área comercial nos aeroportos	70%	Não houve avaliação	DCNC

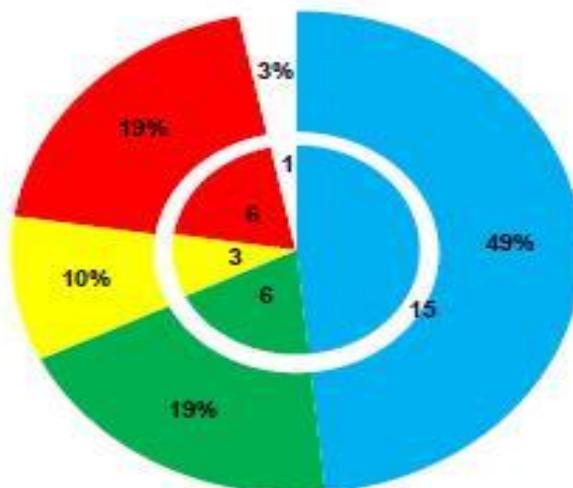
Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

O Relatório de Gestão do Exercício de 2012 apresentou os resultados corporativos da empresa, onde, no que se refere ao alcance das metas projetadas para a gestão, do total de 31 indicadores, 15 alcançaram as metas estabelecidas para 2012 e 6 tiveram resultados muito próximos à meta fixada. Sua soma totaliza 68% de alcance das metas previstas para o Planejamento Empresarial do Exercício de 2012, conforme demonstrado no Gráfico 01.

Do quantitativo de 15 indicadores que alcançaram a meta estabelecida, 3 pertencem ao Objetivo GRS01 (Desenvolvimento de Competências Técnicas), 1 é do Objetivo GRS02 (Recursos Tecnológicos), 3 fazem parte do grupo do Objetivo GRS04 (Recursos Financeiros). Todos os três objetivos compõem a perspectiva do Aprendizado e Crescimento e a Perspectiva Financeira que, no contexto da empresa, foi chamado de Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional. O Objetivo EOP02 (Relacionamento com o Cliente) participou com 1 indicador, o Objetivo EOP03 (Disponibilidade dos Subsistemas Críticos) participou com 4 indicadores, o Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços) participou com 2 indicadores. Esses três objetivos fazem parte da Perspectiva de Processos Internos, denominada por Desafio da Excelência Operacional. O Objetivo REC01 (Satisfação do Cliente) participou com o seu indicador (1), representando a Perspectiva do Cliente.

Dos 6 indicadores que obtiveram resultados próximos da meta estabelecida, 1 indicador pertence ao Objetivo GRS03(Custos Competitivos), 1 indicador do Objetivo GRS04 (Recursos Financeiros), 2 indicadores do Objetivo EOP03 (Disponibilidade dos Subistemas Críticos) e 2 indicadores do Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços). Os indicadores que se apresentaram abaixo da meta fixada foram 3, e estão distribuídos pelos Objetivos: GRS01 (Desenvolvimento de Competências), GRS03 (Custos Competitivos) e EOP04 (Qualidade dos Serviços). Não atingiram a meta 6 indicadores, sendo 2 do Objetivo GRS02 (Recursos Tecnológicos), 1 do Objetivo GRS03 (Custos Competitivos), 2 indicadores do Objetivo EOP01 (Infraestrutura Aeroportuária) e 1 indicador do Objetivo EOP04 (Qualidade dos Serviços). E, por fim, 1 indicador pertencente ao Objetivo EOP02 (Relacionamento com o Cliente) não foi avaliado.

Gráfico 01 – Resultado da Avaliação dos Indicadores do PE 2012



Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

O Quadro 18 apresenta, de forma resumida, em quantidades e percentuais, todos os resultados obtidos pelos indicadores - por perspectivas (desafios) - partindo-se do Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional, que em 2012 participou com 14 indicadores, estando 9 deles dentro/próximo e acima da meta fixada, e 5 indicadores tiveram resultado abaixo da meta, obtendo 64,29% de desempenho geral dentro, próximo ou acima da meta. O Desafio da Garantia da Excelência Operacional possuiu 16 indicadores com metas em 2012, sendo 11 deles dentro/ próximo e acima da meta fixada, 4 indicadores apresentaram resultados abaixo da meta definida e 1 indicador não foi avaliado, totalizando 68,75% de desempenho geral dentro, próximo

ou acima da meta. E o Desafio do Reconhecimento apresentou o seu único indicador dentro da meta estabelecida, com 100% de desempenho.

Quadro 19 – Resultado Global dos Indicadores do PE 2012

Desafios do Mapa Estratégico	Quantidade de indicadores do Plano Empresarial 2012-2015	Quantidade de indicadores com metas previstas para 2012	Comportamento do desempenho 2012					
			Abaixo do fixado	Dentro/próximo da margem fixada	Acima do fixado	Não houve avaliação	Desempenho geral do processo de gestão em números (dentro, próximo ou acima do fixado)	Desempenho geral do processo de gestão em percentuais (dentro, próximo ou acima do fixado)
			(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Garantia dos recursos para suportar a excelência operacional	18	14	5	2	7	0	9	64,29%
Excelência Operacional	20	16	4	7	4	1	11	68,75%
Reconhecimento	1	1	0	1	0	0	1	100,00%
Total	39	31	9	10	11	1	21	67,74%

LEGENDA:

Abaixo do fixado: Realização abaixo de 90%.

Dentro/próximo da margem fixada: Realização igual ou maior que 90% e menor ou igual a 100%.

Acima do fixado: Realização acima de 100%.

Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO - 2012

A Figura 14 apresenta, ilustrado pelas cores que representam o nível de alcance das metas por objetivo, o Mapa Estratégico com o resultado Global dos Indicadores do Planejamento Estratégico 2012. Da base para o topo, tem-se que o Objetivo GRS01 apresentou óbices ao alcance das metas estabelecidas para os seus indicadores. Os Objetivos: GRS02, GRS03, EOP04 e EOP01, no cômputo geral, apresentaram desempenho bem abaixo das expectativas; os Objetivos GRS04, EOP03 e EOP02, na avaliação geral, caminham dentro das expectativas, e o Objetivo REC01 teve a meta cumprida.

Figura 14 – Resultado Global dos Indicadores do PE 2012



Fonte: Relatório de Gestão INFRAERO – 2012

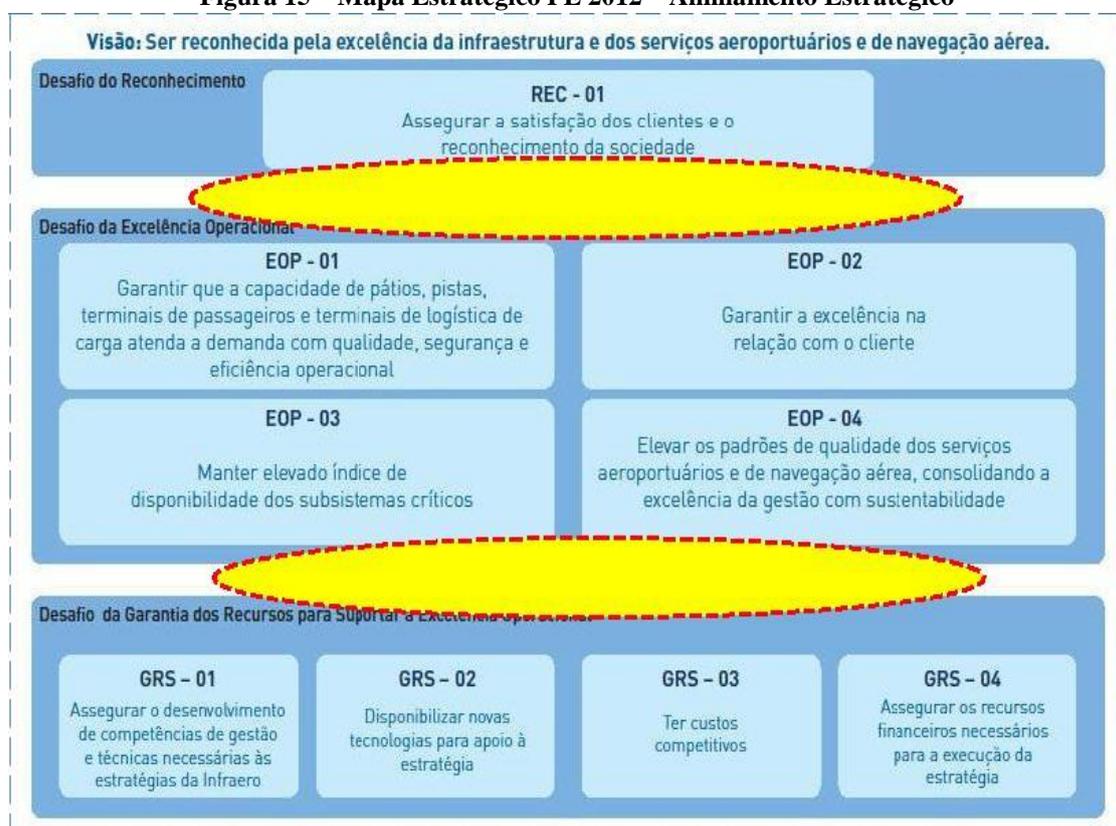
De acordo com os aspectos analisados, foi possível constatar que a empresa, muito embora tenha embasado todo o planejamento estratégico através da modelagem do *Balanced Scorecard*, ou seja, elaborou o seu Mapa Estratégico por perspectivas (desafios) e definiu objetivos estratégicos alocados em cada uma delas, bem como estabeleceu um alinhamento que partiu da base para o topo, almejando o alcance da visão empresarial, em seu Relatório de Gestão 2012 não apresentou uma análise dos resultados que seguisse os procedimentos da metodologia, ou seja, estabelecendo a relação de causa e efeito entre os objetivos constantes de cada perspectiva (desafios). E, desse modo, a empresa não aproveitou a oportunidade que o modelo propõe de avaliar as implicações dos resultados de acordo com as relações que possam existir entre os objetivos estabelecidos.

No entanto, com o intuito de apresentar uma contribuição, na seção 5.2.4, apresenta-se uma proposta baseada nos preceitos da teoria, onde se visualizou possibilidades de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos do Planejamento Empresarial da INFRAERO para 2012 – 2015.

5.2.4 A Relação de Causa e Efeito entre os Objetivos do BSC da INFRAERO

O Mapa Estratégico da INFRAERO (figura 16), em sua diagramação, está configurado por três retângulos maiores, da base para o topo, encontra-se o Desafio da Garantia de Recursos para Suportar a Excelência Operacional (Perspectiva do Aprendizado e Crescimento/Recursos Tecnológicos e Recursos Financeiros), o retângulo central acolhe os quatro processos macro, se configurando como o Desafio da Excelência Operacional (Perspectiva de Processos Internos) e o retângulo superior o Desafio do Reconhecimento, representando a perspectiva do cliente/sociedade.

Figura 15 – Mapa Estratégico PE 2012 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Resultado de Gestão 2012

Entre cada uma das perspectivas foi possível identificar duas setas que apontam para o direcionamento e para o sentido das ações em busca da concretização da estratégia empresarial. A visualização do Mapa Estratégico tem como escopo, através da teoria que fundamentou o objetivo geral do estudo, analisar como se dá a relação de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO.

As relações de causa e efeito que ocorrem entre os objetivos das perspectivas do BSC se iniciam com o entendimento de que existem três grupos de objetivos; os que possuem natureza doadora (Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional), os que possuem natureza receptora (Desafio da Excelência Operacional) e o objetivo resultante (Desafio do Reconhecimento). Esse esclarecimento preliminar permitiu que se compreendesse o comportamento das perspectivas e seus respectivos objetivos. Sendo assim, há objetivos que trabalham gerando insumos, enquanto outros recebem esses insumos e os processam, gerando resultados.

Dessa forma, à luz do modelo proposto pela teoria, os objetivos de natureza doadora estarão alimentando os objetivos de natureza receptora. É dentro desse parâmetro que se classificam como doadores os objetivos relacionados ao aprendizado/ crescimento e recursos tecnológicos e financeiros, e como receptores, os objetivos relacionados aos processos internos. Já o objetivo relacionado aos clientes/sociedade, é resultante, que se comporta de acordo com as ações promovidas pelos objetivos doadores e receptores.

A partir desse entendimento, a forma como estão dispostas as perspectivas no Mapa Estratégico facilita a compreensão da dinâmica de relações causa-efeito contida na estratégia empresarial e expressa de forma sucinta através desse diagrama. Sendo assim, da base para o topo, conforme a Figura 15, foi possível verificar que os objetivos doadores encontram-se na base do diagrama, e sendo chamados de Desafio da garantia dos recursos para suportar a excelência operacional.

A perspectiva doadora reúne os recursos humanos (GRS01), tecnológicos (GRS02) e financeiros (GRS03 e 04). É no capital humano (colaboradores) que se concentra o ativo intelectual da organização. É através do desenvolvimento de competências técnicas e de gestão que a empresa busca capacitar o empregado, responsável pelas rotinas e atividades do dia a dia da empresa, para fazer acontecer a atividade aeroportuária (processos internos).

A dinâmica da lógica de causa e efeito entre os objetivos contidos em cada perspectiva (renomeada como desafios) está exemplificada no Mapa Estratégico da empresa, conforme pôde ser observado através da Figura 15, onde, na configuração do gráfico que se estrutura através de três retângulos maiores, representando cada perspectiva proposta na teoria e dentro deles, estão expressos os objetivos em retângulos menores.

O encadeamento da lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, pode ser percebido através do exemplo com o que ocorre com o objetivo GRS01 e a sua relação com cada objetivo EOP01, EOP02, EOP03 e EOP04. Pode-se observar que essas

setas, representam o sentido do alinhamento estratégico para o alcance da visão e a lógica de causa e efeito entre cada um dos relacionados. Logo, da base onde se encontra o desafio da garantia dos recursos para o próximo retângulo, o do desafio da excelência operacional, a seta significa que o desafio da base, dá sustentação ao imediatamente superior. Dessa forma, as ações contidas em seus respectivos objetivos provocam impactos umas nas outras no sentido da base para os processos internos e, por consequência, resulta na Satisfação do Cliente e reconhecimento da sociedade (Desafio do Reconhecimento).

Assim, o Mapa Estratégico (Figura 15) descreve a direção do alinhamento dos objetivos contidos em cada perspectiva (desafios), em busca do alcance da estratégia empresarial (a visão). Pode-se verificar que a forma como cada perspectiva se ordena, desenha a cadeia de relações entre elas, estabelecendo como os objetivos de cada uma refletem uns nos outros. Nesta configuração, visualizam-se os desafios que a empresa deve gerenciar para o alcance da visão estabelecida e a interrelação entre os objetivos definidos em cada um dos desafios (perspectivas), estabelecendo uma ligação entre eles, onde as ações contidas em um deve resultar em modificações no outro (causa e efeito).

Cumprido ressaltar que, dessas três vertentes, denominadas pela teoria “perspectivas”, e que no contexto da INFRAERO foram renomeadas como “desafios”, é a perspectiva da Excelência Operacional que traduz o âmago da visão de futuro declarada para a sociedade “Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea” (INFRAERO). Neste sentido, a Diretoria Executiva resolveu fundamentar esse desafio sobre quatro objetivos chaves:

- a) EOP01 - garantir que a capacidade de pátio, pistas, terminais de passageiros e de logística de carga atenda à demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional;
- b) EOP02 - garantir a excelência na relação com os clientes;
- c) EOP03 - manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos;
- d) EOP04 - elevar os padrões de qualidade dos serviços prestados aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade.

Dentro dessa configuração, observa-se na Figura 16 que, no sentido de baixo para cima, os objetivos de cada perspectiva se alinham em prol do atingimento da estratégia. Desta feita, o objetivo relacionado ao Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional, Objetivos GRS-01/02/03/04, encontram-se na base

do mapa entre os elementos que promoverão a sustentabilidade da excelência operacional Objetivos EOP-01/02/03/04, que são os processos internos da empresa, que, em decorrência desse alcance, deve resultar na satisfação do cliente e reconhecimento da sociedade Objetivo REC-01.

5.2.4.1 Objetivo GRS01 – Competências de Gestão e Técnicas em Relação aos Objetivos EOP01/EOP02/EOP03/EOP04

1ª Relação de causa e efeito GRS01 X EOP01 = REC01: se a INFRAERO assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas, então irá garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atenda à demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação dos clientes e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto ao quadro de pessoal da área de Engenharia, a INFRAERO busca garantir que a capacidade da infraestrutura aeroportuária atenda aos requisitos de demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional, através de uma equipe multidisciplinar, técnica e de gestores, composta, sobretudo, por engenheiros, arquitetos, técnicos e auxiliares devidamente capacitados. Para isso, os requisitos mínimos exigidos são: formação acadêmica e o conhecimento dos regulamentos que regem a atividade aeroportuária, e as condições específicas são o conhecimento da realidade local e suas especificidades.

Dessa forma, no enfoque do Objetivo EOP01, GRS01 se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, promovendo a capacitação adequada à concretização do EOP01 que, em sendo atendido, promoverá um equilíbrio entre a demanda e a capacidade de pátios, pistas e terminais de passageiros e logística de carga, promovendo o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes envolvidos e, em consequência, o reconhecimento da sociedade pela excelência na prestação dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.

Infere-se que pode haver uma relação, causa-efeito, entre as ações da empresa em prol de se garantir competências em nível técnicos e de gestão e a garantia da capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e de logística de carga, tendo em vista que para a realização desse objetivo, se faz necessário uma equipe de gestores e técnicos devidamente capacitados e em se realizando as adequações à infraestrutura, a empresa tem como meta atingir a satisfação do cliente.

2ª Relação de Causa e Efeito GRS01 X EOP02 = REC01: se a INFRAERO assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas, então irá garantir a excelência na relação com o cliente, e se isso ocorrer, então estará assegurada a satisfação dos clientes e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto ao quadro de pessoal da área de Ouvidoria e *Marketing*, a INFRAERO busca garantir a excelência na relação com o cliente através de uma série de fatores conjugados, que se inicia com o mapeamento das necessidades e expectativas do cliente, consubstancia-se através de ações que promoverão as condições adequadas às necessidades e expectativas desses clientes dentro do contexto aeroportuário, monitoradas através de canais de comunicação entre o cliente e a empresa, além de um relacionamento sempre próximo a este. Para isso, a empresa investe em cursos e palestras sobre atendimento aos clientes, treinando e capacitando seus colaboradores, equipe técnica e de gestores, no sentido de reconhecerem a importância do usuário para a organização.

Desse modo, no enfoque do Objetivo EOP02, GRS01 se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são em sua maioria jornalistas, relações públicas, recepcionistas bilingues dos balcões de informações, técnicos administrativos envolvidos com a atividade de Ouvidoria, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo, que, em sendo atendido, promoverá a excelência na relação com o cliente, atendendo às suas necessidades e expectativas, assegurando a sua satisfação e em consequência, o reconhecimento da sociedade pela excelência na prestação dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.

Infere-se que pode haver uma relação causa-efeito entre as ações da empresa em prol da garantia das competências em nível técnico e de gestão e a garantia da excelência na relação com o cliente, tendo em vista que a empresa oferece cursos e palestras sobre atendimento aos clientes. Também são ofertados cursos de línguas e Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), assim como nos serviços terceirizados são contratados profissionais que atendam aos requisitos de capacitação definidos em contrato.

3ª Relação de Causa e Efeito GRS01 X EOP03 = REC01: se a INFRAERO assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas, então irá manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos. Se isso ocorrer, então estará assegurada a satisfação dos clientes e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto ao quadro de pessoal da área de manutenção, a INFRAERO garante a

disponibilidade dos subsistemas críticos através de profissionais capacitados equipe técnica e de gestores, que, norteados pelas normas e procedimentos, elaboram adequado planejamento das manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos que compõem os subsistemas do complexo aeroportuário.

Dessa forma, no enfoque do Objetivo EOP03, GRS01 se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são em sua maioria engenheiros e técnicos (civil, elétrica, mecânica, eletrônica, eletrotécnica, mecatrônica, informática), auxiliares e técnicos administrativos envolvidos com a atividade de manutenção, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo que, em sendo atendido, promoverá a manutenção de elevado índice de disponibilidade dos sistemas, subsistemas, equipamentos e componentes que operacionalizam a atividade aeroportuária e de navegação aérea que, repita-se, em sendo atendido, assegurará a satisfação do cliente em poder usufruir de elevadores, escadas rolantes, esteiras de bagagens, pontes de embarque, canais de inspeção, dentre outros equipamentos relacionados à aeronavegabilidade que auxiliam os pilotos no tráfego aéreo, com sistemas de radiocomunicação, meteorológicos, balizamento luminoso, sinalizações, radares etc.

Inferese que pode haver uma relação causa-efeito entre as ações da empresa em prol da garantia de competências técnica e de gestão e a manutenção de elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos. Pois, para manter em funcionamento os subsistemas de operações, navegação aérea, segurança, comercial e de TI, requer profissionais capacitados de acordo com as especificidades de cada subsistema (serviços terceirizados), como também gestores e técnicos habilitados em gestão e fiscalização de contratos. Esses equipamentos em perfeito funcionamento visam à satisfação do cliente.

4ª Relação de Causa e Efeito GRS01 X EOP04 = REC01: se a INFRAERO assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas, então irá elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade, e se isso ocorrer, então estará assegurada a satisfação dos clientes e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto ao quadro de pessoal da área de Qualidade, a INFRAERO desenvolve competências de gestão e técnicas, que alinham cargos e funções com requisitos de capacitação, envolvendo conhecimentos, habilidades e comportamentos voltados à estratégia, também definindo para os empregados terceirizados, níveis de contratação baseados em resultados e níveis de qualidade. Desse modo, no enfoque do Objetivo EOP04, GRS01 se relaciona ao alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são todos os

empregados do quadro da empresa, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo que, em sendo atendido, promoverá a elevação dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade, assegurando a satisfação do cliente e o consequente reconhecimento da sociedade.

Infere-se que pode haver uma relação causa-efeito entre as ações da empresa em prol de se garantir competências em nível técnico e de gestão e a elevação dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, pois na medida em que os colaboradores e gestores são capacitados, há uma melhoria dos serviços prestados, podendo refletir nos resultados dos indicadores relacionados à qualidade dos serviços, que repercutem na garantia das certificações e na consequente satisfação do cliente.

Quadro 20 – Resumo da relação de causa e efeito entre GRS01 e EOP001/02/03/04

OBJETIVO	CAUSA E EFEITO			ENTÃO	COMO OCORRE A RELAÇÃO CAUSA E EFEITO
	SE	ENTÃO/SE			
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E TÉCNICAS - GRS01	INFRAERO ASSEGURAR O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E TÉCNICAS	EOP01	IRÁ GARANTIR QUE A CAPACIDADE DE PÁTIOS, PISTAS, TERMINAIS DE PASSAGEIROS E TERMINAIS DE LOGÍSTICA DE CARGA ATENDA A DEMANDA COM QUALIDADE, SEGURANÇA, E EFICIÊNCIA OPERACIONAL (EOP01),	<i>Estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade</i>	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS01 e o objetivo EOP01, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO desenvolver competências de gestão e técnicas, através do desenvolvimento de uma metodologia denominada trilha de conhecimentos, que alinha cargos e funções com requisitos de capacitação envolvendo conhecimento, habilidades e comportamentos voltados à estratégia, também definindo para os empregados terceirizados, níveis de contratação de serviços baseados em resultados e níveis de qualidade. No enfoque do Objetivo EOP01, GRS01 se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são em sua maioria Engenheiros e Técnicos, das diversas especialidades, auxiliares e pessoal administrativo, além dos contratos de prestação de serviços de engenharia, todos envolvidos com a atividade de Engenharia, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo EOP01, que em sendo atendido, promoverá um equilíbrio entre a demanda e a capacidade de pátios, pistas e terminais de passageiros e logística de carga, promovendo o atendimento às expectativas e necessidades dos clientes envolvidos e em consequência, o reconhecimento da sociedade pela excelência na prestação dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.
		EOP02	IRÁ GARANTIR A EXCELÊNCIA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE (EOP02),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS01 e o objetivo EOP02, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO desenvolver competências de gestão e técnicas através da metodologia trilha de conhecimento, que alinha cargos e funções com requisitos de capacitação envolvendo conhecimentos, habilidades e comportamentos voltados à estratégia, também definindo para os empregados terceirizados, níveis de contratação baseados em resultados e níveis de qualidade. No enfoque do Objetivo EOP02, GRS01, se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são em sua maioria jornalistas, relações públicas, recepcionistas bilíngues dos balcões de informações, técnicos administrativos envolvidos com a atividade de Ouvidoria, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo, que em sendo atendido, promoverá a excelência na relação com o cliente, atendendo às suas necessidades e expectativas, assegurando a sua satisfação e em consequência, o reconhecimento da sociedade pela excelência na prestação dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.
		EOP03	IRÁ MANTER ELEVADO ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DOS SUBSISTEMAS CRÍTICOS (EOP03),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS01 e o objetivo EOP03, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO desenvolver competências de gestão e técnicas através da metodologia trilha de conhecimento, que alinha cargos e funções com requisitos de capacitação, envolvendo conhecimentos, habilidades e comportamentos voltados à estratégia, também definindo para os empregados terceirizados, níveis de contratação baseados em resultados e níveis de qualidade. No enfoque do Objetivo EOP03, GRS01, se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são em sua maioria Engenheiros e Técnicos (civil, elétrica, mecânica, eletrônica, eletrotécnica, mecatrônica, informática), auxiliares e técnicos administrativos, envolvidos com a atividade de Manutenção, promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo, que em sendo atendido, promoverá a manutenção de elevado índice de disponibilidade dos sistemas, subsistemas, equipamentos e componentes que operacionalizam a atividade aeroportuária e de navegação aérea, que em sendo atendido, assegurará a satisfação do cliente em poder se utilizar de elevadores, escadas rolantes, esteiras de bagagens, pontes de embarque, canais de inspeção, dentre outros equipamentos relacionados à aeronavegabilidade que auxiliam os pilotos no tráfego aéreo, com sistemas de radiocomunicação, meteorológicos, balizamento luminoso, sinalizações, radares, e etc.
		EOP04	IRÁ ELEVAR OS PADRÕES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA, CONSOLIDANDO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO COM SUSTENTABILIDADE (EOP04),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS01 e o objetivo EOP04, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO desenvolver competências de gestão e técnicas através da metodologia trilha de conhecimento, que alinha cargos e funções com requisitos de capacitação, envolvendo conhecimentos, habilidades e comportamentos voltados à estratégia, também definindo para os empregados terceirizados, níveis de contratação baseados em resultados e níveis de qualidade. No enfoque do Objetivo EOP04, GRS01, se relaciona no alinhamento dos profissionais envolvidos com aquele objetivo, que são todos os empregados do quadro da empresa, considerando os analistas: Administradores, Contadores, Economistas, Advogados, Arquitetos, Engenheiros (civil, mecânico, eletrônico, eletromecânico, de segurança do trabalho, ambiental), Advogados, Médicos do Trabalho, Psicólogos, Assistentes Sociais, Pedagogos, Secretários executivos, Analistas de Sistemas de Informática; os técnicos: em enfermagem, em eletrônica, em mecânica, em edificações, em eletrônica, em eletrotécnica, em segurança do trabalho, em meteorologia, em serviços de informações aeronáuticas, em navegação aérea, em contabilidade, técnicos administrativos; Operacionais: Fiscais de páteo, fiscais de segurança, operadores de COA (Centro de Operações Aeroportuárias), operadores de CGA (Centro de Gerenciamento Aeroportuário), Recepcionistas e secretários; promovendo a capacitação adequada à concretização do objetivo, que em sendo atendido, promoverá a elevação dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade, que em sendo atendido, assegurará a satisfação do cliente e o consequente reconhecimento da sociedade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.2.4.2 Objetivo GRS02 – Recursos Tecnológicos em Relação a EOP01/EOP02/EOP03/EOP04

5ª Relação de Causa e Efeito GRS02 X EOP01 = REC01: Se a INFRAERO disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia, então irá garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atenda à demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto a área de Engenharia, a INFRAERO disponibilizará novas tecnologias para apoio à estratégia, através de ferramentas de TI que visam padronizar a metodologia de elaboração de orçamentos de engenharia. Esse recurso tecnológico visa subsidiar os empregados envolvidos na referida atividade e nos orçamentos dos projetos relacionados às obras de infraestrutura. Em ocorrendo a concretização do objetivo EOP01, promoverá as adequações necessárias às necessidades relacionadas à demanda e capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros, terminais de logística de carga, proporcionando o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes, gerando a sua satisfação.

Pode-se inferir que há relação causa-efeito entre a disponibilização de novas tecnologias para apoio à estratégia e a garantia da capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e de logística de carga, pois pode-se verificar que investimentos em ferramentas de TI que objetivam padronizar a metodologia de elaboração de orçamentos de engenharia, como estabelecido no Projeto GRS02.3h, poderá contribuir para o atingimento do objetivo EPO01, cooperando também para a melhoria do resultando em REC01.

6ª Relação de Causa e Efeito GRS02 X EOP02 = REC01: se a INFRAERO disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia, então irá garantir a excelência na relação com o cliente, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto a área de *marketing*, a INFRAERO disponibilizará tecnologias para apoio à estratégia através de ferramentas de TI que visam subsidiar a comunicação entre o cliente e a empresa, através do portal da internet e do tratamento dos relatos através do sistema informatizado - PROUVI, que oferece o suporte necessário para a empresa gerenciar os relatos recebidos pelos seus clientes. Em ocorrendo a realização do objetivo EOP02, a

relação entre o cliente e a empresa, através do Canal de Ouvidoria, estará garantida, proporcionando o retorno aos relatos realizados pelos clientes, seja de elogios, reclamações, solicitações, sugestões e outros.

Pode-se inferir que há relação de causa e efeito entre a disponibilidade de novas tecnologias para apoio à estratégia, e a excelência na relação com o cliente, e que as ferramentas de TI (sistemas informatizados) PROUVI, que auxiliam no gerenciamento das demandas de Ouvidoria, poderão contribuir para a melhoria dos resultados relacionados à satisfação do cliente, que pode utilizar o portal da internet para se comunicar com a empresa, assim como também ele obter respostas aos seus relatos com tempestividade, pois as tecnologias dão suporte ao tratamento dos relatórios de ouvidoria."

7ª Relação de Causa e Efeito GRS02 X EOP03 = REC01: se a INFRAERO disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia, então irá manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto à área de manutenção, a INFRAERO disponibiliza tecnologias para apoio à estratégia através de ferramentas de TI que visam subsidiar o gerenciamento das manutenções dos sistemas/subsistemas/equipamentos que formam o complexo aeroportuário. A ferramenta utilizada pela empresa é o sistema SCOM – MÁXIMO, que é um sistema informatizado onde todos os sistemas e respectivos equipamentos estão cadastrados. As ordens de serviço preventivas são geradas por intermédio de uma sistemática de planejamento que obedece as especificações técnicas de cada equipamento, assim como as ordens de serviço corretivas, visam corrigir as falhas e quebras de equipamentos.

São preenchidas informações sobre o equipamento mantido, uso de ferramentas e materiais, mão de obra, tempo gasto na manutenção, centro de custo dentre outras informações que geram subsídios ao gerenciamento. Através do suporte da ferramenta informatizada é possível atender ao objetivo EOP03 e assim manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, gerando conforto, eficiência, segurança, qualidade e satisfação dos clientes.

Pode-se inferir que, há relação de causa e efeito entre a disponibilidade de novas tecnologias e a disponibilidade dos subsistemas críticos, através das ferramentas de TI (sistemas informatizados) SCOM – MÁXIMO, que auxilia no gerenciamento do planejamento da Manutenção, oferecendo suporte ao gerenciamento e controle da

periodicidade de manutenção preventiva dos subsistemas e no controle das manutenções corretivas, relacionando os equipamentos, ferramentas, horas trabalhadas, materiais utilizados, centros de custos dos equipamentos, subsidiando orçamentos físico-financeiros, esse suporte tecnológico dá subsídios aos gestores e técnicos da área para o bom gerenciamento dos subsistemas, que em bom funcionamento resultam na satisfação dos clientes."

8ª Relação de Causa e Efeito GRS02 X EOP04 = REC01: Se a INFRAERO disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia, então irá elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificada junto a área de qualidade da empresa, a INFRAERO disponibiliza novas tecnologias para apoio à estratégia através de ferramentas de TI, que visam subsidiar a melhoria dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea através do Sistema de Gestão da Qualidade Integrado (SGQi), estruturada através de um banco de dados que concentra *links* que se direcionam para *sites* de órgãos reguladores, normas internas e instruções de trabalho, como também concentra ferramentas de monitoramento dos indicadores, atas de reuniões de análise crítica, relatórios de auditorias, banco de melhorias etc.

Pode-se inferir que ocorre relação de causa e efeito entre as ferramentas de TI e a elevação dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, considerando que a informatização de rotinas, a integração entre sistemas e a otimização de ferramentas de TI existentes, resultam na melhoria do gerenciamento das demandas relacionadas ao controle de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, auxiliando gestores e técnicos, o que resulta na melhoria dos serviços e na consequente satisfação do cliente.

Quadro 21 – Resumo da relação de causa e efeito entre GRS02 e EOP001/02/03/04

OBJETIVO	CAUSA E EFEITO			COMO OCORRE A RELAÇÃO CAUSA E EFEITO
	SE	ENTÃO/SE	ENTÃO	
EOP04 NOVAS TECNOLOGIAS - GRS02	EOP01 PARA APOIO À ESTRATÉGIA	IRÁ GARANTIR QUE A CAPACIDADE DE PÁTIOS, PISTAS, TERMINAIS DE PASSAGEIROS E TERMINAIS DE LOGÍSTICA DE CARGA ATENDA A DEMANDA COM QUALIDADE, SEGURANÇA, E EFICIÊNCIA OPERACIONAL (EOP01),	<i>Estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade</i>	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS02 e o objetivo EOP01, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia, através de ferramentas de TI que visam padronizar a metodologia de elaboração de orçamentos de engenharia, esse recurso tecnológico visa subsidiar os empregados envolvidos com a atividade de Engenharia, nos orçamentos dos projetos relacionados às obras de infraestrutura. Em ocorrendo a concretização do objetivo EOP01, promoverá as adequações necessárias às necessidades relacionadas à demanda e capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros, terminais de logística de carga, proporcionando o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes, gerando a sua satisfação.
		IRÁ GARANTIR A EXCELÊNCIA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE (EOP02),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS02e o objetivo EOP02, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de a INFRAERO disponibilizar tecnologias para apoio à estratégia, através de ferramentas de TI, que visam subsidiar a comunicação entre o cliente e a empresa, através do portal da internet e do tratamento dos relatos através do sistema informatizado - PROUVI, que oferece o suporte necessário para a empresa gerenciar os relatos recebidos pelos seus clientes. Em ocorrendo a realização do objetivo EOP02, a relação entre o cliente e a empresa, através do Canal de Ouvidoria estará garantida, proporcionando o retorno aos relatos realizados pelos clientes, seja de elogios, reclamações, solicitações, sugestões e outros.
	IRÁ MANTER ELEVADO ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DOS SUBSISTEMAS CRÍTICOS (EOP03),	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS02 e o objetivo EOP03, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de que a INFRAERO disponibilizar tecnologias para apoio à estratégia através de ferramentas de TI que visam subsidiar o gerenciamento das manutenções dos sistemas/subsistemas/equipamentos que formam o complexo aeroportuário. A ferramenta utilizada pela empresa é o sistema SCOM - MÁXIMO que é um sistema informatizado aonde todos os sistemas e respectivos equipamentos estão cadastrados, as ordens de serviço preventivas são geradas por intermédio de uma sistemática de planejamento que obedece as especificações técnicas de cada equipamento, assim como as ordens de serviço corretivas, visam corrigir as falhas e quebras de equipamentos. São preenchidas informações sobre o equipamento mantido, uso de ferramentas e materiais, mão de obra, tempo gasto na manutenção, centro de custo dentre outras informações que geram subsídios ao gerenciamento. Através do suporte da ferramenta informatizada é possível atender ao objetivo EOP03 e assim manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, gerando conforto, eficiência, segurança, qualidade e satisfação dos clientes.		
	IRÁ ELEVAR OS PADRÕES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA, CONSOLIDANDO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO COM SUSTENTABILIDADE (EOP04),	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS02e o objetivo EOP04, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de que a INFRAERO disponibiliza novas tecnologias para apoio à estratégia através de ferramentas de TI que visa subsidiar a melhoria dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea através do Sistema de Gestão da Qualidade Integrado - SGQi, que se estrutura através de um banco de dados que concentra links que se direcionam para sites de órgãos reguladores, Normas Internas, Instruções de Trabalho, também concentra ferramentas de monitoramento dos indicadores, atas de reuniões de análise crítica, relatórios de auditorias, banco de melhorias, etc. Através do suporte da ferramenta informatizada é possível atender ao objetivo EOP04 e assim dar suporte para a empresa elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, resultando na melhoria dos serviços prestados e na satisfação do cliente.		

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.2.4.3 Objetivo GRS03 – Custos Competitivos em Relação às EOP01/EOP02/EOP03/EOP04

9ª Relação de Causa e Efeito GRS03 X EOP01 = REC01: se a INFRAERO tiver custos competitivos, então irá garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atenda à demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto à área de engenharia, a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que foram implementados quando da realização de investimentos de infraestrutura, promovendo a qualidade, segurança e eficiência operacional e resultando no atingimento da satisfação do cliente.

Pode-se inferir que ocorre relação de causa e efeito entre a busca por custos competitivos e o objetivo relacionado à capacidade de infraestrutura, tendo em vista que a busca por custos competitivos, que, conforme os registros da empresa, estão atrelados às ações de otimização de recursos — implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados à redução do consumo de energia e água — estabelece relação quanto à qualidade, segurança e eficiência operacional. Em ocorrendo esse alinhamento, levando-se ao atingimento do objetivo EOP01 e resultando em terminais de passageiros, de logística de carga, pátios e pistas que funcionam com qualidade, segurança e eficiência operacional; e tudo isso busca promover a satisfação do cliente.

10ª Relação de Causa e Efeito GRS03 X EOP02 = REC01: se a INFRAERO tiver custos competitivos, então, irá garantir a excelência na relação com o cliente, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

Infere-se que não foi possível identificar uma relação de causa e efeito entre o objetivo relacionado à busca por custos competitivos, que é responsável por otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas e a racionalização de custos em serviços terceirizados e a excelência na relação com o cliente, não tendo sido identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS03 e o objetivo EOP02, portanto, não se configura em fator resultante para o atendimento ao objetivo REC01.

11ª Relação de Causa e Efeito GRS03 X EOP03 = REC01: se a INFRAERO tiver custos competitivos, então, irá manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, e se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto ao quadro de pessoal da área de manutenção, a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que, implementados, repercutem diretamente na manutenção dos subsistemas, resultando na melhoria da funcionalidade e na consequente satisfação do cliente em dispor das facilidades.

Pode-se inferir que há uma relação de causa e efeito entre o objetivo relacionado à busca por custos competitivos e a elevação do índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, tendo em vista que a otimização de recursos aplicados, uso de tecnologias avançadas e a racionalização dos custos com serviços terceirizados, repercute diretamente na manutenção dos subsistemas.

12ª Relação de Causa e Efeito GRS03 X EOP04 = REC01: se a INFRAERO tiver custos competitivos, então, irá elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas, também verificadas junto à área de qualidade, a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que, implementados, resultam na elevação do padrão de qualidade dos serviços e resultam na satisfação do cliente.

Pode-se inferir que há uma relação de causa e efeito entre a busca por custos competitivos e a elevação dos padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, considerando, por exemplo, o contido no indicador GRS03.2, percentual de aeroportos com índice de eficiência ANAC atingido. Este índice faz relação entre a receita operacional e o custo, assim como auxilia os gestores dos aeroportos a buscarem uma maior eficiência na operacionalização dos processos de cliente passageiro/bagagem e cliente/carga, proporcionando maior eficiência. Também é possível identificar essa relação causal entre GRS03 e EOP04, indicador relacionado à certificação operacional, que define uma série de requisitos a serem atendidos pelo

aeroporto e que está atrelado à concepção de eficiência e tecnologias adequadas que garantam a qualidade na prestação de serviços aeroportuários e de navegação aérea garantindo eficiência na operacionalização aeroportuária.

Quadro 22 – Resumo da Relação de Causa e Efeito entre GRS03 e EOP001/02/03/04

OBJETIVO	CAUSA E EFEITO			COMO OCORRE A RELAÇÃO CAUSA E EFEITO	
	SE	ENTÃO/SE	ENTÃO		
EOP04 CUSTOS COMPETITIVOS - GRS03	A INFRAER O	BUSCA TER CUSTOS COMPETITIVOS	EOP 01 IRÁ GARANTIR QUE A CAPACIDADE DE PÁTIOS, PISTAS, TERMINAIS DE PASSAGEIROS E TERMINAIS DE LOGÍSTICA DE CARGA ATENDA A DEMANDA COM QUALIDADE, SEGURANÇA, E EFICIÊNCIA OPERACIONAL (EOP01),	<i>Estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade</i>	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS03 e o objetivo EOP01, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de que a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que implementados quando da realização de investimentos de infraestrutura, promoverá a qualidade, segurança e eficiência operacional, resultando no atingimento da satisfação do cliente.
			EOP02 IRÁ GARANTIR A EXCELÊNCIA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE (EOP02),		NÃO Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS03 e o objetivo EOP02, NÃO SENDO FATOR resultante no atendimento ao objetivo REC01.
			EOP03 IRÁ MANTER ELEVADO ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DOS SUBSISTEMAS CRÍTICOS (EOP03),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS03 e o objetivo EOP03, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de que a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que implementados repercute diretamente na manutenção dos subsistemas, resultando na melhoria da funcionalidade e na consequente satisfação do cliente em dispor das facilidades.
			IRÁ ELEVAR OS PADRÕES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA, CONSOLIDANDO A EXCELÊNCIA DA		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS03 e o objetivo EOP04, resultando no atendimento ao objetivo REC01. A relação ocorre no sentido de que a INFRAERO busca ter custos competitivos através da otimização de recursos, implementação de tecnologias avançadas, racionalização de custos em serviços terceirizados, projetos voltados para a redução do consumo de energia e água, que implementados

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5.2.4.4 Objetivo GRS04 – Recursos Financeiros em relação à EOP01/EOP02/EOP03/EOP04

13ª Relação de Causa e Efeito GRS04 X EOP01 = REC01: se a INFRAERO assegurar os recursos financeiros necessários para a execução da estratégia, então, irá garantir que a capacidade de pátios, pistas, terminais de passageiros e terminais de logística de carga atenda a demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

É possível identificar relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04 e o objetivo EOP01, resultando no atendimento ao objetivo REC01.

14ª Relação de Causa e Efeito GRS04 X EOP02 = REC01: se a INFRAERO assegurar os recursos financeiros necessários para a execução da estratégia, então, irá garantir a excelência na relação com o cliente, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

Pode-se inferir que a garantia dos recursos financeiros mantém relação de causa e efeito com o objetivo que estabelece a excelência na relação do cliente, pois a aplicação dos recursos em capacitação dos colaboradores e suporte tecnológico, que proporcionará a otimização do processo relacionado à satisfação do cliente.

É possível identificar relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04 e o objetivo EOP02, resultando no atendimento ao objetivo REC01.

15ª Relação de Causa e Efeito GRS04 X EOP03 = REC01: se a INFRAERO assegurar os recursos financeiros necessários para a execução da estratégia, então, irá manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, e se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

Pode-se inferir que a garantia dos recursos financeiros mantém relação de causa e efeito entre o objetivo que define a manutenção de elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos, tendo em vista que são os recursos financeiros que dão suporte à manutenção dos contratos de serviços terceirizados na aquisição de materiais, fornecimento de peças e equipamentos, e toda a dinâmica da manutenção dos subsistemas críticos.

É possível identificar relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04 e o objetivo EOP03, resultando no atendimento ao objetivo REC01.

16ª Relação de Causa e Efeito GRS04 X EOP04 = REC01: se a INFRAERO assegurar os recursos financeiros necessários para a execução da estratégia, então, irá elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, consolidando a excelência da gestão com sustentabilidade, e, se isso ocorrer, estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade.

Pode-se inferir que há relação de causa e efeito entre a garantia dos recursos financeiro e o objetivo EOP04, resultando no atendimento ao objetivo REC01.

Quadro 23 – Resumo da relação de causa e efeito entre GRS04 e EOP001/02/03/04

OBJETIVO	CAUSA E EFEITO			COMO OCORRE A RELAÇÃO CAUSA E EFEITO	
	SE	ENTÃO/SE	ENTÃO		
RECURSOS FINANCEIROS - GRS04	A INFRAERO BUSCA EOP04	FINANCEIROS NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EOP01	IRÁ GARANTIR QUE A CAPACIDADE DE PÁTIOS, PISTAS, TERMINAIS DE PASSAGEIROS E TERMINAIS DE LOGÍSTICA DE CARGA ATENDA A DEMANDA COM QUALIDADE, SEGURANÇA, E EFICIÊNCIA OPERACIONAL (EOP01),	<i>Estará assegurada a satisfação do cliente e o reconhecimento da sociedade</i>	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04 e o objetivo EOP01, resultando no atendimento ao objetivo REC01.
		ASSEGURAR OS RECURSOS EOP02	IRÁ GARANTIR A EXCELÊNCIA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE (EOP02),		Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04e o objetivo EOP02, resultando no atendimento ao objetivo REC01.
	ASSEGURAR OS RECURSOS EOP03	IRÁ MANTER ELEVADO ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE DOS SUBSISTEMAS CRÍTICOS (EOP03),	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04 e o objetivo EOP03, resultando no atendimento ao objetivo REC01.		
	ASSEGURAR OS RECURSOS EOP04	IRÁ ELEVAR OS PADRÕES DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS E DE NAVEGAÇÃO AÉREA, CONSOLIDANDO A EXCELÊNCIA DA GESTÃO COM SUSTENTABILIDADE (EOP04),	Identificada relação de causa e efeito entre o objetivo GRS04e o objetivo EOP04, resultando no atendimento ao objetivo REC01.		

Fonte: Elaboração própria

5.2.4.5 Análise geral das relações de causa e efeito

O fundamento do estudo da causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO se baseou na modelagem teórica proposta por Kaplan e Norton (Figura 01) onde, de acordo com os teóricos, “[...] a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos [...] que podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo se-então” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 155). Esse

conjunto de hipóteses se estrutura em forma de objetivos que se organizam em quatro perspectivas que se encadeiam formando relações de causa e efeito

Sendo assim, as ações previstas dentro do escopo da perspectiva Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional, que se propõe a promover o suporte para o Desafio da Excelência Operacional devem promover resultados que promovam o reconhecimento da sociedade. Este estudo analisou a relação de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO, identificando os indicadores e metas, e as principais ações (corporativas) em prol do atingimento da estratégia da estatal.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.155), “Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa sequência de relações de causa e efeito”. Sendo assim, a história da estratégia da INFRAERO, foi narrada seguindo-se a sistemática proposta pela teoria, a partir dos objetivos da perspectiva do Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência (aprendizado e crescimento + financeira), que se relaciona com os objetivos da perspectiva do Desafio da Excelência Operacional (processos internos) e resulta no alcance do objetivo da perspectiva do cliente, Desafio do Reconhecimento.

A partir desse traçado, foi possível identificar 15 possibilidades de relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas do *Balanced Scorecard* da INFRAERO, onde os objetivos relacionados ao Desafio da Garantia dos Recursos para Suportar a Excelência Operacional (GRS) (perspectiva doadora), estarão, um a um, relacionando-se com cada um dos objetivos da perspectiva Desafio da Excelência Operacional (EOP) (perspectiva receptora), resultando no atingimento do Objetivo do Reconhecimento (REC01) (perspectiva resultante).

6 CONCLUSÃO

Explanou-se acerca do contexto no qual se insere a INFRAERO, seu papel no Sistema da Aviação Civil, sua importância para o desenvolvimento do Brasil, o cenário que se remodela com as concessões dos aeroportos, a reconfiguração da rede INFRAERO, da participação acionária nas parcerias com a iniciativa privada, e, ainda, sobre a perspectiva de abertura de capital. Analisou-se a ferramenta de apoio à gestão empresarial que a empresa adota, o *Balanced Scorecard*, e, por fim, apresentou-se uma pequena contribuição através de uma proposta da aplicação da relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da INFRAERO, teorizada por Kaplan e Norton.

A exploração do ambiente empresarial da INFRAERO, à luz dos preceitos teorizados por Kaplan e Norton, foi subsidiada por uma metodologia que proporcionou a combinações de técnicas e formou o substrato necessário à investigação, onde foi possível garimpar informações que deram subsídios para se buscar as respostas ao problema de pesquisa.

Para se aprofundar na análise das possibilidades de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, foi necessário conhecer e descrever toda a história da formulação da estratégia da INFRAERO, explorar como a estatal utiliza a ferramenta de apoio à gestão, o *Balanced Scorecard*, e identificar os elementos chaves das respostas a serem procuradas. Foi através da análise detalhada do Mapa Estratégico, iniciando pela confrontação com o modelo teórico, que foi possível analisar cada um dos seus componentes (objetivos estratégicos), e a partir daí, identificar as possibilidades de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da INFRAERO.

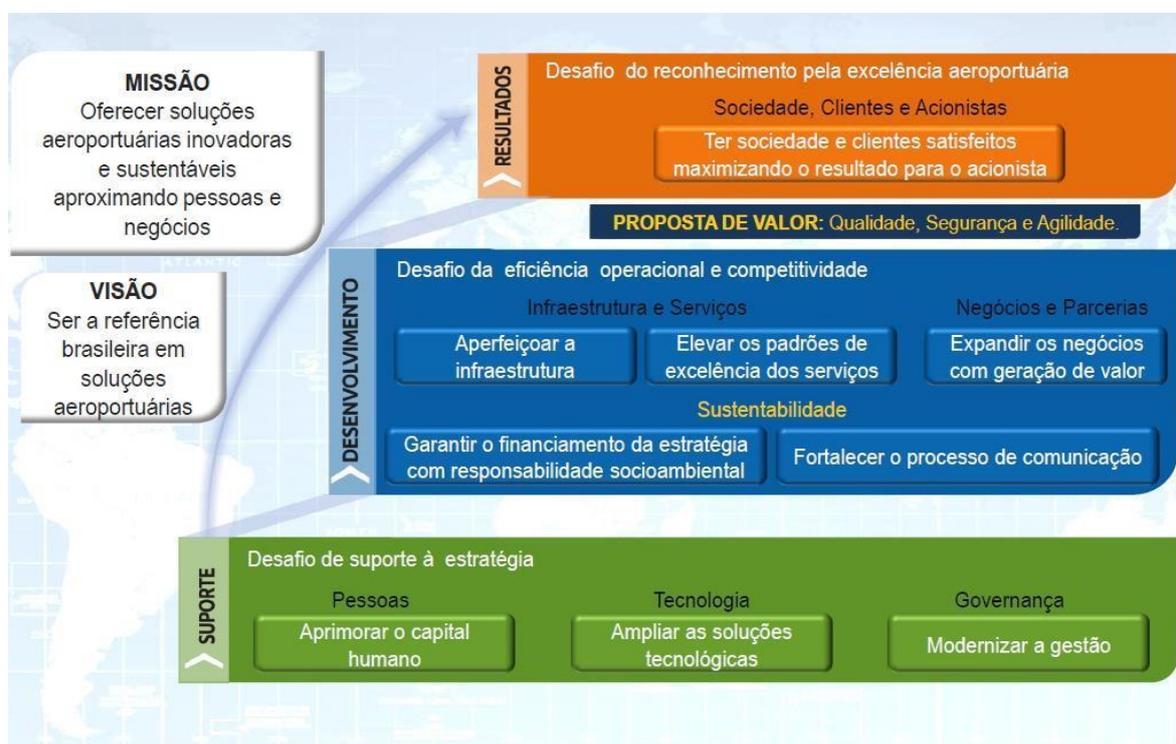
Neste estudo, foi possível identificar que a INFRAERO adota a metodologia do *Balanced Scorecard* na fase de Planejamento da Estratégia Empresarial, sem, contudo, utilizar os procedimentos preconizados pela teoria na apresentação dos resultados, não aproveitando a oportunidade de apontar as possibilidades de relacionamentos de causa e efeito entre os resultados dos objetivos estratégicos, apresentando os objetivos com indicadores, programas e projetos mensurados por meta de forma isolada, sem conjugar a integração dos mesmos.

Também foi possível identificar 15 possibilidades de relações de causa e efeito, partindo-se da relação entre os objetivos constantes da base (Desafio da Garantia dos Recursos) e os objetivos afetos aos processos internos (Desafio da Excelência Operacional).

6.1 Recomendações para novos estudos

Como sugestão de novos estudos, propõe-se que se realize uma pesquisa com a aplicação das relações de causa e efeito, identificando as possibilidades de impacto causados entre os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard* da INFRAERO na versão do Mapa Estratégico 2013-2016, onde se consolida a gestão aeroportuária através de parcerias com investidores privados, conforme apresentado na Figura 16, onde as principais mudanças são a inclusão do acionista na perspectiva dos resultados e a migração do objetivo relacionado às finanças, da perspectiva de suporte para a perspectiva de desenvolvimento.

Figura 16 – Mapa Estratégico da INFRAERO – 2013-2016



Fonte: Planejamento Estratégico da INFRAERO.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAC. Disponível em: < <http://www.anac.gov.br>>. Acesso em: 14 mar.2013.

BENNIS, Waren. **Uma força Irresistível**. São Paulo: HSM Management, p. 66-72, mai.-jun. 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

_____. **Lei n 7.565**, 19 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Brasília. 1986.

BERTALANFFY, L (1972). The History and Status of General Systems Theory. In: **The Academy of Management Journal**, Vol. 15, nº 4, pp. 407-426

BETANCOR, O.; RENDEIRO, R. **Regulating privatized infrastructures and airport services**. World Bank Institute – Governance, Regulation and Finance, Setembro de 1999;

BIELSCHOWSKY, Pablo. CUSTÓDIO, Marcos da Cunha. A Evolução do Setor de Transporte Aéreo Brasileiro. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**. Vol. 13 P. 72-93. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, maio de 1996.

BRIGNALL, Stan; BALLANTINE, Joan. **Strategic Enterprise Management Systems: New Directions for Research**. Management Accounting Research. V. 15, p. 225-240, Belfast, UK, 2003.

CATAPAN, Anderson; OGATA, Cristiane Rosa Diniz; KEPPEN, Sibeles C. de Oliveira; CARON, Tamiris Aparecida; CAMARGO, Tuiane Michelly. **Balanced**

Scorecard: Uma Análise Bibliométrica do BSC dos anos de 2001 a 2011. IX CONVIBRA – Administração, 2011.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard – Conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, André R.; KALLÁS, David. **Gestão Estratégica: Experiências e Lições de Empresas brasileiras.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 113

CUNHA, Regiane S.; LIBONATI, Jeronymo Jose; MIRANDA, Luiz Carlos; RODRIGUES, Raimundo Nonato; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo O. **O Balanced Scorecard e o Processo de Comunicação e Compreensão da Estratégia Empresarial – Um estudo na Administração Aeroportuária Brasileira.** XVIII Seminário de Pesquisa UFRN/CCSA, Rio Grande do Norte, Maio/2013.

FALCONI C., Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** Hoshin Kanri. Belo Horizonte. Editora QFCO, 1996.

FREATHY, P. e O'CONNELL, F. (1998). Supply chain relationships within airport retailing. In: **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 28, nº 6, pp. 451-462.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro.** São Paulo, RAE, v. 50, n. 2, abr. /jun. 2010, 187-198, 187.

GHELMAN, Silvio. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública.** Dissertação. (Mestrado em Sistemas de Gestão) -Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GRIFFITHS, John. **Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities.** Australian journal of Public Administration. N 62, p. 70-79, December, 2003.

HOQUE, Z. Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 14, p.553–566, 2003.

HUMPHREYS, I. e ISON, S. (2002). **Ground access strategies: Lessons from UK airports?** In 82nd Annual Meeting of the TRB 2003. Committee on Airport Terminals and Ground Access A1J04

INFRAERO. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/a-infraero.html>>. Acesso em: 14. fev. 2012.

_____. **Avaliação comparativa de desempenho**. Brasília, mimeo, (s/d).

_____. **Relatório Anual de 2011**. Brasília, 2011.

IPEA. **Marcos Regulatórios no Brasil**. O que foi feito e o que falta fazer. Brasília, 2005.

_____. **Panorama e perspectivas para o transporte aéreo no Brasil e no Mundo**. Série Eixos do Desenvolvimento, nº 54. Brasília: IPEA, 2010.

KALLAS, David. **O que é Balanced Scorecard**. Symnetics. São Paulo, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 32. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia** – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 17ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos** – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 13ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier/Campus, 2004.

———. **Alinhamento** – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 5ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier/Campus, 2006;

KLERING, Luiz Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGMIN, Luis Alberto. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 21, n1, p4-17, jan/jun-2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. 4ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2010;

LORENZO FERNANDEZ, Oscar. **Três Séculos e uma Geração**. FUNAG, Brasília, 2010.

MALMI, T. **Balanced scorecards in Finnish companies: A research note**. Management Accounting Research, v. 12, p. 207–220, 2001.

MELGAÇO, M.M. **Avaliando o desempenho de uma secretaria de governo**. São Paulo: Banas Qualidade, 2003.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. 2 ed. Sage Publications, USA, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto Mendonça. **O Estado da Arte da Gestão Pública**. RAE. São Paulo, v.53, n1. Jan/fev-2013. 082-090.

MOTTA, Ricardo. **Balanced Scorecard em Organizações Públicas e sem fins lucrativos: um sistema de medição para alinhar e gerenciar o sucesso da estratégia**. Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 13. Rio de Janeiro, 2003.

NEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken; RICHARDS, Huw; GREGORY, Mike; BOURNE, Mike; KENNERLEY, Mike. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 20 N° 10, 2000, p. 1119-1145.

NEELY, A; ADAMS, C.; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence, Bradford, v.5, n.2, 2001.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo**: elevando o desempenho e mantendo os resultados. Tradução de Nilza Freire, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORREKLIT, H. (2000). The balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n.º11, pp. 65-88.

OLIVEIRA, A. V. M. **A experiência brasileira na desregulamentação do transporte aéreo**: um balanço e propositura de diretrizes para novas políticas. Brasília: Secretaria de Acompanhamento Econômico/Ministério da Fazenda, 2007 (Documento de trabalho, n. 45).

OLIVEIRA, A. V. M.; SALGADO, L. H. **Constituição do marco regulatório para o mercado brasileiro de aviação regional**. 2008. Mimeo.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Uma Análise Crítica da Direção da Causalidade no BSC**. São Paulo. RAE, 2002.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: Teoria e Questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios Gerenciais para a Reconfiguração da Administração Burocrática Brasileira. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 11, nº 21, p. 344-365, Jan/jun 2009.

RICHMOND, Barry. **A New Language for Leveraging Scorecard – Driven Learning**. Harvard Business School Publishing. Jan/Fev, 2001.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas**: Uma Abordagem Prática para Transformar as Organizações Através da Reengenharia. São Paulo. Makron Books, 1994.

SANTOS, Luiz Alberto; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil**: Problemas e Perspectivas. XV Concurso de Ensayos Del CLAD “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental”. Caracas, 2001.

SCHIEHL, Eduardo; MORISSETTE, Raymond. Motivation, Measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 4. Nº 3. Curitiba. Set./Dec. 2000.

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 2, nº 43, p. 347-369, abri. 2009.

SENADO FEDERAL. **Relatório da Subcomissão sobre Aviação Civil**. Brasília, 2012.

SILVA, Flademir Candido; GONÇALVES, Emerson da Silveira. **Aeroportos Sociedade Anônima: Uma Projeção de Abertura ao Capital Privado**. VII SITRAER – Simpósio de Transporte Aéreo, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, Rejane Maria da. **Aprendizagem e Competências de Gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO**. Dissertação (Mestrado em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement e Control Systems for Implementing Strategy** – Text and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, v.14, p.361-387, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEGMANN, G. Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. In: GREGOR – Centre de Recherche de l'IAE de Paris. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne. **Cahier de Recherche**, 1999. Disponível em: <<http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/99-11/pdf>>. Acesso em: mar. 2013.

VASSALLO, M.; OLIVEIRA, A. V. M. Determinantes regulatórios e concorrenciais da escassez de infra-estrutura aeroportuária e da concentração da cobertura do transporte aéreo no Brasil. In: SALGADO, L. H.; MOTTA, R. S. da (Orgs.). **Marcos regulatórios**

no Brasil, incentivos ao investimento e governança regulatória. Rio de Janeiro: Ipea, 2008.

VOYER, Pierre. **Tableaux de Bord de Gestion:** Le Carrefour de La Performance. Disponível em: <<http://enap.quebec.ca/tbord/>>. Acesso em: 31 mar. 2013.