

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO NA
TAP CARGO**

Ruben da Silva Jorge

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2019

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO NA TAP CARGO

Ruben da Silva Jorge

Resumo

O Controlo de Gestão desempenha um papel fundamental no atual contexto económico de qualquer organização. Muito devido à grande competitividade dos mercados, os gestores precisam de instrumentos que sejam capazes de garantir informações críticas, de forma sintética e em tempo útil, que possibilitem o acompanhamento da estratégia e que fomentem comportamentos de antecipação.

Este projeto visa a implementação do *Balanced Scorecard*, na TAP Air Cargo, unidade de negócio da TAP Air Portugal, como um fator de desenvolvimento, no que diz respeito à avaliação de *performance* e à gestão estratégica. Segue a metodologia de estudo de caso, onde após a elaboração do diagnóstico, emerge a factualidade e a capacidade do analista na estruturação da sua análise crítica.

Assume-se como principal *output* a proposta do *Balanced Scorecard* para o acompanhamento da implementação da estratégia, permitindo uma visão integrada. E destaca-se a inovação do *Balanced Scorecard* Operacional, concebida com o objetivo de simplificar a identificação da origem dos desvios e com orientação para responsabilização.

Palavras-Chave: Sistema de controlo de gestão; *Balanced Scorecard*; medição de *performance*; criação de valor.

Abstract

Management control has key role notoriety regarding the organization current economic context. Due to the great competitiveness of the markets, managers need instruments that are capable of guarantying critical synthetic information in optimal time, enabling the monitoring of the strategy and aiming anticipatory behaviors.

The presented project focuses the implementation of a Balanced Scorecard in TAP Air Portugal business unit TAP Air Cargo as a development factor concerning the performance evaluation and strategic management. Follows the case study methodology where after the elaboration of the diagnosis emerges the factuality and the analyst's capacity in structuring his critical analysis.

The main output is the elaboration of a Balanced Scorecard proposal capable of implement and monitor the strategy, allowing an integrated and aligned view of TAP Cargo. Highlights the innovation of the operational Balanced Scorecard designed to simplify the identification of the origin of the deviations and with guidance for accountability.

Key-words: Management control systems, Balanced Scorecard, performance measurement, value creation.

Agradecimentos

Desde cedo que a vontade de criar valor e foco na melhoria constante é algo que me é intrínseco, tanto na vida pessoal como na vida profissional. Este projeto é o encerrar de mais uma etapa e o início de muitas outras, é o culminar de uma longa caminhada de aprendizagem e desenvolvimento e espero que seja um contributo, ainda que “um pequeno grão de areia”, para o desenvolvimento do controlo de gestão na TAP Air Cargo.

Um voo de longo curso, no qual tive o prazer de contar com o apoio da minha namorada, de familiares, amigos, colegas de trabalho e da minha orientadora, aos quais deixo um agradecimento a todos, sem exceção.

À minha mãe, Maria do Céu Silva, mulher de grande coragem, de sentimentos e virtudes excecionais um agradecimento especial, pelo apoio incondicional desde sempre.

Ao meu Avô, sábio, José Carlos Manalvo da Silva, que contribuiu de diversas maneiras para que fosse possível, aquilo que por vezes parecia ser impossível, um muito obrigado.

Com grande impacto no resultado final, um agradecimento especial à Mafalda Branco, que acreditou, acompanhou e apoiou sempre, lado a lado, nesta viagem chamada vida.

Por último, um muito obrigado à Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela sua persistência e força motivacional em todo o processo.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. ESTRATÉGIA	3
2.2. MEDIÇÃO E GESTÃO DE PERFORMANCE	5
2.3. SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO	5
2.4. INSTRUMENTOS	7
2.4.1. Instrumentos de pilotagem	8
2.4.2. Instrumentos de orientação para o comportamento.....	9
2.4.3. Instrumentos de diálogo	11
2.5. BALANCED SCORECARD	12
2.6. BALANCED SCORECARD ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	14
2.7. IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE AÉREO DE CARGA E CORREIO ENQUANTO VANTAGEM COMPETITIVA	15
3. MÉTODO	17
3.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	17
3.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	17
3.3. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS	17
4. DIAGNÓSTICO.....	19
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	19
4.2. CARATERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO.....	21
4.3. RESULTADOS DA ENTREVISTA	23
4.4. ANÁLISE CRÍTICA.....	26
5. PROJETO DE INTERVENÇÃO (TO BE)	29
5.1. BALANCED SCORECARD CORPORATIVO.....	39
5.2. BALANCED SCORECARD OPERACIONAL	40
6. CONCLUSÕES	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
8. ANEXOS.....	49

Índice de figuras

Figura 1. Gestão Estratégica - Modelo Wheelen e Hunger.....	3
Figura 2. Vantagem competitiva – Modelo das cinco forças de Air.....	4
Figura 3. Average managerial ranking of management control subsystems use for five control functions (N=86)	6
Figura 4. Instrumentos de pilotagem.....	8
Figura 5. Tradução da visão e estratégia – Quatro perspetivas (Estrutura original dos Balanced Scorecard).....	13
Figura 6. Balanced Scorecard como ferramenta integradora de sistemas de controlo de gestão	14
Figura 7. Estrutura acionista.....	20
Figura 8. Estrutura TAP Air Portugal - Integração da TAP Cargo	21
Figura 9. Estrutura Orgânica TAP Cargo.....	23
Figura 10. Proposta de nova estrutura orgânica TAP Cargo.....	31
Figura 11. Mapa de relações causa - efeito TAP Cargo.....	32
Figura 12. Mapa estratégico TAP Cargo.....	33

Índice de tabelas

Tabela 1. Centros de responsabilidade e métricas de avaliação.....	10
--------------------------------------------------------------------	----

1. Introdução

No atual contexto, muito devido à evolução tecnológica e consequente aumento do ritmo da troca de informação, é fulcral para as organizações a obtenção de soluções eficazes, que lhes permitam uma adaptação constante à volatilidade dos mercados.

A aviação comercial não é exceção. E apesar da longa experiência no transporte de carga e correio, apesar dos resultados positivos apresentados nos últimos anos, que faz com que a TAP Air Cargo seja, cada vez mais, um negócio indispensável à maximização dos resultados da TAP Air Portugal, a estagnação no desenvolvimentos de sistemas de controlo de gestão e medição de *performance*, atrasa a tomada de decisão de curto prazo e torna turva a visão da estratégia no longo prazo, pondo em risco a obtenção dos objetivos e da missão desta unidade de negócio.

Atualmente, a TAP Air Cargo, dispõe de ferramentas e sistemas que permitem a integração e extração de dados para o cálculo de *Key Performance Indicators* (KPI's) nas várias perspetivas. No entanto, apenas analisa desvios homólogos, centrando-se no passado e dando relevância maioritariamente a indicadores financeiros e de mercado.

Uma vez que a TAP Air Cargo faz o aproveitamento dos porões dos aviões comerciais da TAP Air Portugal, os desafios internos são constantes, destacando-se neste momento as alterações de estrutura e as exigências da nova administração. Como desafios externos, assinala-se o aumento da oferta aliado à desaceleração do aumento da procura, bem como as decisões políticas mais recentes, designadamente, o *Brexit* e a *Trade War*.

Neste contexto e como se pretende apresentar neste projeto, um instrumento de controlo de gestão e performance, deverá ser visto como um fator de desenvolvimento da unidade de negócio e da empresa, na medida em que, apoiando as decisões dos gestores no curto prazo, alinha os mesmos com a estratégia previamente definida. Pretende-se ainda, fomentar o carácter prospetivo nos instrumentos existentes nesta área, orientando-os mais para o futuro do que para o passado.

Assim, os principais objetivos são: 1) Construir um instrumento de medição diferente do existente, onde serão revistos objetivos, metas e indicadores críticos para cada uma das perspetivas, com ligações e interdependências (causa-efeito) entre elas e entre as diversas áreas; 2) Alinhar a organização com a estratégia, através do desenvolvimento de mapas estratégicos; 3) Acompanhar a implementação da estratégia e articula-la com decisões de curto prazo; 4)

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Definir indicadores de desempenho de equipa dos colaboradores do departamento de *Trade Management*.

2. Revisão de Literatura

2.1. Estratégia

O conceito de estratégia assume-se como uma temática de contínua evolução e adaptação ao clima organizacional. Paralelamente, diversos autores desenvolveram modelos e estruturas de análise capazes de definir a estratégia.

Destacando-se alguns dos autores referidos supra, Chandler (1962) explica o conceito de estratégia como sendo a definição de objetivos no longo-prazo; Ramanantsoa (1984), reconhece no conceito em destaque a afetação de recursos por via da promoção da longevidade das organizações; Hax e Hajluf (1988) referem-se às decisões mais reveladoras dos objetivos de longo prazo. Mais recentemente, Wheeler e Hunger (2012), defendem a definição de estratégia como promoção do alinhamento organizacional por via da análise ambiental, formulação, implementação, acompanhamento estratégico e controlo, segundo evidenciado na figura 1.

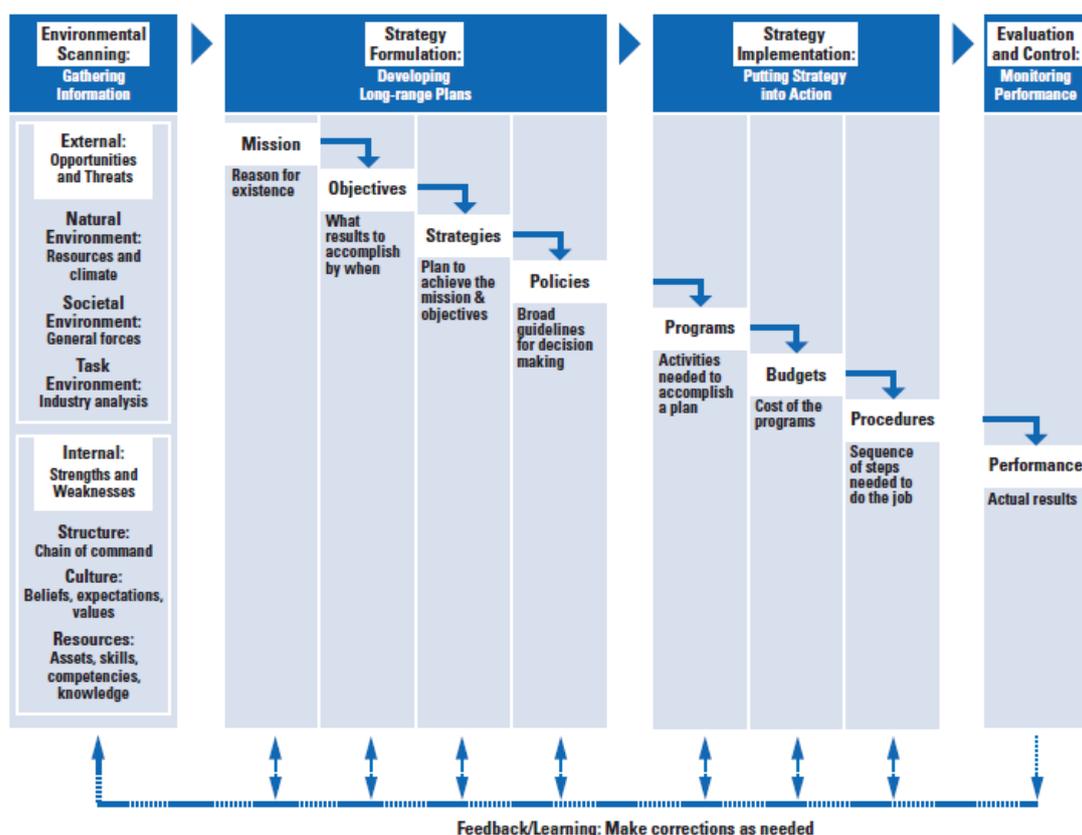


Figura 1. Gestão Estratégica - Modelo Wheelen e Hunger

Fonte: Wheelen e Hunger (2012:3)

É introduzido por Porter (1995), o modelo das Cinco Forças, conforme evidenciado na figura 2, numa perspetiva de análise da envolvente que procura encontrar vantagem competitiva. O referido modelo segundo Porter (1995), enfatiza as cinco forças que determinam a posição da organização face ao mercado e aos seus concorrentes observando-se uma relação diretamente proporcional entre a dinâmica organizacional (ambiente interno) e o ambiente externo.

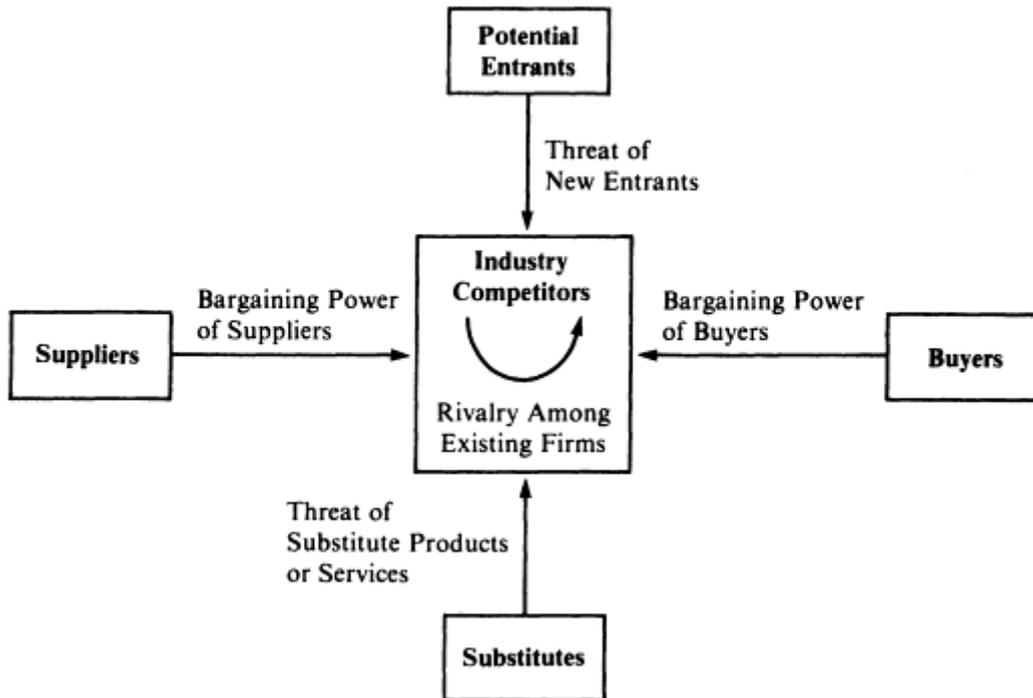


Figura 2. Vantagem competitiva – Modelo das cinco forças de Air

Fonte: Porter (1985:5)

Ainda sobre a definição do conceito de estratégia, McGee *et al.* (1993) defende que para que uma estratégia se assuma como competitiva, deve ser abrangente e focar fundamentalmente as oportunidades e exigências do mercado, identificar as competências e recursos que a organização deve deter para servir convenientemente esse mercado permitindo definir o lugar ocupado pela organização no seu ambiente competitivo e a forma pela qual esta poderá melhorar o seu posicionamento face aos seus concorrentes.

Para Katz (1970), a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

2.2. Medição e Gestão de Performance

“Quando se consegue medir e expressar em números aquilo de que estamos a falar, sabemos alguma coisa acerca desse assunto; mas, quando não conseguimos medir nem traduzir em números, o nosso conhecimento é pobre e insatisfatório...”. (Kevin citado por Niven, 2003:4).

Evidencia-se historicamente registo de tomada de decisões, nas organizações, unicamente baseadas nas perceções e opiniões dos gestores. Mas a crescente complexidade dos tecidos empresariais e respetivas envolventes veio revelar a descrita metodologia como insuficiente e ineficiente. Nesta medida, a necessidade de evidência factual em detrimento de uma análise assente em pilares de perceções de carácter individual ganha enfoque. Fazendo face ao descrito, o conceito de medição da *performance* começa a ganhar maior notoriedade a partir da década de 80 tendo na sua base diversos e abrangentes metodologias e instrumentos. Neste contexto, a medição efetiva dos resultados da organização constitui-se essencial na real avaliação do seu sucesso e/ou insucesso (Pinto, 2009:23-26).

Durante a época industrial foram desenvolvidos alguns sistemas de controlo financeiro com o intuito de monitorizar e melhorar a eficiência. Os referidos, tornam-se obsoletos com o aumento exponencial dos fluxos de informação não só pela facilidade e velocidade na sua troca e disponibilização, que se traduziu num conseqüente aumento da competitividade, mas também pela necessidade de gerir todos os ativos tangíveis e intangíveis das organizações. São estes segundos que permitem desenvolver relações com os clientes, introduzir produtos, serviços inovadores e mobilizar as competências dos trabalhadores para a melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996:2-6).

2.3. Sistemas de Controlo de Gestão

Christenser *et al.* (1982), defendem a necessidade de entendimento por parte dos gestores operacionais da forma como as decisões de topo incorporam as atividades dos diversos departamentos que compõem as organizações, por via da análise do impacto da estratégia na *performance* da organização.

Incluem-se no conceito de controlo organizacional todas as atividades que se evidenciem como persecutórias do atingimento dos objetivos e resultados das organizações. Barret & Fraser (1977), estabelecem que estão incluídas no núcleo das designadas atividades de controlo 1) Planeamento; 2) Motivação dos colaboradores; 3) Alinhamento dos diversos departamentos da organização. Define-se que o controlo organizacional pode ser conceptualizado num ciclo de 3 níveis: 1) Definição de um *target* ou de um *standard de performance*; 2) Monitorização ou

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

medição das atividades que visam o atingimento do *target* definido; e 3) Implementação de medidas corretivas em caso de evidência de não cumprimento dos *targets* e/ou padrões de *performance* definidos. Autores como Pearce & Robinson (1982) e Steiner *et al.* (1982), sugerem que indicadores como o *budget* deverão estar na base da monitorização e avaliação dos gestores operacionais e não ser utilizados como ferramenta de planeamento, contrariamente ao refletido na Figura 3 em que a utilização do *budget* é, numa primeira fase, utilizada no planeamento e *forecast*, ao mesmo tempo que a análise estatística é utilizada no âmbito da medição e posterior monitorização da *performance* das atividades dos departamentos. Evidencia-se ainda na figura em análise que apesar de todos os subsistemas de controlo serem tidos em consideração pelos gestores operacionais, estes suportam-se mais no *budget* para o planeamento e na informação estatística no âmbito da monitorização.

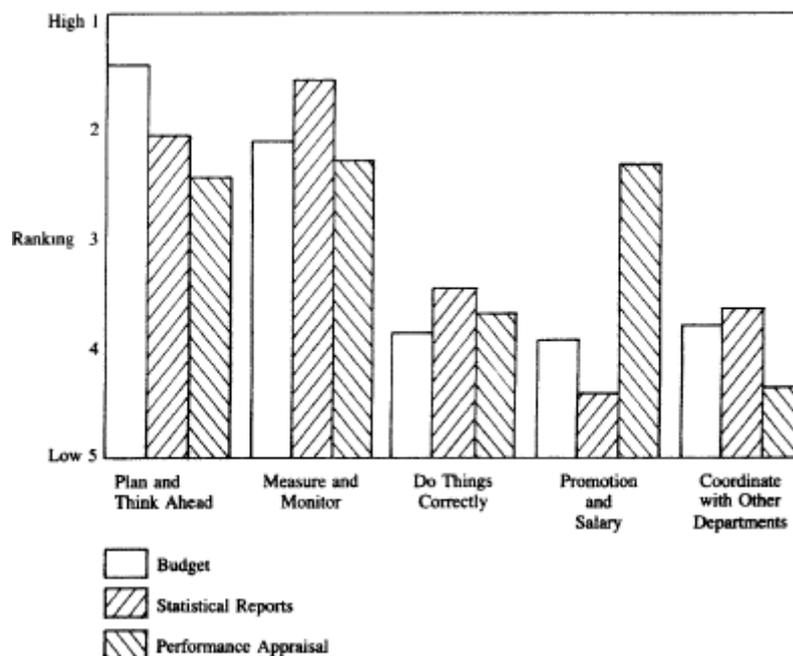


Figura 3. Average managerial ranking of management control subsystems use for five control functions (N=86)

Fonte: Daft (1984:54)

Numa abordagem mais recente, Simons (1992), defende que os sistemas de controlo de gestão incluem procedimentos formais de planeamento, orçamento, análise dos ambientes interno e externo da organização, avaliação de *performance, reporting*, alocação de recursos e avaliação do desempenho. O autor define Sistemas de Controlo de Gestão como um conjunto de procedimentos e sistemas formais que utilizam a informação para manter ou alterar padrões na atividade organizacional.

Ainda relativamente à definição de um sistema de controlo de gestão, Jordan *et al.* (2008: 21) afirma que um sistema de controlo de gestão fiável deve obedecer a oito princípios: 1) Os instrumentos de controlo de gestão têm que considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira; 2) Deverá verificar uma descentralização, delegação e responsabilização; 3) Os objetivos individuais deverão convergir com os objetivos estratégicos da organização; 4) Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como catalisadores de ações não se resumindo a meros documentos ou burocracia; 5) Deverão tratar a informação de gestão histórica focalizando-se no futuro; 6) Deverá influenciar os comportamentos das pessoas; 7) Deverá englobar um sistema de incentivos; 8) Os gestores operacionais deverão ser são os “atores” de primeira linha em oposição aos *Controllers*.

2.4. Instrumentos

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Jordan *et al.*, 2011:21).

Os sistemas de controlo de gestão devem adequar-se, entre outros, à realidade, dimensão, tipologia do negócio, estilo de gestão, cultura organizacional podendo ser menos ou mais complexo, e mais ou menos formal.

Os instrumentos de controlo de gestão seguem, segundo Jordan *et al.* (2011), os princípios: 1) Definição de informação de naturezas; 2) Deverão ter por base a descentralização e delegação da autoridade; 3) A informação deve ser fiável e disponibilizada em tempo útil ; 4) Definição de uma visão global da organização com a análise de dados históricos e também previsionais; 5) Direcionados para os gestores operacionais.

Em suma, o estabelecimento e conseqüente aceitação de objetivos, o planeamento do como alcançar os referidos objetivos e a conseqüente monitorização e ajustamento do atingimento

dos resultados pretendidos apenas é possível com o recurso a: 1) Instrumentos de Pilotagem; 2) Instrumentos de orientação para o comportamento; 3) Instrumentos de Diálogo.

2.4.1. Instrumentos de pilotagem

Jordan *et al.* (2011), destaca, conforme figura 4, os seguintes instrumentos de pilotagem: 1) Plano operacional; 2) Orçamento operacional e controlo orçamental; 3) *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

Os referidos apenas se verificarão eficazes na sua conceção e implementação tendo havido uma antecipada preocupação por parte dos gestores operacionais entre a convergência da mensuração da informação com os objetivos estratégicos da organização. Na ausência desta articulação entre os objetivos individuais e os objetivos da organização, não se verificam as condições necessárias ao recurso a instrumentos de pilotagem.



Figura 4. Instrumentos de pilotagem

Fonte: Rodrigues, J., Neves, J. e Jordan, H. (2011:33)

O Plano Operacional é um instrumento de natureza previsional inserido, normalmente, num plano estratégico a cerca de 3 anos. Procura avaliar a medida em que os objetivos estratégicos são realizáveis e tem definidas as políticas comerciais, de marketing, de investimento, de produção e organização de recursos com vista à viabilização e cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Jordan *et al.*, 2008).

Relativamente ao Controlo operacional e orçamental, destaca-se que não deverá funcionar apenas e só como uma constatação de desvios, assumindo-se antes como um fio condutor de ações futuras.

À semelhança do definido no Plano operacional, também estes se destacam como instrumentos previsionais, destacando-se dos anteriores por atuarem no período de um ano. Este instrumento visa o controlo pela comparação entre as realizações, face aos valores previstos em orçamento em dado período temporal, identificando-se relações causais para os resultados obtidos e posterior adoção de medidas corretivas.

Contudo, será pertinente salientar, segundo Jordan *et al.* (2008) duas menos valias do recurso exclusivo ao Controlo operacional e orçamental enquanto instrumento de controlo de gestão: 1) Produção e obtenção de informação para gestão lenta num contexto empresarial em que “antecipação” é um conceito com um papel cada vez mais preponderante no acompanhamento do crescimento dos mercados; 2) Informação de cariz exclusivamente financeiro, não evidenciando informação de carácter qualitativo relevante. A título de exemplo, uma determinada organização pode estar perante uma situação de cumprimento de objetivos orçamentais, mas se não tiver em consideração a evolução do seu posicionamento de mercado, estrutura de clientes, índices de satisfação, etc, poderá estar a colocar em causa o seu crescimento sustentado. Jordan *et al.* (2008), defendem, neste contexto: 1) Implementação de soluções informáticas que agilizem a obtenção de dados para a gestão; 2) Utilização simultânea do controlo operacional e orçamental e outros instrumentos de pilotagem do tipo *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

O *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* assumem-se como instrumentos rápidos no fornecimento de informação tanto quantitativa como qualitativa, de natureza retrospectiva e prospetiva. Deverão focalizar-se em poucos indicadores que melhor caracterizem as atividades críticas da organização e cuja influencia se traduza impactos materiais na organização.

2.4.2. Instrumentos de orientação para o comportamento

Os instrumentos de orientação para o comportamento (Anthony e Govindarajan, 2007), deverão garantir a definição de objetivos específicos devidamente alinhados com os objetivos globais da organização. O seu contributo torna-se essencial no caminho da persecução destes, pelo estabelecimento das ações necessárias ao alinhamento estratégico.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Segundo os autores, na definição de instrumentos de orientação do comportamento torna-se essencial: 1) Definição de centros de responsabilidade; 2) Critérios de avaliação da *performance* financeira; 3) Preços de transferência interna, havendo lugar a estes.

Jordan *et al.* (2011) define como centro de responsabilidade um departamento/área com as seguintes características: 1) Dispor de um responsável; 2) Objetivos próprios; 3) O responsável tenha poder de decisão sobre os recursos necessários ao alcance dos objetivos a que se propõem.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), um centro de responsabilidade pode definir-se por: 1) Centros de custo quando gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos; 2) Centros de resultados, quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos e proveitos; 3) Centros de investimento, quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem não apenas em custos e proveitos, mas também noutros elementos patrimoniais. Note-se que uma incorreta classificação de um centro de responsabilidade pode traduzir-se em critérios inadequados de avaliação e consequente desmotivação dos gestores operacionais e suas equipas.

Centro de Responsabilidade	Métricas mais Utilizadas
Centro de Custos	Custo Real vs Custo Padrão Custo Real vs Custo Orçamentado
Centro de Proveito	Proveitos Real vs Proveitos Orçamentados
Centro de Resultados	Margem de Contribuição Resultados Operacionais EBITDA Resultado Líquido
Centro de Investimento	Retorno do Investimento (ROI) Resultado Residual ou <i>Economic Value Added</i> (EVA)

Tabela 1. Centros de responsabilidade e métricas de avaliação

Fonte: Adaptado de Santos (2010:18)

No que respeita aos critérios de avaliação da *performance* financeira, Jordan *et al.* (2011), define três critérios mediante os quais um gestor operacional deve ser avaliado: 1) Eficiência na gestão dos meios para a realização de resultados; 2) Eficiência do alcance dos objetivos definidos; 3) Desvios dos resultados obtidos face aos estimados.

O conceito de preços de transferência interna existe pelo reconhecimento das trocas de bens e/ou serviços realizados internamente entre as diversas áreas que constituem as organizações. Deverão segundo Jordan *et al.* (2011), valorizar monetariamente as transações entre os diversos centros de responsabilidade por via da correta aferição dos resultados da organização.

Note-se que, independentemente da sua valorização, os preços de transferência interna devem ser o resultado de uma negociação prévia entre os gestores operacionais (Horngren *et al.*, 2002). Um sistema de gestão baseado em preços de transferência interno terá sucesso apenas se: 1) For de simples utilização; 2) Compreendido pelos gestores operacionais envolvidos na sua definição; 3) Traduzir um valor justo da transação; 4) evidenciar competitividade face aos preços de mercado.

2.4.3. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo destacam-se, maioritariamente, no âmbito da comunicação interna. Destacam-se como fatores de complexidade no âmbito do recurso a este tipo de instrumentos: 1) Desvalorização do orçamento e definição de objetivos enquanto ferramentas de alinhamento estratégico; 2) Desconforto na avaliação e confronto de resultados entre pares e subordinados, em lugar de ser encarado pelos intervenientes como um momento de exposição de preocupações, expetativas e de crescimento; 3) Distanciamento do gestor relativamente à análise da informação de gestão fornecida pelos instrumentos de pilotagem.

Rodrigues *et al.* (2011), identifica como principais instrumentos de diálogo: 1) Negociação por objetivos; 2) Negociação dos meios; 3) Análise e interpretação de resultados face aos objetivos definidos; 4) Negociação de ações corretivas.

É também importante referir, segundo Kluge *et al.* (2002), o crescente recurso à intranet como importante instrumento de diálogo favorecido por fatores como: 1) Rápida partilha de dados; 2) Partilha de sugestões na resolução de problemas operacionais; 3) Fomenta a proximidade entre os colaboradores existindo já canais de comunicação interna via intranet.

2.5. Balanced Scorecard

“Imagine entering the cockpit of a modern jet airplane and seeing only a single instrument there. How would you feel about boarding the plane after the following conversation with the pilot?

Q: I’m surprised to see you operating the plane with only a single instrument. What does it measure? A: Airspeed. I’m really working on airspeed this flight. Q: That’s good. Airspeed certainly seems important. But what about altitude. Wouldn’t an altimeter be helpful? A: I worked on altitude for the last few flights and I’ve gotten pretty good on it. Now I have to concentrate on proper air speed. (...) Even if the pilot did an exceptional job on air speed, you would be worried about colliding with tall mountains or running low on fuel. (...) Managers, like pilots need instrumentation for guiding their companies.” (Kaplan & Norton, 1996:01-02).

Verifica-se ainda o foco de diversas organizações nos tradicionais métodos de análise financeira ignorando uma questão chave: alinhar a estratégia operacional, os seus objetivos e comunicação com todos os níveis da empresa (Jordan *et al.*, 2011:258-265).

“It can be used to: clarify and gain consensus about strategy; communicate strategy throughout the organization; align departmental and personal goals to the strategy; link strategic objectives to long-term targets and annual budgets; identify and align strategic initiatives; perform periodic and systematic strategic reviews and obtain feedback to learn about and improve strategy.” (Kaplan & Norton, 1996:19, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*).

O modelo dos *Balanced Scorecard* (BSC) foi inicialmente abordado e desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1996) com o objetivo primordial de avaliar a *performance* das empresas em diversas perspetivas. Evidenciou-se no decorrer do tempo, aliado ao evolutivo aumento da necessidade de informação estratégica, uma observação do BSC como um instrumento de gestão estratégica, em detrimento de uma mera abordagem de medição da *performance*.

Os autores defendem, mediante evidenciado na figura 5, que a análise da *performance* de uma organização deve ser transversal incluindo, além da perspetiva financeira, as perspetivas de todos os *stakeholders*, designadamente as perspetivas de mercado, processos e pessoas.

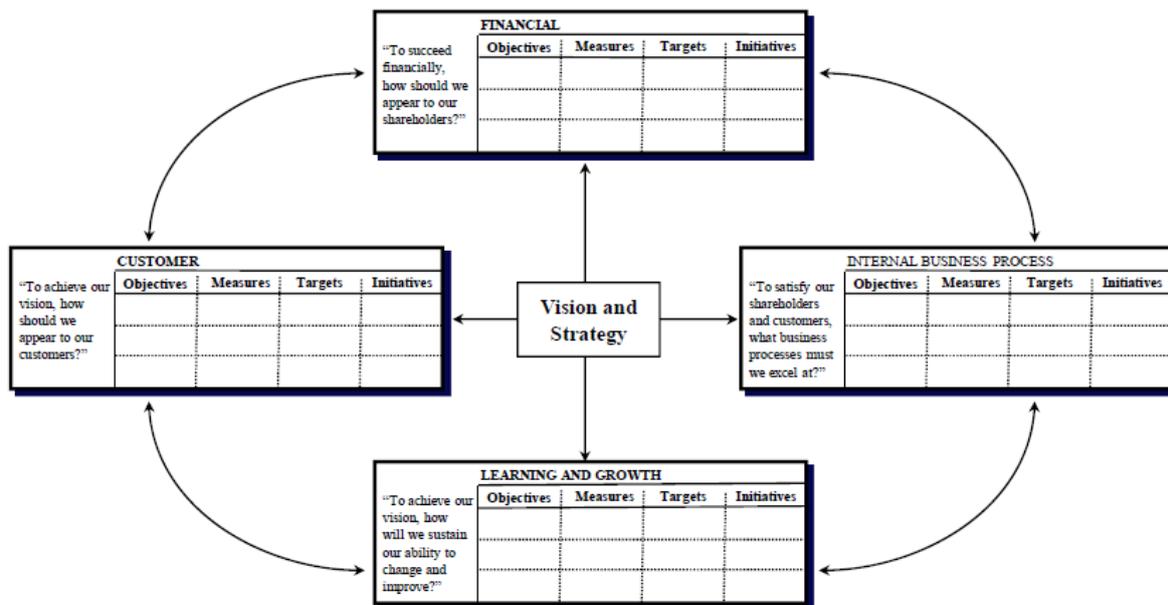


Figura 5. Tradução da visão e estratégia – Quatro perspectivas (Estrutura original dos Balanced Scorecard)

Fonte: Kaplan (2010:4)

A perspetiva financeira evidencia os interesses dos acionistas respeitantes essencialmente à rentabilidade dos capitais investidos. Consideram-se fundamentais na criação de valor para os acionistas uma estratégia de crescimento dos rendimentos que resulte num aumento das vendas em novos mercados e nos mercados atuais e uma estratégia de produtividade que viabilize a redução dos custos de estrutura pela utilização eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capital para um determinado nível de atividade segundo Kaplan e Norton (2000).

A perspetiva dos clientes pressupõem o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado atuais da organização e/ou que se pretendem alcançar. Os indicadores estão normalmente relacionados com satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes. Kaplan e Norton (2000).

Brewer e Steh (2000), definem a perspetiva dos processos internos como a identificação e estabelecimento do que é necessário fazer internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Para o efeito deverá essencialmente recorrer-se a medidas não financeiras.

Por fim, a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, deverá reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, sistemas de informação e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

2.6. Balanced Scorecard enquanto ferramenta estratégica

Com o intuito de garantir o alinhamento entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégico, Kaplan e Norton (1996), reformulam o BSC por via do seu entendimento enquanto sistema de gestão estratégico. Pinto (2009:73) e Jordan et a (2008:261), referem que para o efeito, a sua definição deverá garantir os seguintes processos: 1) Tradução da missão e visão da organização em objetivos, metas e indicadores estratégicos e operacionais articulados entre si; 2) Comunicação eficiente da missão, visão e objetivos pelos diversos canais de comunicação promovendo o alinhamento estratégico entre os diversos centros de responsabilidade; 3) Planeamento e afetação de recursos humanos, físicos e financeiros. Sendo estes reconhecidos dentro das organizações como sendo limitados, é de extrema importância a devida alocação aos processos, áreas e/ou departamentos críticos; 4) Feedback e aprendizagem organizacional dado que a estrutura do BSC é o principio das relações causa-efeito.

Note-se que, num ambiente competitivo e em permanente mudança qualquer que seja o modelo de gestão da performance instituído numa organização, deverá reunir condições de adaptabilidade, revisão e entendimento não só por parte dos gestores operacionais como de todos os colaboradores que a integram conforme evidenciado em figura 6.



Figura 6. Balanced Scorecard como ferramenta integradora de sistemas de controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Santos (2008:476)

2.7. Importância do transporte aéreo de carga e correio enquanto vantagem competitiva

O sector do transporte aéreo assume-se, atualmente, como elemento fundamental dos sistemas de transportes de todo o mundo. A crescente necessidade de interligação e agilização da comunicação entre as economias potenciou em larga escala a importância do sector em estudo pela redução substancial das distâncias físicas no tempo. Assiste-se a um mundo que exige uma rede global de transporte aéreo que reduza a distância entre parceiros económicos por via da resposta às crescentes, e cada vez mais complexas, necessidades de procura.

Portugal, sendo um país periférico em relação ao espaço económico e político em que se insere (Europa), ao mesmo tempo que possui uma indústria turística com representatividade e peso estratégico na economia nacional, evidencia uma necessidade com particular relevância de dispor de uma rede de transporte aéreo sólida.

O sector do transporte aéreo é geralmente reconhecido pelo transporte de passageiros, não sendo atribuída a devida relevância ao transporte de carga e correio.

Segundo Button (2010), o mercado do transporte de mercadorias pode ser definido por: 1) Âmbito do transporte; 2) Local, quando adstrito às necessidades de movimentação de mercadorias em distâncias curtas; 3) Nacional, quando realizado dentro de um mesmo país; 4) Global, quando constituído por movimentações de mercadorias entre países e/ou continentes. Assim, a dimensão geográfica entre a origem e destino do fluxo da mercadoria evidencia-se como determinante no que é a definição dos mercados.

Albarran, *et al.* (2011), sumarizam que as opções de posicionamento no mercado do transporte de mercadorias poderão ser dispares, na medida em que a tomada de decisão não poderá ser feita tendo por base somente aspetos de estratégias de posicionamento e especialização, como também pelos valores de custo do transporte e operação.

Note-se também que o mercado do transporte de mercadorias pode ser definido pela natureza da mercadoria a transportar.

Button (2010), evidencia que se no caso de mercadorias mais pesadas e/ou volumosas o transporte marítimo revela-se uma melhor opção, falando-se em mercadorias de elevado valor e de peso menos elevado o transporte aéreo assume notoriedade com um menor índice de preço por tonelada. Acrescente-se ainda que apesar de o transporte aéreo de mercadorias revelar custos mais elevados, no caso de mercadorias perecíveis e/ou com urgência de entrega será

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

sempre o meio de transporte mais adequado, conforme referenciado por Hummels (2001) e Button (2010).

Atualmente um contentor é configurado numa unidade de transporte específica e configurável a qualquer tipo de mercadoria a ser transportada e tem uma medida padrão. O descrito permite uma maior agilização na complementaridade entre transportadoras de diferentes tipologias. O descrito assume particular relevância na otimização da rede portuguesa de transporte de carga área pelas características periféricas referidas em parágrafos anteriores.

3. Método

Burns (2000), define “investigar” como um processo sistemático, organizado e objetivo de recolha de dados que parte de um plano previamente estabelecido. Dados esses que depois de interpretados se pretende que modifiquem e/ou acrescentem conhecimentos aos já existentes.

3.1. Metodologia de Investigação

O presente trabalho assume a estrutura formal de um projeto suportando-se na metodologia de um estudo de caso. Adota-se uma tipologia de investigação maioritariamente qualitativa, dando enfoque ao trabalho de campo e capacidade analítica em todo o processo.

A organização que serve de suporte é a TAP Air Portugal, centrando-se este projeto na unidade de negócio do Transporte Aéreo, Carga e Correio, mais conhecida em termos comerciais como TAP Air Cargo ou TAP Cargo.

Considerando-se as recentes mudanças, consequentes da privatização da TAP Air Portugal e a entrada de novos quadros para quadros da gestão de topo, pretende-se uma análise tão atual quanto possível, verificando-se que ainda não se atingiu uma estabilidade que se estenda no tempo no que concerne à estrutura orgânica.

Ryan *et al.* (2002), defendem que o método de estudo de caso assenta numa dualidade de entendimento da informação gerada. Por um lado poderá emergir a perceção do analista sobre o objeto de estudo e por outro poderá imperar a factualidade.

3.2. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas serão: 1) Entrevista semiestruturada ao diretor da TAP Air Cargo; 2) Entrevista semiestruturada a colaboradores da área de revenue management; gestão de espaço e desenvolvimento de serviço e produto; 3) Análise documental.

Para a realização das entrevistas foi concebido o guião em anexo 1 e anexo 2.

3.3. Técnicas de tratamento de dados

A técnica de tratamento de dados utilizada será análise de conteúdo. A análise de conteúdo está inteiramente ligada à inferência e interpretação dos resultados, através da condensação e do destaque da informação para a análise .

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.” (Bardin L., 2008:33).

4. Diagnóstico

No presente capítulo apresenta-se uma breve descrição da empresa TAP Air Portugal: a sua história, atividade bem como um pouco da sua história para enquadrar o leitor. Será feita uma descrição mais aprofundada da atividade da unidade de negócio Carga e Correio.

4.1. Caracterização da Empresa

A TAP Air Portugal (daqui em diante designada por TAP) é uma companhia aérea Portuguesa, criada em 1945, cujo core-business é o transporte aéreo e visa constantemente o retorno para os seus investidores e a liderança no nicho de mercado em que opera.

Nasce no fim da II Guerra Mundial (época de desenvolvimento tecnológico e de grande impulso para a aviação civil) num país de exportadores e de navegadores, mas ainda assim teve de crescer, mudar e adaptar-se em vários momentos na sua história: na década de 50, são lançadas rotas em África e começam a ser explorados destinos do outro lado do Atlântico; nos anos 60 aumenta a sua frota e aproveita o *boom* da aviação comercial, crítico para o crescimento exponencial de passageiros apresentado nessa época; na década de 70 com a revolução de 25 de abril de 1974 a TAP muda de instalações, é nacionalizada e entra num acelerado processo de modernização tecnológica; a década de 90 é marcada pela renovação da frota e o início da era Airbus; com o virar do milénio as palavras de ordem são transformação e inovação, bem presentes nos dias de hoje.

Ao longo de mais de 70 anos, a TAP tem sido pioneira a ligar Portugal ao mundo e os continentes entre si. O seu *Hub* é visto como uma plataforma estratégica no acesso à Europa, África e América, o que levou a companhia a líder mundial para a América do Sul e África, reconhecida pelos *World Travel Awards* em diversos momentos da sua história.

A estratégia da TAP passa pela aquisição de mais aviões, apostando na modernização da frota e na expansão da sua rede. Até ao final de 2019 receberá novas aeronaves dos quatro modelos da Airbus: A320neo, A321neo, A321LR e A330neo. Serão 71 até 2025, tornando a sua frota numa das mais modernas, confortáveis e eficientes do mundo.

A modernização da frota, ajustada à ambição da companhia de oferecer o melhor produto da indústria permite aumentar a oferta e crescer para novos destinos, reforçando a sua competitividade. Nos últimos anos foram lançadas novas rotas, expandindo e diversificando a operação em novos mercados, com especial enfoque no mercado norte-americano.

A TAP tem apresentado um crescimento no número de clientes transportados acima da maioria das companhias de referência europeias, neste sentido parte importante da sua estratégia passa

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

As empresas participadas são: 1) TAP Air Portugal – Divide-se em cinco grandes áreas de negócios. TAP Serviços, responsável por toda a informação financeira do grupo e pela gestão de logística e *procurement*; Manutenção & Engenharia que centraliza todos os serviços relativos à manutenção de aeronaves da companhia e de terceiros, bem como toda a equipa de engenharia e responsáveis de qualidade aeronáutica; Transporte Aéreo que centraliza todos os serviços relativos à operação; TAP Fidelização, responsável pela gestão de todas as componentes relacionadas com passageiros frequentes (Programa Vitória, Programa *Corporate*); MEGASIS que centraliza todos os serviços de SI e TI da companhia; 2) TAPGER-Portugália, Aeropar Participações Ltd, TAP Manutenção e Engenharia Brasil, S.A.; Groudforce Portugal e UCS.

Note-se que cada uma das áreas de negócio tem uma gestão própria adequada às suas necessidades e possui autonomia para a tomada de decisões sendo que todas elas estão sob a gestão do conselho de administração.

A TAP Cargo integra, conforme evidenciado na figura 8. a unidade de negócio Transporte Aéreo.

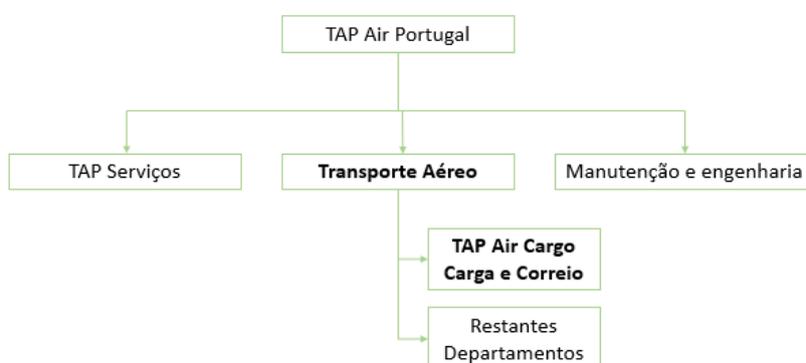


Figura 8. Estrutura TAP Air Portugal - Integração da TAP Cargo

Fonte: Adaptado de documento interno

4.2. Caracterização do departamento

O departamento Carga e Correio está inserida na unidade de negócio do transporte aéreo da TAP Air Portugal e é responsável pelo aproveitamento do espaço de porão dos aviões comerciais, após o acondicionamento da bagagem de passageiros e a sua missão consiste em prestar um serviço de confiança na recolha, transporte e entrega de mercadorias, nos aviões da TAP e dos seus parceiros, em tempo útil e adequado às necessidades dos clientes, a preços competitivos.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

A sua Visão é consolidar o negócio da Carga e Correio como um dos mais importantes da Companhia, indispensável à maximização dos seus resultados de gestão.

Opera globalmente, através da extensa rede de destinos, para os vários continentes, destacando-se na América do Sul (Brasil), em Africa (Angola e Moçambique) e mais recentemente na América do Norte. A sua oferta de serviços estende-se além das rotas *online* e além dos aviões comerciais, através de acordos específicos para o transporte de carga, noutras companhias aéreas (*special prorate agreements – spa´s*) e fretamento de cargueiros (aviões específicos para o transporte de carga), respetivamente. Desta forma, a plataforma estratégica reflete-se não só no transporte de passageiros mas também no transporte de carga.

Como podemos perceber na estrutura orgânica (figura 9.), a TAP Cargo é representada nos vários mercados por áreas de vendas (delegações) e por parceiros externos (agentes gerais de vendas – *gsa´s*). Estes são responsáveis por todo o trabalho comercial, promoção e venda, acompanhamento operacional incluindo gestão dos próprios recursos humanos. Na hierarquia, tanto as delegações como os *gsa´s*, são coordenados e orientados pela direção comercial, sendo que na estrutura os diretores das delegações reportam diretamente ao *Global Chief Cargo Officer* (GCCO). A direção comercial tem ainda a responsabilidade de coordenação da área de correio e gestão de contas (*global key accounts*).

A gestão de performance operacional é uma área que detém na sua hierarquia: 1) Dois coordenadores regionais responsáveis por identificar soluções para possíveis irregularidades assegurando a qualidade do serviço prestado pela TAP Cargo; 2) O departamento de *security* e regulamentação; 3) Departamento de gestão de espaço (*hub Space control*). Este último é responsável por gerir reservas no curto prazo, acompanhar o carregamento da mercadoria *in loco* e fazer o aproveitamento do espaço nos voos operados pela TAP. Estão situados no terminal de carga do aeroporto de Lisboa e trabalham junto do nosso prestador de serviço de *handling* Ground Force.

Na estrutura orgânica atual da TAP Cargo (Figura 9), existem ainda duas áreas de suporte à gestão, denominados desenvolvimento de produto e serviço e *trade/Revenue Management*. Apesar de separadas são duas áreas que se apoiam mutuamente no desenvolver das suas atividades. A área de desenvolvimento de produto e serviço é responsável: pela área de *interline*, que desenvolvem parcerias com outras companhias aéreas e outros parceiros externos, com o objetivo de expandir a rede TAP Cargo; pelo *contact center*; e ainda pelo *controller*. O *Controller* tem como função principal produzir informação estratégica para a gestão, realização de estudos para suporte à tomadas de decisão e outras, explicitadas no perfil

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

profissional, em anexo. Parte das suas atividades são realizadas também no *revenue management*.

Ao *Trade/Revenue Manager*, reportam três gestores de receita e dois gestores de capacidade. Os primeiros dão todo o suporte às áreas de vendas em termos de receita os segundos asseguram as capacidades e ambas as equipas estão divididos por *trade*. O *Trade Capacity* é a equipa responsável pela gestão de reservas no longo prazo complementando o trabalho realizado pelo *Hub Space Control*. A equipa de *revenue management* é responsável por analisar e controlar a gestão da receita dos serviços de carga, ajustando as tarifas e outras condições de venda às necessidades dos mercados, estabelecendo o pricing e por garantir o controlo de custos comerciais e operacionais. Faz parte das funções de alguns elementos da equipa a produção de informação estratégica para a Gestão, bem como estudos para suporte à tomada de decisão, de acordo com o perfil profissional em anexo.

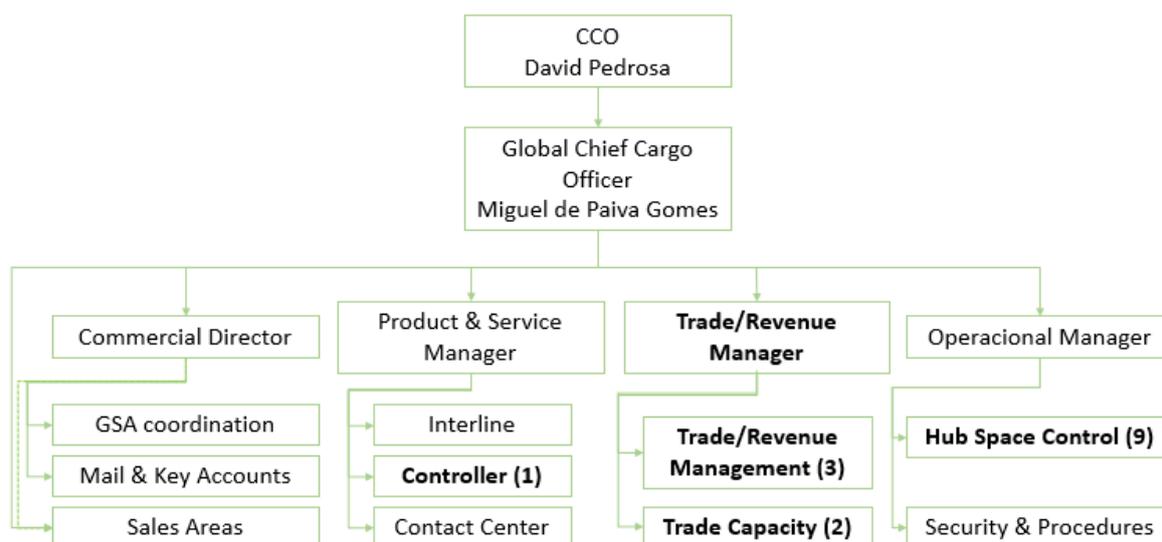


Figura 9. Estrutura Orgânica TAP Cargo

Fonte: Adaptado de Documento Interno

4.3. Resultados da entrevista

Na entrevista, semiestruturada, realizada ao diretor global da TAP Air Cargo, Global Cargo Chief Officer (GCCO), Miguel de Paiva Gomes, recolheu-se informação para a construção da base do BSC - a definição da estratégia atual, bem como a identificação de indicadores críticos para gestão.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Foram abordados vários tópicos, mas todos bastante centrados no BSC: 1) Posicionamento da TAP Air Cargo na organização, com o intuito de perceber como é que a TAP Cargo cria valor para os acionistas. No entender do GCCO, a TAP Cargo hoje é vista pela administração, como uma unidade de negócio complementar de grande contribuição para a margem global da organização. Segundo o GCCO, tendo em conta que TAP Cargo não detém aviões próprios, os custos partilhados são apenas os de combustível, deixando lugar a uma margem de contribuição elevada; 2) Estratégia. Segundo o GCCO, os *guidelines* passados pela nova administração, são de redução de custos e aproveitamento máximo do espaço dos porões, e que havendo flexibilidade no preço, tenciona-se aumentar a taxa de ocupação dos voos através da descida da tarifa média. Neste sentido, a estratégia atual da TAP Cargo passa pelo aumento do número de quilos de carga e correio transportados, sustentado na eficiência de processos e na eficácia das áreas comerciais. Passa ainda por acompanhar do crescimento da rede da TAP Air Portugal, tirando o máximo proveito de fonte de receita extra face aos anos anteriores; 3) Importância do controlo de gestão. Existem atualmente reuniões de controlo e orçamento onde são analisados os desvios da DR face ao ano anterior e ao orçamento, mas ficou claro, na entrevista semiestruturada, que a aposta nesta área é valorizada pelo GCCO. 4) Indicadores de gestão críticos para a TAP Air Cargo. Para o GCCO, Miguel de Paiva Gomes, os indicadores são vistos a vários níveis, os que se conseguem acompanhar numa base diária, como o *chargeable weight* (número de quilos transportados/taxados) e os que pela dificuldade de apuramento diário são medidos apenas com periodicidade mensal, nomeadamente, a receita. Além da periodicidade há indicadores que são igualmente importantes para a gestão e acompanhamento da estratégia, apesar da sua fiabilidade não ser 100%, designadamente a taxa de ocupação dos voos (*Load Factor*). No longo prazo, o GCCO, refere ainda que existem indicadores específicos do negócio atribuídos às várias áreas de suporte designadamente: o número de *e-booking* (reserva eletrónica) e o número de *e-awb* (documento de transporte eletrónico), responsabilidade da área de desenvolvimento de produto e serviço, o número de preços aprovados pela equipa de gestão de receita abaixo do preço mínimo de venda estipulado para determinado mercado, da responsabilidade da equipa de gestão de receita e por último o número de visitas aos vários mercados onde a TAP Cargo opera, da responsabilidade da áreas comercial e gestão de receita.

Nas entrevistas, semiestruturada e não estruturadas, aos colaboradores das áreas de gestão de receita, gestão de espaço e controller, resultaram o preenchimento dos respetivos perfis profissionais e ideias de melhoria.

Foram abordados nestas entrevistas, tópicos centrados nas funções e respetivas atividades de cada área: 1) a função e a sua importância/impacto no negócio; foi solicitado que descrevessem

a função e as atividades principais atuais e ainda quais os conhecimentos e competências que identificam como requisito no desempenho da função. Para facilitar foram entregues *templates* dos perfis profissionais e cada área contribuiu para o preenchimento dos mesmos (em anexo). Ainda neste tópico, a equipa de gestão de receita, assume que a sua função é “o motor” do negócio e que a diversidade das atividades por vezes corrompe a qualidade do trabalho final pelo excesso de trabalho. A equipa de gestão de espaço, refere que em grande parte das suas atividades, desconhecem as razões para que as mesmas sejam executadas pela equipa de gestão de espaço e por esse motivo executam simplesmente porque foi pedido que executassem. Na equipa de desenvolvimento de produto e serviço, a função controller foi criada recentemente, de forma que o colaborador está perfeitamente enquadrado com aquilo que é a sua função. 2) Quais as atividades que são o core da função, bem como quais as atividades que deveriam ser acrescentadas/retiradas. A equipa de receita refere que o pricing é sem duvida o core da sua função, mas que pela falta de tempo para analisar e executar, o pricing acaba por ser mais uma atividade como a de verificar faturas – atividade essa que consideram poder ser executada por outra função. A gestão de espaço assume como core a gestão e acompanhamento dos voos. E o controller a recolha e sistematização de informação para o apoio à tomada de decisão. 3) numero de colaboradores indicados para o funcionamento perfeito. A equipa de gestão de receita, refere que no passado, mesmo com menos destinos e menos áreas de vendas chegaram a ser sete colaboradores e que neste momento quatro colaboradores já seria uma ajuda. A equipa de gestão de espaço, pelo facto dos colaboradores entrevistados trabalharem em turnos diferentes apresentaram respostas um pouco diferentes. Pelo que, dão a entender que dependendo da qualidade do trabalho na operação o trabalho de “back office” pode ficar pendente ou realizado com menor qualidade. O controller, sendo uma área em desenvolvimento, consegue responder aos pedidos e às suas atividades, mas refere que mais um ou dois colaboradores seriam uma mais valia e que poderia dar lugar á inovação e criatividade da equipa; 4) Organização das respetivas equipas. A equipa de gestão de receita, refere que já esteve organizada tanto por área de vendas como por destino. Isto é, já tiveram tanto a responsabilidade de gerir a área de vendas, a titulo de exemplo Portugal, como também a de gerir um destino, a titulo de exemplo Brasil. Mas que o facto de serem poucos elementos, neste momento tem uma mistura das duas formas de trabalhar, no entanto, é percecionado pelos elementos entrevistados que caso o numero de colaboradores desta equipa fosse adequado, a perspetiva por destino seria a ideal. A equipa de gestão de espaço, refere que dependendo da politica adotada pelo chefe de turno, a equipa pode estar mais orientada para a parte operacional ou para a parte de “back office”.

4.4. Análise crítica

De uma forma generalizada, a TAP sempre foi uma empresa bastante burocrática e com uma estrutura pesada, algo que no atual contexto económico e de competitividade, muito devido à evolução tecnológica e conseqüente aumento do ritmo da troca de informação, invalida a obtenção de soluções eficazes, que lhe permitam uma adaptação constante à volatilidade dos mercados. A privatização e conseqüente alteração dos quadros superiores da administração, bem como da estratégia da TAP e da TAP Cargo, verificou-se uma mudança deste paradigma.

No seguimento do descrito, também a estrutura da TAP Cargo sofreu profundas alterações, principalmente no que concerne à criação de áreas de suporte à gestão que se validam como sendo críticas ao atingimento dos objetivos globais do departamento. No entanto, há ainda reformulações estruturais a incorrer que não se conseguem, à data, alcançar, maioritariamente, devido à falta de capital humano qualificado para o efeito inibindo a condução ótima da nova estratégia delineada. Nesta medida, a estratégia proposta no presente projeto pressupõem o reforço de algumas das equipas que constituem o departamento em estudo, conforme evidenciado nos capítulos seguintes.

Tanto na análise de indicadores críticos para a gestão da TAP Cargo (documentação interna e entrevista semiestruturada ao diretor da TAP Cargo), entrevistas não estruturadas e dos perfis profissionais, conseguimos verificar a falta de uma estratégia com visão integrada, de um alinhamento estratégico, da ausência de designação das responsabilidades de cada função e de indicadores de avaliação adequada às suas atividades e ainda da falta de formação dos colaboradores.

No que diz respeito à medição de performance, segundo a análise de documentação interna e dos resultados da entrevista semiestruturada ao diretor, a TAP Cargo atualmente dispõe de indicadores de *performance* maioritariamente financeiros. Os referidos são utilizados para avaliar tanto o GCCO como os gestores das áreas de suporte, mas a inexistência de qualquer sistema de controlo de gestão, leva a que não passem de indicadores desalinhados com a estratégia não evidenciando relações causa-efeito.

Apesar da inexistência de um sistema de controlo de gestão, a TAP Cargo na perspetiva financeira, encontra-se numa fase, em que existe contabilidade analítica mas não existem critérios de afetação de receita e custos por produto, impossibilitando a criação de demonstração de resultados por produto. Na perspetiva de mercado, é realizado o orçamento por centro de responsabilidade, existem reuniões de orçamento onde se analisam desvios, mas não existem

reuniões de discussão de estratégia. Na perspetiva processos, existem circuitos de informação minimamente definidos, mas a informação não é 100% fiável, nomeadamente um indicador crítico para a tomada de decisões, o Load Factor. Na perspetiva aprendizagem e desenvolvimento, o único indicador existente é o índice de motivação dos colaboradores.

Nesta ultima perspetiva é de todo pertinente focar a ausência de formação adequada dos colaboradores, de designação das responsabilidades claras de cada área, conforme entrevistas semiestruturadas aos colaboradores e ainda de indicadores de avaliação de desempenho adequados às atividades de cada departamento, conforme análise dos perfis profissionais, em anexo.

Os perfis profissionais foram elaborados com base em entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da área de gestão de receita, gestão de espaço e de desenvolvimento de produto e serviço, pela sua importância para a construção e atualização do descritivo de funções e ainda para eventualmente desenvolvimento de objetivos individuais e de equipa/departamento, com o intuito de procurar o alinhamento com os objetivos estratégicos da unidade de negocio e da organização.

Atualmente, o modelo de avaliação implementado tem por finalidade o reconhecimento, ou não, de aumento salarial. As variantes dividem-se em dois, competências e objetivos, a segunda variante apenas se forem estipulados pelos gestores ou chefias.

Estamos perante atribuições estritamente monetárias e que em nada estão ligadas com um modelo de medição de desempenho sólido e que possa ser considerado como uma mais-valia na identificação da efetiva evolução dos colaboradores.

O modelo de avaliação em vigor assenta numa ficha de autoavaliação, adaptada aos diversos departamentos que constituem a Empresa, sendo a sua estrutura e escala de avaliação transversal. Para cada competência o avaliado pode obter os seguintes resultados: 1) abaixo do esperado; 2) dentro do esperado; 3) acima do esperado; 4) excepcional. É de frisar que a atribuição de 4 pontos tem de ser devidamente justificada por escrito na respetiva ficha de avaliação.

Nos capitulo seguinte apresenta-se proposta de melhoria da estrutura atual.

5. Projeto de Intervenção (*to be*)

Por ser um sector de negócio que acompanha a evolução da economia mundial, uma área em crescimento, em constante adaptação ao mercado, pelas dificuldades que enfrenta no seu dia-a-dia e pela falta de alinhamento com a estratégia, a TAP Air Cargo apresenta, desde logo, garantias de sucesso na implementação de um sistema de controlo de gestão e *performance*.

Como se pretende apresentar neste projeto, um instrumento de controlo de gestão e *performance*, deverá ser visto como um fator de desenvolvimento da unidade de negócio e da empresa, na medida em que, apoiando as decisões dos gestores no curto prazo, alinha os mesmos com a estratégia previamente definida.

Neste capítulo, serão ainda feitas várias propostas de melhoria em toda a estrutura com o intuito de tornar a aplicabilidade deste projeto possível e pelo impacto que poderão implicar nos resultados da implementação deste sistema. Para tal, propõe-se primeiramente uma pequena alteração ao organigrama atual.

É dado como adquirido, segundo as entrevistas semiestruturada com o diretor da TAP Air Cargo, que existe uma necessidade grande de produzir informação estratégica para a gestão, bem como a elaboração de estudos para suporte de tomadas de decisão do negócio de forma atempada e com informação cem por cento fiável. Atividades essas que neste momento são executadas em áreas diferentes, com gestores diferentes, como evidenciado no organigrama, no capítulo anterior, e nos descritivos de funções de *controller* e de *revenue manager*, em anexo. Pela existência desta necessidade por parte da gestão e com o intuito de dotar a unidade de negócio de gerir o seu próprio sistema de controlo de gestão, criou-se uma área de suporte à gestão, denominada “controlo de gestão e *performance*”, eliminando a função de *controller* do antigo organigrama. Esta área reportará diretamente ao eng. Miguel Gomes (GCCO) e acrescentar-se-á ao descritivo de funções do novo “*controller*”, a manutenção e análise do sistema de controlo de gestão.

Durante entrevistas não estruturadas com a equipa de *trade capacity* e análise do perfil profissional da equipa de *hub Space control*, em anexo, surgiu a ideia de segregar a equipa de *trade capacity* em longo prazo e curto prazo, por forma a responder à necessidade de coordenação e cooperação entre o atual *trade capacity* e o *hub space control*. O longo prazo já é gerido e planeado pela equipa de *trade capacity* (dois elementos). O curto prazo é feito pela equipa de *hub Space control* (nove elementos), que tem como responsabilidades, não só o planeamento e gestão de reservas no curto prazo, como também o acompanhamento da operação diária da chegada e saída de voos e camiões. Esta última equipa é ainda responsável

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

por aproveitar ao máximo o espaço vazio dos porões da frota da TAP. Estas duas equipas, apesar de estarem completamente desconectadas, tem um papel em comum, planear as reservas e equilibrar a capacidade oferecida com a carga vendida. Enquanto a equipa de longo prazo reponde diretamente à gestão de receita, a equipa de curto responde em termos de estrutura ao gestor de *performance* operacional, acabando por ter objetivos e orientações estratégicas distintos. Esta segregação na estrutura organizacional é sugerida neste projeto com os objetivos de criar uma ligação direta, entre o longo e o curto prazo como se de uma equipa se tratasse, alinhando os elementos com a estratégia e objetivos de gestão de receita e ainda garantir o foco da equipa de *hub space control* na parte operacional sem interrupções por parte das áreas de vendas ou clientes, uma vez que a filtragem já teria sido feita pelas equipas de Curto e Longo prazo.

No novo organigrama, podemos observar que o *contact center* fica sob a responsabilidade do diretor comercial, mais perto daquilo que são as orientações a nível comercial e mais perto das equipas de vendas. O gestor de produto e serviço fica desta forma responsável pelo equipa de interline, marketing, IT e procedimentos e formação.

Nesta proposta de novo organigrama, *vidé* figura 10., pressupõe-se o aumento de sete colaboradores na estrutura de carga e correio, designadamente: 1) um Analista ed negócio para integrar a equipa de controlo de gestão e performance; 2) aumento substancial da equipa de revenue management, passando de três para seis colaboradores; 3) um elemento para o marketing; 4) um gestor de projeto de sistemas de informação (operacional e outros) e 5) um elemento para integrar a equipa de procedimentos e formação.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

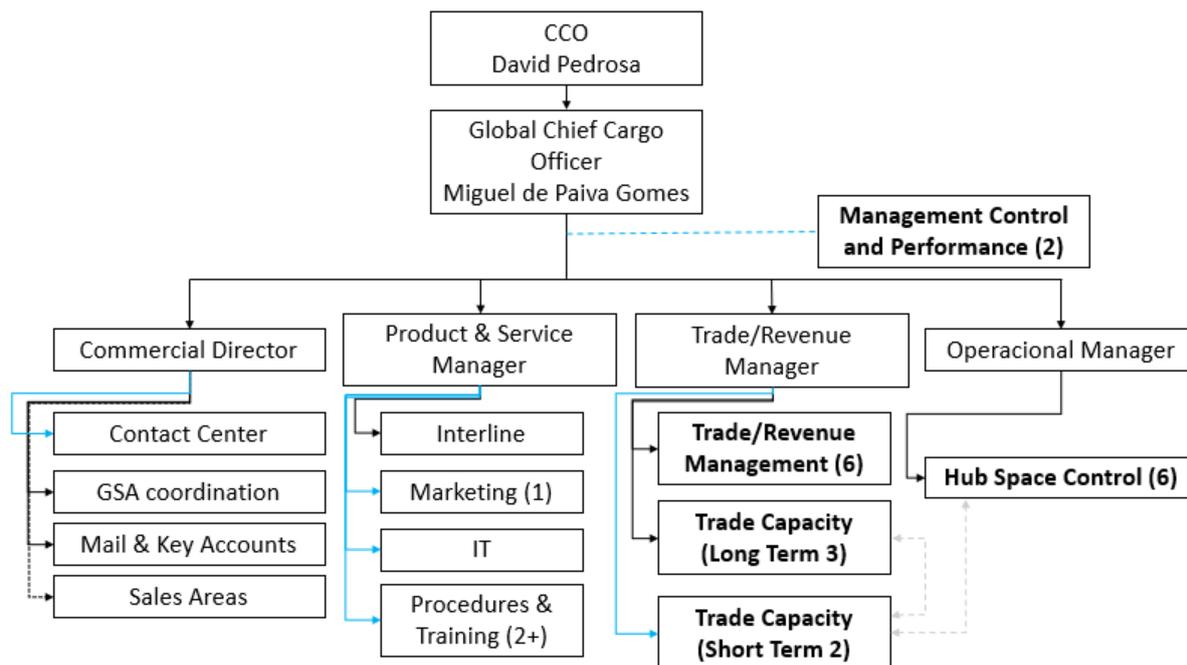


Figura 10. Proposta de nova estrutura orgânica TAP Cargo

A decisão de manter a estratégia atual, bem como a missão e visão (pilares da construção do *Balanced Scorecard*), está inteiramente ligada com a eficácia de implementação em caso de adesão por parte da organização em estudo.

A visão atual da TAP Air Cargo passa por consolidar o negócio da carga e correio como um dos mais importantes da Companhia, indispensável à maximização dos seus resultados de gestão. A sua missão consiste em prestar um serviço de confiança na recolha, transporte e entrega de mercadorias e encomendas nos aviões da TAP Air Portugal e dos seus parceiros, em tempo útil e adequado às necessidades dos clientes, a preços competitivos. E a estratégia passa pelo aumento de número de quilos transportados e por sua vez o índice de utilização dos porões dos aviões, sustentado na eficiência de processos e reposicionamento no mercado por forma a aumentar a margem de contribuição.

Apesar da proposta do projeto de intervenção ser um pouco mais abrangente, propondo melhorias em toda a estrutura, no desenho dos *Balanced Scorecard* (BSC), optou-se pela construção de um BSC corporativo para a unidade de negócio e de um BSC operacional para apenas uma das áreas de suporte à gestão – *Revenue Management*.

O *Balanced Scorecard* tem como princípio crucial de funcionamento a criação e verificação de relações causa-efeito entre as perspetivas. Este princípio, distingue o BSC de qualquer outro

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

sistema de medição de *performance*. As relações causa-efeito, refletidas no mapa estratégico dos BSC, funcionam como um teste para avaliar se o sistema está a refletir efetivamente a estratégia da organização, (Pinto, 2009). *Vidé* figura 11, identificam-se as relações causa-efeito na origem do mapa estratégico seguidamente apresentado. De referir que na sua base se valida evidência da análise da informação recolhida sob as metodologias de investigação utilizadas.

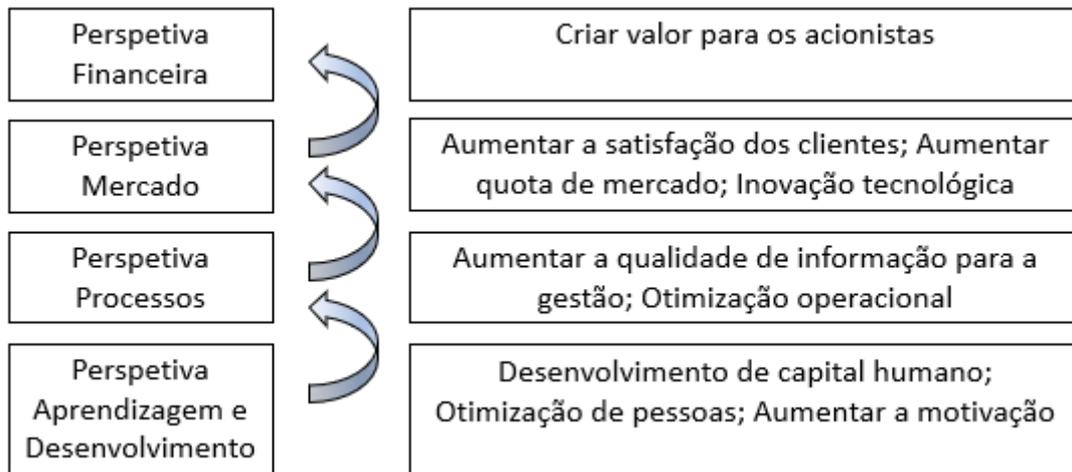


Figura 11. Mapa de relações causa - efeito TAP Cargo

O mapa estratégico, figura 12, deverá indicar o percurso da estratégia, através das relações causa-efeito. Serve ainda de instrumento de comunicação da mesma a toda a organização.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

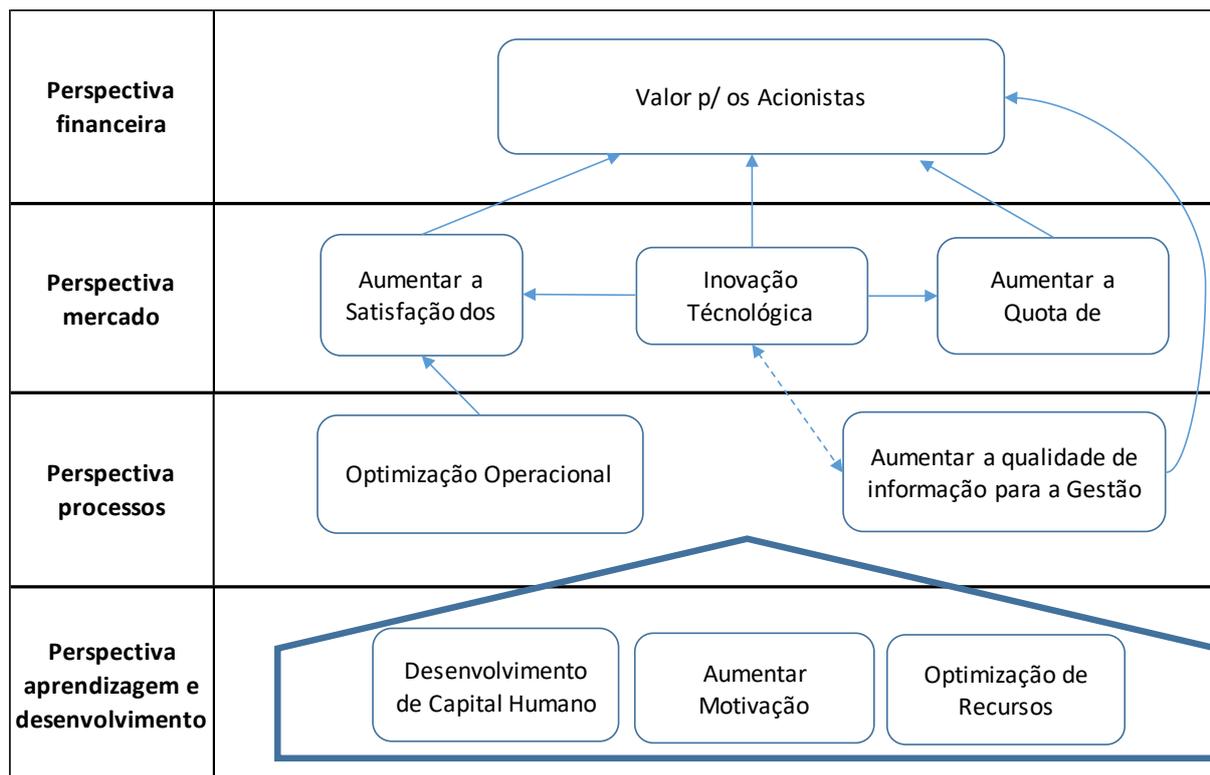


Figura 12. Mapa estratégico TAP Cargo

Conclui-se que o desenvolvimento do capital humano, otimização de recursos e aumento da satisfação dos colaboradores (Aprendizagem e Desenvolvimento), a organização está a fomentar a eficiência, eixo estratégico da perspectiva Processos. A título de exemplo, o desenvolvimento de capital humano através de formações externas e internas, dará as ferramentas para que os trabalhadores possam vir a aumentar a qualidade de informação para a gestão e até da otimização operacional (processos). O aumento da motivação dos colaboradores e a sua otimização, através de *team buildings*, por exemplo, fomentará a criatividade e vontade de criar valor proactivamente por parte dos mesmos. Estes objetivos na perspectiva aprendizagem e desenvolvimento fomentam não só a obtenção da eficiência (processos), mas também a satisfação dos clientes (mercado), que por sua vez criará valor para os acionistas (financeira).

Na perspectiva processos, salienta-se ainda que a otimização operacional, tendencialmente fomentará a satisfação dos clientes, intrinsecamente ligada ao aumento da quota de mercado (mercado) e ao aumento do volume de vendas (financeira).

A inovação tecnológica, por sua vez, na perspectiva mercado, está direcionada para a satisfação do cliente e aumento da quota de mercado, mas só por si acaba por criar valor para todos os *stakeholders*.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

O mapa estratégico permite-nos continuar a construção dos Balanced Scorecards corporativo e operacional, passando para a definição dos eixos estratégicos, objetivos globais e objetivos específicos, que por sua vez terão de ser mensurados através de indicadores.

Na perspetiva financeira estão definidos como objetivos específicos: 1) Aumentar a receita, medido através do indicador volume de vendas, critico para a avaliação de performance de uma forma global; 2) Otimizar custos, apesar de ser um negócio que vive do aproveitamento do espaço vazio, quase como um sub-produto para a TAP Air Portugal, há custos específicos que são imputados à TAP Cargo. A margem de contribuição, apesar de ser alta é um indicador relevante para a gestão de topo. 3) Aumentar a contribuição para a TAP S.A., é um objetivo ligado à visão, tendo sido criado um índice de peso receita de carga e correio na TAP Air Portugal. Permite o acompanhamento da evolução do negócio e qual o peso da Carga nos resultados globais.

Apesar de durante muitos anos a medição da performance da TAP Cargo ter sido feita com base em indicadores financeiros, cada vez mais se tem dado mais valor a indicadores não financeiros.

No que diz respeito à perspetiva mercado, existem dois objetivos globais, posicionamento no mercado e a satisfação dos clientes, que se transformam em três objetivos específicos: 1) Aumentar a quota de mercado, medido com dois indicadores críticos para avaliar a performance, são eles a quota de mercado e as toneladas voadas. A quota de mercado é sem duvida um indicador com bastante poder na avaliação da performance por eliminar desde logo o fator exógeno – o comportamento do mercado. É de todo importante acompanhar a evolução destes dois indicadores para podermos ajustar o posicionamento no mercado a qualquer momento; 2) Incrementar a satisfação dos clientes. No sector da logística, ouve-se muitas vezes que as mercadorias não reclamam, mas tal como noutro negócio existem bastantes fatores que influenciam a satisfação dos clientes. Um dos escolhidos como critico neste projeto é o *flown as booked*, que nos indica se as reservas dos nossos clientes embarcam efetivamente conforme planeado. A chegada atempada da mercadoria é um fator critico para a perceção de qualidade de serviço por parte de todos os clientes envolvidos no processo de logística.

A eficiência é o eixo estratégico para a perspetiva processos e os objetivos são a otimização operacional e qualidade da informação para a gestão. Estão definidos como objetivos específicos: 1) Aumentar o índice de *Load Factor*, ou seja o nível de utilização dos porões dos aviões com carga e correio depois do carregamento de bagagem. Este, é um indicador de industria e é calculado através da fração capacidade utilizada sobre a capacidade oferecida, dando-nos em valor percentual a performance de aproveitamento dos porões dos aviões. É sem

duvida um indicador verdadeiramente importante para a tomada de decisões da gestão de topo, mas pela natureza do negócio de carga e correio, as variáveis podem oscilar bastante, entre cerca de dezoito horas antes da partida do voo e a saída do mesmo. Isto é, verifica-se a existência de uma previsão de capacidade oferecida, tendo em conta diversos fatores, nomeadamente, o número de passageiros e número de bagagens reservados, e mediante o desvio desses fatores a capacidade oferecida para carga e correio pode variar. Apesar do objetivo ser automatizar a entrada dos valores finais de capacidade oferecida no sistema de carga e correio (*cargospot*), decidiu-se neste projeto dar prioridade à fiabilidade deste indicador; 2) Aumentar a fiabilidade dos indicadores. Como referido anteriormente o indicador *Load Factor* é um indicador de importância elevada na gestão do negócio, pelo que foi considerado como crítico o aumento da sua fiabilidade; 3) Otimização dos *Narrow Body*. Como referido anteriormente, o *Hub* em Lisboa é visto como uma plataforma estratégica que permite a TAP Air Cargo distinguir-se na ligação da Europa a África e Américas, bem como o contrário. Tendo em consideração que as ligações Lisboa-Europa-Lisboa são, maioritariamente, efetuadas com aviões de estrutura pequena, designados *Narrow Body*, e uma vez que a TAP Air Cargo não detém aviões próprios, surgiu a necessidade de criar outro meio de transporte com o intuito de conseguir “alimentar” os aviões grandes, designados *Wide Body*. A solução mais barata e versátil, foi o transporte terrestre rodoviário. Cerca de 90% da operação terrestre é efetuada com origem na Europa central e o seu único propósito é a conexão à rede TAP, sendo que cada vez mais se assiste também à utilização deste transporte no *eastbound*. Aliado ao facto de haverem duas formas de embarcar a mercadoria à saída da Europa Central está a falta de um indicador de utilização dos porões dos aviões (*Load Factor*) 100% fiável. Desta forma, surgiu a necessidade de criar um indicador que conseguisse refletir o esforço realizado na otimização destes equipamentos.

Por último mas não de menor importância, na perspetiva aprendizagem e desenvolvimento, identificam-se três objetivos específicos: 1) Aumentar o nível de desempenho dos colaboradores. Num passado não muito distante, o negócio da carga e correio não era uma área muito atrativa para se trabalhar pelo facto de ser caracterizada maioritariamente por funções de menor formação académica. A título de exemplo uma das atividades mais comuns destas funções era a introdução e manutenção de dados em sistemas operativos; 2) Aumentar a eficiência. Pela reestruturação recente, este indicador é crítico para medir se o número de trabalhadores alocados às funções vai ao encontro do número de trabalhadores necessários para o desempenho ótimo de todas as atividades. Na análise deste indicador (nº de trabalhadores necessários/nº de trabalhadores alocados), caso se verifique um grau de ineficiência abaixo de

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

de 100% em certos departamentos, poderá ainda fomentar a mobilização interna;

3) Desenvolver plano de formação. Apesar de haver uma área comum na TAP Air Portugal, designada de universidade TAP, é de todo importante o próprio negócio ter noção do desvio das formações planeadas face às formações realizadas. Salienta-se ainda que no negócio da carga e correio, por haver colaboradores que fazem aceitação de carga especial, detêm credenciais específicas para o desempenho das suas funções.

Estes, segundo análise dos resultados das entrevistas, são os indicadores críticos para a gestão, acompanhamento e implementação da estratégia da TAP Air Cargo. Existem outros indicadores de indústria e de acompanhamento da evolução da procura e da oferta do mercado global da carga aérea, o *Available Freight Tonne per Kilometre (AFTK)* e o *Flown tonne per quilometre*. Estes segundos indicadores apesar não estarem presentes no BSC, são complementares à avaliação da *performance* e igualmente importantes na tomada de decisão.

A definição dos *target's* destes indicadores é de todo importante que sejam definidos com critérios S.M.A.R.T., ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com um prazo definido. É igualmente importante que estes estejam inteiramente ligados ao *budget*.

Alguns dos indicadores do BSC corporativo são comuns ao BSC operacional dos níveis seguintes na estrutura, que por sua vez devem ser refletidos nos objetivos individuais dos colaboradores dos diversos departamentos, no sentido de alinhar toda a organização com a estratégia.

O departamento de suporte à gestão, *Revenue Management*, de acordo com o perfil profissional em anexo, tem como responsabilidades analisar e controlar a gestão da receita, estabelecendo e ajustando as tarifas e outras condições de venda às necessidades dos mercados. É ainda da responsabilidade deste departamento, o controlo de custos comerciais e operacionais, produzir informação estratégica para a gestão e a realização de estudos para suporte de tomadas de decisão do negócio. Pela importância deste departamento na estrutura, bem como pela necessidade de alinhamento constante com a estratégia, decidiu-se desenvolver o *Balanced Scorecard* operacional no *Revenue Management*.

Neste *Balanced Scorecard* operacional, pelo modo como estão orientados os gestores de receita e com o intuito de identificar mais facilmente a causa do desvio global, decidiu-se acrescentar uma coluna com a zona geográfica de destino. Ainda que o orçamento da TAP Air Cargo seja feito por centro de responsabilidade e que os resultados sejam sempre comparados com o ano anterior, pretende-se com a criação deste *Balanced Scorecard* operacional introduzir uma nova

perspetiva do negocio por destino e de comparação dos resultados com os *target's* previamente definidos. Isto é, deixar de compararmos com o passado mas sim com o que prevemos ser a realidade do futuro. Não se pretende de todo desconsiderar os valores orçamentados para cada área de vendas, até porque esses poderão ser utilizados no BSC operacional da direção comercial, por exemplo.

Ao acrescentar a área geográfica no BSC operacional logo depois dos objetivos globais, permite ainda à gestão adaptar os objetivos específicos por destino. A título de exemplo, o objetivo específico pode ser aumentar a tarifa média para a América do Norte e diminuir para a Europa. Ainda que partilhem o mesmo objetivo global (o aumento de quota de mercado e ainda o aumento de receita), estas duas áreas geográficas tem objetivos específicos diferentes no que diz respeito à tarifa média.

No que diz respeito à perspetiva financeira, o *Revenue Management*, como referido anteriormente, tem um papel preponderante tanto no indicador volume de vendas como no indicador margem de contribuição. O gestor de receita, de acordo com o perfil profissional, é responsável por elaborar estudos de mercado, identificando a concorrência e tendências do mercado em específico, o que o permitirá decidir e criar o preço tendo em conta o posicionamento desejado, bem como por dar suporte às áreas de vendas com informações cruciais para uma venda eficaz e eficiente. De uma forma global o gestor de receita é responsável pela elaboração e desenvolvimento da estratégia de *pricing*, na qual os custos fixos e variáveis são fatores a considerar na tomada de decisão. Neste sentido, o *Revenue Management*, tem também como indicador critico de gestão de performance a margem de contribuição. Ainda no que diz respeito à perspetiva financeira, é de notar que o indicador volume de vendas no BSC operacional difere, em parte, do BSC corporativo, pelo fato do departamento não ter a responsabilidade dos negócios de correio (cerca de 6% da receita total da TAP Air Cargo) ou de cargueiros.

Na perspetiva mercado, o BSC operacional tem como objetivos específicos: 1) o aumento da quota de mercado, com o objetivo global de perceber o posicionamento no mercado. O indicador é a quota de mercado em termos de carga transportada e/ou receita e está inteiramente ligado ao indicador quota de mercado em termos de oferta. Este indicador como explicado no BSC corporativo é critico para medir a performance e o desempenho da área comercial por acompanhar a evolução do mercado, mas é igualmente importante para o gestor de receita no momento de decidir a estratégia de preço. A fonte da informação deste indicador é um programa chamado World ACD, que apesar de não ter todas as companhias aéreas de carga, tem grande

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

parte das companhias concorrentes da TAP Air Cargo e é uma ferramenta crítica na análises de preços efetuadas pelo *Revenue Management*; 2) diminuir a tarifa média, medido pelo indicador *yield*, é um objetivo sustentado pela queda da procura desde junho de 2018, com o intuito de aumentar o volume de carga (indicador do BSC corporativo). A *yield* é um indicador chave na avaliação de desempenho dos gestores de receita, tanto como indicador individual como de equipa, dado que uma das principais atividades desta função é estabelecer o preço de venda. O desvio deste indicador depende da análise de vários fatores conjugados, nomeadamente a procura, a oferta, a quota de mercado, o *load factor*, o seu próprio histórico, entre outros e pode implicar o desvio de indicadores críticos nomeadamente a receita.

Na perspetiva processos, o centro das atenções da equipa de receita é a otimização dos porões dos aviões, pelo que o indicador escolhido foi o *Load Factor* (L.F.), o qual como vimos anteriormente permite perceber qual percentagem de utilização dos voos em termos de carga. Dividido por zona geográfica, é um indicador importantíssimos na tomada de decisão sobre o preço ou mesmo sobre a estratégia a seguir com determinado destino/zona geográfica. Ou seja, através da análise do indicador L.F., dependendo da procura e oferta poderá surgir a decisão de um ajuste temporário ao preço, ou até a decisão de tornar aquele destino um ponto de transito para ligar a rede TAP Cargo à rede de outras companhias.

Na perspetiva aprendizagem e desenvolvimento os objetivos globais e específicos mantem-se os mesmos que os do BSC corporativo, sendo que a otimização de recursos e o desenvolvimento de competências deverá ser adaptado à equipa de *Revenue Management* tendo em conta as atividades, competências e saberes.

Estando concluída a escolha dos indicadores, tanto do BSC Corporativo como do BSC Operacional, será ainda necessário definir os responsáveis pela obtenção das metas previamente estabelecidas e ainda o peso de cada indicador no resultado final.

5.1. Balanced Scorecard corporativo

Balanced Scorecard - Corporativo

Perspectiva	Mapa Estratégico	EE	Objetivos Globais	Objectivos Especificos	Indicador	UM	formula de calculo	fonte da informação	Responsável	Ano x-1	Ano x	Desvio Target	Target
Financeiro		Valor para o investidor	Valor para os acionistas	Aumentar a Receita	Volume de Vendas	Euros	Receita Total de Carga/Correio	SAP	AF; BN; LV	135M	140M	-10M	145M
				Optimizar custos	Margem de Contribuição	%	(receita total-custos)/receita total	SAP	AF; BN; LV	60%	70%	5%	65%
				Aumentar a contibuição para a TAP S.A.	índice de peso na TAP S.A.	%	TAP Cargo/TAP S.A.	SAP	Todos	5,19%	5,23%	-0,43p.p.	5.5%
Mercado		Posicionamento no mercado	Posicionamento no mercado	Aumentar Quota de Mercado	TP SHARE	%	TAP Air Cargo/All Airlines (Kgs/Euros)	World ACD	AF; LV	4,56%	4,94%	-0,06p.p.	5%
				Tons Flown	KGs	Total de Carga Transportada	CSPOT	AF; LV	67M	73M	3M	70M	
			Satisfação (3)	Incrementar a satifação dos Clientes	flown as booked	%	FAB	CSPOT	LV;JS	94%	95%	-2p.p.	97%
Processos		Eficiência	Optimização operacional	Aumentar L.F.	Load Factor	%	Capacidade usada/Capacidade Disponível	CSPOT	JS; LV	49%	46%	-9p.p.	55%
				Optimizar Narrow Body	índice de carga NB;WB;RFS	%	Carga Transportada em N.B./Carga Total Transportada	CSPOT	JS; LV	-	17%	-3p.p.	20%
			Qualidade da informação p/ a Gestão (3)	Aumentar a fiabilidade dos indicadores	índice de qualidade do L.F.	%	Nº de voos atualizados/nº ttl de voos	Globaldata	BN; LV	-	25%	-25p.p.	50%
Aprendizagem e desenvolvimento		Satisfação	Satisfação dos colaboradores(2)	Aumentar niveis de desempenho	índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquerito	RH	-	-	-	75%
				Optimização de Recursos	Aumentar a eficiência	nível de efeciencia	%	nº de trabalhadores necessarios/ nº alocados	SAP	Todos	-	-	-
		Qualificação	Desenvolvimento de competências (1)	Desenvolver plano de formação	desvio de formação planeada vs realizada	%	Formações Realizadas/formações planeadas	SAP	Todos	-	-	-	80%

NOTA: Investimento
 (1) Formações externas
 (2) Team Building
 (3) Sistemas / tecnologias

5.2. Balanced Scorecard operacional

Balanced Scorecard - Operacional

Perspectiva	Mapa Estratégico	EE	Objetivos Globais	Área Geografica (destino)	Objectivos Específicos	Indicador	UM	formula de calculo	fonte da informação	Responsável	Target	Ano x-1	Ano x	Desvio Target				
Financeiro		Valor para o investidor	Valor para os acionistas	África	Aumento da Receita	Volume de Vendas	Euros	Receita Total de Carga	SAP	Rsilva	17M	14M	16M	-1M				
				América do Sul						Nsilva	73M	72M	70M	-3M				
				América do Norte	Optimização de custos	Margem de Contribuição	%	(receita total-custos)/receita total	SAP	Amatias	14M	12M	13M	-1M				
				Europa						Rsilva	34M	30M	34M	+0M				
				Mercado		Posicionamento no mercado	Reposicionar o produto da TAP Air Cargo no mercado	África	Aumento da Quota de Mercado	TP SHARE	%	TAP Air Cargo/All Airlines (Kgs/Euros)	World ACD	Rsilva	-	-	-	-
								América do Sul						Nsilva	12%	9,60%	12,00%	+0p.p.
								América do Norte	Diminuir a tarifa média	Yield	Euros	Receita Total de Carga/Número de kilos transportados	CSPOT	Amatias	18%	17,00%	18,35%	+0,35p.p.
								Europa						Rsilva	1,50%	1,05%	1,33%	-0,17p.p.
Processos		Optimização	Opimização dos porões dos aviões					África	Aumentar o índice de ocupação dos porões dos aviões	Load Factor	%	Capacidade usada / Capacidade Disponível	CSPOT	Rsilva	5%	4,13%	4,51%	-0,49p.p.
								América do Sul						Nsilva	2,00	2,40	2,05	+0,05
								América do Norte	Diminuir a tarifa média	Yield	Euros	Receita Total de Carga/Número de kilos transportados	CSPOT	Amatias	2,50	2,89	2,43	-0,07
								Europa						Rsilva	1,10	1,22	1,14	+0,04
				Aprendizagem e Desenvolvimento		Satisfação	Nível de satisfação (2)	Sede	Aumentar níveis de desempenho	índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquerito	RH	85%	-	-	-
							Optimização de Recursos		Aumentar a eficiência	nível de eficiência	%	nº de trabalhadores necessarios/nº alocados	SAP	Lvieira	67%	-	-	-
						Qualificação	Desenvolvimento de competências (1)	Sede	Desenvolver plano de formação	desvio de formação planeada vs realizada	%	Formações Realizadas/formações planeadas	SAP	Lvieira	90%	-	70%	-10%

NOTA: Investimento
 (1) Formações externas
 (2) Team Building

6. Conclusões

Neste capítulo pretende-se apresentar, não apenas as conclusões sobre o resultado final do projeto, mas também as limitações e perspetivas futuras que poderão decorrer ao longo da sua implementação.

Inicialmente pretendia-se desenvolver um sistema de controlo de gestão com dois objetivos primordiais: 1) a medição da *performance*, capacitando a gestão de ter uma visão global estratégica e multidimensional do negócio e não, só de um conjunto de indicadores essencialmente financeiros; 2) o alinhamento dos colaboradores com a estratégia, objetivo este que pesou bastante na escolha do *Balanced Scorecard* em detrimento de outros sistemas de controlo de gestão. Não só pelo facto de permitir relacionar indicadores diretamente entre si, facilmente identificáveis num mapa estratégico, como também pelo potencial de conectar aqueles que são os objetivos da organização com os objetivos individuais e de equipa.

Por um lado, o que não se consegue medir, não se consegue gerir e a boa gestão, como se sabe, depende em parte do conhecimento que se tem sobre o desempenho da organização e do impacto das decisões que são tomadas. Desta forma surge a necessidade de criar um sistema que reúna indicadores críticos do negocio que sejam capazes de mensurar este desempenho. Por outro lado, num mundo perfeito, todos os colaboradores da organização, entenderiam a estratégia e a importância do seu contributo para a obtenção da missão e visão. O *Balanced Scorecard* permite este alinhamento *top-to-bottom*.

Com o avançar do projeto, percebeu-se que a implementação do *Balanced Scorecard* capacitará a gestão da TAP Air Cargo, não só, de um novo sistema de medição de *performance*, mas também de um sistema para gerir a estratégia.

Neste sentido, as conclusões sobre o resultado deste projeto assumem-se a vários níveis. A nível das entrevistas não estruturadas com as equipas de gestão de receita, gestão de espaço (curto e longo prazo) e controller, que permitiu a elaboração dos perfis profissionais, conclui-se que nem todos os colaboradores entendem a estratégia e mesmo os que entendem, só entendem em parte. Não se aprofundou o tema gestão de desempenho dos colaboradores neste projeto, mas conclui-se ainda que a estratégia não está articulada com os objetivos departamentais e individuais. Principalmente na equipa de gestão de espaço, existe ainda dificuldade em perceber o impacto das suas ações na obtenção daqueles que são os objetivos específicos e globais da organização.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Quando conjugada a análise dos perfis profissionais com a análise da estrutura organizacional atual, conclui-se que: 1) A equipa de gestão de espaço (curto prazo) e a equipa de planeamento de reservas (longo prazo), alocadas a áreas de suporte diferentes e consequentemente com objetivos diferentes, executam a mesma atividade - planeamento de reservas. Dado o local de trabalho ser diferente, o que complica a comunicação entre estas duas áreas e uma vez que a função da equipa de gestão de espaço é maioritariamente operacional, sugere-se neste projeto a criação de uma equipa de planeamento de curto prazo. Esta sugestão, permite a função de gestão de espaço focar-se na operação e no aproveitamento de espaço dos porões dos aviões de forma eficaz, passando as atividades de “back office” para esta nova área de planeamento de curto prazo. Por sua vez, mesmo com uma linha muito ténue entre o que são as atividades da equipa de planeamento de longo prazo e de curto prazo, estas equipas poderão atingir um nível de eficiência superior, acabarão por estar mais coordenadas e alinhadas com os objetivos da organização. 2) a necessidade de investimento no crescimento das equipas de gestão de receita e de controlo de gestão serão cruciais no acompanhamento do crescimento da rede da TAP Air Portugal e no crescimento da própria TAP Air Cargo. 3) o alinhamento estratégico pode estar corrompido pelo desalinhamento dos objetivos das áreas de suporte com aquilo que são as funções desempenhadas pelas equipas que lhes estão alocadas.

Ainda a um nível operacional conclui-se que o *Balanced Scorecard* será uma ferramenta preponderante no apoio à tomada de decisão da equipa gestão de receita. Isto porque a principal função destes analistas é conjugar os indicadores entre si, seguindo quase um modelo lógico, onde o desvio de um dos indicadores produzirá um impacto positivo ou negativo nos indicadores seguintes. O BSC operacional permitirá não só o cruzamento dos indicadores críticos para o sucesso da estratégia como ainda ajuda a identificar comportamentos dos vários destinos onde a TAP Air Cargo opera.

Sendo a operação da TAP Air Cargo, baseada no posicionamento estratégico do seu Hub em Lisboa, a atividade de gestão de receita passa maioritariamente pela análise de possíveis custos de oportunidade, ou seja, no momento em que a procura de determinado destino leva a que haja um nível de ocupação dos voos (LF) elevado, surge a necessidade de decidir qual a variável que preponderará: 1) a *yield*, pela maior contribuição; 2) o cliente que por questões comerciais se decide premiar a lealdade; 3) ou até pelo potencial de determinado mercado.

No que diz respeito a planeamento, conclui-se que a implementação do BSC será ainda um poderoso instrumento de gestão de mudança, pela necessidade de integrar o plano de negócios com o orçamento anual. A introdução de uma nova variável - zona geográfica (destino), no

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

BSC operacional, traduz essa mesma necessidade, uma vez que o orçamento anual é elaborado por centro de responsabilidade e com base histórico (passado). A análise de *performance* é maioritariamente feita com base em comparações homólogas, o que em grande parte pode enviesar a leitura dos resultados.

7. Referências Bibliográficas

- Albarran, P. & Carrasco, R. & Holl, A. 2011, *Domestic transport infrastructure and firms' export market participation*, Springer Science Vol. 40: 879-898.
- Anthony, R., N., & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems* (12th ed). New York: McGraw-Hill.
- Button, K. 2010. *Transport economics* – 3rd Edition, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bardin, L. 2008. *Análise de conteúdos*, 10ª edição, edições 70.
- Barrett, M. E. & Fraser, L. B. 1977. Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 55 (4): 137-146.
- Brewer, P. C. & Speh, T. W. 2000. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*, 21 (1):75-93.
- Burns, R. B. 2000. *Introduction to research methods*, 4th ed. London: Sage Publication.
- Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. 2010. *Manual de estratégia*, 3ª edição, Edições Sílabo.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christensen, C. R. & Andrews, A. R. & Bower, J. L. & Hamermesh, R. G. & Porter, M. E. 1982. *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL: Irwin.Ruben
- Cunha, P. & Rego, A. & Cunha, C. & Cabral-Cardoso, C. & Marques, A. & Gomes, J. 2012. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 2ª edição, edições silabo.
- Daft, R. 1984. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. *Journal of Management*, 10 (1): 54.
- Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 8th edition, Prentice Hall.
- Jordan, H. & Neves, J. & Rodrigues, J. 2008. *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora (8ª Edição).
- Jordan, H., Neves, J., e Rodrigues, J. 2011. *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. 1988. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, 18 (3): 99-109.
- Horngren, C. & Datar, S. & Foster, G. 2002. *Cost accounting – a managerial emphasis*, 11th

ed. New Jersey: Prentice Hall.

Hummels, D. 2001. Time as a Trade Barrier, Working Paper, N° 17758, *National Bureau of Economic Research*

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 183-211.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. *Organização orientada para a estratégia* 12ª edição, Editor Campus.

Kaplan, R.S., & Norton, D. 2000. *The strategy – Focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. 2010. Conceptual foundation of the balanced scorecard. Working paper n° 10-074, *Harvard Business School*, Harvard University.

Katz, R. L. 1970, *Cases and concepts in corporate strategy*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Kenneth, A. M. & Wim A. Van der Stede. 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 2nd edition, Prentice Hall.

Kluge, J. & Stein, W. & Licht, T. 2002. *Gestão do conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. São Pedro do Estoril: Pincipia61.

Ouchi, W. G. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-112.

Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B, Jr. 1982. *Strategic management*. Homewood. IL: Irwin.

Pinto, F. 2009. *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Edições Sílabo.

Steiner, G.A. & Miner, J.B. & Gray, E.R. 1982. *Management policy and strategy*. New York: Macmillan.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2): 127-143.

Todd, J. 1977. Management control systems: A key link between strategy, structure and employee performance. *Organizational Dynamics*: 65-78.

Santos, A. 2008. *Gestão estratégica: Conceito, modelos e ferramentas*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, Nuno Miguel Louro Rodrigues Martins dos. Ferramentas e controlo de gestão: um factor de competitividade, Lisboa: ISCTE-IUL, 2010.

Porter, M. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press edition.

Ramanantsoa, B. 1984. Voyage en Strategie. *Revue Française de Marketing*. 4: 21-33.

Ryan, B. & Scapens, R. W. & Theobald, M. 2002. *Research method and methodology in finance and accounting*. 2ª edição, London: Thomson.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. 13th edition, Prentice Hall.

8. Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista ao Global Cargo Chief Officer (GCCO):	50
Anexo 2 - Guião de entrevista aos colaboradores	50
Anexo 3 - Perfis profissionais	51

Anexo 1 - Guião de entrevista ao Global Cargo Chief Officer (GCCO):

Pretende-se com a entrevista ao diretor global da TAP Air Cargo, reunir informação relevante que possa contribuir para o desenvolvimento do projeto e tornar a implementação do Balanced Scorecard mais próxima da realidade atual.

Desta forma os tópicos abordados centraram-se no BSC: 1) Posicionamento da TAP Air Cargo na organização, com o intuito de perceber como é que a TAP Cargo cria valor para os acionistas; 2) Qual a estratégia atual, missão e visão; por forma a adaptar o BSC à estratégia atual; 3) Importância do controlo de gestão; 4) Indicadores de gestão críticos para a TAP Air Cargo.

Anexo 2 - Guião de entrevista aos colaboradores

Pretende-se com a entrevista semiestruturada aos colaboradores das áreas de gestão de receita, gestão de espaço e *controller*, o preenchimento dos respetivos perfis profissionais e ainda perceber se existe lugar a objetivos de individuais e/ou departamento.

Desta forma os tópicos abordados foram centrados nas funções e respetivas atividades de cada área: 1) Função e importância/impacto no negócio; foi solicitado que descrevessem a função e as atividades principais atuais, bem como quais os conhecimentos e competências que identificam como requisito no desempenho da função e o preenchimento dos perfis profissionais; 2) Quais as atividades que são o *core* da função em causa, bem como quais as funções que deveriam ser acrescentadas; 3) número de colaboradores indicados para o funcionamento perfeito. ; e 4) qual a seria no entender de cada colaborador a forma ideal de organização das respetivas equipas.

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Anexo 3 - Perfis profissionais

Perfil profissional do Analista / Gestor de receita

PERFIL PROFISSIONAL					
Função	Analista - Revenue Manager				
Local de exercício da actividade	Sede				
Equipamentos utilizados	Portátil; telefone interno; Manuais;				
Condições de exercício	Disponível para viajar, flexibilidade de horário, Horário normal;				
Área funcional	Revenue Management				
Requisitos	Conhecimentos em gestão (licenciatura), domínio da língua inglesa, domínio de Excel/powerpoint				
Responsabilidades	Analisar e controlar a gestão da receita dos serviços de Carga, ajustando as tarifas e outras condições de venda às necessidades dos mercados, estabelecendo o pricing de carga, garantindo o controlo de custos comerciais e operacionais. Produzir informação estratégica para a Gestão, bem como estudos para suporte de tomadas de decisão do negócio.				
Atividades					
	Atividades	Periodicidade	Saberes		
A1	Recolher e sistematizar informação para apoio à tomada de decisão	semanal	T1, T4, C1, C3, R1		
A2	Suporte às outras direções	constante	T1, T2, T4, C1, C3, R2, R3		
A3	Elaborar apresentações para a gestão	mensal	T1, T4, C1, C3, R1		
A4	Apoio ao controlo orçamental	mensal	T1, T2, T3, T4, C1, C3, R1, R2		
A5	Estudo da concorrência e tendências de mercado	constante	T1, T4, C1, C3, R1		
A6	Criar e desenvolver estratégias de pricing	diário	T1, T2, T3, T4, T5, T6, C2, C3, C4, R2		
A8	Elaborar relatórios de suporte às vendas	trimestral	T1, T2, T4, T5, T6, C1, C2, C3, C4, R1, R2		
A9	Negociação de tarifas	constante	T1, T2, T4, T5, T6, C1, C2, C3, C4, R1, R3		
A10	Análise de Performance	semanal	T1, T4, C1, C3, R1		
A12	Controlo e validação de faturas de fornecedores	constante	T1, T4, C1, C3, R1, R2		
A13	Consulta e contratação de cargueiros	pontual	T1, T4, T5, C1, C3, R1, R2		
A14	Análise de custos variáveis	mensal	T1, T4, C1, C3		
	Saberes - fazer Técnicos	Proeficiencia (1-4)	Saberes	Proeficiencia (1-4)	
T1	Capacidade analítica	4	C1	Conhecimentos fundamentais de informática	3
T2	Capacidade de resolução de problemas	3	C2	conhecimentos sólidos de Cargospot	4
T3	Capacidade de trabalho sob stress	3	C3	conhecimentos profundos de tarifas e do negócio	4
T4	Proactividade	3	C4	Conhecimentos Sólidos sobre a IATA/CASS	3
T5	Capacidade de aprendizagem e desenvolvimento	3	Saberes-fazer sociais e relacionais		
T6	Capacidade de negociação	3	R1	Capacidade de trabalho em equipa	4
			R2	Capacidade de comunicação	4
	Indicadores (KPI's individuais)	Atividades			
K1	Revenue por Sales Área por região	Produção de informação de suporte às vendas			
	KPI's da equipa				

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Perfil profissional do Controller

PERFIL PROFISSIONAL			
Função	Analista - Controller		
Local de exercício da atividade	Sede		
Equipamentos utilizados	Portátil; telefone interno		
Condições de exercício	Horário regular		
Área funcional	Desenvolvimento de negócio		
Requisitos	Formação superior em gestão, domínio da língua inglesa, domínio de excel/powerpoint		
Responsabilidades	Produzir informação estratégica para a gestão, bem como estudos para suporte de tomadas de decisão do negócio. Elaboração do orçamento e forecasts e respetiva análise de desvios.		
Atividades			
Atividades		Periodicidade	Saberes
A1	Recolher e sistematizar informação para apoio à tomada de decisão	diário	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,C1,C2,C3,C4,R1
A2	Realização do <i>budget</i>	anual	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,C1,C2,C3,C4,R1
A3	Controlo orçamental e análise de desvios	mensal	T1,T4,T7,C1,C6,R1
A4	Construção, atualização e melhoria de bases de dados	constante	T1,T3,T5,T6,C2,C3,C4
A5	Suporte às direções	semanal?	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,C1,C2,C3,C4,R1
A6	Elaboração de apresentações para a gestão	mensal	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,C1,C2,C3,C4,R1
A7	Realização de <i>Forecast</i>	anual	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,C1,C2,C3,C4,R1
A8	Acompanhamento da evolução dos KPIs	anual	T1,T2,T3,T5,T7,C1,C4,C5,R1
Saberes - fazer Técnicos		Proeficiencia (1-4)	Saberes
T1	Capacidade analítica	4	C1 Conhecimentos profundos de excel
T2	Fluência verbal	4	C2 conhecimentos sólidos de Cargospot
T3	Capacidade de aprendizagem e atualização/desenvolvimento	3	C3 Conhecimentos basicos de BI
T4	Capacidade de trabalho sob stress	3	C4 Conhecimentos fundamentais do negócio
T5	Proatividade	3	C5 Conhecimentos básicos de power point
T6	Capacidade de estruturação de processos e sistematização	4	C6 Conhecimentos fundamentais de SAP
T7	Responsabilidade	4	R1 Capacidade de comunicação
Indicadores (KPI's)			Proeficiencia (1-4)
K1			
KPI's da equipa			
k2			

Implementação de um sistema de controlo de gestão na TAP Cargo

Perfil profissional do gestor de espaço

PERFIL PROFISSIONAL					
Função		Headquarter			
Local de exercício da actividade		Terminal de Carga			
Equipamentos utilizados		Computador; manuais; telefone interno e telemovel de serviço			
Condições de exercício		Capacidade de trabalhar sob pressão; trabalho por turnos (fim de semana, feriados e noites)			
Área funcional		HDQ - Gestão de espaço			
Requisitos		Boa capacidade de comunicação; responsável; ser moldavel/flexível			
Responsabilidades		Gestão do espaço disponível no porão dos aviões depois de acondicionada a bagagem de passageiros; solicitação de serviços externos (camião, contentor, gelo seco)			
Atividades		Periodicidade	Saberes		
A1	Gestão de espaço dos voos	constante	T1, T2, T3, T4, T7, C1, C2, C3, C4, C5, R1, R2, R3		
A2	Contacto com GSA's e Representações	constante	T1, T2, T4, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, R1, R2, R3		
A3	Contacto com Fornecedores (Gelo seco, camião, entre outros)	constante	T1, T2, T4, T6, T7, T8, R1, R2		
A4	Contacto com Clientes (agentes de carga, ctt, entre outros)	constante	T1, T2, T4, T6, T7, T8, R1, R2		
A5	Frequentar formação continua	anual	T5, T7, T8		
A6	Cumprir os procedimentos estabelecidos	constante	T8, T9, R1, R2		
A7	Promover oportunidades de melhoria	constante	T7, R1, R2, R3		
A8	Acompanhamento dos voos in loco	constante	T1, T2, T3, T4, T6, T7, T8, C2, C3, C4, C5, R1, R2, R3		
Saberes - fazer Tecnicos		Proeficiencia (1-4)	Saberes	Proeficiencia (1-4)	
T1	Fluência verbal	3	C1	Conhecimentos basicos de informática	2
T2	Escuta ativa	4	C2	conhecimentos sólidos de Cargospot e Hermes	3
T3	Capacidade de trabalho sob stress/deadlines	4	C3	Conhecimentos sólidos das aeronaves	4
T4	Capacidade de resolução de problemas	4	C4	Conhecimentos profundos de equipamentos	4
T5	Capacidade de aprendizagem e desenvolvimento	3	C5	conhecimentos fundamentais de tarifas	2
T6	Capacidade de resposta rápida e versátil	4	Saberes-fazer sociais e relacionais		
T7	Proactividade	3	R1	Capacidade de trabalho em equipa	4
T8	Capacidade de interpretação	4	R2	Capacidade de comunicação	4
T9	Responsabilidade	4	R3	Gestão de conflitos	3
Indicadores (KPI's)					
KPI's da equipa					