

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA E GESTÃO FINANCEIRA

CARLA ALIATTI VALCARENGHI

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA METROVEL
VEICULOS LTDA.

SÃO LEOPOLDO

2013

CARLA ALIATTI VALCARENGHI

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA METROVEL
VEICULOS LTDA.

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças pelo MBA Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

São Leopoldo

2013

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Carla Aliatti Valcarenghi encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de MBA Controladoria e Finanças.

Dr. Oscar Kronmeyer
Professor Orientador

Dedico este trabalho aos meus pais, Heitor e Varci, que sempre me ajudaram e me incentivaram para a realização desta meta. Sem dúvida, tudo o que sou e tenho hoje, devo a eles.

AGRADECIMENTOS

Sem dúvida a conquista deste trabalho não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas, as quais aqui agradeço.

Em primeiro lugar a Deus por toda força e saúde para a realização deste trabalho. Em segundo lugar a minha família, principalmente aos meus queridos pais, que sempre me apoiaram a alcançar meus objetivos e batalharam ao meu lado na conquista deste.

Aos meus queridos amigos, que souberam entender a minha ausência nos momentos mais críticos para a conclusão deste trabalho. Aos colegas da universidade, pelo conhecimento e união nas dificuldades encontradas.

Ao meu namorado Tiago Rabaioli Soares, por sua compreensão, atenção e amor dedicado a minha pessoa.

Ao meu orientador Dr. Oscar Kronmeyer, por sua dedicação e capacitação, em auxiliar-me na elaboração e compreensão dos temas aqui propostos.

Aos diretores, gestores e profissionais da empresa pesquisada, pelo apoio e oportunidade oferecida. Agradeço também as diversas pessoas que participaram de entrevistas, por sua opinião e atenção.

RESUMO

A Era da informação incorporou ao mercado empresarial um ambiente competitivo e de constante transformação. Para acompanhar a velocidade das informações e medir esses acontecimentos, muitas organizações buscaram novas ferramentas estratégicas que pudessem melhorar seu desempenho e potencializar o seu negócio. Justamente, o presente trabalho apresenta como tema, a implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. O estudo foi realizado na empresa Metrovel Veículos Ltda e teve como objetivo sugerir a implantação de um sistema de gestão que operacionalize a estratégia da empresa ao seu cotidiano, revelando as atividades criadoras de valor aos seus gestores e aprimorando o conhecimento e o foco na tomada de decisão. Este estudo utilizou-se do referencial teórico fundamentado com conceituados autores e apropriou-se do estudo de caso como método de pesquisa. Através das técnicas de observação, documental, entrevista e *focus group* foi possível mapear-se os processos da empresa, bem como, identificar os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e os planos de ação sugeridos. A análise da pesquisa está baseada na comparação destes dados com a revisão teórica. Este trabalho obteve como resultado o alinhamento das estratégias, o mapeamento da cadeia de valor, a qualificação do processo decisório e a construção do mapa estratégico da organização.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Sistema de Gestão Estratégica	26
Figura 2– Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	27
Figura 3– O Processo de Geração de Valor aos Acionistas.	31
Figura 4– Modelo de Cadeia de Valor Genérica	35
Figura 5– Mapa Estratégico Genérico.....	38
Figura 6– Organograma Metrovel Veículos Ltda.	50
Figura 7– BSC - Perspectiva Financeira Metrovel Veículos Ltda.	57
Figura 8– BSC - Perspectivas de Mercado Metrovel Veículos Ltda.....	64
Figura 9– BSC - Perspectiva de Cliente Metrovel Veículos Ltda.	67
Figura 10– BSC - Perspectiva de Processo Metrovel Veículos Ltda.....	74
Figura 11– Cadeia de Valor de Veículos	75
Figura 12– Cadeia de Valor de Peças	75
Figura 13– Cadeia de Valor da Assistência Técnica	75
Figura 14– BSC - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Metrovel Veículos LTDA.	85
Figura 15– <i>Balanced Scorecard</i> da empresa Metrovel Veículos LTDA.....	90
Figura 16– Legenda <i>Balanced Scorecard</i>.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos <i>Balanced Scorecard</i>	24
Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros e Estratégicos	30
Quadro 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	32
Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados	44
Quadro 5 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.	55
Quadro 6 – Quadro Perspectiva Financeira Metrovel Veículos Ltda.	63
Quadro 7 – Quadro Perspectiva de Mercado Metrovel Veículos Ltda.	66
Quadro 8 – Quadro Perspectiva de Cliente Metrovel Veículos Ltda.	73
Quadro 9 – Quadro Perspectiva Processo de Veículos Metrovel Veículos Ltda.	77
Quadro 10 – Quadro Perspectiva Processo de Peças Metrovel Veículos Ltda.	80
Quadro 11 – Quadro Perspectiva Processo de Assistência Técnica Metrovel Veículos Ltda.	82
Quadro 12 – Quadro Perspectiva Aprendizado e Crescimento Metrovel Veículos Ltda.	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

OS – Ordem de Serviço Assistência Técnica

PIV – Programa de Incentivos de Veículos

PIVI – Programa de Incentivo de Veículos Importados

PIP – Programa de Incentivos de Peças

ROI– Retorno sobre o Investimento

ROCE – Retorno sob o Capital Empregado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1 Fases do Planejamento Estratégico.....	17
2.1.1.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico	17
2.1.1.2 Fase II – Missão da Empresa.....	19
2.1.1.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	20
2.1.1.4 Fase IV – Controle e Avaliação	22
2.2 BALANCED SCORECARD	23
2.2.1 Origem	23
2.2.2 Principais Conceitos	24
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> como Modelo de Gestão Estratégica.....	25
2.2.4 Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.2.4.1. Perspectiva Financeira	28
2.2.4.2. Perspectiva de Mercado	30
2.2.4.3. Perspectivas Clientes	32
2.2.4.4. Perspectivas Processos Internos	33
2.2.4.5. Perspectivas Aprendizado e Crescimento	35
2.2.5 Relação de Causa e Efeito entre as Perspectivas	37
2.2.6 Mapa Estratégico	38
2.2.7 Implantação e Estruturação do <i>Balanced Scorecard</i>	39
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	46
4 ESTUDO DE CASO	48
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	48

4.1.1 Estrutura Organizacional	49
4.1.2 Público Alvo	50
4.1.3 Concorrentes	51
4.1.4 Fornecedores	52
4.2 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO	53
4.2.1 Fatores Críticos de Sucesso	54
4.2.2 Análise do Ambiente	54
5 BALANCED SCORECARD	55
5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	56
5.2 PERSPECTIVA DE MERCADO	64
5.3 PERSPECTIVA DA PROPOSTA DE VALOR PARA O CLIENTE	67
5.4 PERSPECTIVA DO PROCESSO DA CADEIA DE VALOR ESTENDIDA	74
5.5 PERSPECTIVAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	85
5.6 APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - GERENTES DAS ÁREAS	97
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - <i>FOCUS GROUP</i>	98

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas um dos temas abordados no mundo empresarial é a chamada era da informação. Esta nova era incorporou ao mercado um ambiente complexo e de extrema competitividade, a inserção de diferentes ameaças a estrutura do negócio evidenciou as organizações a necessidade de posturas proativas que desenvolvessem a capacidade estratégica da empresa.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), diferentemente da era industrial (1850 a 1975), em que as empresas valorizavam apenas a capacidade de gerar novas tecnologias e analisar resultados tangíveis, a nova era exige das organizações a otimização dos ativos intangíveis, investindo na melhoria contínua de processos através da utilização de novas formas de gestão da informação.

Entre os modelos mais recentes de gestão estratégica, destaca-se no atual cenário mundial o BSC - *Balanced Scorecard*, sistema concebido por Kaplan e Norton (1997) com a finalidade de estruturar e integrar medidas de desempenho consistente com os objetivos estratégicos da companhia. O BSC incorpora os vetores de desempenho futuro que são evidenciados através de medidas não financeiras, obtendo-se assim, um sistema balanceado entre indicadores tangíveis e intangíveis que respondem às necessidades da moderna gestão.

O *Balanced Scorecard* tem como sua principal proposta traduzir em termos operacionais a estratégia da empresa, distribuindo objetivos, indicadores, metas e plano de ação em quatro perspectivas fundamentais para a organização, sendo estas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estabelecem uma relação de causa e efeito sob os resultados, projetando o mapa estratégico da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

O presente estudo, justamente apresenta como tema de pesquisa, sugerir a implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* a empresa Metrovel Veículos Ltda., buscando alinhar a estratégia da empresa sob as perspectivas fundamentadas pela ferramenta, resultando assim, em um mapa estratégico para a organização.

Após esse breve relato introdutório sobre o estudo em questão, segue resumo dos capítulos seguintes. O capítulo introdutório está dividido em três etapas: a definição do problema, o objetivo (geral e específico) e a justificativa.

No capítulo dois está a fundamentação teórica, a qual será contextualizada por dois temas: planejamento estratégico e BSC. O capítulo três aborda a metodologia de pesquisa

adotada para a realização do trabalho, descrevendo os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados, os limitadores da pesquisa e seus participantes.

No capítulo quatro encontra-se a apresentação da empresa o delineamento de suas diretrizes, no quinto capítulo apresenta-se o estudo de caso com a análise dos resultados, no sexto e último capítulo, estão às considerações finais sobre a pesquisa. Na sequência são reportadas as referências bibliográficas e os apêndices.

Passa-se a seguir, a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A implantação de ferramentas que possam executar e mensurar as estratégias empresariais são, sem dúvida, um dos maiores desafios dos gestores nas organizações. Kaplan e Norton (2000) constataram através de uma pesquisa realizada entre 275 gestores de empresas, que a capacidade de executar a estratégia é mais relevante que a qualidade da estratégia em si. Os mesmos autores destacam ainda, uma reportagem da revista *Fortune*, onde se constata que cerca de 70% dos casos de fracassos empresariais estão relacionados não pela má estratégia, mas sim a sua má execução.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento que tem como um dos objetivos facilitar a disseminação das estratégias. As estratégias emanadas pelo BSC devem ser operacionalizadas através dos processos de negócio da organização. A implantação da estratégia exige que todas as unidades de apoio estejam alinhadas e conectadas a um pensamento sistêmico, que valorize acima dos resultados individuais, os resultados do processo como um todo (KAPLAN; NORTON, 2000).

Através da ferramenta *Balanced Scorecard* os executivos são capazes de possuir informações detalhadas sobre o desempenho dos processos da organização, possibilitando identificar os pontos-chave que influenciam direta ou indiretamente os objetivos e metas da empresa, dirigindo esforços para melhorá-los e, conseqüentemente, aumentar seus resultados.

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Metrovel Veículos Ltda., localizada na cidade de Canoas, no Rio Grande do Sul. A Metrovel é uma concessionária de veículos representante da marca Volkswagen. A empresa comercializa veículos novos e usados, peças e presta serviços de assistência técnica.

Nos últimos meses a organização vem demonstrando fragilidades na gestão de seu negócio, a ausência de um planejamento estratégico definido e alinhado revela inconsistências na simetria de seus processos. Cada unidade de negócio possui seus objetivos e metas estabelecidos, no entanto não visualiza o processo como uma cadeia de valor. A morosidade e a falta de informações precisas na tomada de decisão apontam a carência de uma ferramenta que mesure e comunique aos seus gestores os pontos críticos no seu negócio.

Desta forma, este trabalho tem por finalidade propor a implantação do *Balanced Scorecard*, tendo como objetivo introduzir um sistema de gestão que operacionalize a estratégia da empresa ao seu cotidiano, revelando as atividades criadoras de valor aos seus gestores, e aprimorando o conhecimento e o foco para a tomada de decisão.

Diante disso, a questão de pesquisa que orienta o presente trabalho pode ser expressa da seguinte forma:

Como a ferramenta BSC pode contribuir no desenvolvimento estratégico da empresa Metrovel Veículos Ltda ?

1.2 OBJETIVOS

Através da questão formulada como problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos a serem atingidos neste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho teve por objetivo geral, apresentar uma proposta de modelo de gestão fundamentada nos princípios da ferramenta *Balanced Scorecard* a empresa Metrovel Veículos Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar através das referências bibliográficas os conhecimentos que apoiam a filosofia do *Balanced Scorecard* – BSC, como ferramenta de gestão estratégica;

- Demonstrar as diretrizes estratégicas da organização (visão, missão, valores e princípios);
- Definir os objetivos, metas, indicadores e planos de ação por perspectiva;
- Construir o mapa estratégico fundamento pela ferramenta BSC.

Os pontos apresentados neste tópico contextualizaram o problema de pesquisa e permitiram conhecer os objetivos almejados neste trabalho, passando em seguida para a exposição da justificativa da escolha do tema deste estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

No mundo empresarial globalizado, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, clientes mais esclarecidos e seletivos exigem desempenho notável das organizações. Com isso, a necessidade de informações precisas para uma eficiente tomada de decisão, passa a ter caráter fundamental para a permanência da empresa no mercado.

Segundo Crepaldi (2008), é necessário que os gestores possuam a informação e a conheça de maneira a viabilizar o processo decisório e maximizar o resultado. Atualmente, existem várias ferramentas e modelos gerenciais que são utilizados, e até mesmo desenvolvidos pelas próprias empresas, aumentando o desempenho interno dos processos e os ganhos sob vantagens competitivas diante da concorrência.

Todavia, a análise deste trabalho teve como objetivo demonstrar como a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* pode auxiliar as empresas na mensuração de suas diretrizes, informando, não somente indicadores de desempenho financeiros, mas também, indicadores vinculados ao planejamento estratégico da empresa. Desta forma, a organização estará avaliando o mercado, os clientes, os processos internos e as necessidades de desenvolvimento para a melhoria contínua.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), as empresas que constroem e implementam um BSC, mobilizarão a organização em novas direções estratégicas. Assim, tendo por objetivo um ou mais dos seguintes itens: obter clareza e consenso em relação à estratégia, alcançar foco, desenvolver a liderança, educar a organização, estabelecer metas estratégicas, alinhar programas e investimentos ou criar um sistema de *feedback*¹.

¹ *Feedback* – retorno / resposta da informação.

Portanto, crê-se que a realização deste estudo foi de grande valia para a empresa, pois pretendeu-se, ao fim do mesmo, sugerir a implantação do *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta teve como finalidade alinhar e comunicar os objetivos estratégicos da empresa, identificar e adequar os pontos críticos no processo de criação de valor, implementar indicadores, metas e planos de ação, agilizar a tomada de decisão, e portanto, obter a maximização dos resultados.

Observou-se que o presente trabalho não esgota o tema *Balanced Scorecard*, ao contrário, pretendeu-se através da discussão dos conceitos básicos instigar as pessoas a conhecer e pensar sob novas ferramentas de gestão que possam mensurar as estratégias da organização.

O projeto apresentou-se viável, tendo em vista que os custos da pesquisa e as informações necessárias apresentaram-se acessíveis ao pesquisador, à medida que o mesmo conhece o sócio-administrador da empresa, e tem um canal de comunicação aberto com todos os gestores e colaboradores.

O tempo para a realização da pesquisa foi perfeitamente aceitável, pois a mesma teve como propósito levantar dados e construir o mapa estratégico, sugerindo sua implementação à empresa, para alcançar a melhoria de seus processos e crescimento dos seus resultados.

Tendo sido abordados, neste capítulo introdutório, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa da escolha do tema deste estudo, parte-se para a apresentação do referencial teórico a qual ofereceu as bases para uma melhor reflexão sobre o tema proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo, apresentar à fundamentação teórica que dá sustentação as abordagens realizadas ao longo desta pesquisa. Segundo Malhotra (2001), uma teoria apropriada para fundamentar a pesquisa pode ser identificada na revisão da literatura sobre o tema contida em livros, monografias e revistas especializadas.

A revisão teórica deste estudo será fundamentada por dois temas, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*. Inicialmente faz-se referência sobre o planejamento estratégico, com o intuito de formalizar as características da empresa deste estudo. Simploriamente serão apresentados os principais conceitos e as fases da sua formulação e implementação.

O segundo assunto proposto como fundamentação teórica é o *Balanced Scorecard*, o tema principal deste trabalho. Este tem como objetivo demonstrar e conceituar a ferramenta de gestão. Primeiramente faz-se referência à origem e aos conceitos, em sequência serão contextualizadas as perspectivas e a relação de causa e efeito que constituem o BSC e para concluir, será explanado o mapa estratégico e o processo de implantação.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico amplamente utilizado pelas empresas na atualidade é uma técnica de gestão, que tem como finalidade a formalização da estratégia em uma organização. Conforme Oliveira (1991, p.62) “é o processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Kotler (2000) define planejamento estratégico como um processo gerencial para desenvolver e manter um ajuste viável entre as habilidades e os recursos de uma organização, sob as oportunidades e ameaças de um mercado em constante mutação, tendo como objetivo dar forma ao negócio e produtos da empresa, possibilitando o lucro e crescimento almejado.

Desta forma, o planejamento visa o atendimento das necessidades da organização em termos dos investimentos em recursos tecnológicos e sistemas de informação que determinem

uma estrutura para o estabelecimento de prioridades, concentrando os recursos em áreas-chaves, e alocando responsabilidades para o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico é uma visão do futuro, pela qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos aos clientes, as vantagens em longo prazo e a lucratividade. Não se trata de uma ciência, que prevê o certo e errado, mas sim de uma ferramenta que proporciona à empresa a explorar suas oportunidades e potencialidades.

O planejamento estratégico incentiva os gestores a pensarem sistemicamente focando em assuntos de relevância ao desenvolvimento da empresa. Contudo, não se pode tratar isoladamente, o planejamento deve ser parte do processo de gestão estratégica da organização, pois só assim ele poderá contribuir de forma mais eficaz, apoiando os gestores na obtenção dos seus resultados.

A formalização deste processo administrativo normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos para sua execução, afirmando que as condições externas e internas relacionadas à instituição devem ser levadas em conta (OLIVEIRA, 1991).

2.1.1 Fases do Planejamento Estratégico

As fases básicas para a formulação e implementação do planejamento estratégico podem ser divididas em quatro fases, sendo estas: Fase I Diagnóstico Estratégico, Fase II Missão da Empresa, Fase III Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV Controle e Avaliação.

2.1.1.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, é necessário identificar quais são os interesses das pessoas na empresa, o que elas esperam. Analisam-se e verificam-se todos os aspectos importantes que afetam a empresa, como fatores externos e internos.

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externo?” verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo” (OLIVEIRA, 2001, p. 80).

Partindo desse pressuposto, segue abaixo componentes da fase do diagnóstico:

➤ ***Negócio***

O negócio da empresa deve ser definido a partir da ideia que o consumidor tem da empresa e que benefício ela espera ter. Vasconcellos Filho (2001, p. 53) conceitua negócio como sendo: “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”.

É necessário fazer uma análise da empresa definindo quem é o cliente e qual benefício está sendo procurado através da compra dos produtos ou serviços.

➤ ***Visão***

Nesta etapa, verificam-se quais são as expectativas das pessoas (acionistas, executivos, funcionários e outros) interessadas da empresa. Definem-se os objetivos globais que a organização pretende alcançar a longo prazo e estabelecem-se a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

Para Oliveira (2001, p. 81) “a visão são como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

➤ ***Análise Externa***

No mundo organizacional a interferência de fatores externos na empresa está cada vez maior. Para melhor compreender esses fatores, o ambiente externo pode ser definido como todos os elementos fora de uma organização que são relevantes para sua operação. Na análise externa, é necessário identificar as oportunidades e as ameaças que a empresa sofre no mercado em que está inserida.

Para isso, Oliveira (2001, p.83) apresenta o que são oportunidades e ameaças a serem consideradas:

“**Oportunidades:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou

interesse de usufruí-las. **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

A empresa deve tirar o melhor proveito das oportunidades e evitar que as ameaças prejudiquem os resultados. É importante, na análise externa, fazer uma relação dos fatores que podem interferir na empresa, para saber qual a situação atual perante o mercado e para projetar sua posição para o futuro.

➤ *Análise Interna*

É necessário que a empresa faça uma análise interna para verificar as carências e os atributos em todas as áreas para determinar sua colocação diante do mercado. Segundo Oliveira (2001, p. 94), “A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado”.

Depois de identificado e analisado, deve-se fazer uma integração entre o ambiente externo e interno, integrando as informações, e relacionando as diversas funções de áreas de atuação com o mercado.

2.1.1.2 Fase II – Missão da Empresa

O estabelecimento da missão deve ser amplo e genérico, compreendem o motivo da sua existência, deve abranger os setores e as atividades da empresa em relação ao mercado. Conforme Oliveira (1991, p.69) “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

A definição deve ser feita de modo formal e devidamente divulgada e entendida por todos na organização. Servirá como guia e delimitadora das ações, refletindo as crenças, valores e conceitos. Segundo Oliveira, Perez e Santos (2002, p. 41), a missão descrita deve se posicionar em relação ao mercado, facilitando a adaptação ao meio: “a missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada”.

Para a definição da missão é necessário que a empresa atenda a alguns pressupostos. Segundo Tavares (2000) deve responder, entre outros, os seguintes questionamentos:

- Quem é e onde está nosso cliente?
- Quem poderá vir a ser nosso cliente?
- O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- O que compra nosso cliente?
- Como nossas competências distintivas poderão ser utilizadas para significar vantagem competitiva sustentável?

Na elaboração da missão, esses pressupostos podem servir como base, orientando a sua definição.

2.1.1.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Segundo Oliveira (1991, p.72) esta fase estabelece “como chegar na situação que se deseja”. Para descrever esta fase pode-se dividir em dois instrumentos interligados: instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos. Segue abaixo os instrumentos.

➤ *Objetivos e Metas*

Depois de estabelecido a missão, que é a razão de existir da empresa, é necessário definir os objetivos que orientarão e darão o caminho a ser seguido, para que se consigam os resultados esperados. Oliveira (1999, p. 50) define, “objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

Conforme Wright (2000, p. 98), os “objetivos são definidos em gerais e específicos, onde os gerais representam fins genéricos, enquanto os específicos são versões mais restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais”. Oliveira (1999, p. 50) já define como: “objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa”. Tanto os objetivos específicos quanto os funcionais têm a mesma finalidade, realizar os objetivos principais, que é o resultado da totalização dos objetivos dos proprietários e dirigentes. Pode servir para incentivar o esforço para obter o resultado esperado e correções futuras.

As metas da empresa expressam os passos a serem seguidos para a realização dos objetivos, servindo de parâmetro de avaliação sob os resultados almejados. Conforme Oliveira

(1999, p. 51), “meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

➤ *Estratégias e Políticas Funcionais*

As estratégias e planos oferecem os meios para se atingir metas e objetivos. Oliveira (1999, p. 28) define:

“Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa”.

Wright (2000, p. 24) expõe que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. São os caminhos, ou ações traçados pela empresa para chegar ao resultado.

As estratégias possuem influências nos fatores internos da empresa, e na otimização dos fatores ambientais. Desta forma, a empresa poderá escolher o tipo de estratégia que mais se adapta a sua situação. De acordo com Oliveira (2001) os tipos de estratégia são: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento, estratégia de desenvolvimento.

As políticas funcionais são, normalmente, determinadas nas áreas ou nos setores da empresa. Abordam as ações e as estratégias para que sejam alcançados os objetivos propostos. Para Oliveira (2001, p. 74) política é “a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões”.

As políticas devem estar interligadas com as estratégias, a sua eficácia é resultado desta ligação. Devem ser flexíveis para que possam acompanhar as mudanças de mercados e fornecer os parâmetros necessários para a tomada da decisão (OLIVEIRA, 2001).

➤ *Projetos e Plano de Ação*

Nesta etapa, será necessário elaborar projetos e planos de ação para que seja desenvolvido o planejamento estratégico. Oliveira (2001, p. 224) coloca que “o projeto é um instrumento de interligação do plano prescritivo com o plano quantitativo na Fase III do Planejamento estratégico”. São através dos projetos que se determinam como serão utilizados

os recursos ao longo do tempo, proporcionando condições para a identificação e operacionalização dos planos de ação que a empresa irá desenvolver, atingindo os resultados esperados.

Oliveira (2001) determina algumas recomendações para que o projeto seja desenvolvido e implantado de maneira adequada. Para isso, é necessário que os esforços sejam concentrados nos resultados finais. O projeto deve ser flexível, envolver a diretoria, gastar extremamente o necessário para a realização do projeto, ser realista, incentivar críticas e debates e manter coerência nas atitudes e decisões. A empresa deve lembrar-se que o projeto considera, além de problemas presentes, também problemas futuros.

Os projetos devem ser avaliados e controlados constantemente para que sejam atingidos os objetivos propostos, para isso deve-se aplicar algumas técnicas para analisar o retorno de cada um.

2.1.1.4 Fase IV – Controle e Avaliação

Nesta fase verifica-se como a empresa esta se desenvolvendo perante a situação desejada. Segundo Oliveira (1991, p.322) controle e avaliação são:

“Uma função do processo administrativo que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos”.

Essa função envolve vários processos, em um sentido amplo, pode-se dizer que ela é responsável por avaliar, comparar, acompanhar, tomar ações corretivas e complementar as informações ao processo de planejamento dentro de uma situação adequada de custo e benefício (OLIVEIRA, 1991).

Todavia, após a descrição das fases do planejamento estratégico, fica explícito o desenvolvimento deste processo gerencial. Desta forma, a execução de um planejamento faz com que diminua as incertezas envolvidas no processo decisório e assim, aumenta as chances de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidas pelos gestores institucionais. Para isso o planejamento não deve ser aplicado isoladamente, ele deve ser composto de ações estratégicas que alcance os objetivos estabelecidos.

Para sustentar essa capacidade de gestão estratégica dos novos tempos, foi idealizada uma ferramenta, que vem se perpetuando como um modelo de gestão estratégica. Segue a apresentação no próximo capítulo.

2.2 *BALANCED SCORECARD*

O conceito do *Balanced Scorecard* – BSC, desde seu desenvolvimento, em 1992 tem sido largamente adotado como uma nova ferramenta de controle gerencial das empresas. Um bom *Scorecard* apresenta a estratégia de uma forma lógica, através de relações de causa-e-efeito entre as atividades de curto prazo com visão e objetivos de longo prazo (OLVE e SJÖSTRAND, 2002).

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras através de indicadores sobre clientes, indicadores de processos internos e análise de aprendizado e crescimento. O BSC mostra o caminho para atingir uma visão do futuro, sendo, portanto, um sistema de gestão (KAPLAN, 1998).

Os próximos itens discorrem sobre a origem e os principais conceitos do *balanced scorecard*.

2.2.1 Origem

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan na *Harvard Business School* no início dos anos noventa. A razão qual o BSC foi concebido, segundo Olve Et Al. (1999) reside na percepção de gerentes e executivos de que apenas relatórios de curto prazo medindo exclusivamente resultados financeiros não mais garantiriam o futuro de uma organização.

Em 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo que envolveu inúmeras empresas. O objetivo foi desenvolver um novo método de avaliação de desempenho, visto que os métodos tradicionais estavam sendo considerados ultrapassados. Era necessário desenvolver um sistema que permitisse criar valor econômico futuro para as empresas e não apenas referir se as informações contábeis e financeiras obtidas no passado são favoráveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

O resultado do estudo do Instituto Nolan Norton foi à criação do chamando *Balanced Scorecard*. Como o próprio nome reflete, a ideia foi obter um conjunto de indicadores equilibrados, tanto financeiros quanto não financeiros. Dessa forma, o BSC vai além da tradicional medição de indicadores financeiros que contam o desempenho passado das empresas, mais do que isso, ele complementa aquelas medidas com vetores impulsionadores de desempenho futuro.

Várias empresas passaram a adotar o *Balanced Scorecard*, logo foi percebido que o BSC não era um simples sistema de medição de desempenho, mas um novo sistema gerencial. O tradicional foco de curto prazo motivado pela redução de custos estava sendo substituído por uma visão mais estratégica, centrada na busca por oportunidades de crescimento.

2.2.2 Principais Conceitos

O *Balanced Scorecard* é um conjunto de medidas que fornece aos gerentes de alto escalão uma rápida e mais abrangente visão do negócio. Ele inclui medidas financeiras que refletem os resultados das ações já tomadas e as complementa com medidas operacionais sobre satisfação do cliente, processos internos, inovação, aprendizado e conhecimento, estas medidas operacionais impulsionam os direcionadores do desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pode-se verificar vários conceitos na literatura sobre o BSC, e para melhor entendimento o Quadro 1 compila e transcreve as definições formuladas pelos autores pesquisados.

Conceitos de <i>BSC</i>	Autores
“O <i>Balanced Scorecard</i> traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.	Kaplan e Norton (1997, p. 02)
“Um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do <i>Scorecard</i> derivam da visão e estratégia da empresa”.	Oliveira, et al. (2002, p. 152)
“Um sistema balanceado de monitoramento de resultados da empresa”.	Oliveira (1999, p. 232)
“O <i>Balanced Scorecard</i> reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação de tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional”.	Atkison et al. (2000, p. 592)
“É um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização”.	Herrero Filho (2005, p.26)

Quadro 1 – Conceitos *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Kaplan e Norton (1997) descrevem que o BSC é uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio de estabelecimento de metas mensuráveis. Ele cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

O BSC evolui de um instrumento de avaliação de desempenho para um modelo de gestão orientado para a estratégia. Para Kaplan e Norton (1997), o potencial do BSC ocorre quando ele deixa de ser usado como um sistema de medição de desempenho e passa a ser usado como um sistema de gestão estratégica.

2.2.3 *Balanced Scorecard* como Modelo de Gestão Estratégica

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas estão utilizando o BSC não somente como um sistema de medidas táticas e operacionais, mas sim como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e viabilizar os processos gerenciais críticos.

A filosofia adotada pelas empresas está baseada em quatro princípios da organização focalizada na estratégia:

- *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:* neste processo as metas financeiras são estabelecidas; definem-se os segmentos dos clientes e mercados; identificam-se os objetivos e medidas para os processos internos; estabelecem-se as metas de crescimento e aprendizagem; estabelecem-se os investimentos em reciclagem de funcionários tecnologia da informação e as melhorias dos processos organizacionais como um todo.
- *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:* os objetivos e as estratégias são transmitidos a toda a empresa, mostrando assim a todos os funcionários os objetivos que devem ser alcançados para atingimento de estratégias da empresa.
- *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:* os altos executivos estabelecem as metas e os objetivos do BSC, e se alcançados, transformarão a empresa em um período de três a cinco anos. Kaplan e Norton (1997) descrevem

que esta transformação será alcançada por meio de metas de superação para as perspectivas do cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento.

- *Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico*: neste processo é possível monitorar e ajustar as estratégias traçadas, possibilitando também mudanças. As estratégias não podem ser tão rígidas e é importante o processo de *feedback*, neste contexto o BSC oferece a oportunidade de contribuir para o aprendizado estratégico.

A figura 1 demonstra a atuação integrada desses quatro princípios e seus inter-relacionamentos.

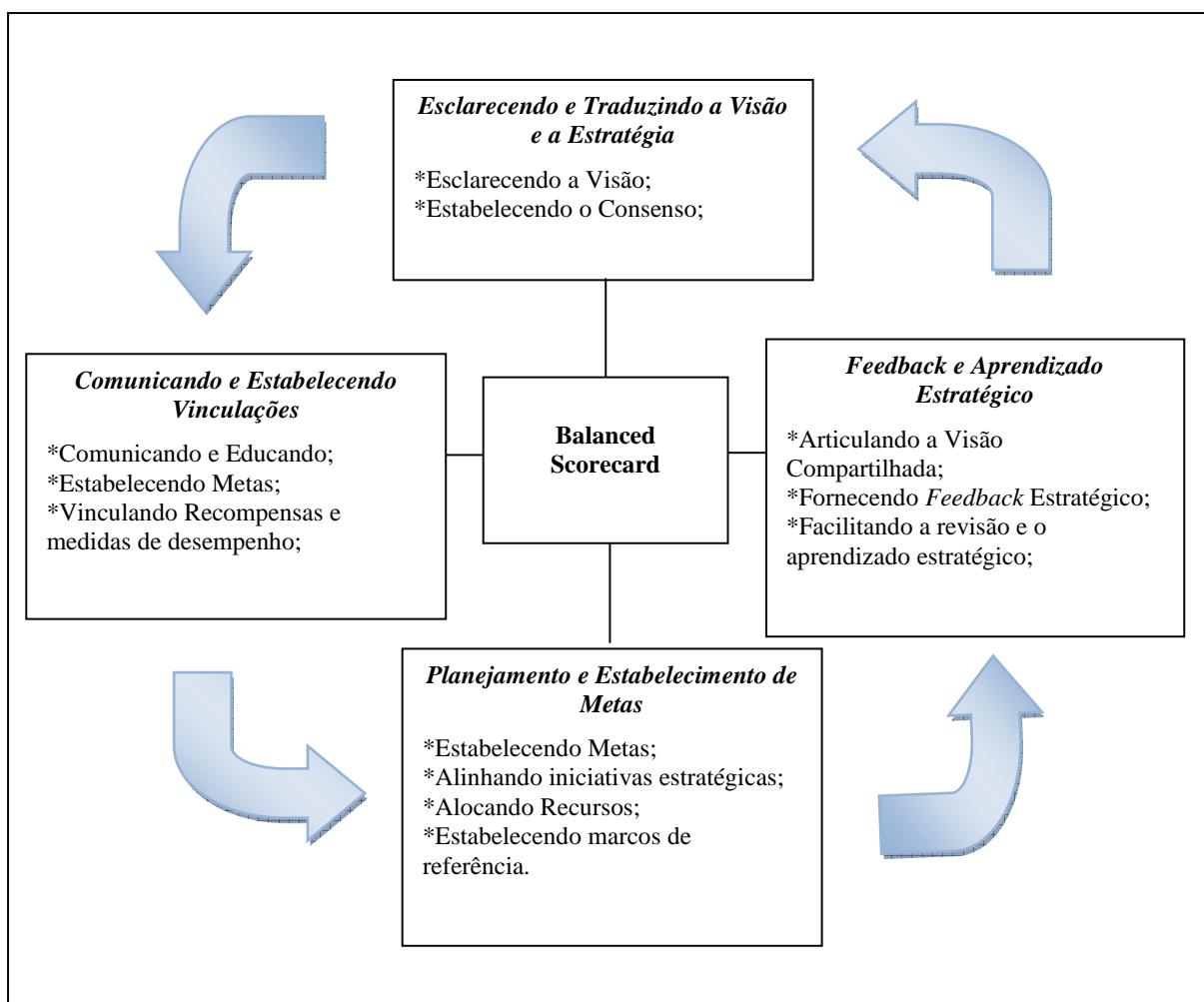


Figura 1– Sistema de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.12)

Kaplan e Norton (2000) acrescentaram um quinto princípio: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Esse quinto princípio foi incluído em razão da constatação de que o senso de propriedade e o envolvimento ativo da alta administração são as condições isoladas, mas importantes para o sucesso na implementação da estratégia do BSC.

Outro fator importante descrito por Kaplan e Norton (1996), é ampla participação das pessoas na criação do BSC, apesar de tornar o processo longo, oferece muitas vantagens, tais como: as informações de um maior número de gerentes são incorporadas aos objetivos internos; os gerentes ganham uma compreensão melhor das metas estratégias de longo prazo e a construção de um compromisso mais forte para o alcance das metas estabelecidas.

2.2.4 Estrutura do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* tem sua estrutura formada a partir de quatro perspectivas básicas; a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os objetivos e medidas de cada uma se originam a partir da visão e da estratégia estabelecida por cada empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), cada perspectiva deve responder a uma determinada questão, a qual deve traduzir a visão e as estratégias da empresa. A Figura 2 demonstra esta relação.

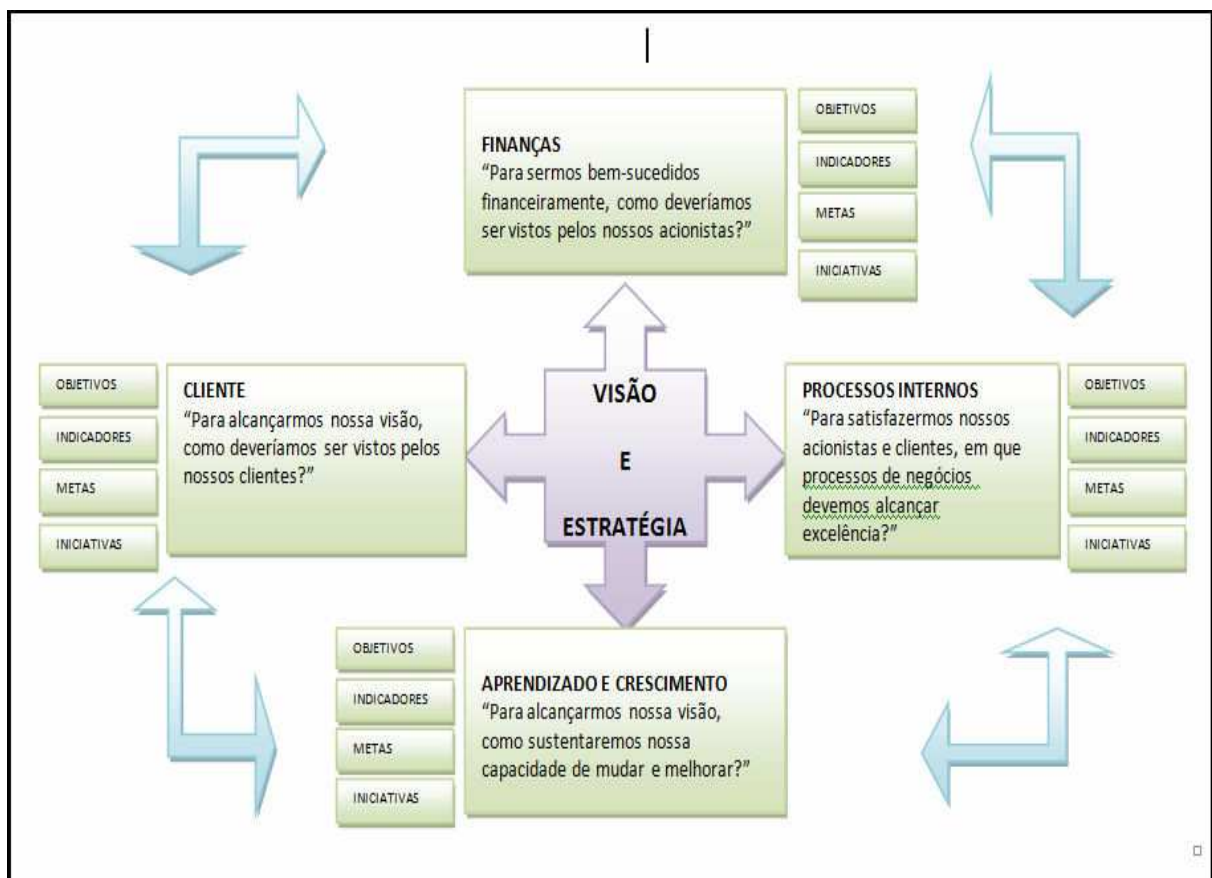


Figura 2– Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

Segundo autores do *Balanced Scorecard* as quatro perspectivas contempladas no modelo normalmente são adequadas aos diversos setores empresariais. No entanto, dependendo das estratégias necessárias ao ambiente de negócios, poderá ser preciso desenvolver uma ou mais perspectivas.

A filosofia do *Balanced Scorecard* parte do princípio de que, para uma organização obter o desempenho econômico desejado em longo prazo, as ações relacionadas em cada perspectiva devem estar perfeitamente correlacionadas. Os processos financeiros, de clientes, de processos internos e dos funcionários e sistemas devem conduzir aos objetivos de longo prazo da perspectiva financeira.

Por isso os indicadores ou medidas de cada perspectiva devem estar conectados, representando a relação de causa-e-efeito que se pretende para a obtenção das estratégias. Para OLVE et al. (1999) é um grande desafio estabelecer um equilíbrio entre as diversas medidas, de forma que tanto as melhorias de curto prazo quanto os objetivos de longo prazo estejam representados e adequadamente balanceados.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* têm como função apresentar a estratégia de uma companhia, traduzindo a visão em objetivos tangíveis e de forma equilibrada, com medidas financeiras e não financeiras. Os itens a seguir descrevem de forma resumida, as quatro perspectivas clássicas do BSC e a quinta perspectiva de mercado, sugeridas pelo autor Kronmeyer (2006).

2.2.4.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira define o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. Segundo OLVE et al. (1999, p.65) nesta perspectiva “encontramos uma descrição do que os proprietários esperam da companhia em termos de crescimento e lucratividade”.

Os estudiosos Kaplan e Norton (1997, p.50) afirmam que “os objetivos e as medidas financeiras definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”. Sendo assim, a perspectiva financeira irá atuar como estrutura principal de um ciclo de causa e

efeito, visto que após definida a meta financeira, as demais perspectivas serão trabalhadas de forma a atender o objetivo financeiro que está vinculado à estratégia principal da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), deve-se considerar que a vinculação dos objetivos financeiros às estratégias de determinadas unidades de negócio podem ser diferentes em cada fase do ciclo de vida da empresa. Os autores identificam três fases simplificadas:

- Fase do Crescimento: as empresas estão no início de suas atividades, possuindo produtos e serviços com capacidade de vendas e expansão. Neste momento é necessário ter recursos para melhorar os produtos e expandir os negócios.
- Fase de sustentação: as empresas buscam manter seu mercado, atraindo novos investimentos, no entanto, as exigências se tornam maiores sobre o capital que foi investido pelos acionistas, que esperam o crescimento da empresa mantendo o mercado conquistado.
- Fase de colheita: os objetivos se focam no fluxo de caixa da empresa, que buscam maximizar a geração de caixa em benefício da empresa para cobrir os investimentos feitos no passado, sendo os investimentos apenas para manutenção das atividades.

A partir da apresentação das fases do ciclo de vida da empresa, verifica-se que as estratégias em cada fase são norteadas por três temas financeiros:

- Crescimento e mix de receita: visa à ampliação de ofertas de produtos e serviços, desenvolver novos clientes e mercados e aumentar o valor agregado de produtos e serviços;
- Redução de custos e melhorias de produtividade: definir ações que busquem reduzir custos unitários, aumentar a produtividade e a receita, reduzir despesas operacionais otimizando a utilização dos recursos;
- Utilização dos ativos e estratégias de investimento: consiste em buscar o retorno financeiro gerado por projetos de investimento de capital o mais rápido possível.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os ciclos de vida estratégicos da empresa tendem a mudar os indicadores utilizados, para exemplificar os autores criaram uma matriz genérica:

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégias da Unidade de Negócio	Crescimento	- Aumento da taxa de vendas por segmentos - Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	- Investimentos (percentual de vendas) - P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	- Fatia de clientes e contas-alvo - Vendas cruzadas - Percentual de receita gerado por novas aplicações - Lucratividade por clientes e linhas de produto	- Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes - Taxa de redução de custos - Despesas indiretas (Percentual de vendas)	- Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) - ROCE por categoria-chave de ativo - Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	- Lucratividade por clientes e linhas de produto - Percentual de clientes não lucrativos	- Custos unitários (por unidade de produção por transação)	- Retorno - Rendimento (throughput)

Quadro 2 – Medição dos Temas Financeiros e Estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55)

É importante salientar que os objetivos e medidas das outras perspectivas deverão estar conectados de forma a conduzir à realização dos objetivos da perspectiva financeira. Portanto a meta das organizações que utilizam o BSC sempre será alcançar os objetivos financeiros garantindo o resultado aos investidores.

2.2.4.2. Perspectiva de Mercado

A perspectiva de mercado é sugerida pelo autor Kronmeyer (2006) como sendo uma nova perspectiva na composição clássica do BSC. Segundo o autor a perspectiva de mercado é extremamente importante, sendo está responsável por:

“refletir o sucesso mercadológico da proposta de valor da empresa para o cliente. Ou seja, caso a proposta de valor para o cliente seja adequada e reflita a perspectiva de valor para o cliente, os reflexos desta perspectiva se refletirão nos indicadores mercadológicos, e existe naturalmente um *delay* na geração deste efeito mercadológico (KRONMEYER, 2006, p. 209)”.

Separar as perspectivas de clientes e de mercado é de fundamental importância, como esclarece Kronmeyer (2006):

“Outro motivo fundamental para esta separação das perspectivas de mercado e clientes é efetivamente seu embasamento profundamente diferente. A perspectiva do cliente tem por objetivo apresentar os objetivos do cliente, e não os interesses da empresa, motivos de frequentes problemas na representação estratégica pelo BSC, questão esta presente desde as primeiras publicações dos seus autores (KRONMEYER, 2006, p. 209)”.

Os clientes possuem seus próprios anseios, como atendimento eficiente, preço baixo, pontualidade, está é a visão e a necessidade do cliente. Após as respectivas necessidades serem atendidas o impacto é refletido sobre as demais perspectivas, pois a divulgação positiva ou negativa se promulgará sobre o mercado, impactando na perspectiva de mercado e subsequente sobre os acionistas.

Desta forma, o principal foco desta perspectiva é diferenciar os objetivos da empresa com os objetivos do cliente. A empresa deve compreender quais são as necessidades dos seus clientes e quais são as necessidades da organização, ou seja, os impactos que serão refletidos após a demanda ser atendida.

Para Kronmeyer (2006), a perspectiva de mercado consegue demonstrar de forma clara a temporalidade de geração de valor ao acionista demonstrando em uma sequência de cinco perspectivas que auxiliam os gestores a entenderem melhor o que não lhes era possível ver antes, que os objetivos de clientes e objetivos empresariais na perspectiva de clientes constroem processos empresariais que de fato não trabalham a serviço dos clientes, mas sim da empresa. A figura 3 demonstra o processo de geração de valor aos acionistas sob as cinco perspectivas.

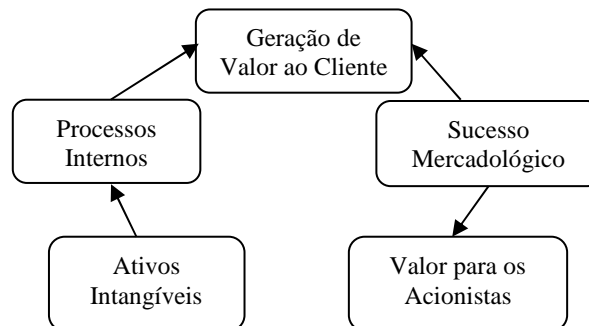


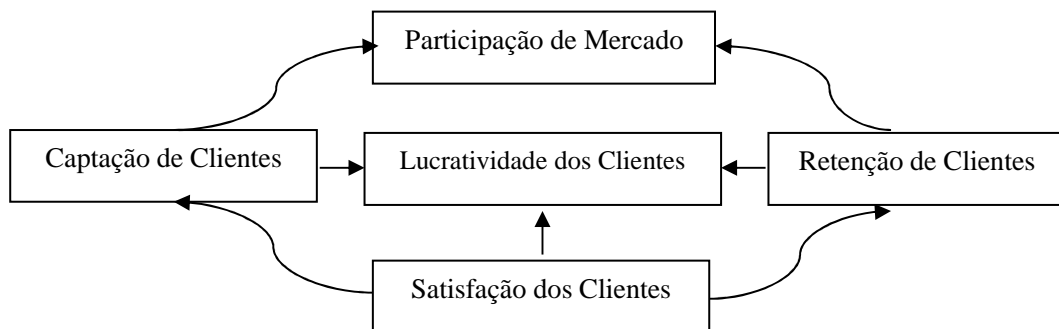
Figura 3– O Processo de Geração de Valor aos Acionistas.
 Fonte: Adaptado pelo Autor Kronmeyer (2006, p. 28).

Os processos que originaram a criação de valor as necessidades do cliente, devem estar baseados sob o ponto de vista dele, o que ele deseja, o reflexo da realização deste desejo ocasionará um cliente fiel e satisfeito, resultando no objetivo da empresa.

2.2.4.3. Perspectivas Clientes

Esta perspectiva deve dar ênfase à criação de valor para os clientes, priorizando os motivos pelo qual o cliente pagaria pelo valor entregue. Segundo Kaplan e Norton (1997) nesta perspectiva ocorre o alinhamento dos resultados das propostas de valor com determinados mercados e clientes. Considerando-se algumas medidas como essenciais para qualquer empresa, como a participação no mercado e à retenção de clientes, a captação, satisfação e lucratividade de clientes. O Quadro 3 resume as medidas essenciais da perspectiva dos clientes.

Quadro 3 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios no determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de Clientes	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

Segundo Campos (1998), a satisfação e retenção de clientes, bem como o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir.

Tendo como principal princípio o respeito pelo valor da satisfação do cliente em todos os momentos e pelo conhecimento de como coletar, analisar e utilizar as informações dos clientes e do mercado com vista a incrementar os negócios.

Observa-se que cada organização pode desenvolver conjuntos específicos para os objetivos desta perspectiva. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 112), “tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho dos serviços e custo”. Dessa forma, a empresa deve coligar os indicadores com as categorias nas quais seus clientes-alvo se enquadram, buscando a melhoria contínua a fim de atingir o máximo de desempenho nas expectativas dos clientes.

Kaplan e Norton (1997) salientam também a existência de um conjunto comum de atributos divididos em três categorias, embora as propostas de valor variem de acordo com o setor de atividades.

- Atributos dos Produtos ou Serviço: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, preço e qualidade;
- Relacionamento com Clientes: referem-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra;
- Imagem e Reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, algumas empresas conseguem a fidelidade dos clientes.

Campos (1998) considera que a perspectiva dos clientes permite determinar e medir tendências de mercado, o que proporciona a organização estabelecer proposições de valor para satisfazerem seus clientes. As propostas de valor típicas podem ser produtos ou serviços de melhor qualidade, maior eficiência e flexibilidade nas respostas ou preço mais competitivos.

2.2.4.4. Perspectivas Processos Internos

Nessa perspectiva, está os processos críticos que a empresa deve executar de maneira única a fim de alcançar a excelência, satisfazer as necessidades de seus clientes e atingir um desempenho financeiro superior e sustentável.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 99) “no *balanced scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”. Dessa forma, procuram-se revelar os processos novos que a empresa deve buscar para atender aos objetivos propostos.

Os processos realizados na organização devem explicar as atividades estratégicas, identificando pontos de vantagem competitiva que resultem na criação de valor, ou seja, a cadeia de valor deve ser formada por atividades que agreguem algum incremento de valor ao bem ou serviço final (MAGRETTA, 2012).

Cada seguimento de negócio possui um conjunto de processos de criação de valor para seus clientes e de geração de resultados financeiro. No entanto, conforme Kaplan e Norton (1997) a maioria das empresas adapta suas melhorias de processos internos sob os seguintes procedimentos de valor:

- Processo de Inovação: A empresa pesquisa minuciosamente as necessidades básicas dos clientes e as busca do desenvolvimento dos produtos ou serviços que atendam especificamente estas necessidades, constituindo-se na criação de uma cadeia interna de valor. Feito isso deve-se idealizar mercados e oportunidades inteiramente novos para os produtos e serviços que a empresa pode oferecer.
- Processo de Operações: Constitui o segundo estágio da cadeia interna de valor, onde os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes, enfatizando a entrega eficiente e regular dos produtos existentes aos clientes atuais. Ele tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço. Esse processo enfatiza a eficiência, regularidade e pontualidade da entrega dos produtos e serviços aos clientes.
- Processo de Serviço de Pós Venda: inclui garantia e concerto, correção de defeitos e devolução e processamento dos pagamentos, enfatizando a busca da excelência, a qual não termina na entrega do produto ou serviço ao cliente, mas sim onde é preciso oferecer algo mais para destacar-se no mercado.

A figura 4 representa a perspectiva da cadeia de valores genérica dos processos internos:

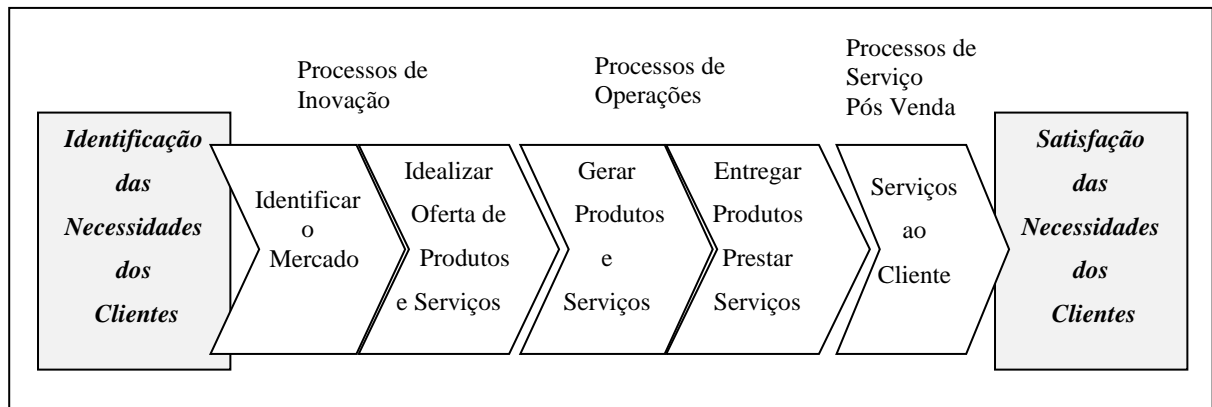


Figura 4– Modelo de Cadeia de Valor Genérica
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

Olve et al. (1999) considera necessário, em primeiro lugar, identificar os processos de uma companhia em todos os níveis. Posteriormente, deve-se eliminar os processos que não agregam valor para o cliente. A análise dos processos internos restantes é a base para a perspectiva dos processos do BSC.

Um ponto de grande relevância a ser observado nesta perspectiva é a questão da medição de desempenho. Os sistemas tradicionais focam o controle sobre os centros de responsabilidade, buscando a melhoria da eficiência departamental. Tendências mais recentes enfatizam a necessidade de atuar sobre o desempenho dos processos de negócios integrados que atravessam vários departamentos. Assim, medidas como custo, qualidade, produtividade e tempo devem estar definidos de forma a avaliar os processos.

2.2.4.5. Perspectivas Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento apresenta-se como a última perspectiva do *balanced scorecard*, representando a valorização do capital intelectual da empresa, relacionando a aprendizagem e o crescimento. A proposta desta perspectiva visa investimentos não apenas em equipamentos, pesquisas e desenvolvimentos, mas também em pessoal e nos procedimentos internos. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.133):

“são os funcionários que fornecem ideias para melhorar os processos e o desempenho para os clientes e isso gera uma grande necessidade de capacitá-los e treiná-los para que se tornem mais geniais e criativos dentro dos objetivos da organização, buscando alcançar a satisfação e produtividade dos mesmos”.

Todavia está perspectiva explícita a necessidade de investir no aumento de capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais. Empresas que tomam decisões exclusivamente pela avaliação financeira de curto prazo muitas vezes tendem a ignorar a importância desses investimentos para a realização das metas organizacionais de longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), existem três categorias para a perspectiva de aprendizado e crescimento para a maioria das empresas, quais sejam:

- Capacidades dos funcionários: cada vez mais é necessário investir em desenvolvimento de habilidades e novos conhecimentos para os funcionários. Com a evolução tecnológica, as rotinas e atividades braçais estão sendo realizadas por *softwares* ou máquinas, enquanto as pessoas precisam se concentrar na melhoria dos processos;
- Capacidade dos Sistemas de Informação: processos excelentes de informação sobre os clientes, os processos internos e os resultados econômicos oriundos da atividade dos funcionários, são fundamentais para o bom desempenho da organização;
- Motivação, empowerment² e alinhamento: a plena utilização da capacidade dos funcionários só é possível se existir um clima favorável dentro da organização. Dessa forma, é preciso desenvolver ações que garantam as condições para que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas com o desempenho empresarial.

Possuir um bom clima organizacional é fundamental para a execução da estratégia da empresa. Funcionários motivados e treinados trabalham melhor e produzem mais, ao saberem de sua importância para o processo se empenham mais e dão mais retorno ao negócio da empresa.

É importante mencionar que os colaboradores de uma empresa devem ser motivados a trabalharem alinhados com os objetivos da empresa, não basta apenas ter funcionários qualificados, eles precisam entender quais os objetivos da empresa e qual o seu papel neste processo (KAPLAN; NORTON,1997).

É fundamental que o trabalho realizado para o aprendizado e crescimento seja feito em parceria com o setor de RH, sendo este responsável por identificar treinamentos e capacitações para as funções exercidas na empresa, bem como, capacitações para as funções

² *Empowerment* – estratégia que visa ampliar a capacidade dos funcionários através da melhor comunicação.

exercidas na empresa, bem como, na busca por novos talentos, caso haja necessidade de mais apoio para a sustentação da estratégia da empresa.

Desta forma, pode-se considerar que as medidas desta perspectiva são importantes para o desenvolvimento das outras perspectivas, pois o conhecimento é a base para as ações estratégicas, tornando possível inovar e atingir vantagens competitivas no processo do planejamento.

As quatro perspectivas apresentadas anteriormente estabelecem a base para a elaboração de um *balanced scorecard*, o próximo tópico demonstrará a relação de causa e efeito entre as perspectivas e a formulação do mapa estratégico.

2.2.5 Relação de Causa e Efeito entre as Perspectivas

O *balanced scorecard* é fundamentado com uma série de objetivos e medidas que se interligam entre si, este conjunto forma a relação de causa e efeito levando a execução da estratégia. O *scorecard* deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e os indicadores nas quatro perspectivas, de forma que a ação tomada para atingir os objetivos, em uma das perspectivas, influencie o resultado nas demais.

Para Kaplan e Norton (1997), existem três princípios que permitem a integração do BSC à estratégia de uma empresa:

- Relações de Causa e Efeito: formam um conjunto de hipóteses que, em última análise expressam a estratégia de uma empresa. O sistema de medição deve demonstrar a coerência entre as relações dos objetivos estratégicos ao longo de todas as perspectivas do BSC.
- Vetores de Desempenho: ou impulsionadores do desempenho são os chamados indicadores de tendência, como por exemplo, índice de recompra ou lealdade de clientes, em geral estes indicadores são específicos para uma unidade de negócio. No entanto, um bom *balanced scorecard* deve conter, também, indicadores de resultado (ocorrência), como por exemplo, satisfação de clientes ou participação no mercado. A combinação destes dois tipos de indicadores permite a comunicação dos resultados de desempenho, bem como a forma de alcançá-los.
- Relação com os Fatores Financeiros: deve ser reforçada quando se implementa o BSC. Os mais variados programas que as empresas estão adotando atualmente,

como por exemplo, qualidade total, reengenharia ou redução de tempo de ciclo, devem estar associados aos resultados financeiros.

O BSC deve apresentar uma sequência de hipóteses sobre as medidas de resultados e os vetores de desempenho. Para isso, todas as medidas de um *scorecard* refletem o desempenho do resultado de ações sob a cadeia de valor, que comunicam a estratégia, e levam a um desempenho superior.

2.2.6 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um desenho lógico e abrangente para a descrição da estratégia, sua estrutura apresenta a criação de valor para o acionista através do inter-relacionamento das quatro perspectivas do BSC. A perspectiva financeira, perspectiva de cliente, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento apresentam respectivamente os resultados tangíveis da estratégia, a proposição de valor para os clientes, os processos críticos que criam valor diferencial e os ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

A figura 5 é a representação de um mapa estratégico genérico, que demonstra como os principais temas estratégicos se relacionam entre as quatro perspectivas.

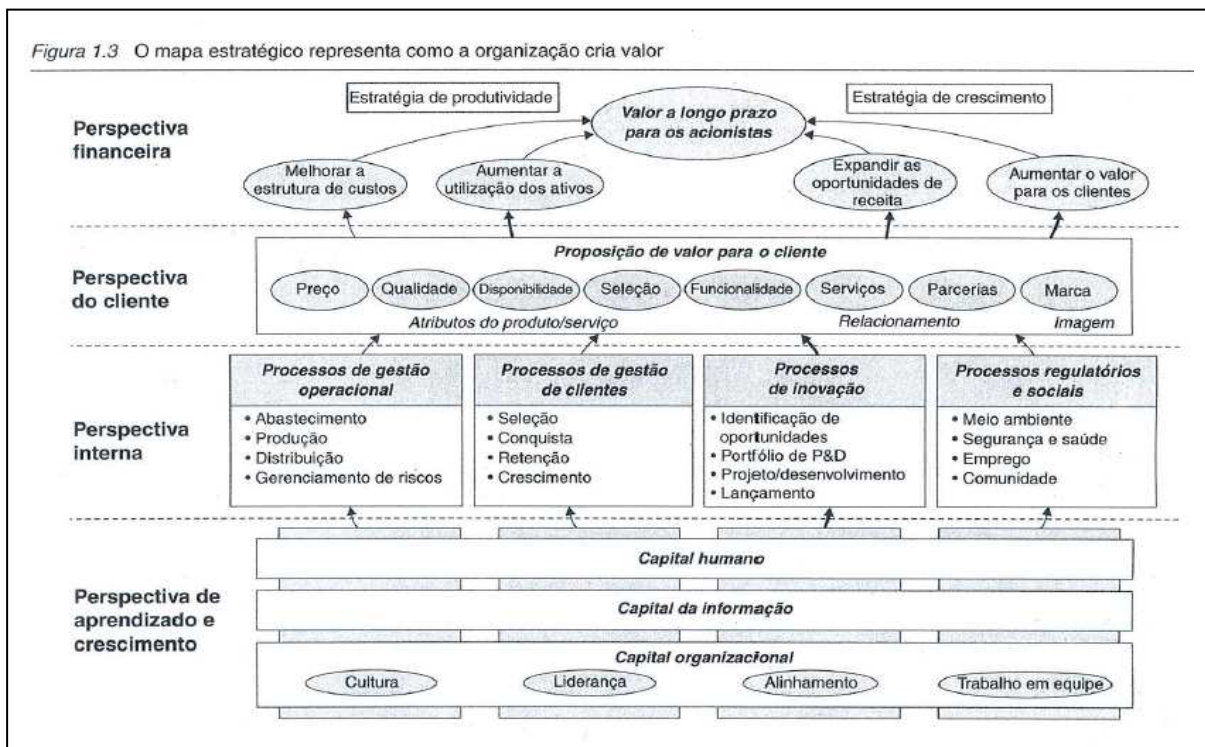


Figura 5– Mapa Estratégico Genérico
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11)

Segundo Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico é a representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes estratégicos de uma organização, permitindo que se descreva de forma consistente e uniforme a estratégia, o que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores.

Kaplan e Norton (2004) destacam que o mapa estratégico segue alguns princípios:

- Estratégia equilibra forças contraditórias: o objetivo da estratégia é equilibrar os objetivos financeiros de redução de custos e aumento de produtividade a curto prazo para que a longo prazo a empresa possa desfrutar de melhores receitas aumentando a lucratividade;
- Estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciado para os clientes: satisfazer o cliente é o ponto chave para o sucesso da estratégia, quando os objetivos do cliente são identificados e valorizados nitidamente, o resultado final será a criação de uma fonte de valor sustentável;
- Criar valor por meio dos processos internos: quando os processos internos estão alinhados com os objetivos financeiros e de clientes, sendo eficientes em sua proposição, o resultado é a criação de valor para clientes e acionistas;
- Estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos: quando identificados temas estratégicos que reforçam os processos e objetivos da empresa, ao longo do tempo a empresa passa a usufruir de benefícios que irão criar valor para seus acionistas;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis: papel da perspectiva de aprendizado e crescimento que trata dos ativos intangíveis da empresa que são o capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Conforme Kaplan e Norton (2001), o mapa estratégico revelou-se uma representação visual da estratégia, transparecendo com maior agilidade e clareza as informações necessárias para ação imediata.

2.2.7 Implantação e Estruturação do *Balanced Scorecard*

A implantação de um bom *Balanced Scorecard* deve seguir alguns passos. Porém para obter sucesso, é fundamental para administração de uma empresa ter em mente que o BSC

não pode ser encarado apenas como um sistema de medição de desempenho. De forma muito mais ampla, ele deve ser visto como uma maneira nova de gerenciamento dos negócios da organização.

A implementação do *Balanced Scorecard* envolve muitos esforços para mudanças nas práticas da gestão, não é uma simples opção por um novo sistema de indicadores, pois há o reordenamento em torno da cadeia de valor, o destaque dos ativos intangíveis, o conhecimento e envolvimento da estratégia por todos, isso provoca uma revitalização na estrutura organizacional (REZENDE, 2003).

De acordo com Campos (1998), o processo de construção do *Balanced Scorecard* só deve ser iniciado se houver a participação e comprometimento da alta administração. Sem isso, o BSC não dará certo, pois é uma iniciativa que busca a sinergia através de um processo sistemático com o consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização e objetivos e medidas operacionais.

As empresas que decidem por construir e implementar um BSC buscam mobilizar a organização em novas direções estratégicas, tendo por objetivo um ou mais dos seguintes itens: obter clareza e consensos em relação à estratégia alcançar metas estratégicas, alinhar programas e investimentos ou criar um sistema de *feedback*.

Kaplan e Norton (1997) sugerem um processo de quatro etapas para a produção de um *Balanced Scorecard*:

- Etapa 1 - Definição da arquitetura de indicadores: Esta etapa se subdivide em dois pontos: o primeiro é a escolha da unidade organizacional adequado e o segundo ponto é a identificação das relações entre unidade de negócios e corporação;
- Etapa 2 - O consenso em função dos objetivos estratégicos: o arquiteto prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos sobre visão, missão, e estratégia da empresa. Esse material é fornecido aos executivos da empresa inicia-se primeira série de entrevistas;
- Etapa 3 - Escolha e Elaboração de indicadores: o arquiteto fará reuniões objetivando refinar a descrição dos objetivos estratégicos; para cada objetivo identificar o indicador ou identificar as fontes de informações necessárias, bem como as ações para tornar essas informações acessíveis; e para cada perspectiva identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva e entre ela e as outras do *scorecard*.

- Etapa 4 - Elaboração do Plano de Implementação: Este plano deverá ser abordado por uma nova equipe, que formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*.

Conforme Crepaldi (2008) ao colocar o BSC em prática é importante observar a relação de causa e efeito dos indicadores do negócio nas quatro perspectivas, e dessa observação, procurar aprofundar os sistemas de diversas formas. A implementação do *Balanced Scorecard* fornece um referencial estratégico para a organização, na medida em que identifica e estabelece prioridades para o desempenho dos processos.

Tendo sido abordados os tópicos relativos à base teórica deste estudo, serão detalhados no próximo capítulo, os aspectos metodológicos que fornecem suporte para atingir os objetivos propostos neste trabalho.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

No referencial teórico apresentado no capítulo anterior, teceram-se considerações sobre as variáveis em estudo. A partir disso, tornou-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consistiu em sugerir a implantação da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* a uma concessionária de veículos, visando analisar as dificuldades vivenciadas no atual processo de gestão, identificando os seus pontos críticos e sugerindo possíveis melhorias.

Na sequência do capítulo, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a definição da área e participantes da pesquisa, a técnica de coleta de dados, que por sua vez especifica o tipo de pesquisa e os métodos utilizados, a análise dos dados e as limitações do método e do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esse estudo foi de cunho qualitativo, e teve como objetivo proporcionar melhor discernimento e compreensão do problema. A pesquisa possuiu um método não estruturado, baseado em uma amostra pequena, que teve como base promover compreender e interpretar o contexto da organização deste estudo, a fim de estabelecer indicadores de mensuração de desempenho fundamentados pela ferramenta *Balanced Scorecard*.

Para Richardson (1999), o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Este método não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Em princípio, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

Já conforme Minayo (1996, p.21), a pesquisa qualitativa:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser participado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser redutivos a operacionalização de variáveis.

A partir dos autores citados acima, pode-se concluir que as pesquisas qualitativas são apropriadas para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um processo, que é especificamente o foco deste estudo.

Todavia, devido ao caráter qualitativo da pesquisa e a necessidade de tomar conhecimentos de mais informações sobre o problema, optou-se pelo nível de pesquisa exploratório, que segundo Malhotra (2001), é significativo em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e é mais utilizado para pesquisas tipo estudo de caso.

A estratégia utilizada foi um estudo de caso, pois a pesquisa visou conhecer com profundidade o processo e as estratégias da empresa. Yin (2001) conceitua o estudo de caso, como sendo uma estratégia de pesquisa, que compreende um método que abrange a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Este mesmo autor ressalta que, o estudo de caso representa a estratégia preferida pelos pesquisadores, quando se coloca em forma de questão as do tipo “como” e “por que” pesquisar fenômenos.

A partir da estrutura metodológica definida, apresenta-se a seguir a amostra, os sujeitos de pesquisa e os caminhos que nortearão essa investigação.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi essencial determinarmos a população alvo deste estudo, pois esta foi a propulsora de novas informações, que caracterizou as estratégias da empresa e a elaboração de indicadores de gestão. Segundo Roesch (1999, p.301) “população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

Portanto, a população alvo deste estudo foi constituída por dois diretores e seis gestores da empresa Metrovel Veículos Ltda. Segue no Quadro 4 a lista e o perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo/Função	Tempo de Empresa
E1	Diretor Gestão	10
E2	Diretor Comercial	10
E3	Gerente Financeiro	10
E4	Gerente Administrativo	10
E5	Gerente Veículos Novos e Usados	8
E6	Gerente Peças e Pós Venda	4

Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

A seleção dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa, foi realizada através da técnica de amostragem por julgamento. Conforme Malhotra (2001) é a técnica em que o próprio pesquisador irá definir as pessoas a serem entrevistadas ou observadas, aplicando seu conhecimento a cerca da capacidade e experiência que os entrevistados possuem. Esta técnica proporciona uma pesquisa conveniente, barata e rápida.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Visando atender os objetivos propostos neste trabalho, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: observação participante, coleta de dados documental, entrevista semi-estruturada e *focus group*. Segue na sequência o detalhamento das mesmas.

Para Marconi e Lakatos (2008), a observação é uma técnica de coleta de dados com o intuito de obter informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Nesta pesquisa utilizou-se a técnica de observação participante, já que o pesquisador faz parte do grupo de pesquisa e pertence à mesma comunidade que investiga. As observações realizadas buscaram conhecer os elos da cadeia de valor, as fragilidades no fluxo deste processo e as ações praticadas no cotidiano dos gestores das áreas.

Aliadas as informações observadas, utilizou-se a coleta de fontes documentais. De acordo com Roesch (1999) as duas principais fontes de consulta são: os documentos da organização em estudo e as fontes históricas. Nessa pesquisa, as fontes documentais foram extraídas basicamente de dados da própria organização, tais como: site, arquivos históricos, apresentações e indicadores, com prévia autorização da empresa.

No segundo momento, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, a qual segundo Gil (1999) é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula as perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Desta forma,

efetuou-se entrevistas com os gestores da Metrovel, a fim de obter informações sobre as atuais dificuldades na sua gestão e identificar os objetivos estratégicos, indicadores e metas adotadas. As entrevistas possuíram um roteiro compostos de perguntas abertas e semi-estruturadas (conforme apêndice A), onde foram marcadas hora e o local com antecedência e ocorreram na própria empresa em estudo. Para o registro das respostas foram utilizadas anotações e apontamentos dos entrevistados sobre as mesmas.

Para complementar e finalizar a pesquisa utilizou-se a técnica *focus group*. Segundo Malhotra (2001), este método é uma entrevista com um pequeno grupo, que tem por objetivo obter percepções das questões de interesse do pesquisador, contemplando um grupo de pessoas apropriado. Visou-se neste momento, apresentar através de *slides* as informações coletadas e demonstrar a ferramenta de gestão BSC aos gestores já entrevistados e aos diretores da empresa. Esta técnica tem como foco principal incentivar o debate sob os fatos apurados e visualizar os objetivos estratégicos almejados pela organização como um todo. A entrevista possuiu um roteiro de discussão (conforme apêndice B) para fundamentar o debate e instigar as opiniões dos participantes.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise das informações obtidas nesta pesquisa foi realizada confrontando-se o referencial teórico que orienta este trabalho, com as informações capturadas a partir das técnicas de coleta. Conforme Gil (1999), a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados, possibilitando ao pesquisador responder o problema da pesquisa.

Inicialmente foi realizada uma análise teórica com base na literatura que deu suporte a este estudo. Nesta pesquisa, a proposição teórica auxilia a manter o foco dos dados que devem ser considerados ou descartados pelo pesquisador, bem como, ajuda a organizar todo o estudo de caso e a definir os tópicos a serem examinados e estudados.

Conforme Roesch (1996), na pesquisa de caráter qualitativo, a quantidade de dados que são coletados é grande. A apreciação desses dados se deu basicamente através da técnica de análise de conteúdo. Este método buscou identificar pontos relevantes em categorias analíticas, auxiliando o pesquisador a analisar e interpretar estes resultados.

Todavia, foram agrupadas através de conjunto de características comuns que se relacionam entre si, as observações registradas e os relatos das entrevistas individuais e do

grupo focal, refletindo assim, sobre os resultados realizados e almejados, sugerindo melhorias e apresentando com maior veracidade as conclusões desta pesquisa.

Para que as técnicas de análise aqui mencionadas pudessem alcançar um grande sucesso, foi essencial estabelecer um plano preliminar de análise de dados, onde este serviu como base para a organização de informações, análises e estudo dos dados interpretados.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

De acordo com Malhotra (2001), todo o projeto de pesquisa tem suas limitações, que podem ter relações com o tempo, restrições orçamentárias e também possíveis erros cometidos no planejamento dos mesmos.

Quanto às limitações do método qualitativo, Goldenberg (2000, p. 55) aborda que:

“um dos principais problemas a ser enfrentado na pesquisa qualitativa diz respeito à possível contaminação dos seus resultados em função da personalidade do pesquisador e de seus valores. O pesquisador interfere nas respostas do grupo ou indivíduo que pesquisa. A melhor maneira de controlar esta interferência é tendo consciência de como sua presença afeta o grupo e até que ponto este fato pode ser minimizado ou, inclusive, analisado como dado da pesquisa”.

Já às limitações da estratégia de pesquisa estudo de caso, Gil (1999) comenta que o estudo de caso mostra-se limitado à medida que seus resultados não podem ser generalizados para toda uma população. Para Yin (2001), podem ocorrer os vieses no estudo de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade dos seus resultados.

A seguir será descrito abaixo, algumas limitações apuradas entre as técnicas de coleta de dados. Conforme Forster *apud* Roesch (1999), na utilização da técnica de documentos, deve-se analisar e validar a autenticidade e a compreensão dos documentos, além da negociação junto à empresa para utilização dos mesmos. Os resultados que foram apresentados restringem-se a empresa analisada, não sendo aplicáveis para outras empresas do mesmo ou de outro setor de atuação, pois apresentam características específicas da realidade que foi foco de estudo.

Quanto à técnica de entrevista, Gil (1999) comenta que as principais limitações dessa técnica são: a falta de motivação do entrevistado em responder as questões, a incompreensão

das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado, e a influência do entrevistador nas respostas.

A técnica de grupo focal apesar de apresentar uma grande riqueza de comentários, demonstra uma limitação muito importante. Segundo Malhotra (2001) a clareza e a convicção dos depoimentos mencionados pelos integrantes do grupo, podem levar o pesquisador a considerar as descobertas conclusivas, e não exploratórias. No entanto esta limitação foi minimizada através de um roteiro de discussão.

Tais limitações mencionadas acima, não impediram que a pesquisa fosse realizada, pois os métodos e técnicas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo proporcionaram condições para atingir os objetivos da pesquisa.

O próximo capítulo apresentará detalhadamente as características da organização deste estudo.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a organização deste estudo. Primeiramente foi descrito a história da empresa e sua estrutura organizacional, em sequencia foi exposto o seu público alvo, os concorrentes e fornecedores. O próximo tópico formalizou o posicionamento estratégico, os fatores críticos de sucesso e análise do ambiente.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Metrovel Veículos Ltda. é uma empresa representante da marca Volkswagen, seu negócio consiste na comercialização de veículos novos, veículos seminovos, peças e acessórios originais, e na prestação de serviços de assistência técnica, tanto na parte mecânica como em chapeação e pintura.

Em 06 de julho de 2000 foi fundada a concessionária de veículos Metrovel, situada na cidade de Canoas – RS, sendo fruto da aquisição da revenda de veículos Cautol S/A, uma empresa familiar que receberá a concessão em 1955, está destacou-se entre as concessionárias do Rio Grande do Sul. No entanto, devido a impactos do mercado e a acentuada retração do setor, em 2000 a empresa registra a negociação da concessão aos sócios: Sergio Luis Pedrotti, Rubia Zagonel, Arildo Bacego Poletto e Luis Roberto Santos Dias, assim constituindo se a empresa Metrovel Veículos Ltda.

No ano 2001 e 2004 a empresa recebe a concessão da Volkswagen do Brasil para a formação da filial um e dois, ambas situadas na cidade de Porto Alegre – RS nos bairros Assis Brasil e Padre Cacique. O investimento teve como objetivo posicionar-se estrategicamente diante de seus demais concorrentes da rede, elevando sua capacidade e competitividade na capital. Após oito anos de desenvolvimento e crescimento, a revenda inaugura em julho de 2008 a terceira filial na cidade de Camaquã – RS visto a oportunidade de expandir suas atividades em cidades do interior.

Em setembro de 2011, é formalizada a venda da cota dos sócios minoritários, aos sócios Neri Carlos Dal Pozzo e Mateus Dal Pozzo, já integrantes do grupo Sulbra. Nesta data registra-se a integralização da bandeira Volkswagen, a diversidade de marcas do Grupo Sulbra.

Atualmente a empresa conta com uma força de trabalho de aproximadamente 212 colaboradores diretos distribuídos em 147 na unidade de Canoas, 11 na filial dois (Assis Brasil), 32 na filial três (Padre Cacique) e 22 na filial quatro (Camaquã). Para suprir a necessidade na prestação de serviços de limpeza e segurança, a organização possui parceiros externos, apropriando-se de mão de obra terceirizada.

A Metrovel como revendedora de veículos Volkswagen possui uma vasta linha de produtos, sendo formada por veículos importados, como: Tourag, Tiguan, Amarok, Passat, Jetta, Novo Fusca e veículos nacionais, como os modelos: Gol, Fox, Voyage, Crossfox, Spacefox, Polo, Saveiro e Kombi. A versatilidade da sua linha de produtos possibilita a concessionária a atingir uma diversificada gama de clientes, não restringindo-se a um público específico.

Além de comercializar veículos, peças e prestar serviços de assistência técnica, a Metrovel possui participação na venda de financiamentos, consórcios e seguros. Através de anos, a organização buscou atrair e desenvolver um relacionamento sólido entre as principais instituições financeiras, constituindo assim oportunidades de negócios a empresa e seus clientes.

A busca em ampliar sua participação no mercado e expandir a satisfação e fidelização de seus clientes é crescente na organização. O *slogan* utilizado pela concessionária “é simples sair de carro novo”, reforça o objetivo da empresa, identificando um atendimento eficiente e qualificado aos clientes, já que estes são a alma do seu negócio.

Após essa breve apresentação, os próximos tópicos demonstrarão a estrutura da organização, o público alvo, seus fornecedores e concorrentes potenciais.

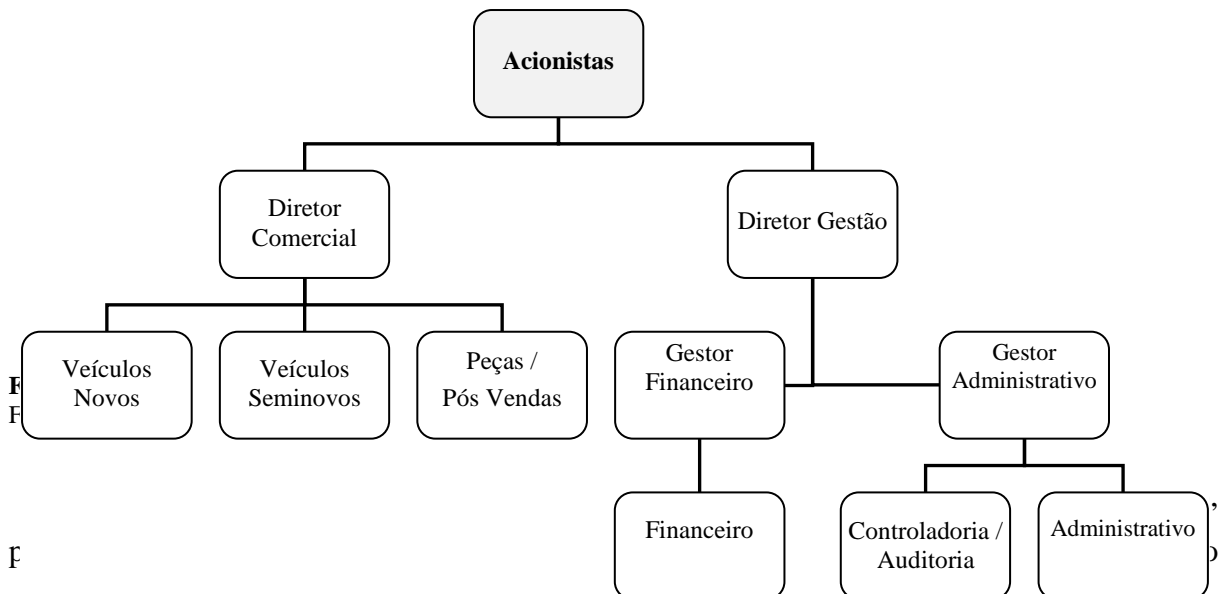
4.1.1 Estrutura Organizacional

A Metrovel possui uma estrutura verticalizada, com poucos níveis hierárquicos. A diretoria é formada pelo Diretor Comercial e Diretor de Gestão, ambos responsáveis em administrar e planejar as metas e estratégias para o desenvolvimento da empresa e otimização do resultado.

A estrutura comercial é fragmentada em unidades de negócio, sendo estes: veículos novos, veículos seminovos, peças e assistência técnica, cada unidade, possui um Gerente Comercial, e conta com uma equipe de Vendedores e Consultores qualificados e capacitados

para excelência no atendimento ao cliente. A estrutura administrativa é constituída pelo setor Financeiro, Contábil, Jurídico, Controladoria, Compras, Departamento Pessoal e TI, estes são responsáveis em fornecer o suporte ao Comercial e desenvolver os processos da empresa.

A figura 5 demonstra o organograma da Metrovel, de modo a ilustrar as relações entre as respectivas áreas.



entanto, observa-se a falta de sinergia entre departamentos e a carência de flexibilização e autonomia necessária para enfrentar o ambiente em mutação.

4.1.2 Público Alvo

A revenda de veículos Volkswagen deve ter abrangência, agilidade e flexibilidade para relacionar-se com todos os segmentos propostos pelo fabricante. Sua vasta linha de produtos amplia sua área de atuação, atendendo as diversas classes e diferentes seguimentos de mercado.

Pôde-se identificar alguns segmentos de mercado importantes dentro das unidades de negócios da revenda Metrovel, sendo estes:

Veículos Novos: atendem clientes de classe A, B e C que oscilam conforme a linha de produtos. Também se comercializam veículos a pessoas jurídicas que adquirem o veículo para as atividades fins da empresa.

Veículos Seminovos: atendem clientes de variadas classes sociais, no entanto, apresentam maior participação na classe média e baixa.

Peças e Acessórios: comercializam a dois nichos de clientes varejo e atacado. O varejo é formado pelos proprietários de veículos, que se utilizam do serviço de assistência técnica e compra de acessórios. Já o atacado é constituído pelas oficinas mecânicas particulares, autopeças e outras revendas.

Assistência Técnica: presta serviço para clientes particulares (manutenção e revisão de veículos de passeio), para frota de empresas (manutenção e revisão de veículos de serviço e passeio) e seguradoras (veículos sinistrados destes clientes).

Os segmentos mencionados acima podem ser diferenciados por potencialidade na formação do volume de vendas e da lucratividade da empresa.

Através de estudos realizados, a Metrovel buscou identificar a sua efetiva abrangência sob cada classe social, registrando as seguintes participações 5,71 % Classe A, 23,67% classe B e 70,62 % classe C. No segmento de peças e assistência técnica os percentuais concentram-se em 74% veículos de passeio, 23% empresas e 3% seguradoras.

Salienta-se que os clientes apresentam necessidades e motivações para os diferentes nichos de seguimento, os compradores de veículos novos, em geral já estão definidos referente a marca e modelo de veículos a comprar, são sensíveis a preços e ao atendimento, visto que a qualidade do produto é igual sobre os demais revendedores da marca. Os compradores de veículo usados analisam a relação custo e benefício no momento da compra e a qualidade do produto passa a influenciar a decisão. Os clientes particulares que buscam os serviços de assistência técnica procuram preferencialmente por atendimento e qualidade nos serviços. Já as empresas, as oficinas mecânicas, as seguradoras e outros clientes pessoa jurídica são mais sensíveis aos preços e à presteza no atendimento, seja dos serviços ou da entrega de peças.

4.1.3 Concorrentes

A concorrência da empresa Metrovel concentra-se principalmente nas demais concessões da marca Volkswagen, distribuídas próximas às áreas de atuação da organização. No entanto, a concessionária também possui uma diversificada linha de competidores, caracterizada pelo segmento de produtos ofertados.

O segmento de veículos novos apresenta como competidores as demais marcas do mercado. A unidade de veículos usados compete com três grupos estratégicos: os

revendedores autorizados de todas as marcas, os comerciantes independentes e os pequenos comerciantes. A venda de peças e acessórios concorre acirradamente com o “mercado paralelo”, já a prestação de serviços de assistência técnica disputa seus serviços com oficinas autorizadas e particulares.

A Metrovel posiciona-se em segundo lugar entre as concessionárias da marca Volkswagen no RS, detendo 25% da fatia do mercado, enquanto seus concorrentes são responsáveis pela outra parcela, dividida em 35% (Guaibacar), 22% (Panambra), 18% (Carburgo).

Observa-se que a marca Volkswagen durante anos manteve-se como a segunda maior marca no mercado brasileiro, concorrendo diretamente entre as quatro principais marcas: Fiat, Ford e GM. No entanto, nas últimas décadas a estabilidade do setor de automóveis foi impactada com a crescente entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, sendo estas, através da instalação de montadoras no Brasil, como as marcas: Renault, Peugeot, Citroen, Honda, ou a importação de veículos como as marcas: Hyundai, Cherry, Kia e Jac.

4.1.4 Fornecedores

As concessionárias Volkswagen possuem como principal fornecedor a montadora de veículos Volkswagen do Brasil SA, esta é responsável pela produção de veículos nacionais, intermediação de veículos importados e comercialização de peças e acessórios as concessões Volkswagen no Brasil. Observa-se que o fornecimento emergencial de peças e acessório é suprido pelos demais concorrentes da marca.

A Metrovel também possui fornecedores complementares homologados pela montadora, como fabricantes de borracha, produtos químicos, produtos elétricos e demais setores que alimentem esta cadeia. A apropriação de serviços terceirizados é mínima, sendo utilizado apenas com prestadores de serviços autônomos, através da instalação de película, polimento e serviços gerais.

As instituições financeiras são fortes parceiros da concessionária de veículos Metrovel, o principal fornecedor neste segmento é o Banco Volkswagen, através da comercialização de consórcios e financiamentos.

O tópico a seguir apresentará o posicionamento estratégico, os fatores críticos de sucesso e a apresentação dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa.

4.2 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O direcionamento estratégico é de fundamental importância para a evolução do modelo de gestão estratégica da empresa. É ele que define uma série de questões internas da organização, e auxiliam nos processos de seleção, qualificação e condução das atividades junto aos colaboradores.

Segue abaixo a apresentação do Negócio, Missão, Visão, Princípios e Valores da empresa Metrovel Veículos Ltda.

➤ ***Negócio:***

Comercialização de veículos automotores, peças e assistência técnica personalizada.

➤ ***Missão:***

Satisfazer plenamente as necessidades dos nossos clientes, através da comercialização de veículos novos, veículos seminovos, peças e assistência técnica, visando lucratividade do negócio e geração de valor para os acionistas e colaboradores.

➤ ***Visão:***

Ser referência em qualidade e atendimento entre as concessionárias Volkswagen, tornando-se a melhor operação de concessão no Rio Grande do Sul nos próximos cinco anos.

➤ ***Princípios e Valores:***

- Ética: devemos ser honestos com nossos clientes e colegas de trabalho, levando transparência e respeito em nosso dia a dia;
- Foco no Cliente: excelência no atendimento, buscando satisfazer as necessidades de nossos clientes;
- Lucro: o lucro é resultado do nosso esforço e dedicação, é com ele que comprovamos nosso valor como funcionários para os acionistas da empresa;
- Simplicidade: facilitar processos, primar pelo bom relacionamento e respeito;

- *Liderança Participativa*: lideranças alinhadas e comprometidas com os objetivos e metas da organização;
- *Capacidade e Criatividade*: buscamos estimular a criatividade e conhecimento de nossos colaboradores potencializando sua capacidade;
- *Responsabilidade Sócioambiental*: compromisso de responsabilidade, bom relacionamento e respeito com a sociedade e o meio ambiente.

Os valores declarados acima são de fundamental importância para a condução de todas as atividades dentro da organização, estes deverão ser avaliados periodicamente, para o contínuo alinhamento dos propósitos da empresa.

4.2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso da organização. Quando bem definidos, os FCS se tornam um ponto de referência para a execução das atividades voltadas a missão da empresa.

Desta forma, mencionam-se abaixo os fatores críticos de sucesso identificados na empresa Metrovel:

- Excelência e diferenciação no atendimento;
- Alinhamento de processos internos;
- Investimento na capacitação intelectual e produtiva de nossos colaboradores;
- Desenvolvimento da cultura organizacional;
- Redução de custos;
- Melhorar a lucratividade.

4.2.2 Análise do Ambiente

Para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos da organização é fundamental identificar os pontos fortes e pontos fracos as ameaças e oportunidades, impostas pelo ambiente interno e externo. Segue abaixo as características ambientais da concessionária Metrovel mencionadas:

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Instalações, máquinas e equipamentos; Localização estratégica dos pontos de venda; Capacidade da equipe de trabalho; Imagem da empresa; Segundo lugar na participação no mercado; Portfólio de produtos; Qualidade no atendimento; Parceria com instituições financeiras; Continuidade da cadeia de valor; Treinamentos;	Ausência de cultura organizacional; Carência na Criatividade e inovação; Baixa lucratividade; Baixa rentabilidade de produtos; Redução de custos; Liquidez da venda; Elevado índice de <i>turnover</i> ; Administração centralizadora; Alinhamento de processos insatisfatórios;
Ambiente Externo	
Ameaças	Oportunidades
Estagnação de lançamento de produtos; Entrada de diversas marcas estrangeiras; Lançamento de veículos nos concorrentes; Sazonalidade na atividade econômica; Retração do crédito ao cliente final; Garantia inferior aos demais concorrentes; Inconstância na distribuição de impostos federais;	Consolidação da Marca Volkswagen; Credibilidade no produto; Diversificação de segmento e classe de clientes; Periodicidade na manutenção do produto; Feirões e Ações externas.

Quadro 5 – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do ambiente interno e externo deve ser interpretada de forma integrada, de modo que o resultado obtido seja viável e constitua uma fonte de informações e suporte adequada as necessidades da gestão estratégica da empresa. Dessa forma, possibilita-se uma maior eficiência na tomada de decisão referente aos objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso e às perspectivas de futuro do negócio. Observa-se que o quadro 5 apresentado é uma representação simplificada apurada sob a pesquisa realizada.

A secção abaixo mencionará os pontos chaves apurados através da coleta de dados realizada.

5 BALANCED SCORECARD

Esta secção tem como objetivo formalizar a pesquisa realizada, apresentando os elementos que constituem a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* aplicados a empresa Metrovel Veículos Ltda.

Inicialmente serão descritos os objetivos almejados sob as cinco perspectivas da ferramenta: perspectiva financeira, perspectiva de mercado, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e conhecimento. Em sequencia foram explanados os indicadores de tendências (*drives*) e os indicadores de ocorrência (*outcomes*), as metas estabelecidas, a periodicidade de apuração, os planos de ação sugeridos e responsáveis apurados.

Por fim, será arquitetado o mapa estratégico da organização deste estudo, representando graficamente as relações de causa e efeito entre os componentes estratégicos. O mapa projetará de forma clara e resumida os objetivos a serem desenvolvidos, monitorados e avaliados pela administração.

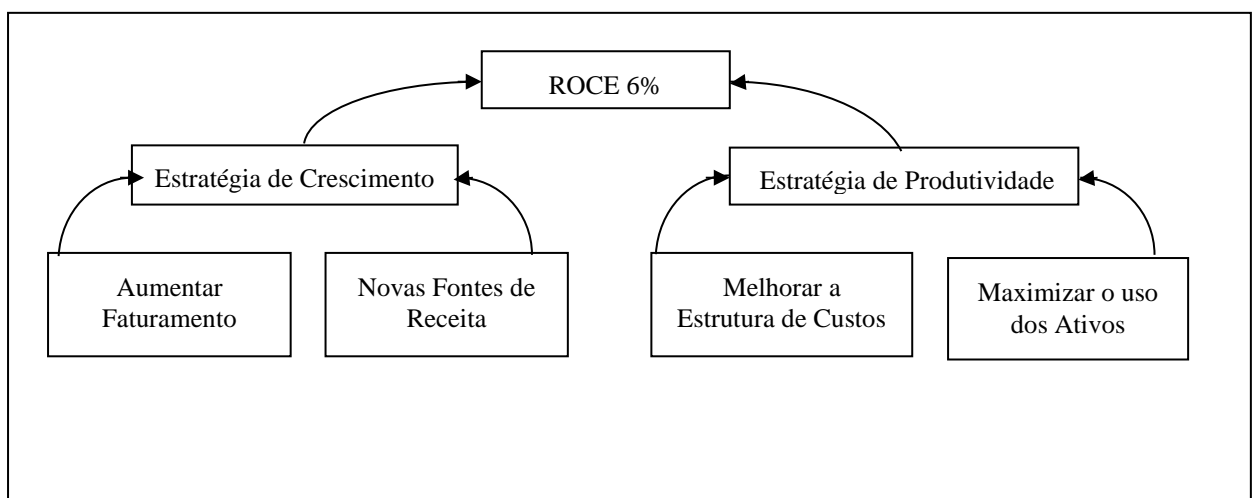
Todavia, este capítulo abordará os objetivos específicos deste trabalho, transcrevendo a teoria da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* a prática da organização.

5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira teve como objetivo apresentar a expectativa dos proprietários em termos de crescimento e produtividade sob a companhia. Os acionistas da Metrovel estipulam como meta, um retorno de 6% sob o capital investido. No entanto, nos últimos meses a empresa apresentou índices negativos, refletindo o prejuízo gerado pela operação.

Conforme Kaplan e Norton (2000) as organizações são formadas por duas estratégias que estimulam o desempenho financeiro: crescimento e produtividade. A estratégia de crescimento se concentra em novas fontes de receita e rentabilidade. Já a estratégia de produtividade tem como foco a redução de custo e o aumento da eficiência.

Neste contexto, estipulou-se o modelo abaixo projetando as perspectivas financeiras da empresa em estudo:



* <i>Bonificação PIV e PIP</i>	* <i>Venda Casada:</i>	* <i>Reduzir despesas Fixas;</i>	* <i>Melhorar o Fluxo de</i>
* <i>Bônus Alta Performace</i>	- <i>Financiamento;</i>	* <i>Reduzir Juros Pagos;</i>	<i>Caixa;</i>
* <i>Margem Mínima.</i>	- <i>Consórcio;</i>	* <i>Contenção de Processos</i>	* <i>Reduzir Inadimplência</i>
	- <i>Seguro;</i>	<i>Trabalhistas;</i>	<i>de Clientes;</i>
	- <i>Acessórios.</i>	* <i>Adequação do Quadro</i>	* <i>Giro de Estoque.</i>
		<i>Funcional.</i>	

Figura 7– BSC - Perspectiva Financeira Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia de crescimento abrange dois componentes importantes, o aumento do faturamento e as novas fontes de receita. O primeiro componente tem como objetivo elevar o faturamento da empresa, através da venda de seus produtos (veículos novos, veículos usados, peças) e na prestação de serviço de assistência técnica. O faturamento possui dois fatores relevantes: o bônus fábrica e a margem mínima.

O nível de faturamento influencia diretamente a bonificação da fábrica, a montadora estabelece metas sob o faturamento de cada unidade de negócio, promovendo incentivos significativos sob os objetivos alcançados. As bonificações são caracterizadas em três tipos: PIV – Programa de Incentivos Veículos (quantidade de veículos nacionais faturados no mês), PIVI – Programa de Incentivos Veículos Importados (quantidade de veículos importados faturados no mês) e PIP – Programa de Incentivo de Peças (nível de faturamento de peças registrado no mês).

A margem dos veículos faturados reflete significativamente nos resultados da empresa. Desta forma, a Metrovel possui uma margem mínima estabelecida por negociação, no entanto, este objetivo dificilmente é alcançado, a acirrada concorrência e as exigências da montadora levam a ações incisivas sob a venda, ocasionando margens abaixo do projetado.

O segundo componente importante na estratégia de crescimento são as novas fontes de receita. O objetivo da empresa é aumentar a proporção de vendas dos produtos adicionais ao negócio, promovendo o crescimento da receita. Desta forma, a organização durante alguns anos consolidou parcerias com instituições financeiras e demais seguradoras, garantindo um retorno estimável ao volume de operações comercializadas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) o crescimento lucrativo da receita é estimulado através do relacionamento com os clientes existente, ofertando-se um volume maior dos atuais ou novos produtos. Salienta-se que a receita oriunda da venda dos produtos adicionais (acessórios, seguros, consórcios e financiamentos), corresponde a 15% sob o resultado do faturamento de veículos novos, reforçando a importância destes sob a lucratividade almejada.

A estratégia de produtividade abrange dois componentes: melhorar a estrutura de custos e maximizar o uso dos ativos, ambos têm por objetivo desenvolver a eficiência sob as operações da empresa, atingindo as necessidades dos clientes e otimizando os recursos existentes. Kaplan e Norton (2000) afirmam que a estratégia de produtividade possui como foco primordial a redução de custos e o aumento da eficiência. Desta forma, analisar os custos da operação versus a produtividade das atividades exercidas é essencial para o crescimento do negócio.

Todavia, o primeiro componente tem como foco melhorar a estrutura de custos da operação, através da redução das despesas fixas, a minimização dos juros pagos, a contenção de processos trabalhistas e a adequação do quadro funcional. Para reduzir as despesas diretas e indiretas a Metrovel implantou o controle orçamentário, um sistema regulamentado por cotas com foco no monitoramento e bloqueio do consumo. A organização também apropriou-se de reuniões mensais para a apresentação das despesas e identificação de possíveis melhorias.

A minimização dos juros pagos e a contenção de processos trabalhistas são fatores relevantes a estrutura de custos da concessionária. Os juros pagos a fábrica e demais instituições financeiras representam atualmente 18% sob as despesas totais da estrutura, já as despesas sob as ações trabalhistas representam 3%.

Outro vetor importante na amortização das despesas da operação é o quadro funcional, este representa 45 % das despesas totais da empresa. Entretanto, a Metrovel vem efetuando um levantamento sob as reais necessidades da concessionária, avaliando o número de colaboradores e suas respectivas atividades. Contudo, os autores Kaplan e Norton (1997) observam que a redução de custos deve ser precisa e balanceada não interferindo na realização dos objetivos da perspectiva de clientes e dos processos.

O segundo componente da estratégia de produtividade é a maximização do uso dos ativos. Para atender este quesito os vetores propostos foram à redução do tempo de veículos e peças em estoque, a redução da inadimplência de clientes e a minimização do ciclo de caixa.

O capital investido no estoque da empresa Metrovel é extremamente significativo, o acompanhamento do tempo de estoque dos veículos novos e usados são realizados diariamente através de sistemas integrados de gestão. As metas estabelecidas sobre o giro de estoque têm por finalidade atender os objetivos da montadora, liberar o crédito para compras futuras e alinhar o fluxo de caixa.

A redução da inadimplência de clientes é um fator importante na maximização dos ativos. Para atender esta demanda, a concessionária busca renegociar com os seus clientes a inadimplência e a recuperação do crédito. O ciclo de caixa do negócio é ponderado através do

prazo média entre as entradas e saídas, observou-se que devido aos baixos níveis de faturamento e os altos custos da operação, a Metrovel possui um fluxo de caixa negativo nos últimos períodos.

Após descrever os componentes da perspectiva financeira, segue abaixo o quadro 6 com a apresentação dos objetivos, *outcomes*, *drivers*, periodicidade de apuração, metas e plano ação.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Retorno sobre o Capital Empregado	ROCE	Mensal	X	EBIT / (Total do Ativo - Total do Passivo Corrente)	Mensal	X	- Reuniões mensais entre Diretoria e Gerentes para acompanhamento das metas e resultados; - Reavaliar o mercado e o planejamento estratégico para atender todos os objetivos estabelecidos.	Diretoria
Aumentar o Faturamento	Total R\$ Faturamento	Mensal	X	R\$ Faturamento Projetado X R\$ Faturamento Realizado	Semanal	X	- Campanhas de marketing para estimular as vendas; - Treinamento de vendas. - Ações de CRM para resgate de clientes. - <i>Feedback</i> diário a equipe de vendas.	Gerente de Veículos
Bonificação PIV	Unidades Faturadas Veículos Nacionais	Mensal	X	Quantidade de Unidades de Veículos Nacionais Faturados X Objetivo Fábrica	Semanal	X	- Controle meta de varejo; - Controle <i>Market Share</i> ;	Gerente de Veículos
Bonificação PIVI	Unidades Faturadas Veículos Importados	Mensal	X	Quantidade de Unidades de Veículos Importados Faturados X Objetivo Fábrica.	Semanal	X	- Campanha de Marketing para intensificar venda de importados; - Bonificar os colaboradores sob venda de veículos importados .	Gerente de Veículos

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Bonificação PIP	Total R\$ Faturamento de Peças	Mensal	X	Volume R\$ de Faturamento Peças X Objetivo Fábrica	Semanal	X	-Intensificar vendas tele-peças; - Focos na curva C e D; - Preenchimento da agenda da oficina, através de ações de CRM.	Gerente de Pós Vendas
Margem de Lucro Mínima	% Margem de Lucro por unidade de veículo	Mensal	X	% Margem de Lucro realizada sob unidade de veículos faturados X % Margem projetada.	Diário	X	-Treinamento e orientação da equipe de vendas; -Controle da avaliação dos veículos usados.	Gerente de Veículos
Novas Fontes de Receita	Quantidade de Operações Adicionais	Mensal	X	Quantidade de Operações Adicionais Realizadas X Quantidade de Veículos Faturados	Mensal	X	- Bonificações aos colaboradores sob o volume das vendas incrementadas; - Patrocínio das Instituições para divulgação dos produtos.	Diretor Comercial
Melhorar a Estrutura de Custos	Total RS de Despesas Realizadas	Mensal	X	Orçado X Realizado	Mensal	X	- Controle orçamentário, através de sistema, estabelecendo limites de consumo; -Reuniões mensais com os gestores para análise do DRE; -Controle de custos fixos.	Gerente Administrativo

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Reduzir Juros Pagos	% Juros Pagos a Terceiros e Fábrica	Mensal	X	% Juros Pagos X Total de pagamento a terceiros e fábrica.	Mensal	X	- Renegociar dívidas com bancos e fábrica; - Buscar alternativas de crédito mais baratas.	Gerente Financeiro
Contenção de Processos Trabalhistas	Quantidade de Ações Trabalhistas	Mensal	X	Quantidade de Ações Trabalhistas X Quantidade de Trabalhadores Desligados	Mensal	X	- Identificar as reincidências de casos, buscando amenizar o problema; - Integração do RH com as equipes, avaliando situações futuras; - Implementar o Processo de Desligamento.	Gerente Administrativo
Adequação do Quadro Funcional	Total de Colaboradores da Empresa	Trimestral	X	Quantidade de colaboradores por setor.	Trimestral	X	- Implantação do programa de cargos e salários; - Avaliação das necessidades da empresa x produtividade dos colaboradores.	Gerente Administrativo
Giro de Estoque	Total de Dias de Estoque	Mensal	X	Total de Dias de Estoque X Objetivo Estabelecido	Diário	X	- Priorizar o faturamento de veículos mais velhos no estoque; - Incentivo de vendas sob veículos acima de 90 dias estoque.	Gerente de Veículos

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Reduzir Inadimplência de Clientes	Total R\$ de Duplicatas em aberto.	Mensal	X	Total R\$ Duplicatas a Receber em Aberto - Total R\$ de Duplicatas a Receber Pagas.	Semanal	X	- Efetuar antes da venda as devidas consultas e registro de cadastro; - Renegociar pagamentos com clientes em atraso; - Encaminhamento ao jurídico;	Gerente Financeiro
Melhorar Fluxo de Caixa	Ciclo de Caixa	Mensal	X	Prazo Médio de Duplicatas a Receber – Prazo Médio de Duplicatas a Pagar.	Mensal	X	- Padronizar um limite de parcelamento aos clientes, reduzindo o tempo de recebimento; - Buscar parceiras com fornecedores aumentando o prazo de pagamento.	Gerente Financeiro e Gerente Administrativo

Quadro 6 – Quadro Perspectiva Financeira Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 PERSPECTIVA DE MERCADO

A perspectiva de mercado tem como objetivo apurar os reflexos empresariais que atendem as necessidades da empresa frente à satisfação dos clientes. Segundo Kronmeyer (2006) a perspectiva de mercado é o resultado dos objetivos empresariais sob o impacto dos objetivos presentes na perspectiva de clientes.

Neste contexto, segue abaixo a figura 8 projetando as perspectivas de mercado almejadas pela empresa deste estudo:

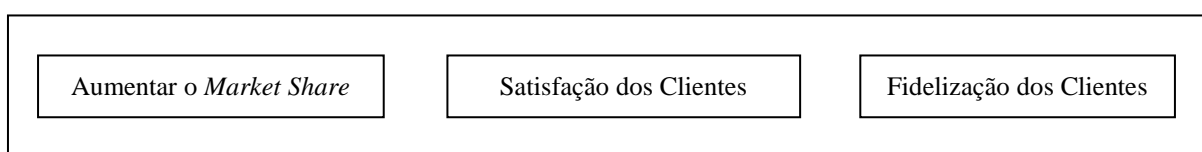


Figura 8– BSC - Perspectivas de Mercado Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Metrovel possui três elementos na perspectiva de mercado, estes são representados pelo nível de participação de mercado, o nível de satisfação dos clientes e a quantidade de clientes fidelizados. As estratégias aqui mencionadas foram apuradas através da pesquisa realizada, projetando os resultados almejados pela empresa após a realização das necessidades dos clientes.

Todavia, a concessionária tem como meta ampliar o seu nível de participação no mercado do Rio Grande do Sul entre as concessionárias Volkswagen. Para isso, a Metrovel vem buscando identificar as fragilidades em seu processo, aprimorando o seu conhecimento e implementando melhorias.

Observa-se que para estabelecer-se no mercado e ampliar sua participação, é primordial um excelente nível de satisfação e fidelização dos seus clientes. Conforme Kaplan e Norton (2004) a satisfação dos clientes geralmente leva a retenção dos clientes, quando se retém clientes a organização amplia sua fatia de mercado. Desta forma a concessionária realiza pesquisas de satisfação com todos os clientes atendidos, avaliando e aperfeiçoando os pontos de negativos mencionados.

Após descrever os componentes da perspectiva de mercado, o quadro 7 expressará os objetivos, indicadores, a periodicidade de apuração, as metas e plano ação.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Aumentar o <i>Market Share</i>	% da participação entre as concessionárias Volkswagen	Mensal	X	% do faturamento da Metrovel X demais concessionárias Volkswagen	Diário	X	- Aumento da conversão do fluxo da loja; - Resgate do cliente diário; - Identificação dos motivos de perda.	Gerente de Veículos e Gerente de Pós Vendas
	% da participação da Volkswagen entre as demais marcas.	Mensal	X	% de Emplacamentos Volkswagen X as demais marcas.	Mensal	X	- Reuniões com os representantes regionais da montadora; - Reuniões com a Assobrav-Associação Volkswagen do Brasil.	Diretor Comercial
Fidelização dos Clientes	Quantidade de Clientes Fiéis na compra de Veículos Novos	Mensal	X	Quant. de Recompra de veículos na Concessionária	Mensal	X	- Controle CRM sob a periodicidade do Cliente; - Programa de fidelização como: cheque bônus para futuras compras.	Gerente de Veículos
	Quantidade de Clientes Fiéis na compra de Peças	Mensal	X	Quant. de Recompra de peças na concessionária	Mensal	X		Gerente de Pós Vendas
	Quantidade de Clientes Fiéis na compra de serviços de assistência técnica.	Mensal	X	Quant. de Recompra de Serviços na Concessionária	Mensal	X		

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Satisfação dos Clientes	Grau % de Satisfação dos Clientes	Mensal	X	Nível de % de Satisfação dos Clientes X % Meta Montadora.	Diário	X	- Controle de qualidade no atendimento, produto e serviços prestados; -Feedback do atendimento pós venda realizada; -Retorno ao cliente do atendente responsável para buscar satisfazer as necessidades não atendidas; -Treinamento para equipe.	Gerente de Veículos e Gerente de Pós Vendas

Quadro 7 – Quadro Perspectiva de Mercado Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

A perspectiva de cliente tem por objetivo criar valor aos seus consumidores através do fornecimento de produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Desta forma, a Metrovel tem como intuito atender os desejos de seu público alvo, promovendo o contentamento sob os atributos cobiçados.

Conforme Campos (1998) as empresas que desejam atingir resultados financeiros superiores, precisam criar e entregar produtos e serviços que tenham real valor para seus clientes. Através da pesquisa documental realizada neste estudo, obteve-se o levantamento sob os principais atributos criadores de valor aos clientes da concessionária.

Para transcrever estes princípios, segue abaixo a figura 9 com a apresentação da perspectiva de cliente:

Atributos do Produto / Serviço				Relacionamento		Imagem
Preço	Disponibilidade	Tempo	Condições de Pagamento	Atendimento	Qualidade	Confiança
<i>*Preço de Veículos;</i> <i>*Preço do Usado;</i> <i>*Preço Serviços;</i> <i>*Preço Peças.</i>	<i>*Disponibilidade: Veículos;</i> <i>Peças</i> <i>Revisões.</i>	<i>*Tempo de Entrega do Veículo;</i> <i>*Tempo do Serviço Prestado;</i> <i>* Tempo de entrega tele-peças.</i>	<i>* Taxas;</i> <i>*Parcelamento;</i> <i>*Desconto.</i>	<i>*Diferenciação no Atendimento</i> <i>* Conquistar o Cliente.</i>	<i>*Conformidade dos produtos entregues;</i> <i>* Conformidade com os serviços prestados.</i> <i>* Conforto n o ambiente proposto.</i>	<i>* Confiança Metrovel.</i>

Figura 9– BSC - Perspectiva de Cliente Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As características aqui mencionadas foram estruturadas em um conjunto de três categorias. Conforme Kaplan e Norton (1997), um modelo genérico de atributos comuns para todos os setores está dividido em três categorias: atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação.

Os atributos de produtos e serviços são os vetores essenciais para a contemplação das exigências dos clientes, as características avaliadas nesta categoria são: o preço de comercialização, a disponibilidade de produtos e horários para revisões, o tempo de entrega dos produtos e serviços adquiridos e as condições de pagamento ofertadas.

O segundo componente é o relacionamento com o cliente, este tem por finalidade enfatizar o nível de satisfação sob o atendimento proporcionado pela equipe de colaboradores, sob a qualidade dos produtos e serviços comercializados e sob o conforto no ambiente de loja.

O terceiro elemento do conjunto é a imagem da instituição, neste quesito a concessionária busca avaliar a experiência de compra proporcionada, aferindo o índice de recompra e recomendação da concessionária.

Com a diversificada gama de clientes a Metrovel buscou se especializar no público alvo de maior abrangência no setor de veículos. Desta forma, a estratégia adotada pela empresa foi diferenciar-se por sua excelência operacional, proporcionando as exigências básicas aos seus clientes.

Todavia, seus consumidores estão cada vez mais exigentes e atentos às oportunidades de negócio, desta forma entender e atender os desejos dos clientes é um forte diferenciador sob os demais concorrentes.

O quadro 8 transcreverá os objetivos, indicadores, a periodicidade de apuração, as metas e plano ação sob os atributos da perspectiva de clientes:

BJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Preço	Preço dos Veículos Negociado	Semanal	X	Média R\$ Preço de Veículos	Diário	X	- Cliente oculto; - Verificar tabela fábrica; - Apresentar os benefícios ao cliente.	Gerente de Veículos
	Avaliação Ofertada	Semanal	X	Média Avaliação de Veículo Usado	Diário	X	- Apurar com os demais lojistas outras ofertas pelo veículo; - Apresentar os motivos do valor proposto sob o veículo usado.	Gerente de Veículos
	Preço de Peças Praticado	Mensal	X	Média R\$ Preço de Peças Originais	Mensal	X	- Avaliar a carência de peças no mercado; - Cliente oculto; - Verificar tabela fábrica;	Gerente de Pós Vendas
	Preço de Serviços Praticado	Mensal	X	Média Preço R\$ Assistência Técnica de concessionárias VW	Semanal	X	- Verificar tabela de preços montadora; - Cliente oculto; - Treinamento aos consultores para a devida apresentação dos serviços ofertados.	Gerente de Pós Vendas

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Disponibilidade	Unidades Disponíveis de Veículos	Semanal	X	Quantidade de propostas perdidas pelo motivo de unidades ausentes no estoque	Diário	X	- Providenciar os veículos no estoque fábrica; - Alinhar o estoque as necessidades do mercado; - Apresentar demais veículos ao cliente.	Gerente de Veículos
	Unidades Disponíveis de Peças	Semanal	X	Quantidade de pedidos perdidos devido à falta do produto.	Diário	X	- Buscar identificar as peças de maior saída e suprir as necessidades entre a concorrência.	Gerente de Pós Vendas
	Horários Disponíveis para Revisão	Semanal	X	Quantidade de OS Perdidas pela ausência de Disponibilidade de Horários	Diário	X	- Apropriar a carga horária, a produtividade sob a necessidade de serviço; - Incluir novos pontos de trabalho conforme a necessidade.	Gerente de Pós Vendas
Tempo	Prazo de Entrega de Veículo Informada	Mensal	X	Quantidade de Dias de atraso para efetivação da entrega	Mensal	X	- Antecipar o prévio aviso ao cliente caso haja o atraso; - Identificar a falha no processo para o devido atraso e conduzir ajustes.	Gerente de Veículos

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Tempo	Prazo de Entrega Técnica	Mensal	X	Horas de Atraso do Serviço Prestado	Mensal	X	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar o prévio aviso ao cliente caso haja o atraso; - Treinamento da equipe; - Recepção adequada as necessidade básicas do cliente; - Acompanhamento do consultor com o serviço prestado. 	Gerente de Pós Vendas
	Prazo da Entrega Tele Peças	Mensal	X	Horas de Atraso da Entrega de Peças	Mensal	X	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar rotas e horários de entrega por região. - Identificar índices de reclamações por região. - Contratar, se necessário, serviços terceirizados. 	Gerente de Pós Vendas
Condições do Pagamento	Nível de Satisfação	Mensal	X	% Satisfação do Cliente com as condições Propostas	Diário	X	<ul style="list-style-type: none"> - Apurar quais as condições de pagamentos solicitadas pelos consumidores insatisfeitos; - Ponderar parcerias com novas instituições para parcelamentos e taxas consideradas. 	Gerente Financeiro

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Qualidade	Total de Peças devolvidas por defeito	Mensal	X	Quantidade de Devoluções por Defeito X Quantidade de Orçamentos Faturados	Mensal	X	- Treinamento da equipe para a devida aferição do defeito da peças, identificando se o mesmo é defeito de fabrica ou de transporte; - Integração com a montadora.	Gerente de Pós Vendas
	Taxa de Retorno sob defeito na prestação de serviço.	Mensal	X	% de Ordem de serviços abertas por retrabalho X Total de Ordem de Serviços encerradas.	Mensal	X	- Treinamento da equipe operacional e os consultores; -Controle do homem qualidade “o testador”; -Apuração das garantias de fábrica.	Gerente de Pós Vendas
Atendimento	SIC de Vendas Nível de Satisfação do Atendimento Veículos	Mensal	X	% da Satisfação no atendimento da venda de veículos	Semanal	X	-Identificar as falhas por vendedor e entregar técnico avaliado; - Treinamento; - Efetuar o <i>Feedback</i> com o cliente.	Gerente de Veículos
	SIC de Pós Vendas Nível de Satisfação do Atendimento Pós Vendas	Mensal	X	% Satisfação no atendimento de Pós Vendas	Semanal	X	- Identificar as falhas por consultor avaliado; - Treinamento; - Efetuar o <i>Feedback</i> com o cliente.	Gerente de Pós Vendas

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Confiança	Nível de Confiança na Empresa	Mensal	X	% de recomendações da concessionária X Total de clientes atendidos	Semanal	X	- Controle de qualidade no atendimento, produto e serviços prestados; -Contato Pós Venda, para avaliação; - Treinamento.	Gerente de Veículos e Gerente de Pós Vendas

Quadro 8 – Quadro Perspectiva de Cliente Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva de processo tem por objetivo apresentar os processos internos da empresa essenciais para a criação de valor aos seus clientes, estes devem ser monitorados e aferidos garantindo a execução da estratégia da organização.

Segundo Olve et al. (1999), os processos a serem descritos e controlados são aqueles que criam valor aos clientes. Desta forma, este estudo buscou apresentar os processos que maximizam a eficiência de sua cadeia aprimorando os resultados desejados pelos consumidores finais.

A figura abaixo descreve os processos primordiais para a empresa Metrovel Veículos Ltda:

<u><i>Processo de Veículos</i></u>	<u><i>Processo de Peças</i></u>	<u><i>Processo de Assistência Técnica</i></u>
*Proc. de Previsão de Demanda; *Processo de Compra; *Processo de Distribuição; *Processo de MKT; *Prospecção de Clientes; *Negociação; *Venda de Veículos; *Entrega Técnica; *Pós Venda.	*Proc. de Previsão de Demanda; *Processo de Compra; *Estocagem e Distribuição; *Processo de MKT; *Prospecção de Clientes; *Venda de Peças; *Tele Entrega.	*Prospecção de Clientes; *Proc. de Recepção do Veiculo; *Processo Pré OS; *Avaliação das Necessidades do Veículo; *Avaliação da Necessidade Peças; *Recebimento de Peças; *Prestação de Serviços; *Proc. de Encerramento de OS; *Processo de Entrega; *Pós Venda.

Figura 10– BSC - Perspectiva de Processo Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de veículos, o processo de peças e o processo de assistência técnica descritos acima, caracterizam as atividades centrais da empresa, estes são responsáveis pelo crescimento e o desenvolvimento da organização.

Para compreender e avaliar as ações relacionadas acima buscou-se delinear a cadeia de valor por área de atuação. Conforme Magretta (2012), a cadeia de valor pode variar conforme o setor de atividade da empresa. Se existirem modelos de negócio conflitantes, esquematize a cadeia de valor para cada um deles.

Todavia, as figuras 11, 12 e 13 demonstrarão a cadeia de valor sob cada unidade de negócio da concessionária de veículos Metrovel.

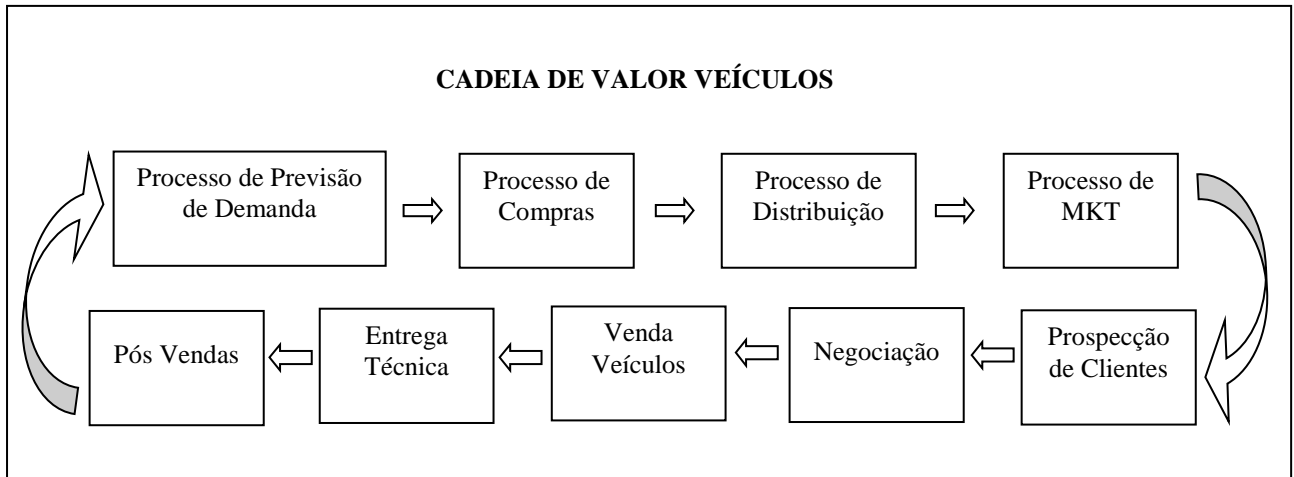


Figura 11– Cadeia de Valor de Veículos

Fonte: Elaborado pelo autor.

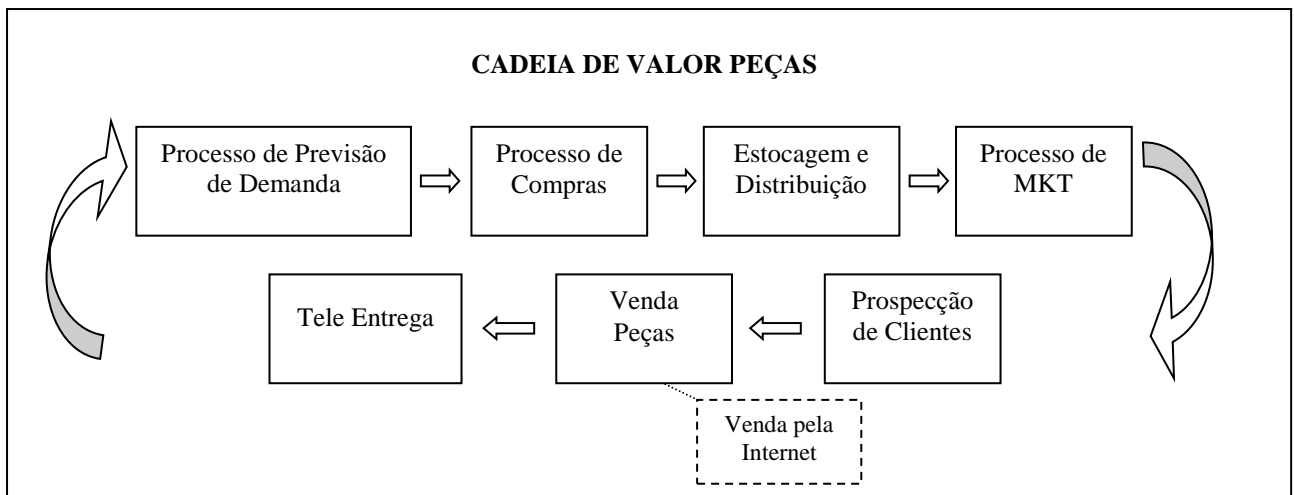


Figura 12– Cadeia de Valor de Peças

Fonte: Elaborado pelo autor.

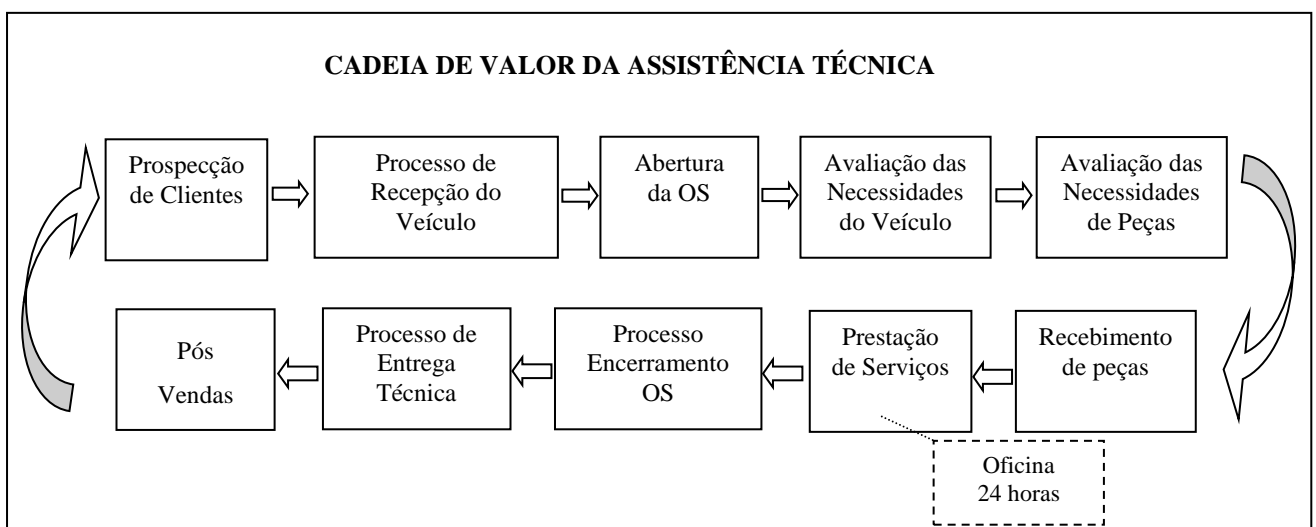


Figura 13– Cadeia de Valor da Assistência Técnica

Fonte: Elaborado pelo autor.

As três cadeias apresentaram as etapas de comercialização dos produtos e serviços prestados pela concessionária. Cada elo da cadeia tem por finalidade atender as necessidades dos clientes e atingir os objetivos estratégicos dos acionistas.

Segundo Kronmeyer (2006) quanto mais integrados e alinhados os elos da cadeia de valor maior será a vantagem competitiva da empresa. Contudo, a Metrovel não possui em sua essência uma visão sistêmica de processos, acarretando inconsistências sob a execução das atividades operacionais mencionadas.

Diante disto, apurar os indicadores que mensurem com eficiência as etapas da cadeia de valor é um fator extremamente importante para a identificação dos pontos críticos do processo. O quadro 9, 10 e 11 busca transcrever os indicadores, as metas e os planos de ação sob os elos da cadeia em cada processo mapeado neste trabalho. Observa-se que a operacionalização destes indicadores proporcionará a visualização clara das falhas na criação de valor aos clientes e a melhoria na redução de custos da empresa.

Ainda, conforme Campos (1998), a perspectiva de processo aprimora os processos internos da empresa através de três seguimentos: inovação, operação e serviço de pós vendas. Desta forma, a Metrovel adota os procedimentos de operação e serviço de pós vendas, porém não investe na criação e refinamento de produtos e serviços. Neste contexto, identificou-se como sugestão de inovação, a comercialização de peças através da internet e o atendimento da oficina 24horas. As oportunidades aqui descritas são sugestões superficiais que devem ser profundamente avaliadas e ponderadas para uma futura implantação.

Quadro 9 – Quadro Perspectiva Processo de Veículos Metrovel Veículos Ltda.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Processo de Previsão de Demanda	Meta Estabelecida Montadora	Mensal	X	Unidades Faturadas	Diário	X	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar Vendas da Concorrência Volkswagen; - Avaliar lançamentos no mercado, sazonalidades e ações comerciais; - Apurar o desejo dos clientes através da pesquisa e contato na loja; - Consultar o índice de modelos comercializados no mercado. 	Gerente de Veículos
Processo de Compras	Total de Veículos Comprados por família	Semanal	X	Quant. de Veículos Comprados X Necessidade Projetada	Diário	X	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento diário na fábrica para a compra das necessidades; - Bloqueio de carros desnecessários, quando possível; - Controle e avaliação do estoque por mix de veículos. 	Gerente de Veículos
Processo de Distribuição	Total de Veículos por Filial	Semanal	X	Relatório de Estoque X Necessidade por filial	Diário	X	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento semanal para a entrega diária de veículos. 	Gerente de Veículos
Processo de MKT	Retorno sob o Investimento	Mensal	X	Valor R\$ Investido X Quant. de Veículos faturados	Mensal	X	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar o investimento aplicado, sob cada ação de mídia realizada. 	Gerente de Veículos

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Prospecção de Clientes	Quantidade de Clientes Conquistados	Mensal	X	Quant. de Contatos Realizados X Quant. de Faturamentos Realizados	Mensal	X	- Contato com clientes inativos; - Contato com clientes da carteira; - Treinamento com a equipe CRM.	Gerente de Veículos
Negociação	Quant. de Propostas Realizadas	Mensal	X	Quant. de Proposta X Quant. de Faturamentos Realizados	Semanal	X	- Contatar clientes de propostas pendentes; - Identificar o índice de desistência de compra; - Treinamento da equipe.	Gerente de Veículos
	Total de Produtos Adicionais Faturados	Mensal	X	Quant. de Produtos Adicionais Comercializados X Quant. de Veículos Faturados.	Semanal	X	- Treinamento para a venda dos produtos adicionais; - Bonificação sob a quantidade de produtos adicionais vendidos por cliente.	Gerente de Veículos
Venda Veículo	Unidade de Veículos Faturados	Semanal	X	Quant. de Veículos Faturados X Quant. de Veículos Projetados	Diário	X	- Acompanhamento diário; - Verificação das metas estabelecidas; - Ações comerciais.	Gerente de Veículos

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Processo Entrega Técnica	Quant. de Veículos Entregues	Mensal	X	Índice de Reclamações Apuradas	Semanal	X	- Tempo de entrega programada com o cliente; - Preparação do veículo; - Verificação dos Itens adicionais comercializados ao cliente.	Gerente de Veículos
Pós Vendas	% Satisfação do Cliente	Mensal	X	% de Satisfação Registrada X Quant de Contatos Realizados.	Semanal	X	- Apuração dos pontos negativos mencionados; - <i>Feedback</i> aos clientes insatisfeitos.	Gerente de Veículos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Quadro Perspectiva Processo de Peças Metrovel Veículos Ltda.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Processo de Previsão de Demanda	Objetivo de Compra Fábrica	Semanal	X	Total R\$ de faturamento de Peças	Semanal	X	- Controlar o estoque diariamente; - Avaliar o estoque A B C D; - Negociar condições atrativas para a compra de produtos.	Gerente de Pós Vendas
Processo de Compras	Avaliar a necessidade compra	Diário	X	Unidade de Peças no Estoque	Diário	X	- Controle da Qualidade de Estoque Curva A B C D.	Gerente de Pós Vendas
Estocagem e Distribuição	Localização	Mensal	X	Inventário X Relatório de Estoque	Diário	X	- Orientação dentro da estrutura operacional; - Cadastramento preciso para agilidade no processo.	Gerente de Pós Vendas
	Abastecimento das Lojas	Mensal	X	Valor de Estoque Por Filial	Diário	X	- Treinamento de Motoristas; - Planejamento diário para distribuição de peças loja.	Gerente de Pós Vendas
Processo de MKT	Retorno sob o Investimento	Mensal	X	Valor R\$ Investido X Quantidade de Veículos faturados	Mensal	X	- Avaliar o investimento aplicado, sob cada ação de mídia realizada.	Gerente de Pós Vendas

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Prospecção de Clientes	Quant. de Clientes Conquistados	Mensal	X	Quant. de Contatos Realizados X Quant. de Faturamento Realizado	Mensal	X	- Contatar clientes inativos; - Ações Comerciais; - Treinamento para equipe de vendas.	Gerente de Pós Vendas
Venda de Peças	Quantidade de Pedidos Perdidos	Mensal	X	Quant. de Pedidos Orçados X Quant. de Pedidos não Faturados	Semanal	X	- Apurar o motivo da desistência contatando o cliente; -Treinamento da equipe de vendas.	Gerente de Pós Vendas
Tele Entrega	Quantidade de Peças Devolvidas	Mensal	X	% Notas Devolvidas Motivo - Peça com defeito	Mensal	X	- Apurar falha no processo de entrega ou peças fábrica; -Identificar motoristas com maior incidência para o devido treinamento e orientação;	Gerente de Pós Vendas
	Quantidade de Pedidos Cancelados	Mensal	X	% Notas Devolvidas Motivo – Tempo de Entrega	Mensal	X	-Verificar rotas estratégicas; - Planejar os horários de entregas extras; - Apurar a necessidade de serviços terceirizados.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Quadro Perspectiva Processo de Assistência Técnica Metrovel Veículos Ltda.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Prospecção de Clientes	Quant. de Clientes Conquistados	Mensal	X	Quant. de Contatos Realizados X Quant. de Faturamento Realizado	Mensal	X	- Contatar clientes inativos; - Ações comerciais; - Treinamento para os consultores.	Gerente de Pós Vendas
Processo de Recepção do Veículo	Quantidade de Agendamentos	Mensal	X	Quant. de Clientes Recepcionados X Quant. de Agendamentos	Diário	X	- Recontatar o cliente para identificação do motivo de sua ausência; - Agendar uma nova data.	Gerente de Pós Vendas
Abertura da OS	Quantidade de OS Abertas	Mensal	X	Quant. de OS Encerradas X Quant. de OS abertas	Semanal	X	- Apuração do motivo de desistência; - Controle diário sobre OS em abertas.	Gerente de Pós Vendas
Avaliação das Necessidades do Veículo	Total R\$ de Orçamentos Complementares Perdidos	Mensal	X	Valor Orçamentos Complementares Orçados X Valor Orçamentos Complementares Faturados	Mensal	X	- Treinamento de Vendas; - Apontamento e apresentação das necessidades do cliente, justificando a qualidade dos serviços e peças originais VW.	Gerente de Pós Vendas

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Avaliação da Necessidade de Peças	Quantidade de Requisições de Peças na Oficina	Mensal	X	Quantidade de Requisições não atendidas através de estoque próprio.	Mensal	X	-Controle de estoque semanal; -Avaliação de requisições não atendidas.	Gerente de Pós Vendas
Recebimento de Peças	Tempo de entrega de peças para a execução do serviço.	Mensal	X	Quantidade de Ordem de Serviço em atraso por falta de Peças.	Mensal	X	-Preparação das peças conforme pré-agendamento; - Cestas de produtos conforme revisão.	Gerente de Pós Vendas
Prestação do Serviço	Quantidade de Ordem de Serviço Encerradas	Mensal	X	Quantidade de Ordem de Serviço Abertas	Semanal	X	- Promoção para revisão de preventivas; - Prospectar clientes para revisões preventivas. - Treinamento para a equipe de mecânicos;	Gerente de Pós Vendas
Processo de Encerramento de OS	Quantidade de OS Pendentes de Faturamento	Semanal	X	Quantidade de OS Encerradas X Quant de OS Faturadas	Diário	X	- Agilidade na liberação de franquias e seguradoras; - Agilidade na liberação de notas de garantia fábrica; - Antecipação da liberação do financeiro.	Gerente de Pós Vendas

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Processo de Entrega Técnica	Agendamento de entrega programado	Mensal	X	% de Veículos Fora do Prazo de Entrega	Diário	X	- Apuração do tempo de entrega conforme estimado; - Aviso prévio ao cliente caso atraso. -Apuração dos motivos na cadeia de processos que levaram ao atraso.	Gerente de Pós Vendas
Pós Vendas	Nível de % Satisfação sob os serviços prestados.	Mensal	X	% de Satisfação X Total de Contatos Realizados	72 horas	X	- Controle diário das ligações; - Avaliação dos pontos críticos dentro da cadeia e as necessidades de melhoria; - Treinamento; - Reuniões semanais; - <i>Feedback</i> para clientes insatisfeitos..	Gerente de Pós Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva de aprendizado e conhecimento tem por objetivo fornecer a fundamentação sobre as estratégias traçadas na perspectiva financeira, perspectiva de clientes e perspectiva de processos internos. Para uma eficiente execução as organizações devem promover investimentos em pessoas, sistemas e procedimentos que sejam necessários para o crescimento financeiro em longo prazo.

Esta perspectiva possui três áreas chave para o estabelecimento dos objetivos estratégicos: capital humano, capital da informação e capital organizacional. A figura 14 descreve a composição da perspectiva de aprendizado e conhecimento:

Capital Humano	Capital da Informação	Capital Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> *<i>Treinamento para os Colaboradores;</i> *<i>Desempenho Operacional;</i> *<i>Índice de Turnover;</i> *<i>Promover Feedback;</i> *<i>Plano de Carreira;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> *<i>Sistema ERP Integrado;</i> *<i>Business Intelligence;</i> *<i>Programas de CRM;</i> *<i>Safedoc – Arquivamento On-line de documentos;</i> *<i>ISO 9001;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> *<i>Incentivar a criação e sugestões de operações;</i> *<i>Alinhamento dos objetivos individuais e grupais;</i> *<i>Clima Organizacional;</i> *<i>Liderança;</i> *<i>Nível de Satisfação dos Colaboradores;</i> *<i>Cultura Organizacional.</i>

Figura 14– BSC - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Metrovel Veículos LTDA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- *Capital Humano:*

- Desempenho operacional tem por finalidade avaliar o nível de produtividade dos colaboradores, fornecendo *feedback* e treinamento para o seu desenvolvimento.

- Retenção de colaboradores tem como foco preservar o conhecimento dos processos e a afinidade com clientes.

- Atualização de competências específicas visa identificar as competências de cada área para que os treinamentos possam ser ministrados com base em assuntos direcionados. Todos os níveis hierárquicos devem passar por este tipo de atualização.

- Desenvolver uma matriz de capacitação promovendo perspectivas de crescimento profissional aos colaboradores. A empresa deve criar uma política de cargos e salários baseado nas capacitações exigidas por cada atividade e cargo.

- Capital da Informação:

-Manter o certificado ISO 9001 para que a empresa continue com processos de qualidade e procedimentos baseado nas melhores práticas, mantendo uma boa imagem perante o mercado e garantindo aos clientes que todos os processos seguem normas rigorosas de qualidade;

-Buscar novos métodos e tecnologias para que a empresa continue sempre atualizada e alinhada com as expectativas de mercado. Observa-se que os colaboradores são incentivados a informar as falhas e necessidades adicionais do sistema através da Intranet ou caixa de sugestões.

- Capital Organizacional:

-Sugestões de melhorias têm por propósito melhor os processos dentro da estrutura e incentivar o relacionamento entre as equipes e seus gestores, desenvolvendo reuniões para apuração, avaliação e implantação das sugestões.

-Clima Organizacional propõe a empresa a oferecer um ambiente de trabalho positivo e motivador, que propicie aos funcionários qualidade de vida no ambiente no qual as atividades são executadas. Neste objetivo, aspectos como equipamentos de trabalho, salas, iluminação, atividades de relaxamento, entre outras são importantes.

-A cultura organizacional deve ser devidamente implementada e compreendida pelos colaboradores, difundindo através dos meios de comunicação interna a visão, missão e valores da empresa.

Após descrever os componentes da perspectiva de aprendizado e conhecimento, o quadro 12 expressará os objetivos, os *drivers* e *outcomes*, a periodicidade de apuração, as metas e os planos de ação.

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Desempenho Operacional	Produtividade Individual	Mensal	X	Média Total % das Avaliações Efetuadas	Mensal	X	- <i>Feedback</i> aos colaboradores sobre o seu desenvolvimento no trabalho; - Identificar junto ao executor os problemas apurados no seu desenvolvimento.	Gerente de Departamento
Retenção de Colaboradores	Índice de Turnover	Mensal	X	% de Demitidos X Quadro Lotação(QL)	Mensal	X	- Seleção eficaz; - Avaliar os motivos da demissão; - Plano de carreira e benefícios para o desenvolvimento.	Gerente Administrativo
Atualização das Competências	Quantidade de Colaboradores Treinados	Trimestral	X	Horas de treinamento por funcionário	Mensal	X	- Identificar competências dos colaboradores; - Execução do quadro de treinamento da montadora por nível operacional.	Gerente Administrativo
	Quantidade de Gestores Capacitados	Anual	X	Taxa de Formação Acadêmica	Trimestral	X	- Incentivo educacional; - Treinamento de gestão, liderança e motivação.	Diretoria

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Desenvolver Matriz de Crescimento Profissional	% Funcionários Enquadrados no Cargo Adequado	Anual	X	Numero de por nível hierárquico e remuneração	Trimestral	X	- Plano de cargos e salários; - Adequação de funções e respectivos salários; - Acompanhamento salário do mercado.	Diretoria
Manter ISO 9001	Renovação do Certificado	Anual	X	Cumprimento do cronograma de exigências para auditoria	Mensal	X	- Corrigir não conformidades dos setores através de auditorias internas, antes da auditoria externa; - Releitura da norma para adequação das mudanças propostas pela mesma.	Gerente de Departamentos
Buscar novos métodos e tecnológicas	Retorno sobre Métodos Implementados	Anual	X	Qtd. de novos métodos ou tecnologias testadas	Semestral	X	- Busca por novas fontes de informação, feiras e novos fornecedores; - Participantes devem ser multiplicadores do conhecimento.	Gerente Administrativo
Sugestões de Melhoria	Total de Sugestões Implementadas	Mensal	X	Numero de Sugestões Ofertadas	Mensal	X	- Reuniões semanais para instigar sugestões de melhoria.	Gerente de Departamento
Oferecer ambiente de trabalho positivo e motivador	Pesquisa de Clima organizacional	Anual	X	% de Satisfação de Colaboradores	Trimestral	X	- Levantar questões como material de trabalho, salários, liderança, local físico e motivação.	Diretoria

OBJETIVOS	OUTCOME	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	DRIVER	PERIODICIDADE DE APURAÇÃO	META	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
Cultura Organizacional	Pesquisa Organizacional	Anual	X	% de conhecimento sob as diretrizes da empresa	Trimestral	X	-Difundir as diretrizes da empresa através de placas e reuniões.	Diretoria

Quadro 12 – Quadro Perspectiva Aprendizado e Crescimento Metrovel Veículos Ltda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

O mapa estratégico é um desenho lógico e abrangente da estratégia da empresa, através de uma página é apresentado a integração dos objetivos estratégicos traçados sob as cinco perspectivas da ferramenta (KAPLAN; NORTON, 2004). Desta forma, após a descrição dos objetivos, indicadores, metas, e plano de ação sob cada perspectiva é possível desenhar o mapa estratégico da concessionária de veículos Metrovel.

Segue abaixo a figura 15 com a demonstração do mapa estratégico proposto:

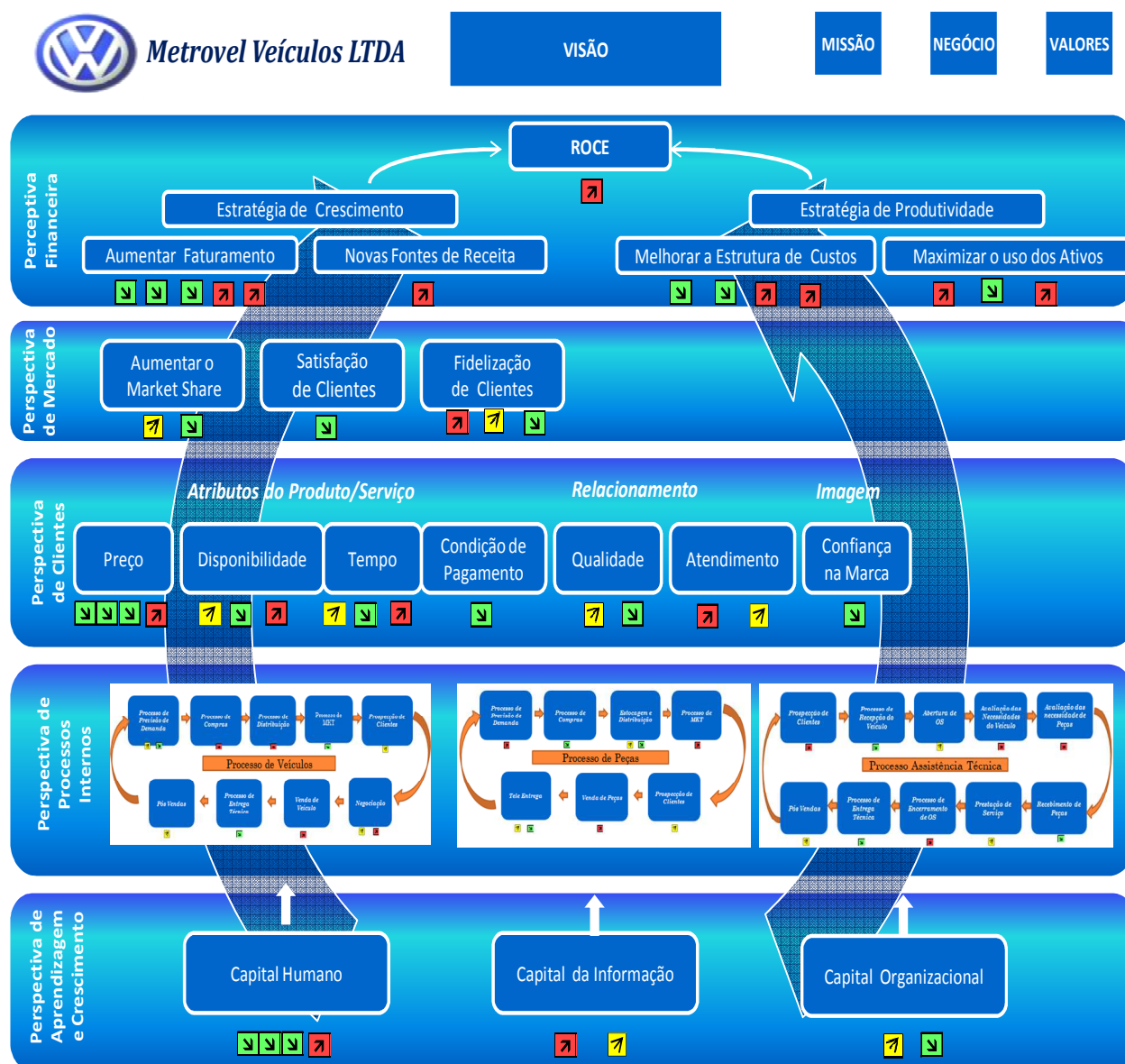


Figura 15– *Balanced Scorecard* Empresa Metrovel Veículos LTDA

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ferramenta *balanced scorecard* utiliza indicadores gráficos (sinaleiras e setas) para o monitoramento do mapa estratégico da empresa. As sinaleiras tem por finalidade apurar o posicionamento do indicador avaliado, as cores indicam as seguintes situações: a cor verde (resultado igual ou superior a meta) amarela (resultado inferior a meta mas dentro da tolerância) e vermelho (resultado inferior a meta e tolerância) já o posicionamento das setas, indicam se o desempenho do indicador foi superior ou inferior a última aferição. A figura abaixo expõe com clareza as orientações gráficas do BSC.

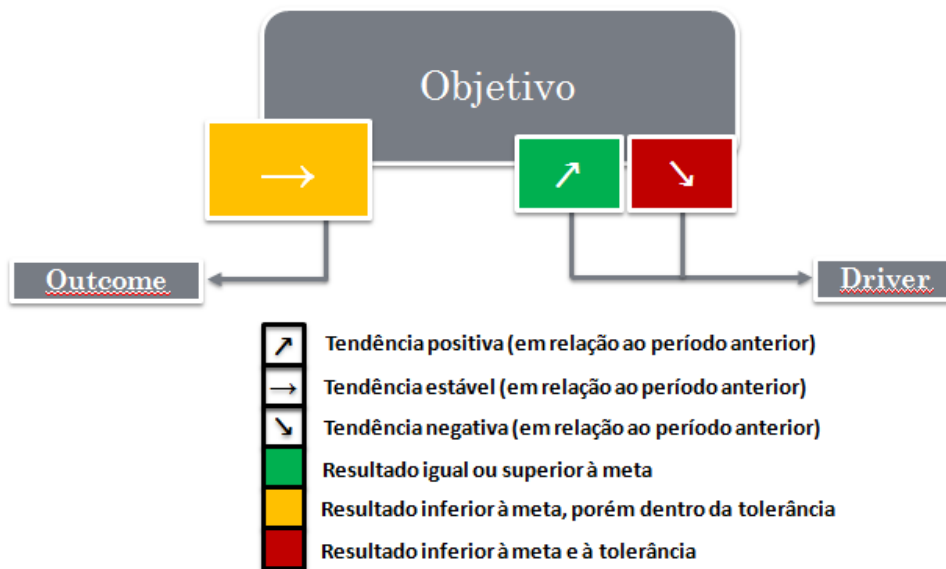


Figura 16– Legenda *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao visualizar o mapa estratégico com as indicações acima mencionadas, os diretores e gestores terão em suas mãos a identificação dos pontos críticos e positivos sob os objetivos estratégicos almejados. O foco na tomada de decisão orientará os gestores atacar o problema indicado e assim melhorar o resultado deste indicador.

Contudo, para uma eficiente operacionalização da estratégia planejada é essencial a execução e o monitoramento da mesma. Desta forma propõem-se as seguintes diretrizes:

- Definição de um gestor central: responsável pelo controle dos objetivos estabelecidos conforme descrito no plano estratégico da empresa;
- Grupo de monitoramento: formado pelos gestores departamentais da concessionária, responsáveis por controlar seus indicadores, ações e metas a serem atingidas;

- Monitoramento: o monitoramento deve ser realizado semanalmente pelo grupo de monitoramento e o gestor central;
- *Feedback*: fornecer aos executores um feedback sobre o desenvolvimento de suas atividades;
- Reuniões: estabelecer reuniões semanais entre os gestores e o gestor central, visando localizar gargalos ou problemas de execução nas ações propostas. Estabelecer também reuniões mensais com todos os colaboradores apresentando os resultados alcançados e as novas propostas almejadas;
- Base de dados: as informações coletadas durante a execução da estratégia devem ser armazenadas, possibilitando a orientação de ações e decisões futuras.

Tendo sido atendidos os objetivos propostos nesta secção, o próximo capítulo apresentará as conclusões desse estudo, com base na análise do estudo de caso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade sugerir à implantação da metodologia de gestão ferramenta *Balanced Scorecard* a concessionária de veículos Metrovel, introduzindo um sistema de gestão focado na disseminação dos objetivos estratégicos da empresa e na orientação da tomada de decisão. A apresentação da estratégia foi formulada e contextualizada sob as cinco perspectivas do BSC, identificando os objetivos, os *drivers* e *outcomes*, as metas estabelecidas e as ações sugeridas.

Ao desenvolver as perspectivas estratégicas da empresa, identificaram-se as características comuns da concessionária e o objetivo central do negócio. Assim, foi possível delinear a criação de valor aos clientes e acionistas da empresa, mensurando as necessidades dos consumidores sob a comercialização dos produtos e serviços prestados, o alinhamento dos processos operacionais e desenvolvimento do aprendizado e conhecimento dos colaboradores.

Após as estratégias estabelecidas projetou-se o mapa estratégico da Metrovel, visualizando com clareza as relações de causa e efeito entre cada perspectiva desenvolvida. Através deste mapeamento foi possível verificar os objetivos almejados sob as cinco perspectivas, apurando os pontos críticos e positivos no processo da empresa. Observa-se que o envolvimento das pessoas no desenvolvimento deste projeto exerce o comprometimento de todos os envolvidos na organização, buscando assegurar a execução da estratégia dentro dos princípios apurados.

Destaca-se que o estudo realizado apresentou um elevado número de indicadores sob cada perspectiva estabelecida. Este fato ocorre, pois buscou-se apurar os vetores sobre os três departamentos (unidade de veículos, unidade de peças e assistência técnica) da empresa. Além disso, muitos dos indicadores apresentados são vinculados aos objetivos estratégicos da Montadora Volkswagen, estes refletem diretamente sobre as ações da concessionária. Esta mensuração é valiosa já que a concessão é avaliada anualmente. Todavia, é relevante mencionar que a carência do aprimoramento sobre o assunto, promove em demasia objetivos e indicadores de avaliação.

Cabe esclarecer, que a proposta de mapa estratégico disposta nesta monografia deve ser devidamente estudada e aprofundada para a sua efetiva aplicação, avaliando os objetivos e seus indicadores (*drivers e outcomes*) propostos e a quantidade de informações exploradas. Somente após a implantação do *Balanced Scorecard*, será possível identificar se os indicadores estão conseguindo traduzir a estratégia da empresa.

Lembra-se que o objetivo deste trabalho é subsidiar a prática gerencial da organização, auxiliando na identificação e aperfeiçoamento dos indicadores chaves de sucesso, preparando a empresa ao mercado competitivo e maximizando os seus resultados.

Na realização deste estudo, foram identificadas algumas limitações, como: o fato de não ter sido possível testar os indicadores definidos, de modo a avaliar se estes foram devidamente apropriados, e o fato, do estudo ter sido desenvolvido com as informações e particularidades da empresa, não sendo viável sua aplicação em outra organização.

Contudo, estas limitações podem sugerir trabalhos futuros, tais como: a avaliação dos reflexos obtidos com a implantação da ferramenta na empresa, a formulação do modelo proposto sob as diferentes áreas da concessionária e a implementação deste modelo em empresas similares.

Complementa-se que a concessionária Metrovel, não possui suas diretrizes estratégicas de forma explícita e formal. No entanto, verificou-se que as informações existem, mas estão concentradas na Diretoria da empresa e com específicos Gestores. Desta forma, este estudo apresentou simploriamente no capítulo 4, a formalização das diretrizes da empresa, os fatores críticos de sucesso e o contexto de seu ambiente.

Portanto, concluiu-se que o *Balanced Scorecard*, tem extrema importância na gestão estratégica de uma organização, pois auxilia na orientação e monitoramento das metas estabelecidas, promovendo a visualização dos processos como uma cadeia de valor com foco na tomada de decisão. Diante disto, o gerenciamento através do BSC expressa os resultados do mercado, induzindo a organização através do aprendizado contínuo a competir com precisão sob o mercado em constante mutação.

Em suma, a realização deste estudo foi relevante para o pesquisador e serviu para entender os conhecimentos obtidos durante o curso de MBA em Controladoria e Gestão Financeira. Desta forma, proporcionou e facilitou a aplicabilidade prática comparada com o conhecimento acadêmico, o que contribui para a aprendizagem e o crescimento profissional e pessoal do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOS, J. A. Cenários Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. Editora Aquariana, São Paulo, SP, 1998.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- _____; **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HERRERO, Emílio Filho. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 3.ed. Editora Campos, Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- KAPLAN, Robert S. **Balanced Scorecard**. In: HSM Management, nov/dez 1998, p.120-126.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, p 75-85, January-February, 1996.
- _____; _____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 26ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____; _____. **Organização Orientada para Estratégia**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____; _____. **Organização Orientada para Estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- _____; _____. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRONMEYER, Oscar R. F.; **Pilotagem de Empresas: uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia**. Tese de Doutorado de Engenharia em Produção PPGEP. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o Guia essencial da Competição e Estratégia**. Rio de Janeiro, HSM, 2012.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Rstratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez e SANTOS, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica**, São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils-Göran et al. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro,RJ, 1999.

OLVE, Nils-göran; SJÖSTRAMD, Anna. *The Balanced Scorecard*. Capstone Publishing, Osford, United Kingdom,2002.

REZENDE, Jóse Francisco de Carvalho. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S.. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROESCH, S.. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta, **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VASCONCELHOS FILHO, Paulo de. **Construindo Estratégias para Competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução de Celso A Rimoli. e Lenita R Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K..**Estudo de Caso:planejamento e métodos**. Traduzido por Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GERENTES DAS ÁREAS

- 1) Você saberia dizer:
 - Qual é o negocio da empresa?
 - Qual é a visão da empresa?
 - Qual é a missão da empresa?
- 2) Quais são os pontos fortes e fracos da empresa? O que você consideraria como ameaças e oportunidades para este negócio?
- 3) Quais são os principais problemas enfrentados na gestão estratégica do seu setor?
- 4) Que informações você precisaria para poder fazer com qualidade a gestão de sua área na empresa?
- 5) Quais são os principais objetivos estratégicos no seu setor?
- 6) Atualmente quais indicadores são utilizados para monitorar as metas estabelecidas para a empresa no seu setor?
- 7) Quais mudanças na gestão estratégica da empresa você propõem para melhorar o controle de indicadores?
- 8) Quais problemas você apontaria como críticos dentro da empresa hoje e como podem ser resolvidos?
- 9) Quais os planos de ação aplicados sob os pontos críticos mencionados?
- 10) Você conhece a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*?
- 11) Dê suas sugestões de como a empresa pode mudar para se tornar uma empresa mais sólida e organizada para o futuro?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - *FOCUS GROUP*

A entrevista realizada sobre o *focus group*, utilizou como roteiro de entrevista a apresentação de lâminas, estas foram contextualizadas através do conteúdo descrito neste trabalho, segue abaixo os tópicos abordados:

- Apresentação das diretrizes da empresa;
- Definição da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*;
- Fundamentação sob as cinco perspectivas da ferramenta;
- Exibição do mapa estratégico da concessionária, com hiperlink sobre os objetivos estratégicos propostos;
- Conclusões sobre o estudo.

Após concluir a apresentação, instigou-se a discussão sobre a ferramenta, avaliando os objetivos estratégicos, os indicadores, a periodicidade de apuração e os planos de ação sugeridos.