

As práticas de gestão de uma revendedora de automóveis no Distrito Federal e o modelo apresentado pelo *Balanced Scorecard*

RESUMO

*A necessidade das empresas de buscar novos instrumentos de gestão tem como causa maior a alta competitividade que marcam as empresas da era da informação. Nas últimas décadas têm se evidenciado várias alternativas, destacando-se o modelo balanceado apresentado pelo **Balanced Scorecard**, que por meio do equilíbrio das quatro perspectivas, a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, que por uma relação de causa e efeito, entre os indicadores inseridos nas mesmas, apresenta-se como um modelo que pode levar as empresas que dele se utilizarem a destacarem-se das demais e obterem melhores resultados. Em virtude desse panorama, essa pesquisa propôs-se a verificar qual o gap entre as práticas de gestão de uma determinada Empresa e o modelo apresentado pelo BSC. Para tal apresentou-se o BSC, a Empresa estudada e suas práticas de gestão, e os indicadores utilizados pela mesma em seu processo de planejamento, execução e controle, confrontando-os com o modelo. Observou-se que a Empresa, como descrevem os autores do modelo, Norton e Kaplan, apresenta grande concentração de suas práticas de gestão baseadas em indicadores financeiros, obtendo resultados de curto prazo, sendo demonstrado nesse sentido o gap entre o modelo BSC e as práticas de gestão da Empresa.*

Palavras-chave: Controladoria. *Balanced Scorecard*. Gap. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

Os motivos que levam as empresas a necessitar da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), é a pergunta que levou os autores do modelo, Norton e Kaplan (1997), a dedicar todo um capítulo em seu livro *A estratégia em ação*. Conforme os autores, se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, onde a globalização, a alta inovação tecnológica e a concorrência, ditam as tendências do mercado, espera-se que as mesmas busquem “[...] utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 21).

Com a abertura econômica, na década de 90, apresentou-se um quadro favorável a competitividade no Setor automotivo. De acordo com estudo divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) a taxa de importação que era de 85% em 1990, chegou a apresentar no ano de 1994 uma taxa de 20%. (PIANI; MIRANDA, 2006). Essa maior competitividade é percebida no âmbito do Distrito Federal, pelo maior número de vendas autorizadas que aqui se instalaram, essas trouxeram consigo novos produtos, serviços, processos e também novas tecnologias, gerando para as empresas tradicionais do Setor, vários desafios para se manterem no mercado.

O contexto altamente competitivo em que as empresas se depararam, exigiram que as mesmas apresentassem “[...] sistemas de controle que pudessem dar uma visão de conjunto das diferentes dimensões do desempenho.” (MAXIMIANO, 2000, p. 423). Atkinson et al. (2000, p. 592) observam que para tal “[...] as empresas estão desenvolvendo um sistema de avaliação de desempenho que reflete o escopo e as perspectivas [...]. A este novo sistema de

avaliação do desempenho têm sido dados vários nomes, inclusive o de *balanced scorecard* [...]”. Sendo que o *Balanced Scorecard* nasceu para fornecer aos gestores perspectivas de análise para um melhor processo de gestão baseado em quatro perspectivas, obtendo-se uma equilibrada visualização dos indicadores de desempenho, por meio da relação de causa e efeito entre os mesmos, fator decisivo para um melhor desempenho de toda a cadeia organizacional.

Por outro lado, empresas de grande e médio porte continuam a utilizar práticas tradicionais de gestão e sobrevivem com relativo sucesso. Diante desse contexto, observa-se como problema dessa pesquisa saber: Qual é o *gap*¹ entre as principais práticas de gestão utilizadas em uma concessionária de venda de veículos do Distrito Federal e o modelo apresentado pelo BSC?

Em função disso, apresenta-se como objetivo geral da pesquisa, verificar qual o *gap* entre o modelo BSC e as práticas de gestão da Empresa estudada. Os objetivos específicos estão relacionados em primeiramente, apresentar o *Balanced Scorecard*, o conceito de processo de gestão, assim como apresentar a Empresa estudada e fazer o levantamento dos indicadores utilizados pela mesma para seu planejamento, execução e controle, efetuando uma análise comparativa entre eles e o modelo, observando a existência de indicadores que estejam de acordo com as perspectivas do BSC.

Dessa maneira, faz-se necessário ressaltar que não foi objeto dessa pesquisa, apresentar a implantação/implementação e operacionalização na Empresa estudada do modelo BSC, como também não se buscou demonstrar a sistematização e instrumentalização do BSC. Uma vez que esse estudo visou tão somente, a verificação da existência de relação das principais práticas de gestão da Empresa estudada com o modelo proposto pelo BSC.

Esse estudo se reveste de importância à medida que, de acordo com os próprios autores do *Balanced Scorecard*, Norton e Kaplan, as perspectivas abordadas pelo BSC apresentam bons resultados em várias empresas, no entanto deve-se apresentar cautela, para que assim, não se adote uma postura inflexível, pois as propostas apresentadas pelos autores “[...] devem ser consideradas um modelo, não uma camisa de força” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 35).

Ainda segundo os autores: “O *Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...]” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 39). Portanto, as empresas, mesmo que já tenham outra abordagem em sua formulação estratégica, podem estar aptas a fazer uso do BSC para implementar tais estratégias. Daí evidencia-se a importância do estudo em verificar o quão distante uma Empresa de médio porte, pode se encontrar do preconizado por Norton e Kaplan através do modelo BSC.

Essa pesquisa, conforme taxonomia apresentada por Yin (2001) pode ser classificada em relação aos objetivos propostos como pesquisa descritiva e de acordo com a estratégia de pesquisa adotada, apresenta-se como um estudo de caso descritivo, levando assim, à obtenção

¹ A literatura tem apresentado o termo *gap* como fenda, brecha, lacuna, diferença, hiato. O sentido abordado na pesquisa é justamente esse, de um hiato, uma diferença, ou seja, uma distância. Disponível em: <http://www.ajudabancaria.com/termos_mercado_g.html>.

de dados relevantes na generalização analítica da teoria estudada, confrontando-a com a realidade observada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *BALANCED SCORECARD* – ORIGEM

O Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG), no ano de 1990, teve patrocinado um estudo denominado *Mesuring Performance in the Organization of the Future*. David Norton foi o líder desse estudo que contou com Robert Kaplan como consultor acadêmico. Esse estudo tinha como maior motivo, a crença de que os indicadores contábeis financeiros, não estavam sendo suficientes para dar condições para que as empresas, através dos mesmos, gerassem valor futuro.

Foram efetuados vários estudos de casos, averiguando-se diversos sistemas inovadores para a mensuração de desempenho, destacando-se o caso da *Analog Devices*, que apresentava uma abordagem para mensuração de um determinado índice, baseado em atividades de melhoria contínua. Mas, o que mais marcou nesse caso foi à apresentação por parte dessa empresa de um *scorecard* corporativo, que além de apresentar mensurações financeiras, também abordava outras medidas como: prazos de entrega a cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e outros.

Esses foram pressupostos para que logo fosse adotado um *scorecard* multidimensional, que conseqüentemente se transformou no que se denominou de *balanced scorecard*. As empresas que participavam do estudo utilizaram o BSC sistematicamente em suas ações e identificaram a sua viabilidade e seus benefícios. As constatações do estudo foram sintetizadas em um artigo denominado de *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, publicado em 1992, pela *Harvard Business Review*.

2.2 *BALANCED SCORECARD* - CONCEITUAÇÃO

O *Balanced Scorecard*, como o seu próprio nome indica, reflete um equilíbrio. E esse equilíbrio está inserido entre os objetivos de longo e curto prazo. Segundo Norton e Kaplan (1997, p. 2), o *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que “[...] traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” Para Bethlem (2002), o BSC é um “boletim balanceado” como aqueles que reportam os graus obtidos pelos alunos em várias disciplinas, no caso das empresas, propõem-se a medir a atuação decorrente de sua estratégia.

Conforme Norton e Kaplan (1997, p. 8), o BSC pode ser descrito como sendo “O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira [...]”. Para isso os autores apresentam o BSC que também é um instrumento de avaliação, só que diferenciado dos demais e para tal é sugerido pelos mesmos que:

[...] as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas de formas diferentes - para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 25).

Para Atkinson et al. (2000, p. 594) “[...] o balanced scorecard requer e reflete um sistema de planejamento inclusivo e que entenda como os processos da empresa contribuem com os objetivos primários da empresa.” Nesse sentido são definidas as relações que a Empresa desenvolverá com seus colaboradores, fornecedores e comunidade para apresentar um bom êxito perante seus clientes alvos e por conseqüência excelentes resultados financeiros.

Ainda segundo Atkinson et al. (2000, p. 592) o BSC deve ser pensado “[...] como uma filosofia em vez de uma fotocópia do sistema de avaliação de desempenho que pode ser implementado em qualquer empresa.”.

De acordo com Maximiano (2000, p. 423), o BSC apresenta-se como:

Uma das ferramentas que procura fornecer a visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso [...]. Essa técnica focaliza quatro dimensões (chamadas perspectivas) importantes do desempenho da empresa, cada uma das quais desdobra-se em medidas específicas, que podem dividir-se em indicadores, [...].

O BSC está organizado em quatro equilibradas perspectivas: a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, que de acordo com Norton e Kaplan (1997, p 26), “[...] equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.” Conforme a Figura 1:

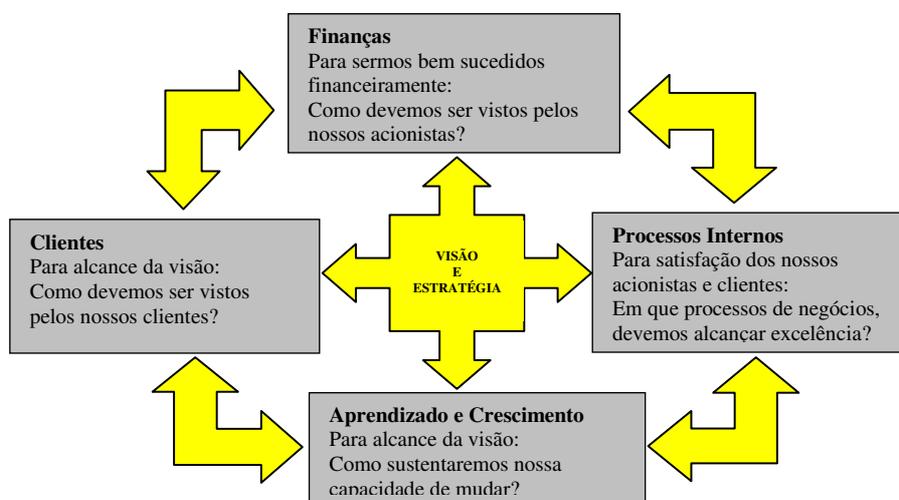


Figura 1: As quatro perspectivas como estrutura para a tradução da estratégia em termos operacionais Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10) Adaptado.

2.2.1 PERSPECTIVAS DO BSC

O BSC utiliza-se de quatro perspectivas para equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, que se articulam por uma clara relação de causa e efeito. Nesse sentido, os autores do modelo consideram que:

- ✓ **Perspectiva financeira:** É uma perspectiva mantida no modelo BSC, pois ela integra a base para a síntese da análise das conseqüências econômicas das ações de curto prazo. Sendo que no BSC, conforme os autores: “As medidas financeiras de desempenho

indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 26).

- ✓ **Perspectiva do cliente:** Nessa perspectiva são identificados os segmentos de clientes e mercados em que a organização deseja competir e quais medidas de desempenho serão utilizadas, podendo ser genéricas, mas que deverão ser bem formuladas e bem implementadas. Destacam-se as medidas de satisfação, retenção, aquisição e lucratividade dos clientes, como também a participação em contas nos segmentos-alvos. “A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.” (NORTON; KAPLAN, 1997, p. 27).
- ✓ **Perspectivas do processo interno:** Nessa perspectiva há a identificação dos processos internos críticos que a Empresa deverá buscar a excelência, de forma que essa ofereça propostas de valor capaz de atrair e reter cliente como também satisfazer às expectativas dos acionistas em obter excelentes resultados financeiros. Nessa perspectiva há uma maior ênfase no processo de melhoria e inovação, enquanto que os modelos tradicionais têm uma abordagem limitada ao foco operacional, pois esse se inicia desde o pedido até a entrega, já no BSC conforme Norton e Kaplan (1997, p. 28) “A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.” Conforme a figura 2:

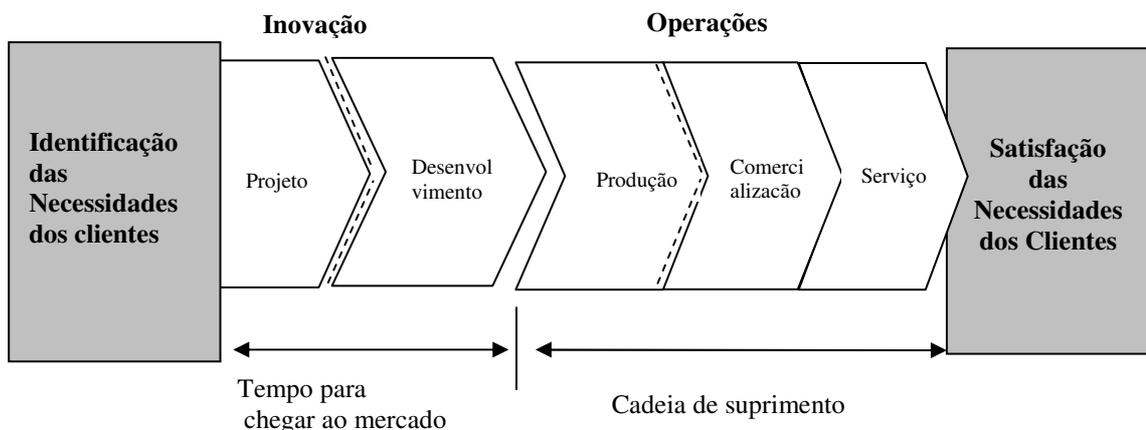


Figura 2: A perspectiva da Cadeia de Valores dos Processos Internos

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 28) Adaptado.

- ✓ **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Essa perspectiva está relacionada aos meios, ou seja, a toda a infra-estrutura que deverá ser criada dentro da Empresa para que alcance seus objetivos de curto e longo prazo. As fontes para essa perspectiva estão relacionadas a três atores organizacionais - (pessoas, sistemas e procedimentos). Conforme Norton e Kaplan (1997, p. 29):

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *Balanced Scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Para dar maior visibilidade às perspectivas, os autores desenvolveram o mapa estratégico, que se apresenta como uma evolução das quatro perspectivas, nele é observada com maior precisão, as relações de causa e efeito entre os objetivos, sendo adicionado um detalhamento maior que melhora a clareza e o foco do modelo (NORTON; KAPLAN, 2004).

Para Norton e Kaplan (2004, p. 55): “O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los.”. Ainda segundo Norton e Kaplan (2004, p. 58): “O mapa estratégico fornece a representação visual para integração dos objetivos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.”.

Para Mantovani (2006, p. 5) “Os mapas estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos, criando-se assim, relações baseadas em hipóteses.”.

O mapa estratégico tem particular importância, pois oferece uma maneira clara e objetiva de verificar como as empresas através de seus indicadores e por uma relação de causa e efeito, podem alcançar os objetivos almejados na estratégia, com isso Norton e Kaplan (2000, p. 21), relatam que: “Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.”.

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO

De acordo com Fernandes (2004) a palavra processo apresenta-se no sentido de fazer, processar, ou de forma mais simples, executar atos. A palavra gestão deriva do latim *gestione* e ela tem como significado o ato de gerir ou gerenciar. Para Catelli (2001) o processo de gestão assume diversas formas, pois ele se configura pela realidade das empresas, devendo o mesmo, assegurar para empresa, que as decisões tomadas a levem ao cumprimento de sua missão.

Padoveze (2004), o denomina de processo decisório, pois o mesmo se apresenta como um conjunto de processos decisórios, compreendendo as fases de planejamento, execução e controle, sendo que para o autor, o planejamento ainda se divide em estratégico, operacional e programa, conforme figura 3:

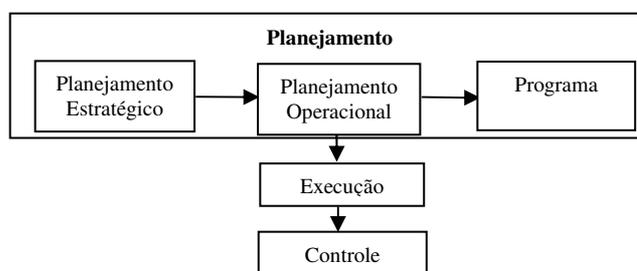


Figura 3: Processo de gestão

Fonte: Padoveze (2004, p. 27) Adaptado.

A primeira fase do processo de gestão é o planejamento, definido por Oliveira (2004) como o processo que desenvolve ações com a intenção de alcançar uma situação desejada, sendo mais eficiente, eficaz e efetiva, por meio de uma concentração de esforços e recursos. Tavares, (2000, p. 146), relata que: “O planejamento é uma medida entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos.” Para Chiavenato (2004), o planejamento é o processo em que se estabelecem objetivos e qual melhor maneira para atingi-los. Nesse processo são identificados, os recursos, as tarefas e ações que deverão ser executadas para o alcance dos objetivos.

Chiavenato (2004) ainda divide o processo de planejamento em seis passos, o primeiro é o de definir os objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto às condições futuras, analisar as alternativas de ação, escolher um curso de ação entre as várias alternativas e o último é implementar o plano e avaliar os resultados. Chiavenato (2004) também apresenta o planejamento em três níveis:

- ✓ **Planejamento estratégico:** é direcionado para o longo prazo, focalizando o futuro com ações globais envolvendo toda a organização.
- ✓ **Planejamento tático:** Envolve cada departamento através de ações departamentais e direciona as ações para o médio prazo.
- ✓ **Planejamento operacional:** Focado nas tarefas e atividades, o mesmo direciona-se para o curto prazo através de ações específicas.

A execução é a segunda fase do processo gestão, conforme Catelli (2001) é a fase em que se procura alcançar as metas e os objetivos traçados no planejamento com intuito de otimizar o negócio, identificando, simulando e implementando as ações. Fernandes (2004) apresenta a execução como sendo a fase onde os dados são armazenados no que se refere ao desempenho realizado e depois os comparando com os planos e os padrões na fase referente ao controle.

O controle é a terceira fase do processo de gestão, que para Chiavenato (2004, p. 200), “[...] envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas quando necessário.”. Segundo Padoveze (2004, p. 61) o controle visa “[...] que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos.”. Nessa fase há a identificação dos desvios em relação ao planejado e quais decisões serão tomadas em relação às causas desses desvios.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 METODOLOGIA

Considerando que o presente artigo busca verificar o distanciamento existente entre o modelo teórico apresentado pelo BSC e as práticas de gestão de uma Empresa do Setor automotivo do Distrito Federal, classifica-se essa pesquisa, de acordo com sua finalidade, em descritiva já que visa “[...] descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.” (BEUREN, 2004, p. 81). Já em relação à estratégia de pesquisa mais apropriada para obtenção de dados relevantes, classifica-se em estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32) pode ser definido por “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real [...]”.

Desse modo, o presente artigo apresenta-se como pesquisa descritiva em relação aos fins, sendo que em relação à estratégia de pesquisa empregada mostra-se como estudo de caso. Portanto, entende-se que o estudo de caso descritivo permite “[...] descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre. [...] os estudos de caso podem ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação [...] de modo descritivo.” (YIN, 2001, p. 34).

3.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Tratando-se dos procedimentos adotados para a coleta de dados, o estudo de caso permitiu a utilização de técnicas variadas, desde a observação do contexto estudado até a análise de documentos da Organização em que se deu o estudo, já que disponibiliza ao pesquisador a “[...] capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]”. (YIN, 2001, p. 27).

Os procedimentos foram relacionados em fazer o levantamento dos indicadores utilizados pela Empresa para o seu planejamento, execução e controle, para tal foram examinados os documentos da mesma e para complementar tais informações foram feitas entrevistas semi-estruturadas de forma a conduzir um melhor conhecimento dos documentos analisados. Com isso, identificaram-se as principais práticas de gestão. Logo após, confeccionou-se um quadro comparativo, onde foram identificados os indicadores que estavam ou não de acordo com modelo teórico apresentado pelo BSC e os utilizados pela Empresa, observando-se a existência de indicadores que não obedecem às perspectivas apresentadas pelo modelo.

As limitações encontradas relacionaram-se com a estratégia de pesquisa adotada, o estudo de caso, uma vez que a mesma não torna possível fazer generalizações estatísticas. No entanto, este aspecto não trouxe prejuízo algum para a pesquisa, já que tinha como finalidade realizar uma generalização analítica, isto é, confrontar os dados encontrados com a teoria preconizada pelo modelo BSC, o que não a configura em uma generalização estatística.

3.3 A EMPRESA

Primeiramente é importante salientar que, para preservar a identidade e o sigilo da Empresa e por solicitação de sua Direção, foi ocultado o nome da mesma, sendo ela aqui citada somente pelo termo de “Empresa”.

A Empresa iniciou suas atividades no Distrito Federal no início da década de 60, como representante da marca Volkswagen, ela faz parte de um conglomerado de 12 empresas, distribuídas por vários setores.

A Empresa é uma sociedade anônima de capital fechado, que tem no Setor automotivo do Distrito Federal, sua principal atividade. Comercializa produtos e serviços voltados para o mesmo. Dentre os produtos oferecidos pela Empresa destacam-se: veículos novos e seminovos, como também peças e serviços automotivos.

A estrutura organizacional da Empresa é apresentada em seu maior nível pela superintendência, em um nível logo abaixo apresenta-se a diretoria comercial e na seqüência,

as gerências departamentais, sendo elas: gerência de veículos novos, veículos usados, peças, técnica, administrativa e financeira, gerência de relacionamento e gestão da qualidade de vida. Todas essas gerências ainda se subdividem em várias outras divisões conforme figura nº. 4.

3.4 A ESTRUTURA DA EMPRESA

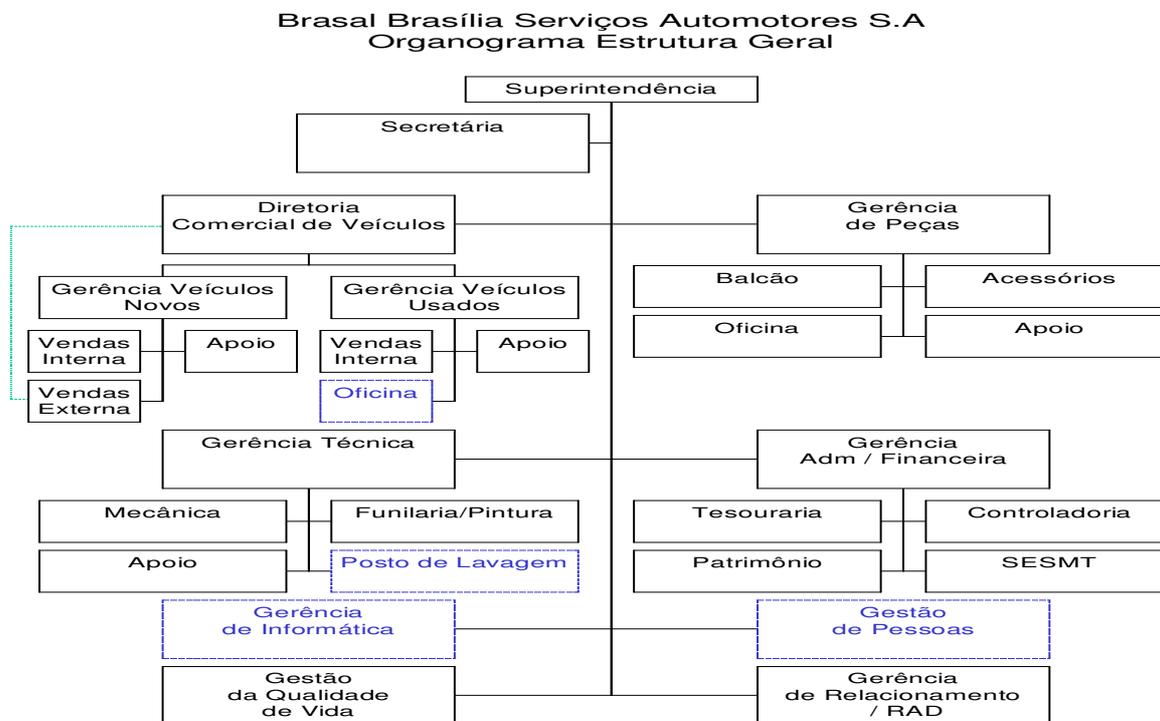


Figura 4: Organograma geral da Empresa

3.5 PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA

A **Visão** da Empresa constitui-se em: “Ser líder no mercado automotivo do Distrito Federal até 2010, através de relacionamentos que gerem satisfação e confiança nos clientes, com o forte comprometimento de nossos colaboradores.”. A Empresa, também apresenta como sua **Missão**: “Tornar a aquisição de produtos e serviços uma experiência agradável para nossos clientes, proporcionando retorno aos nossos colaboradores, acionistas e sociedade.” (documentos internos da Empresa, 2007).

Atualmente, a Empresa para fins de planejamento, execução e controle, se divide em unidades de negócios e apoio, conforme o quadro nº. 1 apresentado logo abaixo:

Unidades de negócio	Unidades de apoio
Veículos novos	Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)
Veículos seminovos	Administração (manutenção, controladoria/contabilidade)
Assistência técnica (mecânica e funilaria)	T.I (área de tecnologia)
Peças (público e interna)	Gestão de pessoas

Quadro 1: Áreas para fins de planejamento, execução e controle

3.5.1 PLANEJAMENTO

Essa etapa é efetuada pelos gerentes de negócios a partir dos objetivos estratégicos traçados pelo Diretor Superintendente. Para traçar tais metas, o mesmo utiliza-se da análise horizontal das demonstrações contábeis e de relatórios gerenciais, como também por base em *benchmarking* obtido junto às associações do Setor. De posse de todos esses dados e análises, são definidos os objetivos para o próximo exercício.

Os gestores se baseiam em análises dos resultados de períodos anteriores, também efetuando análise horizontal das demonstrações contábeis, logo após tais análises, são efetuadas simulações financeiras em que se verificam as ações mais adequadas para satisfazer os acionistas da Empresa. Ao concluir tal análise, os gestores tornam a se reunir com o Diretor Superintendente e apresentam suas propostas para atender os objetivos, sendo que as apresentações são individuais de acordo com cada área de negócio.

Para análise financeira, simulação e acompanhamento futuro do resultado, os gestores utilizam-se de um programa denominado Demonstrativo Econômico do Resultado (DER), essa é uma ferramenta gerencial, e apresenta-se toda baseada em dados obtidos pelo departamento de controladoria/contabilidade da Empresa.

3.5.2 EXECUÇÃO

O planejamento é todo executado pelos gerentes de negócio. A execução é feita através de elaboração de ações e coordenação de atividades de suas equipes, utilizando-se de ferramentas informatizadas e sistêmicas, desenvolvidas pela equipe de tecnologia da Empresa, essas proporcionam controle das operações de rotina através dos relatórios fornecidos pelas mesmas, as principais ferramentas são - Sistema de Venda Veículos (SVV), Sistema de Assistência Técnica (SAT) e Sistema de Controle de Peças (SCP).

3.5.3 CONTROLE

O controle é efetuado pela análise dos fechamentos mensais e em reuniões individuais com os respectivos gestores das áreas de negócio para avaliação de desempenho de sua área, comparando o que foi realizado com o que foi planejado e caso haja necessidade são efetuadas ações para alinhar o realizado ao planejado, sendo efetuado. Os resultados também são discutidos periodicamente nas reuniões semanais dos gestores com o Superintendente. É importante observar que nessa etapa é efetuada uma análise vertical dos dados apresentados pelo DER.

3.5.4 INDICADORES DA EMPRESA

✓ FINANCEIROS:

Receita bruta de vendas – Lucro operacional – Margem de Contribuição – Índice de eficácia: Os gestores utilizam desses indicadores para medir o quanto suas unidades estão apresentando de volume de vendas, lucro, receita e qual a margem de contribuição e assim verificando o quão distante do planejado (eficácia) e caso seja necessário o gestor buscará as

devidas ações para cumprir o planejado. Para obter tais indicadores os gestores utilizam-se dos dados fornecidos pelos DER.

Cota (volume de oferta disponibilizado pela Fábrica) – Para cada concessionária, a Fábrica disponibiliza certa quantidade de veículos. A partir desse número, as concessionárias, fazem suas previsões de vendas, margem e lucro.

Unidades vendidas – Esse indicador só é utilizado na unidade de venda de veículos novos, pois para a Fábrica, esse número, é que a posiciona no mercado.

Giro de peças – Esse indicador é obtido pela fórmula:
$$\text{Cmed} \div \text{Emed} \times 12$$
 onde,
Cmed: Custo médio
Emed: Estoque médio

Os itens são classificados conforme sua saída - A (maior giro), B (giro médio) e C (menor giro). Esse indicador possibilita ao gestor da área, que faça controle do seu estoque e identifique os itens que tem maior giro, possibilitando assim, o controle gerencial do estoque.

✓ CLIENTES:

Satisfação de clientes: Nesse item a Empresa utiliza-se de três meios para obtê-lo:

Indicador de satisfação da Assistência Técnica – O *Intevision* - Programa que gerencia e registra contatos e transações da Empresa com seus clientes - ele gera, a cada ordem de serviço (O.S) aberta, a ação “aferir serviço” para as atendentes do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). O contato é efetuado três dias após o fechamento da O.S. Esse índice é extraído 100% por meio de pesquisa telefônica, em que as atendentes fazem perguntas do tipo - “Se o cliente está satisfeito com o serviço e com o atendimento”. Caso haja alguma insatisfação, o mesmo é encaminhado para o gerente de Relacionamento e para o gerente da área para que sejam tomadas as devidas precauções quanto à solução do problema.

Indicador de atendimento - pesquisa estimulada – No momento em que o cliente vai efetuar o pagamento junto ao caixa da Empresa é liberada uma tela onde ele se depara com uma série de perguntas. Esse indicador direciona-se, a saber, como está: a explicação do serviço executado, atendimento da recepção, serviço de transportes e avaliação geral do atendimento.

Indicadores do Sistema de Informação de Qualidade (SIQ) – Essa pesquisa é efetuada pela Fábrica via mala direta e internet para todos os clientes que efetuaram a compra de veículo junto à Concessionária e para 40% dos clientes que efetuaram serviços de assistência técnica. São abordados vetores do tipo: *Show Room*, avaliação do vendedor, avaliação do preço do usado, entrega do veículo, acompanhamento após compra, qualidade do reparo, tratamento dispensado ao cliente, preço do reparo, prazo de entrega e ofertas.

Os índices obtidos pela Empresa são comparados com seu satélite (região de Brasília e entorno), sua região (centro-oeste e alguns estados da região norte) e com resultados em âmbito nacional, sendo que a meta é manter a nota obtida sempre melhor que a do satélite.

Cientes atendidos por expediente (peças) – Contam-se o número de expedientes úteis no ano e daí fazem-se as análises dos clientes atendidos, das vendas realizadas a cada expediente, dividindo por classe de clientes (público externo, seguradoras, oficinas).

Número de passagens na oficina (quantos clientes/veículos passaram na oficina) – Esse item é obtido via Sistema de Assistência Técnica (SAT), onde, a partir da abertura da O.S, é contada a passagem do veículo (por chassi) pela oficina e de posse desse número a Empresa busca um melhor controle do número de consultores técnicos que ela deve manter em seu quadro, para que assim se tenha um bom atendimento ao cliente, sem ociosidade.

- ✓ **PROCESSOS INTERNOS:** Nesse item não há uma definição clara para os indicadores, pois os processos não se encontram estruturados, somente há uma preocupação com as rotinas, sem desenvolver indicadores que proporcionem controle e avaliação.
- ✓ **APRENDIZADO E CRESCIMENTO:** Como apresentado no item anterior, essa perspectiva também não apresenta uma estrutura montada que crie indicadores para avaliação e controle por parte da Empresa. Quanto à formação dos colaboradores, há por parte da Fábrica a oferta de cursos que visa à especialização dos colaboradores, concentrando-se nas áreas de assistência técnica e vendas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para dar melhor visualização à análise dos dados, confeccionaram-se quadros em que, no quadro 1 são apresentados, de forma resumida, os indicadores da Empresa e os requisitos solicitados pelo modelo BSC. Esse quadro visa demonstrar o quão, os indicadores utilizados pela Empresa em seu processo de gestão, estão distantes do modelo balanceado apresentado pelo *Balanced Scorecard*. É bom salientar que o BSC é mais que uma combinação de 15 a 25 indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas, ele deve contar a história da estratégia. (NORTON; KAPLAN, 1997). No quadro 2, apresenta-se um resumo, onde é verificado a demonstração geral do *gap* da empresa, referente ao seu processo de gestão e o modelo BSC.

Perspectiva Financeira e clientes - Empresa	Modelo BSC
São apresentados 13 indicadores (distribuídos nas perspectivas: financeira e de clientes)	20 - 25 (NORTON; KAPLAN, 2001).
Indicadores de ocorrência em sua totalidade	(1) de ocorrência para (2) de tendência (NIVEN, 2002 apud PONTE; GALAS, 2004).
54% na perspectiva financeira, os outros 46% estão na perspectiva de clientes.	O modelo pede 22% nas perspectivas: financeira, clientes e aprendizado e crescimento, e 34% para a perspectiva de processos internos (NORTON; KAPLAN, 2001).
Os indicadores não demonstram claramente serem oriundos da tradução da visão e da estratégia da Empresa.	Os indicadores do BSC devem emanar da visão e da estratégia da organização (NORTON; KAPLAN, 2001).
54% são indicadores financeiros, os outros estão na perspectiva de clientes.	20% financeiro e 80% não financeiro (NORTON; KAPLAN, 2001).
Na perspectiva de clientes os indicadores são voltados a medir basicamente a “satisfação do cliente”.	Medir participação no mercado, retenção de clientes, captação de clientes, lucratividade dos clientes e a satisfação do cliente (NORTON; KAPLAN, 1997).

Indicadores de curto prazo.	(1) de curto prazo para (2) de longo prazo (PONTE; GALAS, 2004).
Estratégia dividida pelas unidades de negócios e não há uma intercomunicação clara da estratégia.	BSC deve ser visto como a instrumentalização de uma estratégia única. (NORTON; KAPLAN, 1997)
Como consequência do item anterior Especialização funcional - cada parte com sua estratégia.	Para os autores o todo deve ser maior que a soma das partes (NORTON; KAPLAN, 2001).

Quadro 2: Comparativo dos indicadores da Empresa com o modelo BSC

Perspectivas	GAP	
	Pela inexistência	Por não conformidade com o modelo BSC
Financeira <ul style="list-style-type: none"> • Receita Bruta de vendas • Lucro operacional • Margem contribuição • Unidades vendidas • Cota • Giro do estoque 	NÃO	SIM
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Indicador de satisfação da Assistência Técnica • Indicador de atendimento - pesquisa estimulada • Indicadores do Sistema de Informação de Qualidade (SIQ) • Clientes atendidos por expediente (peças) • Número de passagens na oficina (quantos clientes/veículos passaram na oficina) 	NÃO	SIM
Processos internos NIHIL ²	SIM	—
Aprendizado e crescimento NIHIL	SIM	—
Mapa Estratégico NIHIL	SIM	—

Quadro 3: Demonstração geral do Gap

² Palavra de origem do latim que faz referência ao nada, a ausência, ou seja, não há dados pertinentes no item. Disponível em: < http://www.fba.ul.pt/imagomundi/docs/trilogia_tradicao_modernidade.pdf>.

5 CONCLUSÃO

Baseando-se no que foi apresentado nesse estudo, conclui-se que o *gap* entre as práticas de gestão da Empresa e o modelo proposto pelo BSC, verificado após a apresentação do BSC, da Empresa estudada e de suas práticas de gestão através de seus indicadores, o mesmo apresenta-se em sua essência, na forte ligação que a Empresa tem em utilizar-se das práticas de gestão baseadas no modelo tradicional, descrito por Norton e Kaplan (1997), em que o desempenho é medido basicamente em dados focados na perspectiva financeira, limitando o mesmo a resultados financeiros e de curto prazo. Também se percebe na perspectiva de clientes, a presença de indicadores, cujo objetivo volta-se a verificar somente a satisfação do cliente. Portanto a Empresa concentra toda a sua estrutura de planejamento, execução e controle através de indicadores que focam somente as duas perspectivas.

As outras duas perspectivas, (processos internos e aprendizado e crescimento), apresentadas pelo modelo, não há por parte da Empresa, uma estrutura voltada a apresentar indicadores para mensuração e avaliação de desempenho, sendo que para os autores, o modelo se baseia na premissa de que aquilo que não é mensurado não pode ser gerenciado.

Outro item observado é a ausência de um mapa estratégico, pois o mesmo ilustra de uma maneira lógica a relação de causa e efeito entre as perspectivas através de seus indicadores, que para modelo BSC, é de fundamental importância para o sucesso de qualquer estratégia e para a obtenção de melhores resultados. Também se observou à especialização funcional da empresa, o que pode vir a ser uma barreira para qualquer tentativa de implementação de uma estratégia, pois cada especialidade funcional apresenta suas características próprias, sendo que o modelo recomenda que o todo possa ser maior que a soma das partes.

Apesar da estrutura do processo de gestão da Empresa, através dos seus indicadores, apresentar determinadas desconformidades em relação ao modelo BSC, essa configuração não se apresenta para os autores como uma barreira, mas sim uma oportunidade, pois, para eles, o modelo obtém seus melhores resultados quando é utilizado para possibilitar a transformação.

Como sugestão para novas pesquisas, devido essa ter se limitado a uma Empresa e a um Setor somente, sugere-se que se faça em outros setores e em outras empresas. Verificando se outras empresas apresentam características semelhantes ao caso estudado. Outra linha de pesquisa é a de apresentar um modelo de BSC que atenda as características de empresas de médio porte, proporcionando-lhes uma melhor viabilidade de implantação e que seja concebido explicitamente para gerenciar estratégias.

6. REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BETLHEM, A. de S. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, J. L. N. O modelo de mensuração do sistema de gestão econômica – GECON – como uma efetiva resposta para a área de controladoria. Adcontar, Belém, v. 5, n. 1, p. 15-34, jun. 2004. Disponível em:

<http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/260.pdf>. Acesso em: 16 out. 2007.

NORTON, D. P.; KAPLAN, R. S. A estratégia em ação: balanced scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MANTOVANI, F. R. A utilização do balanced scorecard como instrumento de apoio à gestão estratégica do valor do ativo em clientes. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: MG, 2006. 1 CD-ROM.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIANI, G. MIRANDA, P. Regimes especiais de importação e ex-tarifários: o caso do Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2006. (Textos para Discussão, n. 1249). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1249.pdf>. Acesso em: 10 set. 2007.

PADOVEZE, C. L. Controladoria básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.

PONTE, V. M. R.; GALAS, E. S. O Equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard: um estudo em empresas cearenses. In: ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. Anais... Curitiba, 2004. 1 CD-ROM.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.