

# BALANCED SCORECARD NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI

Paulo Vanderlei Brocker<sup>1</sup>  
Paulo César Dondoni<sup>2</sup>  
Vânia Lionço<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo apresenta o resultado obtido no Estudo de Caso, do tema: Balanced Scorecard e sua aplicação, na empresa Auto Som Galeazzi, nele estão descritos como objetivo, analisar a realidade de uma empresa prestadora de serviços, na cidade de Pato Branco, abordando a missão da empresa, seus princípios, objetivos e perspectivas, e dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, demonstrar os resultados apurados com a realização da pesquisa de clima organizacional, e através da interpretação dos dados coletados, sugerir modificações na gestão da empresa, bem como sugestões específicas que podem ser tomadas, para melhor atingir os objetivos gerais da organização.

**Palavras-chave:** objetivos, balanced scorecard, clima organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho tem por finalidade analisar a realidade de uma empresa prestadora de serviços, na cidade de Pato Branco, abordando a missão da empresa, seus princípios e objetivos baseados no balanced scorecard, e dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, apresentar dados da pesquisa de clima organizacional, seus resultados, bem como sugestões específicas que podem ser tomadas, para melhor atingir os objetivos gerais da empresa.

Utilizando como base as ferramentas do balanced scorecard, direcionado para a perspectiva de aprendizado e crescimento, em busca da maior qualidade dos serviços prestados, quais as mudanças que podem ser apresentadas após a aplicação de uma pesquisa sobre o clima organizacional?

### 1.1- Metodologia

Este trabalho caracterizou-se como estudo de caso, que pode ser definido segundo Young apud Gil (1996: p.59),

“Como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

## 2 - Balanced Scorecard:

O Balanced Scorecard pode ser entendido como um método de administração baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e, conseqüentemente, estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam todo o seu negócio. Balanced Scorecard pode ainda revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e

---

<sup>1</sup> Acadêmico do 5º ano do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Unidade Sudoeste, Campus Pato Branco.

<sup>2</sup> Professor do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Unidade Sudoeste, Campus Pato Branco.

<sup>3</sup> Professora do curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Unidade Sudoeste, Campus Pato Branco.

consolidando fatores da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.25),

“O balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além é claro das finanças, e ligar tudo isso a estratégia”.

Em síntese, o balanced scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

## **2.2 Perspectivas como Base para o Balanced Scorecard:**

Na atual era do conhecimento, as medidas utilizadas nas organizações para controle das atividades e avaliação de desempenho afetam de maneira significativa o comportamento de todos os envolvidos nos diversos processos nas quais as empresas estão inseridas, incluindo a alta direção, gerentes, supervisores e demais funcionários.

Conforme Chiavenato, (2005, p.192) **Balanced Scorecard** de uma empresa é criado com base em quatro perspectivas básicas. Assim, os responsáveis pelo negócio levantam as metas de cada área e os principais indicadores que devem ser acompanhados para impulsionar o desempenho da empresa.

### **2.2.1 - Perspectiva financeira**

**Enfoque** - como a empresa é vista por seus proprietários.

**Indicadores** - devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Avalia a lucratividade e a estratégia, permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, consta o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

### **2.2.2 - Perspectiva do cliente**

**Enfoque** - Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

**Indicadores** - devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa: Exemplos: pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos novos ou inovadores. Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do **Balanced Scorecard**, e as preocupações desses em geral situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

### **2.2.3 - Perspectiva dos processos internos da empresa**

**Enfoque** - em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência.

**Indicadores** - devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valores. Exemplos: qualidade e produtividade.

A perspectiva de processos internos deve garantir:

- A, qualidade aos produtos e processos;
- A, inovação;
- A, criatividade gerencial;
- A, capacidade de produção e seu alinhamento às demandas;
- A, otimização dos fluxos e da logística;
- A, qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

Na perspectiva dos processos internos, busca-se por indicadores que apontem casos de ineficiência e ineficácia na condução dos processos, como o retrabalho, o desperdício, a perda e outras características negativas dos processos internos da empresa.

Os executivos identificam os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e de acionistas. As empresas costumam desenvolver os objetivos e as medidas para essa perspectiva, após estabelecer as medidas financeiras e do cliente. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.

Dessa forma essa cadeia de valor serve de modelo para que a empresa possa adaptar e construir às perspectivas de processo interno, incluído as três principais: inovação, operações e serviço pós-vendas.

### **2.2.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento**

**Enfoque** - na capacidade da empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

**Indicadores** - deve mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme Oliveira, (2007, p. 184) a atenção da empresa esta direcionada ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso pelo gerenciamento da relação dos empregados e funcionários com a empresa, a satisfação dos mesmos, a retenção e a rotatividade de funcionários, a eficácia e eficiência do quadro de pessoal, a motivação dos funcionários, além da estruturação da organização em termos de investimentos futuros.

A habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar esta em sintonia com a maximização do valor da empresa. Essa perspectiva identifica a infraestrutura necessária para gerar crescimento e melhorias em longo prazo.

## **3 - O CLIMA ORGANIZACIONAL**

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação da necessidade pessoal e desfavorável quando frustra essas necessidades.

De acordo com Tachizawa, (2006, p. 239)

“Entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; Influencia o comportamento dos mesmos”.

A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, e traz subsídios para a análise das diferentes culturas normalmente presentes na maioria das organizações.

Assim, o clima organizacional pode ser definido como: O grau de satisfação demonstrado pelos membros da organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos.

Pode-se afirmar que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político, como também, na vida particular dos funcionários.

Na empresa existem vários fatores que afetam o clima organizacional. O salário e as estratégias motivacionais, por exemplo, podem agradar ou não aos empregados. O tipo de tecnologia empregada pela organização pode levá-la a um ambiente de trabalho frio e desumano. A rigidez na disciplina também gera muito descontentamento.

#### **4 - ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI:**

##### **4.1-Histórico da empresa:**

A empresa foi fundada em 1982, por Edemar Galeazzi, em um pequeno porão localizado na rua: Dr Silvio Vidal na cidade de Pato Branco - Paraná. Em 1987 entrou na sociedade sua esposa Marlene Capeli Galeazzi, a Auto Som Galeazzi ganhou maior espaço físico, era a nova sede da empresa.

Até hoje, seus serviços se caracterizam em recuperar, transformar, personalizar, e sonorizar carros. Além de balanceamento, alinhamento e suspensão a Galeazzi oferecem peças para reposição, equipamentos, acessórios e serviços para carros em geral.

Atualmente, a Galeazzi apresenta uma área útil de aproximadamente 2280 metros quadrados e sempre valorizando o que é mais importante, quando se têm portas abertas ao público, o atendimento, e para isso tem uma equipe, composta por 22 colaboradores, fiéis aos princípios de respeito, ética, cumplicidade e integração, desenvolvendo a responsabilidade de atender sempre bem.

A empresa desenvolve seus trabalhos considerando uma carteira de mais de vinte mil clientes cadastrados, atendendo toda a região oeste e sudoeste do Paraná e de Santa Catarina. E com toda essa experiência, a Galeazzi como não poderia deixar de acompanhar as tendências do mercado. Trabalha em busca de inovações tecnológicas e de melhores produtos e serviços para oferecer aos seus clientes.

#### **4.2-Missão da Auto Som Galeazzi**

Proporcionar conforto, segurança e satisfação, com inovação em sonorização, acessórios e serviços, visando à satisfação dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.

##### **4.2.1-Princípios da empresa:**

- 1-Ética nos negócios.
- 2-Clientes em primeiro lugar.
- 3-Revender produtos de qualidade e preço justo.
- 4-Qualificação dos profissionais.
- 5-Democracia na tomada de decisões.

**Nosso negócio é:** Venda e Instalação de som, de acessórios e serviços.

##### **4.2.2 - Visão**

Manter a liderança do mercado de som e acessórios.

Ser a maior e melhor empresa em serviços e variedades de produtos do Paraná.

#### 4.3 - As perspectivas do *balanced scorecard* na Auto Som Galeazzi.

**Balanced Scorecard** na Auto Som Galeazzi

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
<b>Financeira</b>	- Ampliar sua participação no Mercado - Crescimento do negócio.	-Lucro operacional  - Crescimento do negócio	- Aumento de 15% no lucro - Aumento do faturamento em 10%	- Expandir o crédito  - Aumentar o parcelamento no cartão.
<b>Clientes</b>	-Fidelização do cliente. - Melhorar a qualidade do atendimento	- Crescimento das vendas no ano  -Satisfação dos clientes	- Aumento no percentual de clientes satisfeitos	-Intensificação da propaganda em jornais e revistas
<b>Processos Internos</b>	- Troca do sistema operacional -Melhoria da qualidade dos serviços	- Melhorar os processos internos	Aumento da eficiência	Implantar um programa de qualidade
<b>Inovação Aprendizado</b>	- Treinar a equipe - Maior motivação do pessoal	- Assegurar maior capacitação da equipe	- Melhoria do Clima	- Aumentar o treinamento  -Realizar pesquisa de clima

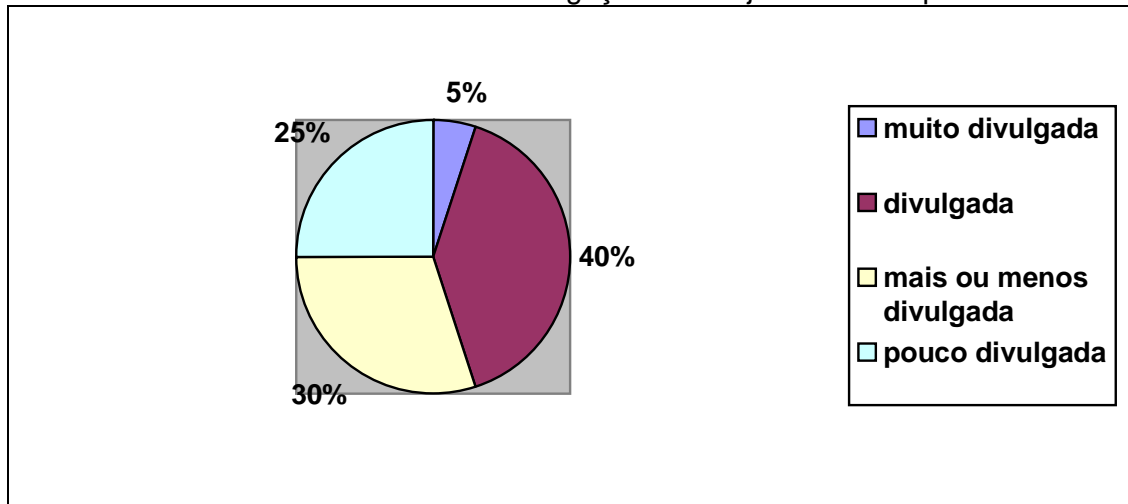
Figura 01 - O *Balanced Scorecard* na Auto Som Galeazzi;  
Fonte: Pesquisa de Campo.

## 5- APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI:

### 5.1-Entendimento da missão

- 1- A missão, visão, objetivos, a estratégia mensal ou anual a ser utilizada é divulgada a todos os funcionários?

Gráfico 1 – Demonstra os índices de divulgação dos objetivos da empresa.



Fonte – Pesquisa de Campo.

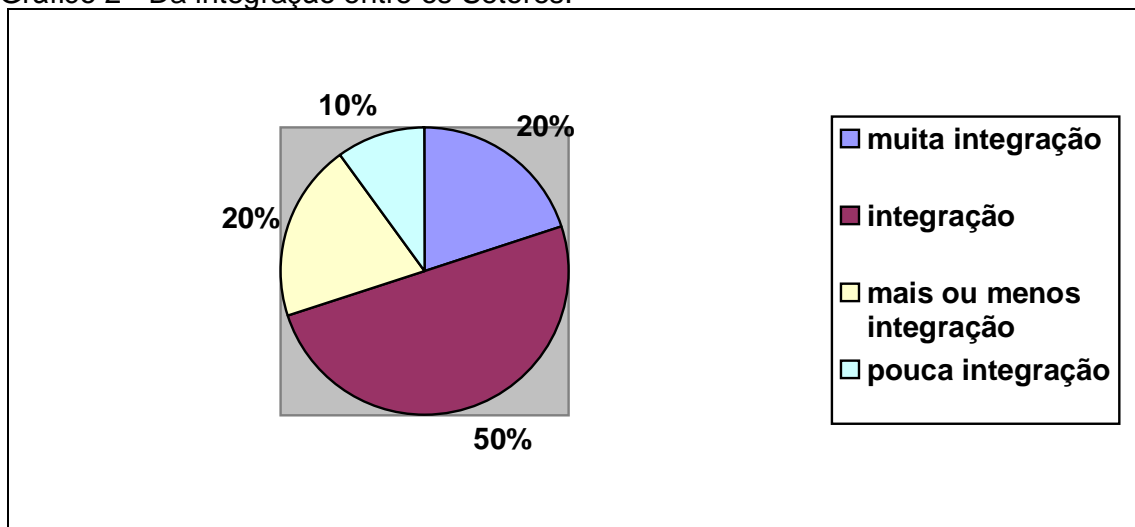
Este gráfico demonstra o grau de conhecimento e divulgação, da missão, visão, metas e objetivos mensais propostos pela empresa aos funcionários, ou seja, a equipe não conhece claramente quais os objetivos a serem alcançados.

Neste momento cabe ressaltar que a empresa deve melhorar a divulgação de sua missão, visão, e objetivos porque o índice demonstra que 25% dos colaboradores fizeram citação, com referência a não ter divulgação dos itens avaliados.

## 5.2-Crenças e valores

1 - Há integração entre os setores na Galeazzi Auto Center?

Gráfico 2 - Da integração entre os Setores.

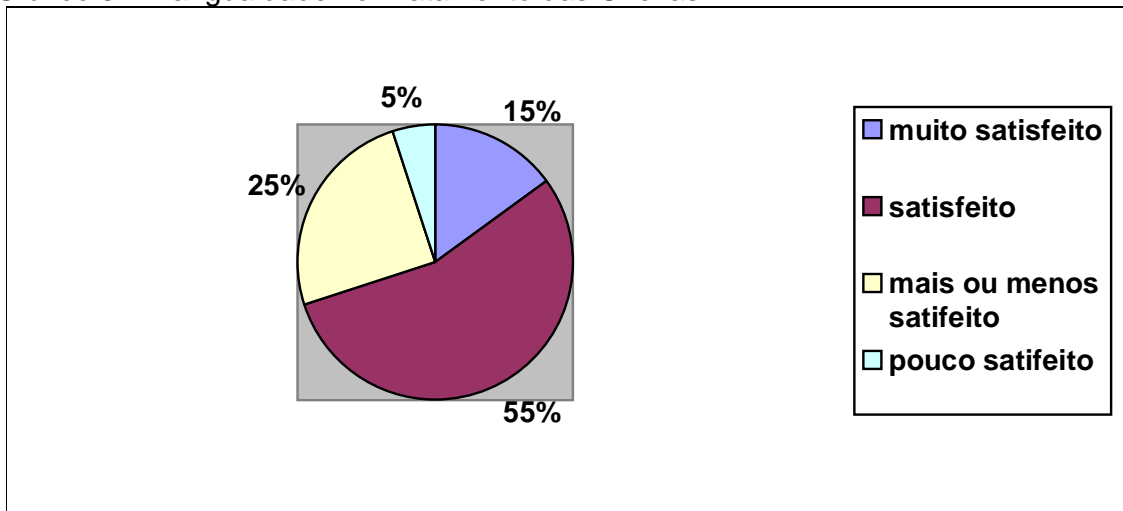


Fonte – Pesquisa de Campo.

O gráfico representa conforme avaliação dos funcionários a integração entre os setores da empresa. O gráfico demonstra que, alguns colaboradores estão insatisfeitos com a integração entre setores, alertando ainda para o fato de existirem duas ou três áreas distintas da empresa, ou seja, uma separação por grupos nos setores, o que dificulta a formação de uma equipe unida. E o fator ainda mais grave reside no fato de um colaborador específico ter sido citado como centro das atenções, o que faz com que o restante da equipe se sinta preterido, em função das preferências, por este funcionário em especial, tornando a integração inviável, e influenciando diretamente no desempenho destes entrevistados, no tocante a motivação para atingir os objetivos almejados.

2 - Meu chefe trata todos os funcionários igualmente.

Gráfico 3 – Da Igualdade no Tratamento das Chefias.



Fonte - Pesquisa de Campo.

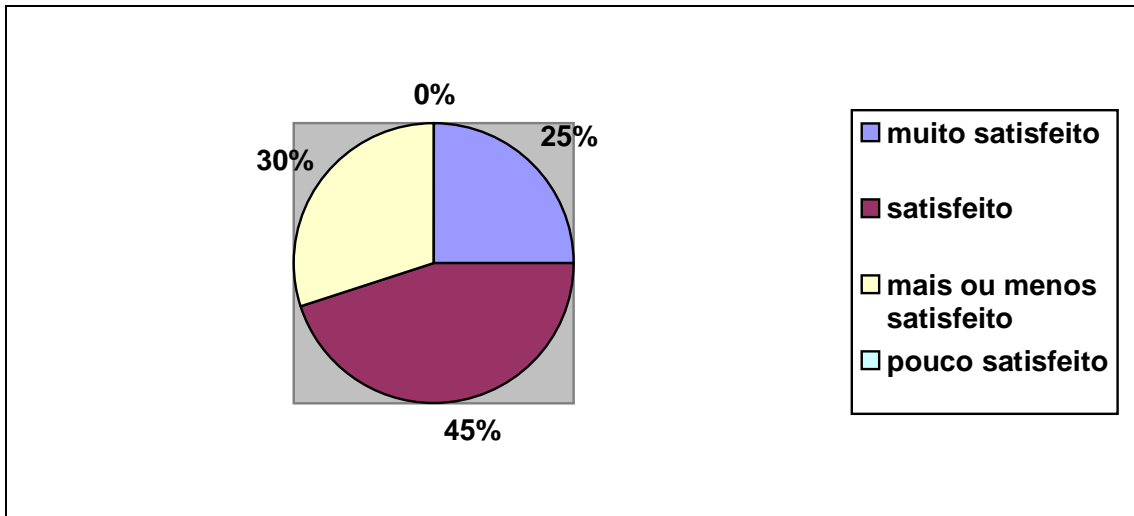
Este gráfico traduz o entendimento dos funcionários em relação ao tratamento dado a todos de forma igual pela sua chefia imediata. Conforme demonstra os dados do referido gráfico foi apontado na pesquisa que o maior problema, citado pelos entrevistados é com relação à diferença de tratamento existente entre um e outro funcionário do mesmo setor e que realiza a mesma função, o conhecido privilégio, muitas vezes as lideranças não os percebem, a apresentação desta pesquisa busca justamente evidenciar essas diferenças, na busca de alternativas para evitar esses fatos, e melhorar o tratamento geral dispensado aos colaboradores.

#### 5.4 - Relações Interpessoais:

1- Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.

Gráfico 4 – Com Relação a formar uma Equipe Integrada.



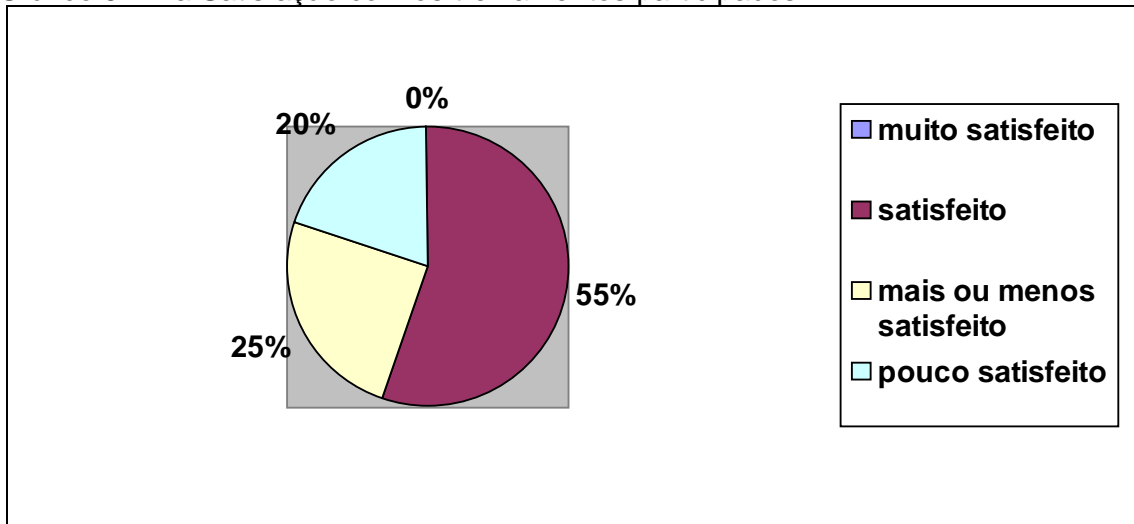


Fonte – Pesquisa de Campo.

Este gráfico demonstra o grau de integração conforme opinião dos próprios participantes da equipe pesquisada. Embora existam quatro departamentos, existe uma insatisfação relativa, a análise da pesquisa demonstra esta insatisfação, que está centralizada nos diferentes interesses dos serviços. A persistir esta situação, essas divergências, os reflexos deste comportamento poderão incidir com os clientes e diretamente sobre o faturamento.

2- Estou satisfeito com a qualidade dos programas de treinamentos internos de que tenho participado?

Gráfico 5 – Da Satisfação com os treinamentos participados.



Fonte – Pesquisa de Campo.

Este gráfico traz o reflexo das opiniões apresentadas a cerca dos treinamentos realizados, ou proporcionados pela empresa. Conforme abordamos anteriormente os treinamentos oferecidos são de fundamental importância para o crescimento do profissional na área de serviços, por ser a única forma direta de se manter atualizado. No demonstrativo deste gráfico fica evidenciado que a empresa precisa investir mais em treinamento e qualificação de seus profissionais. Uma das sugestões apresentadas seria a de voltar à forma de treinamentos como era feito anteriormente, ou seja, mensalmente, treinamentos específicos de produto, atendimento, e atividades de integração entre setores e chefias.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento do trabalho, foram identificadas as perspectivas do **balanced scorecard** na empresa, sua missão, visão e princípios. Neste enfoque do trabalho foi montado com ajuda dos gestores da empresa um quadro demonstrativo de cada uma das perspectivas do **balanced scorecard**, os objetivos, os indicadores, metas e ações nas perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado, que devem pautar as atitudes de toda equipe de colaboradores e das respectivas gerências, com direcionamento e empenho em busca da realização destas ações.

Analisando a missão, visão e princípios da empresa entende-se que a missão precisa ser mais divulgada em todas as áreas da empresa, a visão por sua vez tem se mantido mais no foco, principalmente no item que se refere em manter a liderança de mercado, pois em cada reunião semanal, setorial, ou mensal este assunto é abordado e a empresa recebeu nos últimos cinco anos o reconhecimento de institutos de pesquisa como a mais lembrada do seu segmento na cidade e na região do sudoeste do Paraná.

Com relação à perspectiva de inovação e aprendizado e a realização da pesquisa do clima organizacional fica evidente que a grande maioria dos funcionários está satisfeita com seu trabalho, mas nem tanto com seu relacionamento entre colegas, cabendo somente a empresa e seus administradores procederem alguns ajustes de rota, e promover encontros para abordar estas questões apresentadas, tirando eventuais dúvidas e sanando problemas que venham a ser apresentados pela equipe. O estudo foi direcionado para, em conjunto com os funcionários e a diretoria da empresa identificar pontos fortes e fracos no desempenho da equipe e na qualidade dos serviços prestados. Na empresa Auto Som Galeazzi, que serviu como base para este estudo, o trabalho de divulgação e implantação, com clareza, dos indicadores e das perspectivas da empresa está em andamento.

Por fim, cabe destacar a importância deste trabalho no meio acadêmico, principalmente para o curso de Ciências Contábeis, pois não é comum a realização de trabalhos nesta área. Como este assunto começa a ficar cada vez mais em evidência e o mesmo é de grande importância para as empresas, outros trabalhos desta natureza poderão ser realizados, contribuindo para melhoria dos processos e para disseminação do conhecimento.

## **7 - REFERÊNCIAS**

LACOMBE, F. J. M., **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

CHIAVENATO, I., **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro Elsevier, 2005

TACHIZAWA, T., **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

LUZ, R. S., **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, Ed, 1995.

TEIXEIRA, G. M., **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, editora FGV, 2006.

OLIVEIRA, L. M., **Controladoria estratégica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2007.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P., A. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 24<sup>o</sup> Reimpressão.