

GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS POR MEIO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD*

Francieli Dias da Silva¹
Oldair Roberto Giasson Msc.²

RESUMO: O atual mercado competitivo, na chamada Era da Informação, exige das empresas a construção de diferenciais perante clientes, fornecedores e sociedade. Estas por sua vez buscam cada vez mais ferramentas que possam auxiliar no processo de gestão estratégica, na tomada de decisão e na construção desses diferenciais positivos. O artigo visa demonstrar a aplicação da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, no setor da oficina da empresa VVL Victory Veículos Ltda, localizada na cidade de Pato Branco – Pr, utilizando-se como foco do estudo buscar identificar qual a contribuição dessa ferramenta para a análise, melhoria dos processos e otimização dos resultados no departamento da Oficina da concessionária. Por fim, conclui-se que além do *Balanced Scorecard* apresentar-se como uma ferramenta de gestão inovadora, a sua implantação em conjunto com o processo PDCA, torna-se um processo de gestão estratégica no qual há possibilidade de analisar o contexto organizacional de forma estruturada.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; *Balanced Scorecard*; PDCA, Análise

ABSTRACT: The current competitive market, the so-called Information Age, requires companies to build differential with customers, suppliers and society. These in turn are increasingly seeking tools that can assist in the process of strategic management, decision making and building positive differentials of these. This work has as main objective to demonstrate the application of strategic management tool *Balanced Scorecard* in the field of company mechanics VVL Victory Veículos Ltda, located in the town of Pato Branco - PR, using as a focus of study seek to identify the contribution of tool for analysis, process improvement and optimization of the results of the mechanics in the department of the dealership. Finally it is concluded that besides the *Balanced Scorecard* to present itself as an innovative management tool, presents the necessary improvements to reach the strategic objectives. Finally it is concluded that besides the *Balanced Scorecard* to present itself as an innovative management tool, it becomes a strategic management process in which there is opportunity to examine the organizational context of a structured way.

Keywords: Strategic Management, *Balanced Scorecard*, PDCA, Analysis.

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado competitivo, na chamada Era da Informação, exige que as empresas adotem diferenciais positivos perante clientes, fornecedores e sociedade, demonstrando a valorização pelo atendimento, agilidade e melhoria contínua.

Segundo Kaplan e Norton (1997), diferentemente da Era Industrial (1850 à 1975), em que as empresas valorizavam apenas a capacidade de gerar novas tecnologias e sistemas financeiros, analisando resultados do ponto de vista passado, essa nova Era exige que as empresas valorizem a capacidade de otimização dos ativos intangíveis, fazendo com que não somente desenvolva novas tecnologias, mas também melhore a qualidade de seus produtos, o relacionamento com os clientes e utilize ainda novas formas de gestão da informação disponível, visando objetivos em longo prazo.

¹ Acadêmica do 4º ano do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR campus Pato Branco – PR, e-mail: francieliurias@gmail.com

² Professor mestre do curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR campus Pato Branco – PR, e-mail: giasson@utfpr.edu.br

É neste contexto de melhoria contínua que surge como opção de ferramenta de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard* que foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990 e busca analisar a empresa através de quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento, operacionalizando sua estratégia, de forma que as ações nesta estejam alinhadas à missão e visão da empresa, estabelecendo entre si uma cadeia de causa e efeito, na qual o conjunto de ações desenvolvidas busca alcançar um objetivo principal estabelecido.

Ainda, para auxiliar o desenvolvimento de tal operacionalização, pode-se utilizar do processo denominado PDCA (Plan – Do – Check- Action) desenvolvido inicialmente por Walter A. Shewart, que irá auxiliar na ação de gerenciamento, envolvendo a necessidade de execução, verificação e correção/melhorias, nas ações estratégicas das empresas, sendo que para o trabalho em conjunto com o BSC, utiliza-se apenas as etapas de verificação e correção/melhorias, apresentando-se como os processos de análise e elaboração dos planos de ação.

Nesse contexto, o presente trabalho busca demonstrar a contribuição da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para análise, melhoria dos processos e otimização dos resultados no departamento da Oficina na concessionária de veículos VVL – Victory Veículos Ltda., localizada na cidade de Pato Branco – PR.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se as seguintes seções: (i) sistema de Gestão Estratégica; (ii) *Balanced Scorecard BSC*; (iii) as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*; (iv) PDCA.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O sistema de Gestão Estratégica, segundo Costa (2005, p.54) é “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”.

Para construir uma empresa sólida e competitiva, algumas características são necessárias, segundo Costa (2005), a visão, a missão, a abrangência e os princípios e valores são os alicerces fundamentais para construção de uma estrutura sólida para a empresa.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Visão	O que a empresa quer ser.
Missão	Qual a razão de sua existência.
Abrangência	Limitação de Mercado.

Princípios	São pontos de conduta onde a empresa não pretende mudar.
Valores	Virtudes, Qualidades

Quadro 1: Alicerces Fundamentais para a estrutura da organização
Fonte: adaptado Costa (2005, p. 35,36,37,38 e 39)

2.2 BALANCED SCORECARD – BSC

Para Crepaldi (2006), a ferramenta *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton na década de 1990, é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis, integrando medidas financeiras e não-financeiras, passando a ser parte do sistema de dados dos colaboradores, tendo estes uma noção nítida da contribuição esperada das medidas e dos resultados obtidos, sendo utilizada como um sistema para comunicação, informação e geração de conhecimento para a tomada de decisão e não como um sistema de controle.

A partir dessa ferramenta, o gestor tem a possibilidade de utilizar tantos indicadores financeiros, que irão demonstrar a situação passada e também informações não-financeiras, as quais demonstrarão a atual situação da empresa.

2.3 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm por objetivo comum criar uma estrutura para comunicar a missão, a visão da empresa, visto que, se utilizando de indicadores financeiros e não-financeiros, busca a observação da situação presente através de seus indicadores, definindo ações a serem executadas e monitoradas, propendendo alcançar o objetivo estratégico da organização.

Dessa forma, a figura 1, apresenta as quatro perspectivas no Balanced Scorecard, como uma ferramenta de Gestão Estratégica, bem como sua interligação:

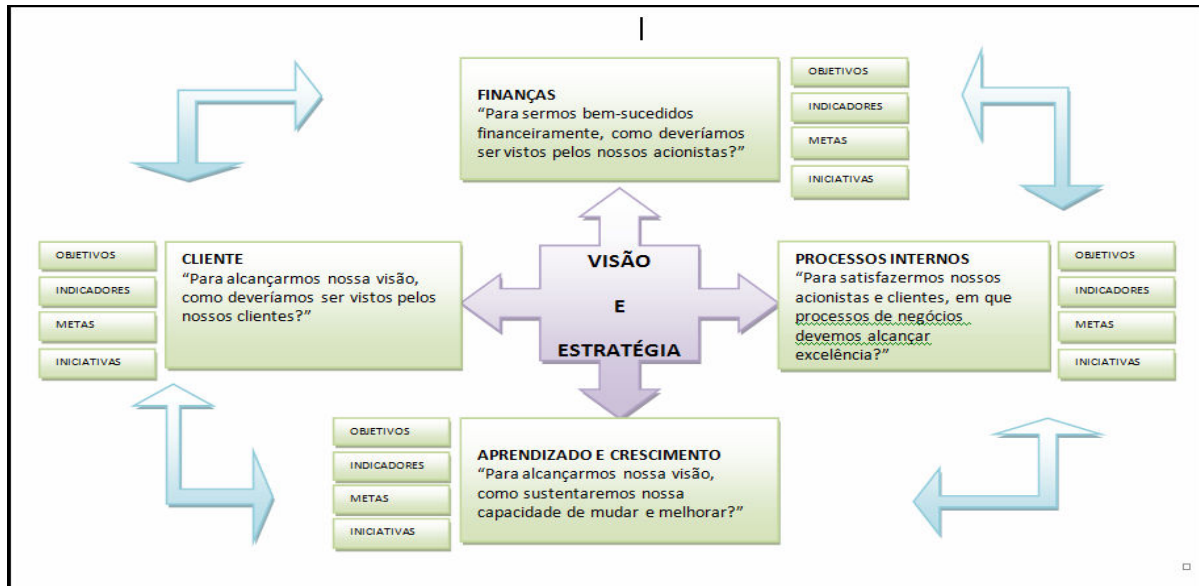


Figura 1: As quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard*.
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

Salienta-se, que a visão e a estratégia da empresa apresentam-se como foco principal no ciclo das perspectivas. A partir dessas, são elaborados objetivos a serem alcançados considerando as quatro perspectivas do BSC, visto que cada uma apresenta objetivos que influenciam e sofrem influência das demais.

2.3.1 Perspectiva Financeira

Essa perspectiva analisa os objetivos e indicadores financeiros de longo prazo, definindo estratégias com base nas demais perspectivas, para que a execução das ações elaboradas produza o resultado econômico projetado. Segundo Kaplan e Norton (2007 p.50), “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*”.

2.3.2 Perspectiva do Cliente

Na Perspectiva dos Clientes segundo Kaplan e Norton (2004, p. 112), “a essência de qualquer estratégia de negócios é a proposição de valor para o cliente, a qual descreve uma combinação única de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com clientes e de imagem corporativa”, visto que a partir disso pode-se desenvolver medidas relacionadas aos resultados com clientes, tais como, índices de satisfação, fidelidade e captação.

2.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos Internos apresenta-se com foco nos processos operacionais, buscando a excelência nos processos internos para melhoria nas demais perspectivas.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000), essa perspectiva busca identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos estratégicos, buscando a realização adequada de tais processos.

2.3.4 Perspectiva de Aprendizagem 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.

De acordo com Padoveze (2004), essa perspectiva está diretamente ligada à capacitação dos funcionários, priorizando a capacitação do capital intelectual, que apresenta-se como o recurso mais importante do sistema empresa.

2.4 PDCA

O Ciclo PDCA é um processo de gestão desenvolvido para que as metas definidas possam ser alcançadas de forma estruturada, proporcionando o crescimento sólido da empresa. Para Pacheco *et al* [2005, p. 3], esse ciclo apresenta-se como uma metodologia utilizada para auxílio no diagnóstico, na análise e no prognóstico dos conflitos organizacionais, desenvolvendo um método de melhoria contínua, conduzindo ações que geram melhores resultados, garantindo a sobrevivência e o crescimento das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Quanto a Abordagem do Problema e Objetivos

Para classificação dessa pesquisa com base em seus objetivos, pode-se entender que a mesma é uma Pesquisa Descritiva. Segundo Gil (1999, pg.44), Pesquisa Descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população.

3.2 Técnica utilizada na Pesquisa

Considerando a classificação da pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados, pode-se afirmar que esta é uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é aquela realizada tendo como base um material já elaborado, servindo-se principalmente de livros e artigos científicos. Dessa forma, elaborar-se-á uma pesquisa a fim de construir maior base conceitual para entendimento e aplicação do *Balanced Scorecard*.

O Estudo de Caso trata-se de um estudo detalhado de determinados objetos, buscando profundo conhecimento, conforme afirma Gil (2002). A partir das informações coletadas realizou-se o estudo destas com base na ferramenta determinada. Sendo que se faz necessário a busca por informações detalhadas e específicas da entidade estudada para o desenvolvimento do trabalho, visto que o modelo de BSC deve ser personalizado.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Os instrumentos de coleta de dados representam técnicas de interrogação Gil (1996, p.90), a fim de verificar as questões necessárias para desenvolvimento da pesquisa. Para realização dessa coleta utilizou-se de entrevista estruturada que segundo Gil (1999, p.120), é uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.. Os dados referentes às respostas foram utilizados para a análise e determinação do plano de ação da empresa para as perspectivas dos Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento.

Os dados necessários para o estudo com base na Perspectiva dos Clientes, Processos Internos, foram obtidos junto à pesquisa de satisfação e qualidade, realizada pela empresa Radar Estatísticas Ltda , com média de 128 clientes por mês, dos meses de janeiro a junho de 2010.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esse capítulo aborda os seguintes temas: (i) apresentação da empresa; (ii) coleta de dados e análise; (iii) considerações finais da análise dos dados.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção serão apresentados os seguintes aspectos da empresa estudada: (i) a empresa como sistema (ii) dados históricos e localização geográfica; (iv) estrutura organizacional; (v) missão, visão e diretrizes estratégicas; (vii) mapa estratégico

4.1.1 Dados e Estrutura Organizacional da empresa

A empresa VVL Victory Veículos Ltda, é uma empresa familiar, representante da marca Chevrolet (General Motors) e atua como concessionária de Veículos Novos, Veículos Semi Novos, Venda de Peças e Assistência Técnica.

O setor de assistência técnica, o qual é objeto desse estudo, possui o quadro de pessoal composto por nove funcionários, apresentando-se um gerente, dois consultores técnicos e cinco mecânicos e auxiliares.

Dessa forma, a estrutura organizacional da empresa compreende a diretoria, os setores e os departamentos, participando no resultado da empresa, conforme figura 9:

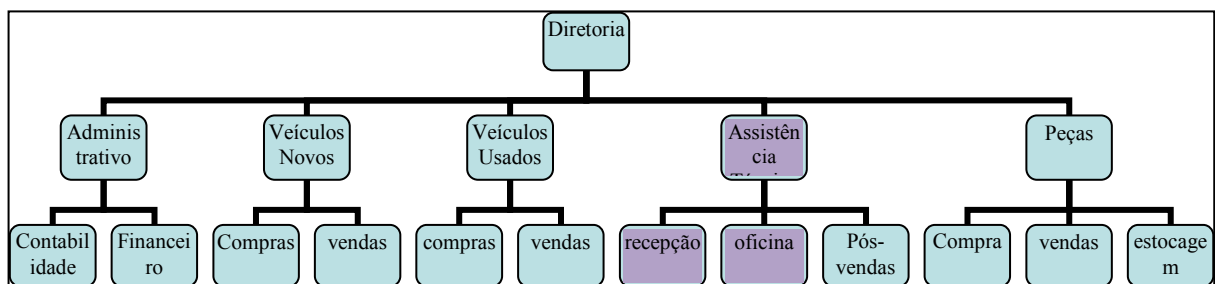


Figura 2: Estrutura Organizacional
Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.2 Posicionamento Estratégico

Para que seja possível a transformação das estratégias em resultados, estas devem ser organizadas e claras, visto que conforme afirma Costa (2005), é o posicionamento estratégico que irá representar a escolha crítica de foco, atenção e visão estratégica.

Sendo assim, apresenta-se o posicionamento estratégico da empresa VVL Victory Veículos Ltda, conforme quadro 4:

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
Visão	Ser líder de mercado.
Missão	Satisfazer os clientes através do padrão de atendimento gerando resultados para satisfazer os colaboradores e acionistas.
Negócio	Mercado de Assistência Técnica veículos automotores.
Princípios e Valores	Ética, Transparência e Responsabilidade.

Quadro 2: Posicionamento Estratégico VVL
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Nesta seção serão abordadas as seguintes subseções: (i) apresentação dos formulários do gestor e do gerente da oficina; (ii) análise dos dados com base nas perspectivas BSC.

4.2.1 Apresentação dos formulários do gestor e do gerente do departamento da Oficina

No estudo realizado, optou-se por aplicar questionário de perguntas descritivas para o gestor da empresa e para o gerente do departamento da oficina da empresa, conforme figuras 11 e 12, respectivamente:

Questionário Gestor Empresa VVL Veículos	
1 - Qual a missão da empresa?	Satisfazer os clientes através do padrão de atendimento gerando resultados para satisfazer os colaboradores e acionistas.
2 - Quais os valores da empresa?	Ética, Transparência e Responsabilidade.
3 - Qual a visão da empresa?	Manter-se atualizada em todos os aspectos para ser líder de mercado.
4 - Qual o principal Objetivo Financeiro? Qual a estimativa de tempo para alcançá-lo?	Manter a empresa sempre atualizada na estrutura e gerar crescimento anual de 20% sobre o valor do negócio.
5 - Com relação a transparência dos objetivos estratégicos da empresa, são realizadas reuniões para apresentação das metas da empresa e dos dados apurados? Se sim, com que frequência. Se não, qual o motivo.	Sim, são realizadas reuniões semanais e mensais onde são passados os resultados.

Figura 3: Questionário respondido pelo Gestor Empresa
Fonte: Dados da Pesquisa

Questionário Gerente do Setor de Mecânica e Pós-vendas	
1 - Qual a missão do setor?	- Proporcionar aos clientes atendimento da melhor qualidade na realização de reparos em seus veículos
2 - quais os valores mantidos no setor?	- Comprometimento dos técnicos a apresentar um bom trabalho na satisfação do cliente.
3 - Qual a visão do setor?	- Procurar fazer certa da primeira vez buscando assim a retenção dos nossos clientes
4 - Qual o principal Objetivo Financeiro? Qual a estimativa de tempo para alcançá-lo ?	- Atingir o crescimento de 19% com relação ao ano 2009, período de 12 meses para alcançar.
5 - Com relação a transparência dos objetivos estratégicos da empresa, são realizadas reuniões para apresentação das metas da empresa e dos dados apurados? Se sim, com que frequência. Se não, qual o motivo.	- Sim, são realizadas reuniões mensais onde são passados os resultados.
6 - Quais os principais objetivos estratégicos do setor?	- Nosso objetivo é alcançar as metas, obtendo crescimento em relação às vendas do ano anterior, prestar sempre melhor atendimento para total satisfação do cliente.
7 - Quais os pontos fortes do setor?	- Em primeiro lugar, a marca e depois o pessoal treinado, procuramos sempre cumprir os treinamentos disponibilizado pela GM.
8 - Quais os pontos fracos?	- Falta de comprometimento com o cliente, falta de atenção, saber ouvir o cliente.
9 - Quais os fatores críticos do setor?	- Trabalhar com técnicas novas formando assim nova equipe, pessoas sem experiência.

Figura 4: Questionário respondido pelo Gerente da Oficina
Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma pode-se perceber que a missão descrita pelo gerente de departamento está alinhada à missão descrita pelo gestor.

4.2.2 Análise dos dados com base nas perspectivas BSC

Nessa subseção serão analisados os dados coletados, com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme segue: (i) Perspectiva Financeira; (ii) Perspectiva dos Clientes; (iii) Perspectiva dos Processos Internos; (iv) Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

4.2.2.1 Perspectiva Financeira

A partir dos dados coletados, com base na perspectiva Financeira, apresentam-se os seguintes objetivos com seus indicadores e análise: (i) Aumento do Faturamento em 19% com relação ao ano de 2009; (ii) Manutenção das Despesas; (iii) Aumento da Margem de Contribuição (iv) Aumento do resultado e (v) fatores importantes para análise e elaboração de metas e iniciativas.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento do Faturamento em 19% com relação ao ano de 2009	Volume de vendas
Manutenção das Despesas Operacionais	Despesas Operacionais
Aumento da Margem de Contribuição	Margem de contribuição
Aumento do Resultado	Lucro Líquido Operacional

Quadro 3: Objetivos e Indicadores Perspectiva Financeira
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2.2 Perspectiva dos clientes

A partir dos dados coletados, com base na Perspectiva dos Clientes, apresentam-se os seguintes objetivos com seus indicadores e análise: (i) satisfação dos clientes; (ii) fidelidade dos clientes, (iii) novos clientes e (iv) fatores importantes para análise e elaboração de metas e iniciativas.

OBJETIVOS	INDICADORES
Satisfação dos Clientes	Pesquisa de Satisfação - pontualidade - atendimento
Fidelidade dos Clientes	Retenção de Clientes
Novos Clientes	Índice de novos clientes

Quadro 4: Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos Clientes
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2.3 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A partir dos dados coletados, com base na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, apresentam-se os seguintes objetivos com seus indicadores e análise: (i) capacitação do pessoal; (ii) cultura organizacional; (iii) aumento da produtividade e (iv) fatores importantes para análise e elaboração de metas e iniciativas.

OBJETIVOS	INDICADORES
Capacitação do Pessoal	- Conhecimento da Missão da empresa - Treinamentos recebidos - Conhecimento dos Processos Internos
Cultura Organizacional	- Clima Organizacional
Aumento Produtividade	- Satisfação Salarial - Produção por funcionário

Quadro 5: Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento
Fonte: Dados da Pesquisa

4.3 PLANO DE AÇÃO

A partir das informações apresentadas e com base nos fatores críticos a serem considerados para análise, apresenta-se a seguir o Plano de Ação elaborado para o departamento da oficina da empresa VVL Victory Veículos Ltda, a fim de demonstrar todas as ações propostas, necessárias para alcançar o objetivo desejado, que apresenta-se para a empresa como “Ser líder de Mercado”.

PLANO DE AÇÃO VVL VICTORY VEÍCULOS LTDA						
PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE						
Item	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	PERIODICIDADE	JUSTIFICATIVA (Por que fazer?)	METODOLOGIA (Como fazer?)
1	Estabelecer Orçamento de Despesas nos setor	gerente do setor	01/12/2010	mensal	Relacionar as despesas do departamento e buscar estabelecer limite de gastos de acordo com a relevância da despesa, a fim de buscar a manutenção das despesas e melhorar o resultado.	Utilizar os dados disponíveis no sistema de processamento da empresa, relacionar nos último seis meses quais despesas ocorreram no setor, e estabelecer limites qual será determinado de acordo com a relevância da despesa para o resultado do departamento.
2	Realizar Promoções para Prestação de Serviços	gerente do setor	01/12/2010	mensal	A realização de promoções fará com que a empresa consiga aumentar o faturamento do departamento, buscando alcançar a meta estabelecida	Realizar mensalmente promoções para revisão ou reparos, a ser discutido e verificado a disponibilidade do mercado. A promoção fará com que os clientes mantenham maior contato com a empresa.
3	Realizar Ligações comunicando aos clientes a necessidade de revisão do seu veículo.	gerente do setor	01/12/2010	diária	Importante comunicar ao clientes quando o período de revisão do veículo está próximo, pois muitos acabam esquecendo, além de demonstrar ao cliente o quanto ele é importante para a empresa.	Vincular ao cadastro de cada cliente seu histórico de revisões, bem como a data de sua próxima revisão, deve ser acompanhado diariamente e comunicado ao cliente a data da possível de revisão e se o cliente desejar realizar o agendamento.
4	Buscar investir em ativos que contribuam para a satisfação dos clientes (ex. sala vip, brinquedoteca, etc)	gerente do setor	01/12/2010	6 meses	Ter diferencial no atendimento ao cliente	Elaborar pesquisa junto aos clientes sobre os melhores investimentos
5	Entregar o veículo no prazo estabelecido	consultor técnico	01/12/2010	mensal	Reclamação dos clientes que os veículos são entregues no prazo combinado	Estabelecer prazo suficiente para preparo do veículo e verificar os motivos de possíveis atrasos de entrega.
6	Realizar pesquisa de novos clientes	gerente do setor	01/12/2010	mensal	É importante para a planejamento das metas e ações ter conhecimento do índice de novos clientes que se utilizam dos serviços da empresa mensalmente.	Criar no sistema de processamento de dados relatórios para indicar os novos clientes de serviços. A partir desse relatório elaborar comparativo entre mês atual e anteriores.
7	Realizar promoções para Fidelidade dos Clientes	gerente do setor	mensal		Criar um diferencial para os principais clientes da empresa	Oferecer aos clientes que realizam as revisões periodicamente um cartão fidelidade que oferece desconto na aquisição dos serviços.
8	Acompanhar as pesquisas de satisfação e qualidade.	gerente do setor	01/12/2010	mensal	Verificar quais as falhas no processo de atendimento dos clientes.	Ter acesso às pesquisas mensais de satisfação e relacionar quais os pontos a serem melhorados e quais as principais reclamações do clientes.
9	Realizar reuniões com os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente para apresentação das informações e melhorias a serem discutidas	gerente do setor	01/12/2010	mensal	Informar aos colaboradores responsáveis pelo atendimento quais as falhas que estão acontecendo que estão influenciando na insatisfação dos clientes.	Apresentar a pesquisa de satisfação e as observações feitas pelo gerente para os funcionários, discutindo qual a melhor forma de corrigir as falhas.

PLANO DE AÇÃO VVL VICTORY VEÍCULOS LTDA						
PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE						
Item	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	PERIODICIDADE	JUSTIFICATIVA (Por que fazer?)	METODOLOGIA (Como fazer?)
10	Análise e Reestruturação da política de crédito	gerente financeiro	01/12/2010	semestral	Verificar se a política de crédito adotada está gerando resultado positivo para a empresa.	Verificar nas informações disponíveis no sistema de processamento de dados, qual o índice de inadimplência e quais as medidas a serem tomadas para corrigi-la.
11	Acompanhar se todos os veículos que passam pela oficina são encaminhados ao posto de lavagem posteriormente.	consultor técnico	01/12/2010	diariamente	A principal reclamação dos clientes é a entrega do veículos sem limpeza adequada.	A cada ordem de serviço fechada, o consultor técnico verifica se o veículo é encaminhado ao posto de lavagem antes de ser entregue ao cliente.
12	Acompanhar e alimentar a ferramenta de gestão para avaliação de desempenho - BSC	gerente do setor	01/12/2010	1 ano	Para buscar o constante aperfeiçoamento dos processos, verificar se as metas estão sendo cumpridas e fazer as alterações necessárias.	A partir das diretrizes definidas, acompanhar e alimentar a ferramenta.
13	Manter sempre disponíveis ferramentas para desempenho das funções	gerente do setor	01/12/2010	diariamente	Reclamação dos funcionários quanto à disponibilidade de equipamentos e ferramentas, havendo possibilidade de não entregar o veículos pronto no prazo solicitado (reclamação dos clientes).	Verificar se todos as ferramentas estão disponíveis e apresentar-se disponível para verificar as solicitações dos produtivos.
14	Transmitir a missão e visão da empresa para os colaboradores	gerente do setor	01/12/2010	inicial	Transmitir a missão e visão da empresa para todos os colaboradores, para que estes entendam qual o motivo e objetivos estão trabalhando.	Na primeira reunião após a apresentação do plano de ação, explicar aos funcionários qual a missão e visão da empresa, criando oportunidade para questionamentos, visando sanar quaisquer dúvidas dos colaboradores.
15	Desenvolver banner com a missão e visão do setor, deixar exposto na oficina e recepção dos serviços.	gerente do setor	01/12/2010	inicial	Reforçar a missão e visão da empresa tanto para os colaboradores, para agir de acordo, quanto para os clientes, para que exijam dos colaboradores tal atenção.	Criar banner e deixar exposto em pontos estratégicos, um na oficina, outro na recepção da oficina.
16	Realizar acompanhamento de faturamento por produtivo	gerente do setor	01/12/2010	mensal	Acompanhamento para verificar o desempenho individual de cada produtivo	Utilizar os relatórios do sistema de processamento de dados no 1º dia útil de cada mês, para verificar os valores individuais
17	Realizar Treinamentos Práticos para os funcionários	gerente do setor	01/12/2010	trimestral	Realizar treinamentos práticos para trabalhar da falha encontrada na satisfação dos funcionários que é a falta de treinamentos práticos.	Verificar os cursos disponíveis no padrão GM, ou cursos de atendimento para os consultores, deixando a equipe sempre atualizada e motivada.

PLANO DE AÇÃO VVL VICTORY VEÍCULOS LTDA						
PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE						
Item	AÇÃO PLANEJADA	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	PERIODICIDADE	JUSTIFICATIVA (Por que fazer?)	METODOLOGIA (Como fazer?)
19	Realizar Reuniões para apresentar as metas a serem atingidas e o processo de alcance destas	gerente do setor	01/12/2010	mensal	Informar aos colaboradores quais os objetivos estratégicos do setor para que estes possam ser operacionalizados, verificados mensalmente, corrigir falhas e realizar prevenções	Utilizar os relatórios do sistema e no 1º dia útil de cada mês realizar reuniões para informar aos funcionários as metas alcançadas ou não alcançadas.
20	Realizar confraternização ou premiação com a equipe a cada meta alcançada	gerente do setor	01/12/2010	meta alcançada	Demonstrar o reconhecimento dos colaboradores por parte da empresa, demonstrando a importância do trabalho em equipe. No caso da premiação da equipe, pode-se estipular bônus ou viagens.	A cada meta alcançada realizar uma confraternização com toda a equipe, demonstrando o esforço desta até alcançar (apresentação mídia).

Quadro 6: Plano de Ação para empresa VVL Victory Veículos Lda
Fonte: Elaborado pela autora

O plano de ação foi elaborado com base nas informações disponibilizadas e apresentadas, pode-se perceber nessa proposta a interligação das ações, visto que o resultado de uma impactará no desenvolvimento e desempenho das outras.

Nessa proposta verifica-se a utilização integrada da ferramenta BSC e do processo PDCA, sendo que a partir das premissas e das diretrizes do BSC foi possível analisar e identificar os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas necessárias; e a partir do processo PDCA, serão executadas essas ações com a realização de controle e análise, verificando o desempenho e as ações corretivas ou preventivas necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como principal finalidade demonstrar a aplicação da ferramenta de Gestão Estratégica *Balanced Scorecard*, na empresa VVL Victory Veículos LTDA. Para que o objetivo geral fosse alcançado apresentou-se alguns objetivos específicos, sendo que todos foram alcançados: (i) buscar informações financeiras junto a contabilidade da empresa; (ii) identificar por meio de pesquisa com gestor, funcionários e clientes da empresa, a missão, a visão, os objetivos estratégicos e o processo operacional desta; (iii) definir os indicadores para demonstrar o desempenho da atividade do setor de serviços; (iv) desenvolver a análise dos dados obtidos, a fim de identificar a atual situação desta com relação aos objetivos e indicadores identificados; (v) apresentar as propostas de ações para a empresa.

Dessa forma, pode-se concluir que o trabalho desenvolvido alcançou o objetivo principal exposto, visto que a partir do conhecimento a respeito da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, demonstrou a possibilidade de aplicação no departamento da oficina na empresa VVL Victory Veículos Ltda, respondendo ao foco do estudo:

O BSC apresentando-se como uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão, a missão e os objetivos estratégicos da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis, integrando as medidas financeiras e não-financeiras, contribui de forma que, a partir da identificação dessas informações na empresa, desenvolve-se planilhas de análise do *status* presente da empresa em cada perspectiva dessa ferramenta, possibilita-se desenvolver o plano de ação para que, em conjunto com o processo PDCA, também abordado, possa desenvolver as fases de execução do plano, avaliação e correção/prevenção, possibilitando a melhoria dos processos internos, os quais irão impactar diretamente na otimização dos resultados no setor da oficina da empresa, alcançando a longo prazo o objetivo principal da empresa, ser líder de mercado.

Como limitação da pesquisa pode-se citar o fato do estudo ter sido desenvolvido de acordo com as informações e particularidades da empresa, não sendo viável sua aplicação em outra, necessitando para tal o desenvolvimento de novo estudo.

Portanto, além do *Balanced Scorecard* apresentar-se como uma ferramenta de gestão inovadora, a sua implantação em conjunto com o processo PDCA, torna-se um processo de gestão estratégica no qual há possibilidade de analisar o contexto organizacional de forma estruturada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIASSON, Oldair Roberto. **Modelo de apuração de resultado aplicado aos principais eventos econômicos de uma empresa cerealista : um enfoque na gestão econômica GECON**. 2003. p.190. São Paulo : FEA/USP, 2003.

GIL, Antonio C. **Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas , 1996.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas , 2002.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. **Combinando o *Balanced scorecard* com a gestão do conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração. 2º trim. São Paulo, 2000.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Kaplan e Norton na Prática. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.