
A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO CONTÁBIL

Lidiane Picolin Pipper

Bacharel em Ciências Contábeis
Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
lidiane.pipper@unifra.br

Lucas Almeida dos Santos

Doutorando em Administração
Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
lucas.santos@unifra.br

Jaqueline Carla Guse

Mestre em Ciências Contábeis
Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
jaqueline.guse@unifra.br

Bruna Faccin Camargo

Doutoranda em Contabilidade e Finanças
Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
brunafaccinfor@hotmail.com

RESUMO

A presente pesquisa que tem como objetivo geral analisar a utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil de uma concessionária de automóveis numa cidade da região central do Rio Grande do Sul /RS, apresenta-se como estudo de caso de natureza qualitativa, que de acordo com os objetivos propostos possui caráter exploratório. Ademais utilizou-se também das técnicas de coleta de dados bibliográfica e documental como forma de complementar o estudo. Dentre os principais resultados 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, 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.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Ferramenta. Indicadores. Gestão Organizacional,.Concessionária.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, devido às mudanças tecnológicas é uma das áreas que oferecem mais oportunidades para o profissional de contabilidade, sendo este visto pelas empresas como um profissional dinâmico que atua nos níveis operacionais, táticos e estratégicos das operações das entidades, utilizando-se da contabilidade para a tomada de decisões que posicionam a empresa acerca de informações sobre

a situação patrimonial que permitam a melhor utilização dos recursos. Neste interim, Marion (2006, p. 26) aborda que “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Com o aumento da concorrência, da competitividade e as altas exigências do mercado as empresas estão cada vez mais preocupadas em controlar e buscar alternativas para ter uma margem de lucro satisfatória e permanecer atuantes no mercado automobilístico, visto que no ano de 2016 este seguimento teve seu pior resultado desde 2004, conforme o *site Folha de São Paulo*. Sob influências deste cenário as concessionárias de automóveis preocupam-se cada vez mais em alcançar um bom desempenho e torna-se imprescindível buscar diferenciais competitivos, seja na qualidade com relação ao seu atendimento, inovação, agilidade dos serviços prestados e, principalmente em uma gestão interna eficaz.

Contudo, torna-se necessário que a empresa busque informações que possibilite planejar, acompanhar a execução das ações, avaliar os resultados e avaliar seu desempenho organizacional. Diante deste contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) apresenta-se como uma ferramenta organizacional que por meio do equilíbrio das quatro premissas, a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, fornece aos gestores uma perspectiva de análise equilibrada dos indicadores de desempenho, por meio da relação de causa e efeito (Norton; Kaplan, 1997).

Logo, a utilização do modelo BSC deve ser um incentivo para que a empresa vincule seus objetivos financeiros e não financeiros a sua estratégia de negócio. Assim, considerando-se que a proposta do presente projeto é, primeiramente proporcionar um enlace entre a teoria e a prática, elaborou-se a seguinte problemática de pesquisa: como a utilização de indicadores de desempenho, auxiliam na gestão contábil de uma concessionária de automóveis? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contará com o objetivo geral analisar a utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil de uma concessionária de automóveis numa cidade da região central do Rio Grande do Sul /RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MERCADO AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL – CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

A atuação dos distribuidores de veículos começou antes mesmo da instalação da indústria automobilística no Brasil. A partir da década de 50, conforme dados do *site* Fenabreve, (2016), com a chegada das montadoras e a produção local, os concessionários ampliaram suas operações, investiram em modernizações, formaram suas associações de marca. Os primeiros revendedores autorizados no país, originaram o termo "concessionários" que surgiram após a Lei nº 6729/79, onde os carros passaram a ser importados em peças e montados no Brasil. A comercialização dos veículos cresceu consideravelmente e levou as montadoras a criarem suas redes de distribuição.

Dessa forma, com a nova relação entre fábrica e distribuidor surgiram os Contratos de Concessão ou adesão, que protegem os interesses da montadora e controlava os revendedores de forma administrativa e comercial. Muitos dos antigos agentes importadores se tornaram revendedores autorizados, como é o exemplo da empresa onde está sendo desenvolvida a pesquisa. Através destes contratos, o consumidor passou a ser beneficiado, que passou a contar com uma rede de assistência técnica com oficinas e mão de obra especializada. Enquanto isso, as vendas disparavam.

No entanto, apesar da crise econômica mundial, em 1929, São Paulo importou 43.657 automóveis e 25.858 caminhões. A importação de peças foi atingida pelo "*crack*" da Bolsa de Nova York, mas isso também fez com que as redes de manutenção e reparos se desenvolvessem no Brasil, conforme consulta realizada no *site* Fenabreve, ano de 2016.

Os canais de distribuição dos veículos sofreram algumas mudanças ao longo dos anos, isso se deve ao avanço da tecnologia e as vantagens que o comércio eletrônico tem proporcionado a este seguimento de modo geral. Segundo Grande (2004), a distribuição de veículos novos no Brasil é feita por dois canais: o canal direto, também conhecido comercialmente como venda direta, onde a montadora efetua a venda pela internet diretamente ao consumidor e o canal indireto, através da rede de concessionárias.

A General Motors (GM) em 1920, através de seu diretor financeiro Donald Brown, introduziu muitas iniciativas de contabilidade gerencial para atender a filosofia gerencial da empresa: controle centralizado com responsabilidade descentralizada, de acordo com Atkinson (2011).

Essa é uma iniciativa onde os executivos da alta administração da matriz delegam aos gerentes divisionais locais a tomada de decisões sobre preço, *mix* de produtos, relacionamento com os clientes, aquisição de recursos e processos operacionais sem necessitar de aprovação superior. A responsabilidade descentralizada permite que gerentes locais tomem decisões rápidas, baseados no acesso privilegiado sobre as oportunidades e ameaças locais.

Conforme Atkinson (2011), os sistemas de contabilidade gerencial de Brown na GM incluíam um processo de orçamento operacional anual, relatórios de vendas e orçamentos flexíveis mensais, relatórios de desempenho divisional anual, incluindo retorno sobre o investimento.

2.2 GESTÃO CONTÁBIL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Contabilidade Gerencial, na concepção de Padoveze (2010) é um segmento da ciência contábil que utiliza técnicas compreendidas pela contabilidade financeira, de custos, análise das demonstrações contábeis, entre outras, voltadas ao processo administrativo das empresas. Essas técnicas disponibilizam informações principalmente aos usuários internos das organizações. A Contabilidade Financeira possui, dentre outras, a finalidade de gerar informações úteis aos usuários externos, como credores, clientes, investidores, governo, dentre outros.

Noutra perspectiva, Crepaldi elucida que (2012, p. 2) “o processo da contabilidade gerencial deverá ser obtido através do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informação da empresa”.

A formulação da estratégia empresarial é uma atividade que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde a empresa opera, ou pretende operar, bem como a inclusão de alguma estimativa de risco em relação aos cenários encontrados. Nesse sentido, Cavalcanti (2001, p.19), cita que “cenários são histórias que dão significados a acontecimentos, não tratam da administração do futuro, mas da percepção dos futuros no presente”.

Para tanto, deve-se fazer uma análise das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. A estratégia da empresa define a configuração específica de suas atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. As diferentes posições estratégicas envolvem atividades sob medida para a produção de determinada variedade de produtos e serviços, para atender às necessidades de um determinado grupo de clientes (PORTER, 1999).

No entanto, antes de identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, analisar o mercado ou cenário econômico, a empresa precisa ter muito bem definido quem ela é, onde quer chegar e o que considera mais importante no caminho. A isto dá-se o nome de missão, visão e valores, considerados instrumentos de gestão.

Noutras palavras, a estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. No entanto, a partir deste mapeamento inicial, é preciso definir as metas e objetivos a serem alcançados pela empresa dentro do horizonte que está sendo projetado, sendo um exemplo disto a quantificação em porcentagem do quanto a empresa projeta aumentar com relação a satisfação dos clientes; reduzir os custos produtivos; elevar o índice de capacitação dos funcionários, dentre outros.

Com base nas diretrizes definidas no planejamento estratégico, são definidas as ações táticas. Estas são mais específicas e devem ser concluídas em médio prazo, focadas nos próximos um, dois ou três anos. Assim, uma das principais diferenças do planejamento estratégico para o planejamento tático é que o primeiro está voltado para a organização com um todo, enquanto o segundo é orientado as áreas e departamentos da empresa, sendo o detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas da organização. Ou seja, podemos dizer que o planejamento tático é a decomposição do planejamento estratégico para cada setor, para cada área da empresa.

2.3 *BALANCED SCORECARD* E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na perspectiva de Atkinson (2011, p. 592), o autor aborda que “o *Balanced Scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa,

coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional”. Em linhas gerais, o BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho proporcionando a organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura.

Contudo, devido à necessidade de avaliação de indicadores não financeiros e capacidades da empresa, somados aos resultados operacionais, o BSC surge como um sistema de gestão que considera tanto as medidas financeiras do desempenho passado, como as medidas dos fatores que garantem o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), derivam da visão (imagem da empresa projetada para o futuro), missão (razão de ser da organização) e estratégia (determinação de metas e objetivos de longo prazo e a aplicação dos recursos necessários para alcançá-los).

No que tange as premissas financeiras, o cumprimento da missão das entidades empresariais tem por base o conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela contabilidade para que as empresas possam cumprir adequadamente sua missão.

Assim a elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as empresas vinculem seus objetivos financeiros a estratégia da empresa, servindo como foco para os demais objetivos e medidas de outras perspectivas, fazendo parte de uma relação causa e efeito, assim define Padoveze (2010, p. 604). Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas, ou seja, se o resultado alcançado está de acordo com o definido. De modo geral este êxito é medido pela sua lucratividade, por seu crescimento e pelo incremento para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas, isto significa que podem haver falhas na execução, implementação ou na definição da estratégia definida.

Dentro da área de finanças, relacionado a análise de investimentos surgiu o conceito de EVA ou MVA que significa valor econômico adicionado ou valor adicionado de mercado, sendo esta uma ferramenta para que os acionistas avaliem o desempenho da organização, conforme definem Cardoso, Mario e Aquino (2007). Padoveze (2010, p. 587) assim descreve esta ferramenta, “na realidade, podemos dizer que o conceito de EVA nada mais é do que uma aplicação do conceito de custo de oportunidade do capital e do conceito de manutenção do capital financeiro da empresa”.

Quanto ao gerenciamento de risco, Costa (2011) aborda que, os temas mais focados pelas empresas para realizar a estratégia são: o crescimento e *mix* de receita, a redução de custos e o aumento de produtividade e a utilização de ativos e estratégia e investimento, que podem ser usados em qualquer dos estágios mencionados anteriormente.

De acordo com os autores do BSC, Kaplan e Norton, as medidas mais comuns de crescimento e *mix* de receita são os aumentos de vendas e de participação de mercado, os quais podem ser obtidos através da introdução de novos produtos, o encontro de novas aplicações para os produtos já existentes, a conquista de novos clientes e mercados, o estabelecimento de novas relações de cooperação entre as unidades de negócios, um *mix* de produtos e serviços e uma nova estratégia de preços.

Quanto as premissas não financeiras, contemporaneamente, não bastam apenas obter informações sobre o resultado financeiro da empresa, torna-se necessário verificar as causas deste resultado e as possibilidades de que o desempenho obtido pudesse estar dentro de patamares favoráveis para a obtenção sustentável de vantagem competitiva no mercado. Neste momento, os indicadores não-financeiros (relacionados com os processos operacionais e mercadológicos) surgem como elementos indispensáveis e essenciais a serem agregados aos indicadores financeiros dentro do processo de gestão estratégica das organizações. Diante do exposto, as premissas ou perspectivas não financeiras, de acordo com os criadores do BSC, Norton e Kaplan (1997) são: a perspectiva de clientes, a perspectiva dos processos internos da empresa e a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Na perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997) abordam que esta permite aos gestores identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Os mesmos autores propõem que a perspectiva de cliente seja montada visando os seguintes pontos-alvo: Participação de mercado, Retenção, Captação, Satisfação, Lucratividade dos clientes. Este conjunto de critérios, conforme os autores do BSC, denomina-se Grupo de Medidas Essenciais dos clientes.

A perspectiva dos processos de aprendizagem de negócios ou processos internos da empresa, identifica como foco as atividades internas que, devem estar

direcionadas para o atendimento voltado para os clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização.

Kaplan e Norton (1997, p.99), afirmam que “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e as medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”. Nessa perspectiva, ainda na concepção dos autores, estes relatam que os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. Esses processos permitem que a unidade de negócios: a) ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; b) satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Com relação a perspectiva de evolução organizacional ou aprendizado e crescimento, esta traduz-se de três principais fontes: as pessoas, os sistemas, e os procedimentos organizacionais. Para Costa (2011) os objetivos traçados através do BSC, em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho. E necessário capacitar os colaboradores, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais para eliminar essa defasagem. As medidas nessa perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas, tais como índices detalhados de habilidades específicas pelo novo ambiente competitivo.

Contudo, para melhorar o desempenho da atividade da empresa, Norton e Kaplan (1997) salientam que é preciso desenvolver um planejamento de recursos humanos, o que permite uma análise do ambiente interno da organização, identificando se há necessidade de contratar ou demitir pessoas, bem como possibilita a criação de benefícios espontâneos, com prévia aplicação de uma pesquisa de clima organizacional que irá medir o grau de satisfação dos funcionários com seus cargos, e quais suas maiores preocupações. Em seguida, deverá ser verificada a necessidade de treinamentos dos funcionários, para proporcionar um

melhor atendimento ao cliente, ou para atender alterações legais, envolvendo o departamento administrativo da organização.

3 METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo analisar a influência da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* na gestão contábil de uma concessionária de automóveis numa cidade da região central do Rio Grande do Sul /RS, apresenta-se como um estudo de caso, pois tem o intuito de estudar com profundidade o caso específico da empresa participante. Assim, a pesquisa classifica-se como exploratória (uma análise previa em seus documentos contábeis e gerencias, além de um questionário semiestruturado visando a coleta de informações), bibliográfica (buscar na literatura, informações que permitam entender a temática abordada), qualitativa (pretende-se analisar de forma qualitativa a influência do BSC na gestão contábil da empresa em análise), descritiva (identificar e descrever as práticas e indicadores de gestão adotadas pela empresa) e por fim documental para ter suporte na investigação via documentos cedidos pela empresa para a construção dos resultados esperados

Com relação a coleta de a dados, o presente estudo foi realizado em uma concessionaria de automóveis que tem sua matriz situada na Região Central do RS, tendo sido fundada no ano de 1938. Assim, será realizada a pesquisa por meio documental, em relatórios contábeis e administrativos da empresa. Na sequência, será realizada entrevista não estruturada, com aplicação de um questionário com o gestor administrativo da empresa para melhor compreensão do processo de utilização do BSC e da análise documental realizada, e, posteriormente realizar-se-á a descrição dos dados coletados na presente pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa em estudo atua na venda de veículos da marca Chevrolet, pertencente ao grupo *General Motors*. A concessionária em sua parceria com a General Motors do Brasil, preza pela qualidade, conforto e segurança e cada produto atende a um nicho específico, possuindo características que buscam satisfazer as necessidades deste grupo. O perfil do cliente principal da empresa é de um público maduro, com faixa etária acima de 30 anos. A empresa trabalha também com o objetivo do slogan da marca Chevrolet, *Find new Roads* (traduzido como “encontre

novos caminhos), que representa o objetivo da General Motors de ser conhecida como uma entre as 10 maiores marcas mundiais, dentro de 10 anos.

A empresa tem como área operacional algumas cidades da área central do RS. As principais são Arroio do Tigre, Cristal do Sul, Dilermando de Aguiar, Estrela Velha, Faxinal do Soturno, Formigueiro, Itaara, Ivorá, Mata, Nova Palma, Santa Maria, São João do Polêsine, São Martinho da Serra, São Pedro do Sul, São Sepé, Silveira Martins e Toropi, dentre outras. A administração da sociedade compete ao Diretor Executivo sendo por ele representada ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, sendo assessorado pelos gerentes e supervisores das principais áreas.

4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Devido ao competitivo cenário econômico atual e a crescente necessidade de melhorias voltadas para a satisfação do cliente externo e do comprometimento dos seus colaboradores, a empresa iniciou o processo de construção de seu Planejamento Estratégico, em 2003.

Para análise de avaliação das diretrizes estratégicas a concessionária avalia o volume de emplacamentos de veículos zero Km, este é monitorado junto ao *site* do DETRAN/RS, semanalmente. De posse desta informação, a empresa pode tomar decisões de incentivo ao aumento de vendas, se estiverem abaixo do nível esperado.

Ainda, a total satisfação do cliente é mensurada através de pesquisa semanal (SMS – Sistema de Medição Semanal) feita pelo setor de relações públicas da empresa, contemplando itens relativos ao processo de venda de veículos e peças, entrega dos veículos novos e serviços de assistência técnica executados na semana anterior.

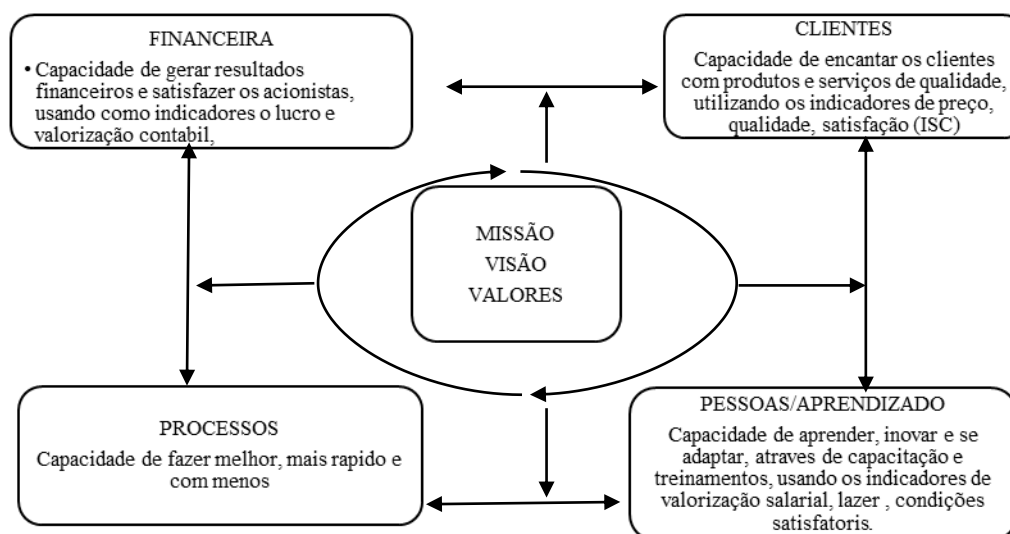
No entanto, ao analisar esse tópico, percebe-se que a empresa iniciou o processo de Planejamento Estratégico, porém, não houve sua total implementação, sendo necessário uma mensuração mais precisa, como por exemplo um mapa estratégico, para que este planejamento tome visibilidade. Estabeleceram-se algumas diretrizes, enfatizando-se, basicamente aspectos financeiros e exigências da montadora em relação a índices de vendas e satisfação dos clientes.

Assim, ao analisar a missão, visão e valores criados pela empresa em questão, percebe-se que os mesmos necessitam acompanhar a evolução da organização no

que tange aos processos, procedimentos e novas estratégias de sustentação, estando focado na melhoria da gestão, financeira e organizacional.

Nesse sentido, percebeu-se que mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar indicadores financeiros e não financeiros em busca da realização das metas estratégicas, estando este diretamente ligado a missão, visão e valores da instituição. Na figura 1 propôs-se a interligação entre essas variáveis, que adaptado do modelo BSC serve de aporte para nortear a organização em análise.

Figura 1: Interligação entre ferramentas gerenciais na criação de valor.



Fonte: elaborado pela autora.

Assim, por meio da Figura 1, percebe-se que a empresa deve definir de modo claro e objetivo sua missão, visão e valores, alinhando seu planejamento estratégico e indicadores de acordo com as premissas do BSC. Ainda, a utilização destas ferramentas auxilia na gestão organizacional da empresa, posicionando os gestores e colaboradores quanto aos objetivos estratégicos da mesma, seja no âmbito financeiro ou organizacional, contribuindo para a construção de uma cultura e gestão contábil.

4.3 USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS NA EMPRESA PARTICIPANTE

Desde a fundação da empresa estudada, a contabilidade é interna e nunca cogitou-se mudar essa situação, uma vez que, os proprietários da empresa acompanham o desenvolvimento das informações, por meio das reuniões gerenciais em conjunto com a responsável pela contabilidade, sendo enfatizada a importância do

papel da figura do contador já que, a maior parte dos relatórios contábeis possuem uma linguagem técnica o que dificulta o entendimento dos gestores, nesse caso a contadora tem papel fundamental, o de auxiliar direção no entendimento e no rumo do processo decisório.

Os relatórios, emitidos pelo Apollo (*software* utilizado pela empresa que gerencia as informações contábeis e administrativas), são elaborados por meio da utilização de algumas das principais ferramentas contábil – gerenciais, as quais são: orçamento, o fluxo de caixa, análise das demonstrações contábeis, controle de contas a pagar e contas a receber e controle de bens do ativo imobilizado, dentre outros. Dentro do orçamento, por exemplo, tem-se as metas individuais para cada vendedor (o que cada um tem que vender em produtos e serviços), ou seja, através da perspectiva de venda é esperado um determinado faturamento, sendo que este faturamento tem que ser capaz de suprir todas as despesas e obrigações legais e gerar resultado positivo.

O controle é efetuado pela análise dos fechamentos mensais e em reuniões individuais com os respectivos gestores das áreas de vendas (veículos novos e seminovos, peças) pós-vendas (prestação de serviços) para avaliação de desempenho de sua área, comparando o que foi realizado com o que foi planejado e caso haja necessidades, são efetuadas ações para alinhar o realizado ao planejado, sendo efetuado. Os resultados também são discutidos periodicamente nas reuniões do *Controller* com o conselho administrativo.

4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO POR MEIO DE INDICADORES E A RELAÇÃO COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No que tange ao planejamento estratégico da empresa (este englobando o planejamento operacional e tático), esta definiu a configuração específica de algumas das atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. Noutras palavras, a estratégia atribuiu incumbências a todos os níveis da empresa (planejamento tático), onde observou-se que o departamento contábil é integrado aos demais departamentos da empresa, facilitando o acesso aos controles e registros da organização, por parte do diretor da empresa.

Ainda, analisou-se os procedimentos realizados pelo departamento contábil, os quais estão inter-relacionados ao planejamento estratégico operacional. Dessa forma, diariamente, todas as notas fiscais de vendas e compras da empresa são enviadas ao departamento contábil. Como os processos operacionais da empresa gira em torno

da contabilidade totalmente integrada, no momento em que o colaborador responsável emite a nota fiscal de venda, ou lança a entrada da mercadoria no sistema, a operação gera automaticamente os lançamentos contábeis, criando a pendência financeira, e efetua o lançamento na escrita fiscal. A contabilidade é encarregada de conferir todos estes procedimentos por meio do relatório fiscal (livros de saída e entrada, alíquotas, base de cálculo) e o relatório de conferência de lançamentos, verificando se os documentos físicos estão de acordo com o que foi lançado no sistema.

A conciliação de contas a pagar/receber é uma conferência mensal, ocorre após as conferências fiscais e de caixa referente a todos os dias do mês decorrido, durante os primeiros dias do mês subsequente, são conciliadas as contas a pagar e a receber, verificando se o valor no razão contábil está condizente com o relatório das pendências. Os vencimentos também devem ser examinados. Contudo, nenhum fornecedor deve estar vencido, já que a empresa é da política dos pagamentos sem atrasos e caso isso ocorra, o departamento financeiro deve apresentar uma justificativa, neste caso, quando o gerente administrativo ou a contadora questiona o departamento financeiro sobre alguma anormalidade ou duplicatas vencidas.

Em se tratando de clientes inadimplentes e cheques devolvidos, a contabilidade também deve questionar o responsável pelas cobranças, averiguando se as contas estão sendo cobranças. Este procedimento mensal de conciliação é semelhante a auditoria interna, ou até mesmo externa, que realiza se com base no balancete da empresa, pois evita que certas fraudes ocorram, como a de um funcionário receber uma duplicata e a mesma não se baixada do sistema, assegurando que os valores registrados nas contas representam verdadeiramente os valores realizáveis/exigíveis da organização.

Ademais, a conciliação diária do caixa (exame dos documentos originais), trata-se de uma conferência de importante relevância que é de responsabilidade do departamento contábil, pois o caixa é o maior alvo de fraudes conhecidas popularmente e embora o movimento financeiro mais relevante da empresa seja feito através de bancos, ainda resta uma grande quantia que é administrada através de cheques e dinheiro em espécie.

Diariamente, o departamento financeiro envia à contabilidade o boletim de caixa, que consiste em um relatório contendo todas as transações de entrada e saída de dinheiro da empresa no dia, e uma relação da composição do saldo, como dinheiro

em espécie, cheques e vales, juntamente com todos os documentos que compõem todas as transações de movimentação financeira.

No departamento financeiro, a conferência é realizada pelo gestor e outro colaborador, onde é realizada a contagem física do numerário em caixa, o saldo deve estar condizente com o relatório (razão) contábil de caixa, verificando se os valores registrados no disponível representam realmente as disponibilidades da organização.

Posteriormente a conciliação de todas as contas, e fechamento da contabilidade, todo mês o relatório gerencial é atualizado, com todas as contas que compõem o plano da empresa. É possível que o contador faça uma comparação, observando os valores das contas que representam maiores variações de um período a outro, verificando se não existe nenhum gasto excessivo, ou variação anormal.

A empresa estudada toma decisões e gere seus resultados com base no seu planejamento estratégico. A partir disso, é possível fazer escolhas mais embasadas e seguras, ou seja, as decisões só serão tomadas de maneira adequada quando estiverem alinhadas ao planejamento estratégico.

Quanto ao fluxo de caixa, este apresenta-se como uma das ferramentas gerenciais indispensáveis para a gestão financeira de qualquer negócio, independente do setor de atuação ou tamanho da empresa.

Assim, este é construído com base nas informações realizadas, ou seja, das entradas e saídas de dinheiro que já aconteceram, a empresa estudada utiliza o fluxo de caixa para análise destas entradas e saídas de valores, a análise dar-se a quando realizado o balanço patrimonial ou mensalmente através da análise do balancete. Ademais, também analisa a projeção de fluxo de caixa que, tem a mesma estruturação, porém é a feito com base na estimativa de entradas e saídas de dinheiro que afetarão o caixa da empresa. Estas estimativas são realizadas com base na análise de dados passados e projeções de cenários futuros.

A projeção do fluxo de caixa está contemplada dentro do Plano Orçamentário que a empresa utiliza, vinculado a premissa financeira. Através da projeção do fluxo de caixa a gestão procura fazer previsões de receitas, custos, despesas e pequenos investimentos, em geral, para pelo menos 01 ano futuro. Além disto, torna-se necessário a empresa conhecer seus prazos médios de pagamento e recebimento, uma vez que o prazo médio de pagamento aos fornecedores é variável, pois depende do valor a ser pago, sendo na sua grande maioria, pago em até 30 dias.

Ainda, o prazo médio de recebimento é o tempo entre a venda e o efetivo recebimento do dinheiro. Por exemplo, a empresa tem a prática do parcelamento em 3x sem entrada no cartão de crédito, seu prazo médio de recebimento vai ser de 33% em 30 dias, 33% em 60 dias e 34% em 90 dias.

A análise da projeção do fluxo de caixa é utilizada para facilitar a compreensão do que a empresa tem, quanto está ganha, o que gasta, quanto tem para investir e quando pode investir, uma vez que a comparação destes resultados visa analisar as atividades operacionais (as receitas das vendas de mercadorias e serviços, as despesas de venda e administração); as atividades de investimento (movimentações referentes a investimentos, como a compra de bens para empresa computadores, móveis, máquinas, equipamentos, e também investimentos financeiros); as atividades de financiamento por fim, devem trazer listadas todas as entradas e saídas provenientes de atividades de financiamento, como pagamento de juros e amortização de empréstimos bancários.

Os relatórios e apurações contábeis da receita bruta de vendas, lucro operacional e da margem de contribuição, são também vistos como um indicador de eficácia. Os gestores utilizam desses indicadores para medir o quanto suas unidades de veículos estão apresentando de volume de vendas, lucro, receita e qual a margem de contribuição e assim é analisado o quão distante do planejado (eficácia) e caso seja necessário o gestor buscará as devidas ações para cumprir o planejado, baseada na definição dentro do planejamento estratégico de meta e objetivo.

Os indicadores de quota (volume de oferta de veículos disponibilizado pela fábrica para cada concessionária) e de unidades vendidas são controlados, acompanhados e analisados pelo *controller* e gerente de vendas a todo tempo através de uma planilha de *excel*. A partir desses números, a concessionária faz suas previsões de vendas, margem, lucro e receita.

A contabilidade e o administrador utilizam instrumentos para auxiliar a interpretação dos resultados levantados por meio da contabilidade gerencial, como a análise e a interpretação do balanço patrimonial, das demonstrações contábeis, os indicadores financeiros e não financeiros e a ferramenta do planejamento estratégico.

Dentro das demonstrações contábeis, para a empresa é de suma importância analisar antes da tomada de decisões, por exemplo, se é mais vantajoso ter mais dívidas de longo do que de curto prazo, em função do prazo de vencimento; se é ou não viável dependendo dos dados apresentados, alocar recursos em um investimento

(como por exemplo na aquisição de um imobilizado). Para tanto, são analisados os índices de estrutura, de liquidez e financeiros, pois através destes a empresa identifica a composição do seu endividamento, se a empresa terá capacidade de cumprir com suas obrigações e qual seu volume de capital alocado das operações da empresa, toda essa análise advém e contempla o planejamento, sendo necessária para o cumprimento das estratégias, uma vez que, a empresa é uma concessionária de automóveis e obviamente objetiva o lucro.

Logo, a contabilidade confecciona relatórios utilizando *software* Apollo, conforme as necessidades dos administradores, utilizando como fonte de informações os dados gerados por todos os departamentos da empresa, sendo que esses dados são transformados em uma linguagem mais concisa e clara para o administrador, uma vez que, estes são analisados e consultados antes da tomada de decisão.

4.5 INTEGRAÇÃO DE INDICADORES UTILIZADOS PELA EMPRESA COM O MODELO *BALANCED SCORECARD*

Conforme observado no ambiente pesquisado, a empresa não possui a ferramenta BSC implementada, porém utiliza-se de uma ferramenta gerencial baseada em indicadores de acordo com o que a empresa define em seu planejamento estratégico, elaborada pelo gestor, onde esses indicadores são utilizados para mensuração de suas atividades e para o processo decisório. Percebeu-se também, que as estratégias implementadas para maximizar o desempenho, operacional e financeiro da empresa possuem de certa forma, uma ligação indireta com o BSC, porém certos casos, as decisões tomadas estão baseadas em experiências que os gestores possuem com relação ao negócio da organização.

A seguir elaborou-se uma possível ligação dos indicadores criados e utilizados pelo gestor para mensuração das atividades e tomada de decisão, com as premissas propostas pelo BSC de acordo com a abordagem deste por meio da literatura vigente. Ainda, esta ligação serve de base para que novos indicadores sejam criados e a implementação das estratégias organizacionais seja mais eficaz.

4.5.1 Premissa financeira

Analisando a empresa em questão, percebe-se que a mesma elaborou um Plano Orçamentário que é avaliado mensalmente pela Contadora responsável e

apresentado ao conselho administrativo até o décimo dia do mês subsequente. Assim, este relatório serve, também, para avaliação e controle do Plano Orçamentário, o qual apresenta um comparativo com o resultado do mesmo período anterior, ou seja, o que foi orçado para o período atual, e o resultado realizado, bem como a variação apresentada, em relação às receitas e despesas mensais.

Esses resultados são avaliados por centros de resultados (departamentos), onde se verificam os faturamentos e as despesas departamentais, permitindo a tomada de decisões direcionadas àqueles setores que apresentam resultados inferiores ao esperado (meta x objetivo), e a possibilidade de premiação àqueles que superaram positivamente as suas metas. Assim, o sistema de informações utilizado na empresa possibilita também a elaboração de relatórios gerenciais específicos, permitindo a análise de produtividade por colaborador das áreas de vendas e pós-vendas.

A análise de produtividade no departamento da oficina mecânica é realizada através da identificação do fluxo do processo, ou seja, a concessionária destaca as áreas físicas (cada box, onde ficam os carros aguardando atendimento, área interna, ou no pátio, área externa) que compõem cada etapa desse fluxo. Deste modo se estabelece o sistema produtivo.

A oficina mensura a capacidade física de cada uma das áreas e, conseqüentemente, a capacidade máxima da empresa, ou seja, o número de carros que estão aguardando atendimento e os que cabem na oficina, sendo que dentro do pavilhão da oficina existem 17 box. Se houver menos carros em atendimento que isso, é sinal de que a oficina está sendo subaproveitada. Mais que isso, provoca gargalos no processo. O gestor mensura o volume de produção mensal da empresa (capacidade máxima física x faturamento desejado x número de colaboradores).

Um dos fatores mais importantes relacionados a este ciclo produtivo é a identificação de gargalos, (quais são os motivos dos gargalos? onde estão acontecendo?) Ao identificar o gargalo, o gestor identifica também uma oportunidade de melhoria.

No departamento de vendas de veículos novos, através de uma planilha elaborada no *excel*, o gerente do departamento controla e analisa os indicadores de retorno x giro, custos com despachante, unidades por modelo vendidas, ranking no grupo (dentre as demais concessionárias que comercializam a mesma marca), visitas feitas, e através dos relatórios emitidos pelo departamento contábil os faturamentos

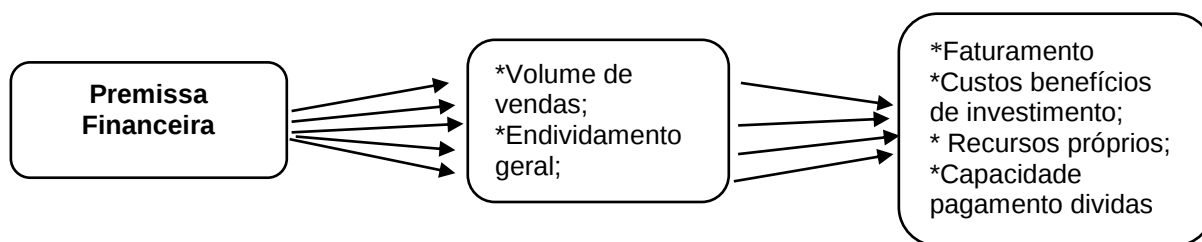
por contas específicas de: venda de veículos novos, concretização dos financiamentos, venda de acessórios, lucro operacional, dentre outros.

Além das informações prestadas aos usuários internos, a contabilidade apresenta à direção e a GMB, mensalmente, o cálculo dos indicadores financeiros, como retorno sobre o capital, lucratividade, solvência, liquidez, giro de estoque, mix de receitas, dentre outros. No entanto, a empresa expressa sua preocupação com seus resultados financeiros, porém, ainda não utiliza ferramentas gerenciais como o EVA. Essas ferramentas são sugeridas como instrumentos de medição das perspectivas financeiras da empresa, por Kaplan e Norton (1997) pois possibilitam o monitoramento constante dos recursos financeiros, e a visão do lucro econômico verdadeiro, em se tratando do EVA.

O planejamento orçamentário da empresa estudada, é estabelecido com antecedência e as ações a serem executadas são tomadas de acordo com cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. Exemplo disso é a realização da análise do Balanço Patrimonial e do DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício), onde a empresa avalia a viabilidade para o pagamento do Programa de Participação de Resultados (PPR), uma forma de remuneração estratégica caracterizada pela participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, sendo esta utilizada como incentivo à produtividade, considerando-se uma estratégia para atração e retenção de pessoas, diminuindo o *turnover*, melhorando naturalmente processos, performance, engajamento e, conseqüentemente, os resultados.

Assim, diante das observações e análises realizadas, propõe-se a empresa a utilização do ROI ou Valor Econômico Agregado – EVA, que enfatiza os resultados financeiros como retorno sobre investimentos, uma vez que para Kaplan e Norton (1997, p.157), “as relações de causa e efeito de todas as medidas incorporadas ao *Scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros”. A Figura 2, apresenta uma relação entre o que sugere a bibliografia, ou seja, a premissa financeira contemplada pelo BSC, os indicadores que a empresa utiliza para análise e o resultado gerado por estes indicadores.

Figura 2: Inter-relação da premissa financeira-indicadores-planejamento.



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme proposto na Figura 2 Inter-relação da Premissa Financeira - Indicadores - Planejamento, utilizou-se da premissa financeira do modelo BSC como forma de integrar os indicadores utilizados pela empresa, na qual, percebeu-se que esta faz uso destes, uma vez que, encontram-se contemplados na premissa descrita através do modelo BSC, possuindo ligação com as estratégias de sustentação que a empresa estruturou em seu planejamento estratégico.

4.5.2 Premissa Cliente

Esta perspectiva avalia a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização opera, bem como as medidas de êxito nesses segmentos. A forma de manter e aumentar a participação no mercado é conseguir manter os clientes existentes e procurar atrair novos clientes. No entanto, percebe-se que o comportamento dos clientes é demasiadamente complexo para que se possa compreender bem o processo de decisão de compra, mas é fundamental que as empresas tenham como referência a satisfação deste.

A empresa em análise busca satisfazer as necessidades dos clientes por meio de pesquisas aplicadas aos clientes de vendas e pós-vendas. As pesquisas oferecidas pela concessionária seguem o padrão apresentado pela *General Motors* do Brasil, que objetiva a obtenção de informações úteis sobre a satisfação dos clientes e suas experiências de compra e serviços nas concessionárias da rede Chevrolet, isto é, aprimorar constantemente o atendimento, visando a atingir o Total Entusiasmo do Cliente (TEC) e saber em que aspectos não estão sendo atendidas as necessidades dos clientes.

A pesquisa realizada pela concessionária estudada, enquadra-se na premissa cliente, uma vez que esta procura definir o Índice de Satisfação do Cliente (ISC), e mede o cumprimento dos padrões de atendimento estabelecidos através do programa

TEC. A mensuração dos resultados alcançados no programa TEC é enviada às concessionárias pela GMB através de relatórios que indicam a posição e a tendência dos índices e padrões contemplados na pesquisa.

No que se refere ao mercado brasileiro, foram desenvolvidas pesquisas junto aos consumidores, oportunidade em que foram identificadas suas expectativas de forma clara e precisa. A partir destes dados, um grupo focado no cliente, com representantes da rede de concessionárias e da GMB, desenvolveu os padrões das concessionárias para com os clientes.

Ademais, os padrões de atendimento são as características de atendimento mínimas, aceitáveis e esperadas pelo cliente. Porém, para entusiasmar os clientes é preciso superar suas expectativas, ou seja, atender além do padrão e um dos mecanismos adotados para avaliar a satisfação do cliente é o ISC, que é a maneira de informar a GMB e a sua rede de concessionárias se os padrões e as expectativas dos clientes estão ou não sendo atingidos.

O ciclo de vida da satisfação do cliente começa com a comunicação (propaganda), seguido pela procura e concluído pela compra/entrega do veículo. Durante o período em que o cliente possui o veículo, a concessionária tem oportunidade de fortalecer este relacionamento através dos serviços e da venda de peças para reposição. Em algum momento o cliente vai estar novamente à procura de um novo veículo e recomeçar o processo de compra, assim o ciclo se repete.

Neste sentido, a empresa pesquisada espera fazer com que por meio de experiências realmente positivas, seja possível conquistar o entusiasmo do cliente para efetuar nova compra, buscando a fidelização que é seu objetivo, pois é a certeza do seu retorno e lucro.

A pesquisa do ISC está focada em alto grau de satisfação, pois o que interessa para a empresa é o Total Entusiasmo do Cliente e não somente a sua satisfação. As pesquisas mostram que o cliente totalmente satisfeito (10) é mais leal do que o cliente muito satisfeito (7,5) e que o cliente satisfeito (5). Portanto é preciso perceber o grau de satisfação dos clientes para garantir a sua fidelidade.

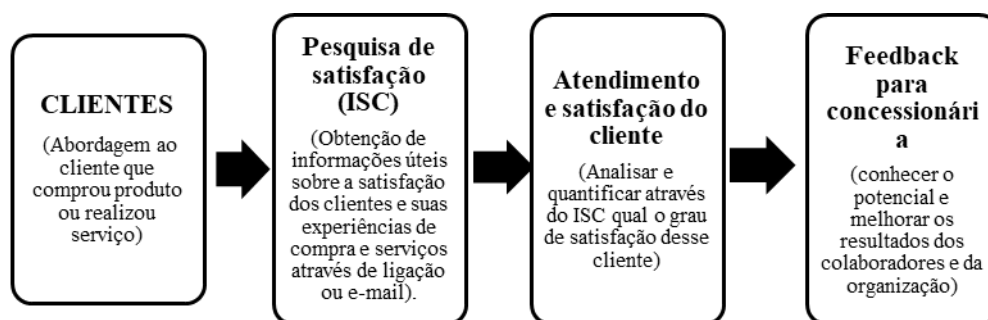
O questionário de vendas e pós-vendas é enviado por e-mail, a todos os clientes que comprarem veículos novos Chevrolet, em até 30 dias do evento da compra. O envio da pesquisa tem como base os avisos de venda recebidos na GMB. Assim sendo, é fundamental que as concessionárias reportem com precisão e frequência as informações de venda e entrega.

Complementando as medidas de satisfação de seus clientes, é realizada pela concessionária, 05 dias após a venda dos veículos novos ou a execução de serviços de assistência técnica, uma pesquisa por telefone com os principais itens contemplados na pesquisa ISC da *General Motors*, para que a empresa possa esclarecer possíveis mal-entendidos, antes de serem informados à montadora como insatisfação, possibilitando a tomada de medidas proativas por parte da concessionária.

O retorno dos questionários enviados pela *General Motors* tem uma data de corte, 30 dias após a venda do veículo ou a prestação do serviço, visando a garantir que o cliente responda o questionário com base em uma experiência recente, uma vez que, após um determinado tempo, a experiência não está mais clara na sua memória.

A figura 3, descreve o caminho da pesquisa a ser percorrido pela informação gerada através do contato feito junto ao cliente, de forma a facilitar o entendimento deste e gerar informações para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas.

Figura 3: Etapas do processo que mede o índice de satisfação do cliente (ISC).

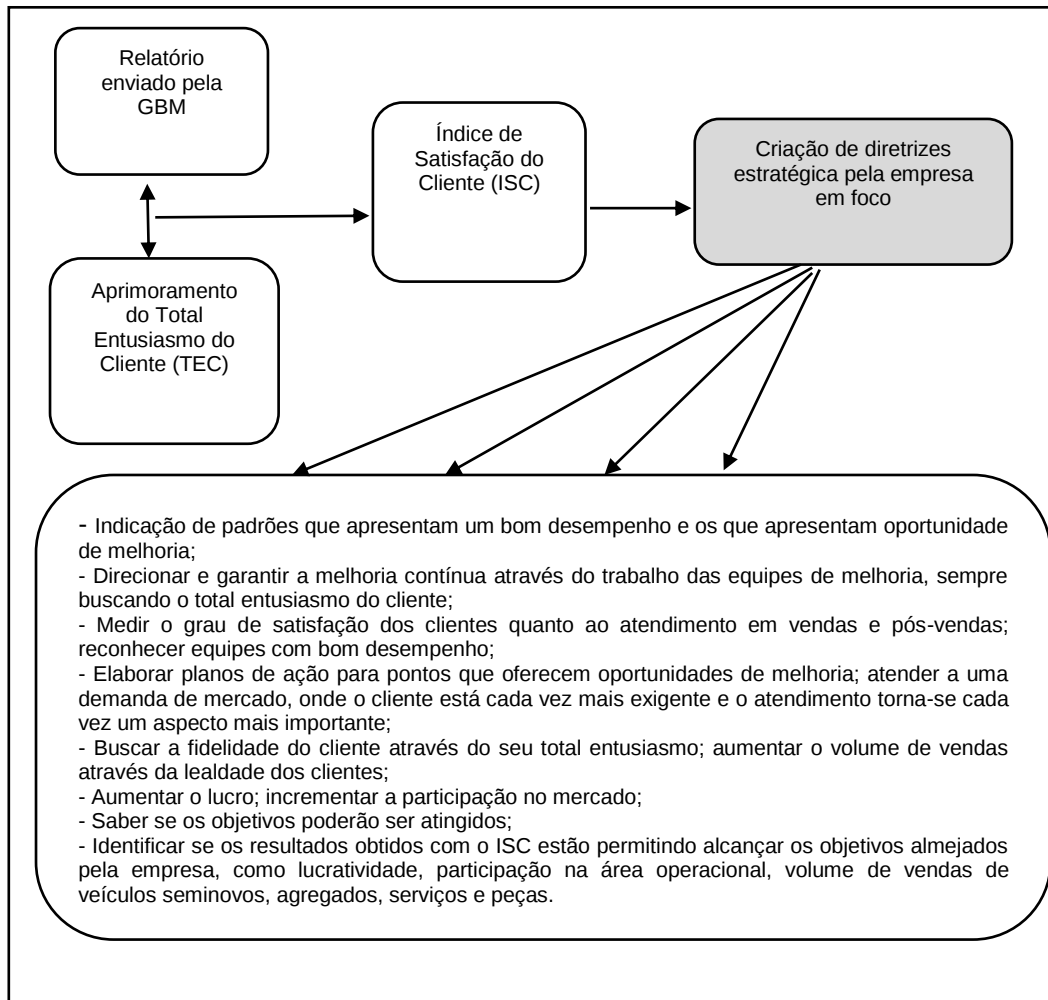


Fonte: elaborado pela autora.

Assim, percebe-se que as concessionárias recebem *feedback* constante sobre os resultados das pesquisas, uma vez que os questionários com comentários que precisam atenção por parte da rede são enviados pela GMB mensalmente. Cópias dos questionários com outros tipos de comentários que não sejam urgentes, mas que interessem à rede, são enviados por correio semanalmente às concessionárias, sendo que mensalmente, a GMB disponibiliza os relatórios do ISC. Em análise a empresa estudada, esta busca por meio da participação no programa de retenção de ISC, oferecido pela GMB e seu constante monitoramento por parte da concessionária,

ações para manter e melhorar a sua gestão organizacional conforme elaborado na Figura 4.

Figura 4: Criação de estratégias por meio de relatórios gerenciais.



Fonte: elaborado pela autora.

Ademais, conforme analisado na Figura 4, Criação de estratégias por meio de relatórios gerenciais, a premissa clientes, assim como as demais premissas, possuem uma relação de causa e efeito, sendo está relacionada diretamente à perspectiva financeira, uma vez estas possuem relações comerciais com os clientes que resultam no faturamento e permitem à empresa atingir os resultados financeiros planejados. Ainda, por meio da Figura 5, percebe-se como a empresa articula-se diante das denominações do BSC, utilizando-se de seus indicadores vinculados a seu planejamento estratégico.

Figura 5: Inter-relação da premissa clientes-indicadores-planejamento.



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme Figura 5, percebe-se a preocupação da empresa com a premissa cliente, uma vez que a medição da satisfação do cliente, além de ser relevante a toda empresa que visa continuidade no mercado, é constantemente acompanhada pela montadora, como uma das principais exigências para a garantia da concessão da marca. Assim, a concessionária apresenta alguns indicadores para avaliar as necessidades e a satisfação dos seus clientes.

Além disso, estas ações são desdobradas em indicadores como os demonstrados na Figura 5, que auxiliam na mensuração e controle focados nos clientes da empresa, seja pela retenção, manutenção e/ou prospecção destes.

4.5.3 Premissa processos internos

A concessionária, necessita ser capaz de identificar os processos mais relevantes, aqueles em que a organização deve alcançar a excelência, com o intuito de satisfazer os seus clientes e a crescer de forma sustentável, buscando inovação, melhor produção, maior comercialização e melhores serviços após a venda. Dessa forma, o princípio fundamental é o de produzir produtos ou prestar serviços de melhor qualidade com o menor custo.

No entanto a GMB avalia as concessionárias e classifica-as em Padrões A, B, C e D, utilizando os seguintes critérios: *Marketing Share* (Participação do Mercado), Giro do Estoque, Índice de Satisfação dos Clientes, Análise econômica e financeira (balancete mensal enviado pela concessionária e cálculo de indicadores) e Participação nos treinamentos oferecidos.

A empresa estudada conquistou o prêmio de Concessionária Padrão A, entrando assim para o seleto clube de melhores concessionárias Chevrolet do Brasil,

desde 1999. Em 2000 e 2015, a empresa foi premiada com o TEC MASTER pela GMB porque atingiu o melhor índice de Satisfação dos Clientes. Convém ressaltar que, entre as 462 concessionárias do Brasil, somente oito receberam essa distinção, sendo a única no Rio Grande do Sul.

A empresa, reafirmando seu propósito de oferecer aos seus clientes a garantia do Total Entusiasmo, aderiu desde 1995, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGPQ). Em 2013, 2014 e 2015, foi contemplada como destaque no PGPQ por obter mais de 100 pontos no sistema de avaliação.

O Programa de Qualidade (PUQ) utiliza, principalmente, a ferramenta 5S. É uma ferramenta do Programa de Qualidade Total, desenvolvida no Japão. Objetiva buscar a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Seiri (organização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (padronização) e Shitsuke (disciplina). A equipe eleita para implementação dessa ferramenta na empresa avalia os 5S em todos os departamentos, coleta sugestões de melhoria, estabelece metas para alcançar as melhorias propostas e promove a efetivação de todos os Sensos na empresa.

Visando o comprometimento de toda a empresa com o PUQ, a equipe do 5S promove palestras relacionadas ao Programa de Qualidade, de forma que todos os colaboradores conheçam sua importância e as maneiras de aperfeiçoar constantemente os processos operacionais, que certamente, serão refletidos nos resultados de toda a organização.

Na área de vendas, os processos são voltados à retenção e aquisição de clientes. Dentro dessa expectativa, a empresa realiza o Processo de Prospecção, que se inicia com a qualificação do banco de dados do cliente. A equipe de telemarketing contata com todos os clientes, atualizando seus dados, e com possíveis novos clientes, selecionados em listas de associações, cadastrando-os. De posse dos dados atualizados desses clientes, os consultores de vendas entram em contato com os mesmos, através de telefonemas, convidando-os a conhecer a concessionária e os produtos e serviços oferecidos, a concessionaria estabeleceu 10 ligações por dia para cada vendedor.

O comprometimento dos consultores com o Processo de Prospecção está relacionado as metas estabelecidas pela GMB, mensalmente. Dentro dos objetivos da montadora, são estabelecidas em reuniões semanais, as metas para cada vendedor e o seu Plano de Ação, para que possam realizar um trabalho focado e direcionado.

A avaliação dos resultados alcançados por cada consultor é realizada periodicamente, reafirmando seu comprometimento com o alcance de suas metas individuais e as metas gerais da empresa. A GMB disponibiliza, também, um relatório para análise da concorrência demonstrando as ofertas de cada concorrente, de acordo com cada segmento, a comparação de preço, custo e margem estimada, e demais incentivos oferecidos pelas outras empresas do ramo. A empresa, de posse dessas informações, estabelece as suas diretrizes para garantir a sua participação no mercado competitivo.

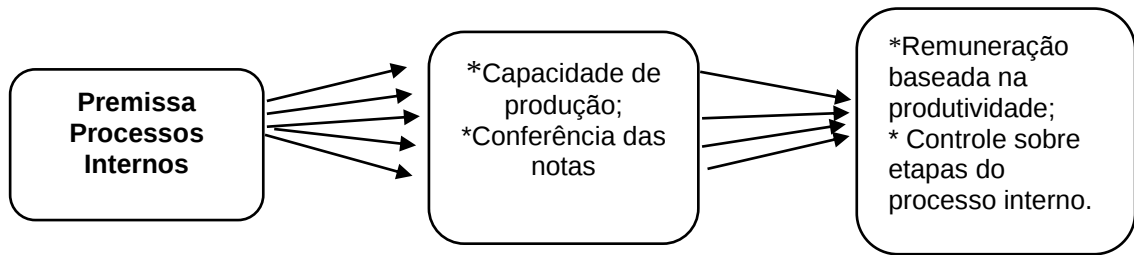
O setor de oficina oferece o serviço de busca do veículo na residência do cliente, retornando-o ao cliente assim que o serviço for executado. Se o cliente trazer o veículo até a concessionária, disponibiliza-se de veículo e motorista para o seu retorno. Existe também, a preocupação em cumprir os prazos combinados com o cliente para a entrega dos veículos consertados.

No departamento de peças tem-se um colaborador para recebimento e conferência e, outro para dar entrada na nota, ou seja, quem confere não é a mesma pessoa que lança a nota no sistema, respeitando deste modo a segregação de funções. O departamento de peças preocupa-se com o constante monitoramento dos estoques, evitando sua obsolescência ou a falta de itens que apresentem maior giro. O estoque é composto, em sua totalidade, de peças originais, garantindo a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes.

Logo, em relação à premissa Processos Internos, a concessionária demonstra sua preocupação na constante melhoria dos mesmos. Em razão disso, a empresa utiliza-se de diversas ferramentas de controle para seus processos, conforme foi relacionado anteriormente.

A possibilidade de implantação do *Balanced Scorecard* poderia agrupar em uma única ferramenta gerencial a avaliação dos processos internos e de todas as demais perspectivas da empresa. Tal possibilidade resulta do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997), que oferece uma visão de todos os objetivos da empresa, alinhados à sua estratégia. Segundo os autores do *Balanced Scorecard*, esta pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro existentes na empresa, desde que propiciem uma forma de indicador de desempenho.

Figura 6: Inter-relação da premissa processos internos-indicadores-planejamento



Fonte: elaborado pela autora.

Por meio da Figura 6, percebe-se outros indicadores que a empresa utiliza, como por exemplo a remuneração ser quantificada sobre a produtividade de cada colaborador no setor de mecânica e funilaria, uma vez que, existe um tempo médio para cada serviço prestado, com isso a empresa consegue acompanhar e medir através do *software* Apollo o momento em que é aberta a ordem de serviço até seu encerramento, resultando no tempo exato utilizado para aquele determinado serviço.

Dentro do setor contábil tem-se duas colaboradoras responsáveis por conferir todas as notas que foram dadas entrada pelos departamentos de peças e contas a pagar, reduzindo assim erros com relação a tributação (que implica em erros na importação do *Sped* e possível oneração quanto a tributos) e origem (que implica em erro no plano de contas, uma origem errada pode apresentar distorções no ativo ou passivo circulante). Ainda após a análise das colaboradoras, sob supervisão da contadora, as notas passam pelo *Controller* que as rubrica atrás como forma de conferência final.

No entanto, conforme averiguado, a empresa preocupa-se com a qualidade e eficiência de seus controles internos e, procura estabelecer regras para sua padronização, que ajudem na diminuição de custos, perdas de controles e fraudes, proporcionando uma segurança para a administração e controlando todas as atividades da empresa. Esses procedimentos adotados auxiliam na maximização da gestão organizacional e facilitam o processo decisório dos envolvidos.

4.5.4 Premissa aprendizado e crescimento

A empresa busca o constante desenvolvimento e aprendizado do seu quadro de colaboradores por meio da participação no Programa de Treinamento “Pulsar”

desenvolvido pela GMB em parceria com uma empresa de consultoria. A concessionária cadastra todos os colaboradores no programa e, a cada trimestre a GMB envia a programação do trimestre seguinte e as pessoas elegíveis para fazê-lo. As vagas são limitadas, portanto a cada treinamento oferecido para determinado setor, a empresa envia um funcionário diferente para que todos possam obter o treinamento. Salienta-se também, que a participação nos treinamentos faz parte da avaliação da concessionária pela montadora, necessitando assim, de um controle e mensuração quanto a sua execução.

Ainda, a empresa promove, periodicamente, eventos onde são apresentados vídeos motivacionais e instrutivos destinados aos setores de vendas e pós-vendas, buscando-se o constante aprendizado dos colaboradores.

No entanto, é de entendimento da concessionária que os destaques alcançados junto a GMB e a outros programas que avaliam o seu desempenho junto ao mercado são fruto de um quadro de colaboradores motivados e comprometidos com o sistema empresa. Assim, além dos treinamentos oferecidos pelo programa “Pulsar” da GMB, são também oferecidos cursos de reciclagem, principalmente para os setores administrativo e contábil, garantindo a qualificação necessária desses profissionais para o melhor desempenho de suas funções, sua satisfação em relação à empresa e o conseqüente avanço nos resultados de lucratividade esperados por seus acionistas.

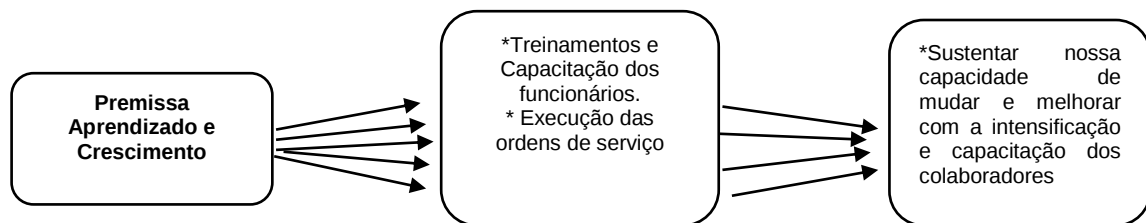
Ainda, a premissa aprendizado e crescimento apresenta também certa preocupação por parte da empresa, uma vez que, conforme verificado, esta dispense de maiores investimentos em relação aos setores de vendas, devido ao programa oferecido pela GMB, que está direcionado a esses setores.

Ademais, para um melhor aproveitamento de seu capital intelectual, é interessante destacar que a empresa promove um determinado número de encontros periódicos, para divulgação de seus objetivos em níveis gerais, comprometendo ainda mais seus colaboradores. É importante também destacar, que além da divulgação dos objetivos, sejam socializados os resultados atingidos periodicamente, para que se obtenha maior envolvimento de todos na melhoria dos resultados para a empresa.

Contudo, torna-se interessante a utilização de indicadores como nível de retenção de colaboradores e nível de satisfação destes em relação à empresa. Assim, além da produtividade e lucratividade individuais que são mensuradas por meio de relatórios do sistema de informações, a empresa poderia perceber aspectos a serem

melhorados para aumentar esses resultados. Como por exemplo destes aspectos se o colaborador esta satisfeito ou não com a sua função desempenhada, se há qualidade de vida no trabalho.

Figura 7: Inter-relação da premissa aprendizado e crescimento-indicadores-planejamento.



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme Figura 7, percebe-se que um dos aspectos menos dominado pelos gestores da empresa é justamente a questão humana. Não existe um gerente responsável por este departamento, nem ao menos alguém com esta atribuição/responsabilidade claramente definida, sendo uma carência no departamento de Recursos Humanos.

Logo, a falta de investimentos na área de gestão de pessoas, pode acarretar muitos danos à empresa. A exemplo disso, o colaborador desmotivado e insatisfeito apresenta comportamentos indesejáveis, principalmente em relação ao seu desempenho. Os objetivos da organização deixam de ser prioridade, este perde qualidade na execução de suas atividades e sua produtividade diminui consideravelmente, afetando os resultados operacional e financeiro da empresa, de modo que, um baixo nível de desempenho resulta em menor produtividade, consequentemente menor faturamento. Essas atitudes podem gerar grandes impactos negativos na organização, principalmente, quando esse funcionário interage diretamente com o cliente. A tendência é que ele se acomode e não se preocupe em gerar resultados positivos para organização.

4.6 PROPOSIÇÃO DE NOVOS INDICADORES E FERRAMENTAS GERENCIAIS

Na grande maioria das vezes, os processos são realizados a partir do conhecimento que os gestores já possuem sobre os mesmos, de forma a apenas

executá-los e repeti-los posteriormente, pois estão funcionando e aparentemente não geram maiores problemas ao negócio. Por mais comum que seja, essa prática pode distanciar a empresa dos seus objetivos devido ao fato de que não há um acompanhamento detalhado que evidencie a eficácia e eficiência sobre as atividades, ocultando assim oportunidades ou até mesmo riscos a longo prazo. Nesse sentido, por meio dos indicadores estratégicos, é possível mensurar, por exemplo, as taxas de expansão de vendas de veículos novos (uma vez que estes representam 80% da rentabilidade da empresa) em determinadas áreas geográficas, gerando com isso insumos que mostrarão o progresso dessa meta, ao mesmo tempo que indicarão a grande capacidade de crescimento das vendas naquele local, gerando maior lucratividade.

Ainda, observou-se que a empresa estudada utiliza-se de uma planilha elaborada no *excel*, com indicadores que servem para controle e gestão contábil, estando baseada, mesmo que superficialmente nas premissas do BSC.

Ainda, os indicadores que a concessionária utiliza para suas análises por departamento são: no departamento de vendas: número de vendedores, vendas veículos novos/unidade. (mensal e acumulado, total e por segmento), vendas x consultor (GM), taxa de conversão (clientes que vão até a concessionária e compram), fluxo de loja, ISC Satisfação de clientes. No departamento do pós-vendas: índices de cobertura (atendimentos)pós-vendas, índice de cobertura de carros novos e seminovos, índice de cobertura F&I (seguradoras). Ademais são analisados o número de mecânicos, faturamento mecânica (mão de obra), faturamento x mecânico (mão de Obra mensal), margem bruta da mecânica, passagem de veículos (mecânica), passagem de veículos x mecânico, índice ISC pós-vendas.

No departamento de funilaria: número de técnicos, faturamento funilaria (mão de obra), faturamento x técnico (mão de obra), faturamento, margem bruta, passagem de veículos, passagem de veículos x técnico. No departamento de peças: faturamento, margem de bruta, estoque mais 270 dias sem giro (custo médio). Na venda dos acessórios: faturamento, ticket médio/veículo e a margem bruta.

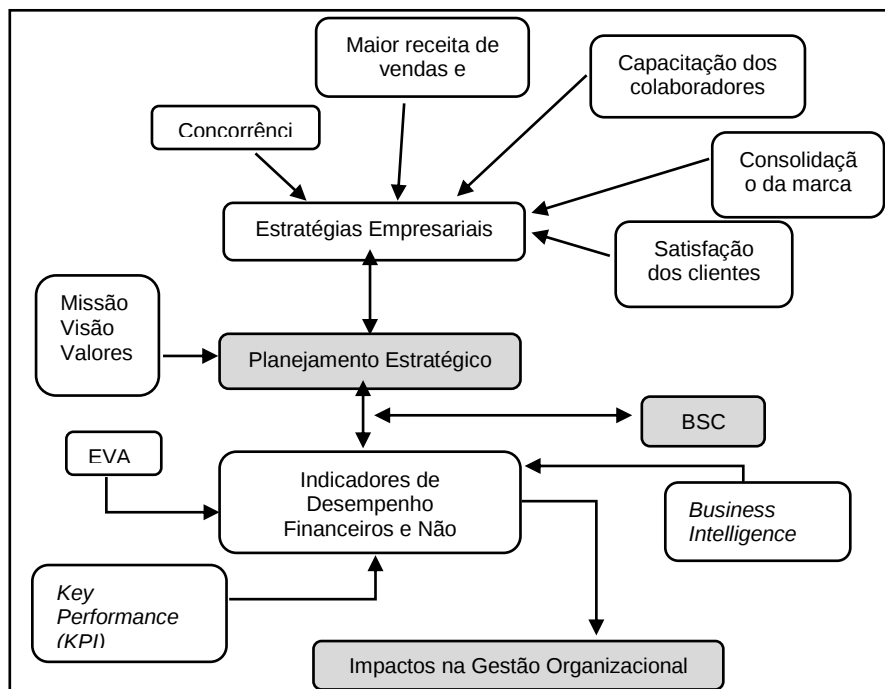
Departamentos administrativo, contábil e financeiro: receita líquida, percentual total das despesas x receita líquida, percentual das despesas variáveis x receita líquida, percentual despesas operacionais x receita líquida. É com base nessa planilha e nos relatórios contábeis que a empresa toma a maioria das decisões

Com isso, percebe-se que o uso dos indicadores que a empresa faz uso promovem não apenas o controle das ações que levam em direção aos objetivos traçados, mas também as analisa minuciosamente com o intuito de promover a projeção do aumento da sua lucratividade, pois o que a concessionária objetiva é o lucro.

Contudo, averiguou-se que empresa não faz uso da ferramenta *Balanced Scorecard*, portanto sugere-se a utilização da mesma, uma vez que, o BSC integra as ações estratégicas, operacionais e organizacionais (que a empresa já utiliza), estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização, com a utilização do BSC integrada ao planejamento estratégico já existente, a empresa poderá otimizar os indicadores já existentes mensurando de maneira clara e objetiva maximizando seus resultados.

Ainda, sugere-se a empresa estudada reveja seu planejamento estratégico e defina de modo claro e objetivo sua missão, visão e valores, alinhando-o à indicadores de acordo com as premissas do BSC. Na Figura 8, propôs-se a integração entre o planejamento e o BSC, como forma de elucidar a implementação de estratégias organizacionais para maximização da gestão.

Figura 8: Proposta de integração – Planejamento Estratégico e BSC



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, outro indicador sugerido o *Economic Value Added*, o EVA, surgiu pela falta de indicadores de desempenho para expressar a real criação de riqueza das empresas, com o objetivo de mensurar se um determinado investimento está trazendo reais ganhos para seus acionistas, ou seja, representa o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio, é importante para os acionistas da concessionária saberem se o capital foi bem investido em termos de geração de riquezas para o negócio. Esta ferramenta, pode estar atrelada aos indicadores financeiros elucidados na Figura 8.

Outra proposta de implantação para a empresa em análise é a ferramenta *Business Intelligence* (BI), são *softwares* que coletam e processam grandes quantidades de dados não estruturados de sistemas internos e externos, incluindo livros, jornais, documentos, imagens, arquivos, e-mails, vídeos e outras fontes comerciais. uma forma de acumular dados para encontrar informações, principalmente por meio de consultas. Estas ferramentas auxiliam na preparação de dados para análises, possibilitando a criação de relatórios, painéis e visualizações de dados. Os resultados dão aos colaboradores e gerentes o poder de acelerar e

aprimorar as tomadas de decisões, aumentar a eficiência operacional, localizar potenciais de receita, identificar as tendências do mercado, apresentar *Key Performance* (KPI), são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no “como” e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que seus objetivos sejam alcançados genuínos e apontar novas oportunidades de negócios).

Com relação ao departamento de recursos humanos (RH) sugere-se a implementação dos seguintes indicadores: o índice de rotatividade, também conhecido como *turnover*, que indica a quantidade de colaboradores que saem e que entram na empresa, em um determinado período. Outra questão a ser analisada é o índice de assertividade dos processos de recrutamento e seleção, já que equívocos nas contratações normalmente estão vinculados a falhas na definição do perfil ideal do colaborador. Além disso, quando a taxa de rotatividade é alta, os custos também aumentam, seja com o pagamento das rescisões contratuais ou com novas seleções. Seria interessante a concessionária aplicasse uma entrevista de desligamento com os colaboradores que solicitam a demissão. Deste modo, é possível reunir mais informações e impressões, que devem alimentar as análises do RH.

Outro importante índice é o de absenteísmo, as taxas de ausência dos colaboradores são fundamentais, este índice é mais um importante indicador de RH, bem como compreender quais são os motivos dessas faltas ou atrasos, para que a empresa possa interagir e se for o caso intervir junto a seus colaboradores.

Por fim, faz-se necessário analisar, também, o índice de custos da rotatividade, uma vez que este abrange todas as despesas referentes ao pagamento das rescisões contratuais, incluindo multas e tributos. Soma-se a esse valor os gastos para a reposição do profissional desligado, por meio de novos processos seletivos. Além disso, é preciso incluir o investimento feito em treinamentos e qualificação. De fato, esse custo deve ser encarado com um desperdício, por isso, a importância de manter a taxa de rotatividade sob controle, dentro das métricas definidas no planejamento estratégico.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo, que teve como objetivo analisar a utilização de indicadores de desempenho organizacional na gestão contábil de uma concessionária de automóveis numa cidade da região central do Rio Grande do Sul /RS, possui uma abordagem qualitativa no que tange o desenvolvimento da temática, suscitando a construção de conhecimento, tanto para a academia quanto para a empresa envolvida.

Assim, conforme analisado no presente estudo, conclui-se que há um *gap* (lacuna) entre as práticas de gestão da empresa e o modelo gerencial utilizado pela empresa, uma vez que estes não possuem interligação entre si, ou seja, na criação de estratégias competitivas que maximizem a gestão contábil organizacional.

Observou-se que a empresa faz o uso de relatórios, emitidos pelo Apollo (*software* utilizado pela empresa que gerencia as informações contábeis e administrativas antes da tomada de decisão, faz o uso do planejamento estratégico, tático e operacional e é com base nele que traça suas metas e objetivos, utiliza-se de uma ferramenta gerencial baseada em indicadores de acordo com as metas e objetivos constantes em seu planejamento estratégico, elaborada pelo gestor, onde esses indicadores são utilizados para mensuração de suas atividades e para o processo decisório e utiliza-se de uma planilha elaborada no *excel*, com indicadores que servem para controle e gestão contábil, estando baseada, mesmo que superficialmente nas premissas do BSC.

Ainda, a utilização dos indicadores, podem ser atrelados a ferramenta BSC, o qual possibilitará o enlace com o planejamento estratégico, contemplando todas as áreas da organização conforme demonstrou-se nos resultados apresentados. Desse modo, conclui-se que modelo gerencial utilizado pela empresa difere-se do modelo do BSC descrito por Norton e Kaplan (1997), uma vez que para os gestores, 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, tornando os indicadores limitados no que tange sua abrangência e mensuração.

Ademais, percebeu-se que a empresa concentra toda a sua estrutura de planejamento, execução e controle por meio de indicadores que focam de forma mais

enfática as duas premissas – clientes e financeira. As outras duas premissas, (processos internos e aprendizado e crescimento), apresentadas pelo modelo são pouco valorizadas por parte desta, indo de encontro ao proposto na literatura proposta, no qual o modelo se baseia na perspectiva 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 por meio de seus indicadores, que para modelo BSC, é de fundamental importância para o sucesso de qualquer estratégia e para a obtenção de melhores resultados. 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 estes, o modelo obtém seus melhores resultados quando é utilizado para possibilitar a transformação.

Por fim, salienta-se que a problemática abordada foi respondida, possibilitando para a empresa conhecer novas formas de mensuração de seus resultados na maximização da gestão organizacional, além da construção de conhecimentos para a pesquisadora, como forma de entrelaçar a teoria com a prática. Ainda, elucida-se que não houve limitação para a execução deste estudo e recomenda-se que o mesmo seja aplicado com o modelo BSC na sua totalidade, possibilitando a criação de novos métodos de mensuração e controle para a empresa pesquisada.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. (org.). **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Congresso Nacional, **Lei nº 6.729**, de 28 de novembro de 1979. Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6729.html>. Acesso em 03 maio 2017

_____. Congresso Nacional, **Lei nº 8.132**, de 26 de dezembro de 1990. Altera a redação dos arts. 2º, 5º, 6º, 8º, 13 e 28, revoga o art. 14, da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e dá outras providências. Acesso em 03 maio 2017

CARDOSO, Ricardo; MÁRIO, Poueri; AQUINO, André Carlos. **Contabilidade Gerencial: Mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTI, Marly (Org). **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

COSTA, Francisco José. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Fenabreve. [http<www.fenabreve-pr.com.br/institucional/historico/consulta>](http://www.fenabreve-pr.com.br/institucional/historico/consulta). Acesso em 06 maio 17.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GRANDE, Márcia Mazzeo. **A Distribuição de Automóveis Novos em Mudança**: estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias. 2004. 155 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ABSTRACT

The present study, whose general objective is to analyze the use of organizational performance indicators in the accounting management of a car dealership in a city in the central region of Rio Grande do Sul, Brazil, is presented as a case study of a qualitative nature, according to the proposed objectives is exploratory. In addition, the techniques of collecting bibliographical and documentary data were also used as a way to complement the study. Among the main results observed is the absence of a strategic map, since it illustrates in a logical way the cause and effect relationship between the perspectives through their indicators, despite the structure of the company's management process, through its indicators, the model does not present itself to the authors as a barrier, but rather an opportunity because, for them, the model obtains its best results when it is used to enable the transformation.

Keywords: Balanced Scorecard. Tool. Indicators. Organizational Management. Concessionary.