

XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**BALANCED SCORECARD:
UMA APLICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE LOCADORAS
DE AUTOMÓVEIS**

Tipificación: Comunicaciones de experiencias profesionales

Autores

Emerson Zíngaro dos Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras

Roberto Fernandes dos Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Professor Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras

Neusa Maria Bastos F. Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Professora Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras

Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**BALANCED SCORECARD:
UMA APLICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS**

Tipificación: Comunicaciones de experiencias profesionales

RESUMO

O atual cenário vivido pelas locadoras de automóveis no país tem induzido os gestores à adoção de sistemas de desempenho e monitoramento que considerem a competitividade do mercado. As medidas de desempenho, ao associarem missão, visão, valores, estratégia, metas e análises de seus serviços, tornam-se um fator indispensável à gestão estratégica. A ferramenta BSC se propõe utilizar de indicadores não financeiros e financeiros como medidas de desempenho estratégico da empresa, por meio da tradução da estratégia em termos operacionais para todos os níveis da organização. Considerando esse contexto, o objetivo deste artigo consiste em propor um modelo de gestão estratégica baseado no BSC – *Balanced Scorecard*, para empresas do ramo locador de automóveis. O modelo proposto foi desenvolvido por meio de um estudo de caso da empresa Nova Rent a Car e utilizou o referencial teórico do BSC com sua estrutura e sistemática. Em face dos resultados obtidos, foram identificadas e estruturadas as estratégias, objetivos e indicadores estratégicos. Assim, concluiu-se que o modelo proposto pode responder aos desafios de implementação estratégica e sinalizar em tempo hábil as necessárias mudanças de rumo estratégico da empresa, mostrando-se uma ferramenta eficaz no processo de avaliação e comunicação estratégica.

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas pela transição da era industrial para a era do conhecimento, seguidas pelo surgimento de novos modelos de produção e tecnologias da informação, passaram a exigir das organizações novos modelos de gestão para gerenciamento dos negócios.

A adoção de princípios de gestão estratégica alicerçados na melhoria dos processos gerenciais tornou-se indispensável para as empresas do ramo locador de automóveis. Para que essas empresas caminhem para a inovação, é necessário que os processos internos sejam modificados para a melhor adaptação ao ambiente competitivo e foco direcionado para o cliente. Para avaliação da eficácia desses processos, percebe-se a necessidade da utilização de novas ferramentas de gestão.

Segundo o último levantamento anual de estatísticas da ABLA (Associação Brasileira de Locação de Automóveis), referente aos números de locação de automóveis em 2007, a indústria de aluguel de automóveis manteve sua trajetória de crescimento, com um salto de 10% no faturamento em relação ao ano de 2006, atingiu a marca dos R\$ 3,49 bilhões. O número de locadoras de automóveis existentes está em torno de 1.900, número próximo ao do ano de 2006.

À medida que as locadoras de automóveis investem na aquisição de novas capacidades, seu sucesso não poderá ser motivado ou mensurado em curto prazo unicamente pelo sistema de informações contábeis.

Inseridas num cenário de rápido crescimento e alta competitividade, as locadoras de automóveis necessitam de um sistema de gestão que lhes assegure a implementação de suas estratégias e obtenha destas *feedback* em tempo hábil para realizar mudanças de rota necessárias para a continuidade e sucesso da organização.

Apesar de muitos trabalhos acadêmicos terem sido desenvolvidos na linha de pesquisa do BSC e na sua aplicação como modelo de gestão estratégica, o presente artigo visa a ampliar esta contribuição por meio da pesquisa num setor ainda não abordado: o locador de automóveis.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.9), o *Balanced Scorecard* é mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.

Considerando o rápido crescimento do segmento locador de automóveis e o aumento da competitividade, demandando conseqüentemente melhores ferramentas de gestão estratégica. Nesse sentido o objetivo do artigo é apresentar quais seriam as características básicas de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*, quando proposto a uma empresa do ramo locador de automóveis.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 106), a metodologia “pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular”. Nesse caso, trata-se da avaliação de uma situação concreta desconhecida em determinado tempo e local, caracterizando uma pesquisa de caráter exploratória, pois um dos objetivos do trabalho é o de descrever e verificar, por meio de um estudo de caso, a possibilidade de construção de um modelo de BSC para uma empresa locadora de automóveis.

A metodologia escolhida é a pesquisa exploratória sob a forma de estudo de caso, a fim de investigar o processo de comunicação estratégica, sua implementação e mensuração para o desempenho de uma locadora de automóveis, utilizando-se do BSC.

Foi escolhido o estudo de caso por entender-se que melhor se adequaria ao propósito da pesquisa, que é a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O estudo de caso é amplamente utilizado no campo das ciências sociais e das disciplinas aplicadas, dentre elas a administração de empresas, contribuindo para a compreensão de fenômenos organizacionais (Yin, 2005, p. 23); permitindo ainda um maior detalhamento das relações do interior da organização e delas com os indivíduos, além dos intercâmbios com o meio que estão inseridos (Lazzarini, 1995).

Essa pesquisa se constituiu em um estudo de caso único, porém necessitou da elaboração de um protocolo de pesquisa, não sendo necessária complexidade na sua construção, como se fosse realizado um estudo de caso múltiplo, onde o mesmo estudo poderá conter mais de um caso único.

Nessa pesquisa o autor utilizou-se de várias fontes de dados, tais como: levantamento bibliográfico, formulários, entrevistas, observação direta dos processos internos, levantamento de dados. Todas as fontes utilizadas são consideradas complementares entre si e, dessa forma, estima-se que todas deverão contribuir para se atingir o objetivo do trabalho.

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso é a entrevista. Segundo Yin (2005, p. 116), as entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea, podendo ser considerada como uma forma inquestionável de interação social, por possibilitar o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

O procedimento adotado para analisar e interpretar os dados coletados foram as entrevistas realizadas, caracterizadas como qualitativas, e a análise dos formulários. Foram esses procedimentos os pontos fundamentais para avaliar o posicionamento estratégico da Nova Rent a Car, assim como identificar possíveis objetivos e indicadores estratégicos utilizados na construção do modelo BSC proposto.

Optou-se, para a realização desse estudo de caso, pela empresa Nova Rent a Car, uma locadora de automóveis de médio porte no cenário nacional que demonstrou grande interesse de participar da construção do modelo BSC, fato este que facilitou a coleta de dados.

De certa forma, a análise de dados da pesquisa enquadra-se nos preceitos de adequação ao padrão e construção da explanação. Ao longo do estudo, utilizou-se de modelo teórico existente sobre ao assunto, a fim de alicerçar a construção do modelo proposto de BSC pela empresa em análise.

O desenvolvimento do trabalho apoiou-se na pesquisa e revisão literária sobre o BSC e o ramo locador de automóveis, em conjunto com experiências vivenciadas no âmbito profissional. A pesquisa literária deu consistência teórica para a construção do modelo BSC na empresa analisada, bem como possibilitou a coleta dos conceitos que o estruturam. A atuação profissional como *controller* da empresa sob análise, foi fator fundamental para a realização dessa dissertação.

Para a organização do artigo, inicialmente contemplam-se, além da introdução, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. A seguir caracteriza-se o *balanced scorecard* e suas perspectivas. Na seqüência, procede-se à caracterização do

setor locador de automóveis. Por último apresentam-se a descrição e análise do caso seguida das considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO DO BALANCED SCORECARD

O termo estratégia deriva da palavra grega *stratégós* (a arte do general), que em sua origem etimológica significa a habilidade do general de derrotar o inimigo por meio do uso inteligente dos seus recursos.

Kaplan e Norton (2000, p.102) enfatizam que “estratégia tem a ver com opção e, portanto, a definem como o momento de se fazer uma escolha”.

Para Zacarelli (2000, p.73), “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações”.

Segundo Porter (1996, p.61), “a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. A diferenciação decorre tanto das escolhas das atividades quanto da maneira como são executadas”.

Em suma, podemos dizer que a estratégia focaliza os direcionadores de curto, médio e longo prazo que influenciam no processo decisório de uma organização, considerando sempre o ambiente que esta está inserida. Já o planejamento estratégico se torna o meio de criar e também operacionalizar a estratégia.

De acordo com o BSC de uma empresa, a estratégia adotada por ela não pode ser algo estático, mas dinâmico, ancorado na sua origem pela sua missão e criação de visão de futuro.

Assim sendo, Herrero (2005, p.44) define missão como a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo. Ainda para o autor Drucker (1996), “somente uma definição clara de missão e da finalidade da empresa poderá tornar possível a existência de objetivos claros e realistas”.

Já a visão, segundo os autores Kaplan e Norton (2000), é uma declaração concisa que define as metas de médio e longo prazo da organização, deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e expressar como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) enfatizam que o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis, utilizando em seu sistema de informações medidas financeiras e não-financeiras, conforme ilustra a figura 1 a seguir:

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão, visão e definição estratégica. Ter um serviço revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência pode fazer a diferença, porém não é tudo. Há necessidade de entender como funciona o complexo industrial e o processo da organização e também dotá-los de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e que ofereçam meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia.

Para os autores Kaplan e Norton, O *Balanced Scorecard* é uma nova ferramenta de gestão estratégica que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho do passado, incorporando os vetores de desempenho financeiro futuro (1997, p. 19).

O Modelo de BSC enxerga o desempenho de uma empresa ou unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos (de negócio e operacional) de aprendizado e crescimento.

Um foco nos processos de negócio está também no coração do BSC, que é um conjunto de indicadores, financeiros e não-financeiros, para mensuração de desempenho, que garante o alcance dos planos estratégicos da companhia.

Nesse modelo, a administração da empresa é requisitada a discutir, considerar e concordar a respeito das principais medidas de desempenho em cada uma das perspectivas. Não existem conjuntos de medidas predeterminadas que se encaixem em todas as situações de negócio. Cada empresa deve decidir o que é importante para se medir em relação a sua visão, missão e estratégia.

Na elaboração do BSC, a primeira perspectiva a ser desenvolvida é a financeira, pois é por meio dela que serão vinculados os objetivos financeiros da empresa à sua estratégia.

O tipo de seguimento em que a empresa participa e o mercado em que está inserida são fatores muito importantes para a determinação das metas a serem almejadas na perspectiva financeira do BSC.

A ênfase, pura e simplesmente, nos interesses dos acionistas vem perdendo espaço para as expectativas de outros participantes da organização, como os clientes, os fornecedores, os colaboradores, a comunidade e os defensores do meio ambiente.

A construção do BSC para empresas necessita de um planejamento estratégico específico em cada estágio para cada empresa e unidade de negócio. Pois é importante ressaltar que a transição de cada empresa para estágios diferentes necessita de prazos e métodos para tal transição.

Segundo Kaplan e Norton, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita, redução de custos e melhoria de produtividade e utilização dos ativos e estratégias de investimentos.

Sobre a perspectiva financeira, Niven (2002, p.17) ressalta a relevância das medidas financeiras para o BSC: “Nós poderíamos focar toda nossa energia e capacidades na melhoria e satisfação dos clientes, qualidade, tempo de entrega, ou inúmeras outras coisas, mas sem a indicação do efeito disso sobre os retornos financeiros da organização tem valor limitado”.

O BSC em sua perspectiva financeira necessita estabelecer a estratégia para o gerenciamento dos recursos de capital. O caixa corrente, o recebimento de clientes e o pagamento aos fornecedores são itens importantíssimos para o controle do capital de giro.

A Perspectiva dos Clientes descreve como deverá ser criado o valor para os clientes, como essa demanda poderá ser satisfeita e os motivos pelo qual o cliente vai querer pagar por ele (OLVE et alii., 2001, p. 66).

Depois de identificar e focalizar seus segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos. Observa-se que as empresas geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para a perspectiva dos clientes. O primeiro contém as medidas genéricas que praticamente todas as empresas utilizam. Essas medidas, como satisfação dos clientes, participação de mercado e retenção de clientes, aparecem em muitos BSC, daí Kaplan (1997) resolveu chamá-las de grupo de medidas essenciais. O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Eles respondem à pergunta: “O que uma empresa deve oferecer aos seus clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado?”. As medidas dos vetores de desempenho embutem as propostas de valor que a empresa tentará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado.

A perspectiva de clientes deverá refletir a proposição de valor para seus clientes, que por sua vez fornecerá o contexto necessário para que os ativos intangíveis criem valor dentro da organização.

Para Olve a perspectiva dos processos internos deve responder quais os processos que geram valor para os clientes e levam a satisfação das expectativas dos acionistas também (2001, p. 67).

A perspectiva interna identifica os processos de negócios e as atividades específicas a serem dominadas pela organização em apoio à proposição de valor para o cliente e os acionistas.

Assim, a arquitetura do BSC tem uma lógica do geral para o particular (de cima para baixo), começando com os resultados almejados, tanto os de natureza financeira como os referentes aos clientes e, em seguida, movimenta-se para a proposição de valor, para os processos de negócios e para a infra-estrutura, que são os vetores de mudança. As relações entre os vetores e os resultados almejados constituem as hipóteses que definem a estratégia.

No BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para as expectativas dos acionistas e clientes-alvo, ou seja, os requisitos de desempenho dos processos internos decorrem das expectativas de participantes externos específicos (acionistas e clientes-alvo).

Na perspectiva dos processos internos, o BSC permite identificar e avaliar os processos críticos que a empresa precisa desenvolver para que os objetivos dos clientes sejam atendidos.

No que diz respeito a perspectiva de aprendizagem e crescimento, Kaplan e Norton salientam que (1997, p. 152), “a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento”. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm de três fontes: colaboradores, sistemas de informação e alinhamento organizacional. Geralmente, as estratégias para um desempenho de qualidade superior exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior deverão ser no futuro parte integrante do BSC de qualquer organização.

Os autores Kaplan e Norton propõem três fontes principais para essa perspectiva de grande valia para uma variedade de organizações, as quais são: capacidades dos

colaboradores, sistemas de Informação, motivação, *empowerment* e alinhamento organizacional..

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos colaboradores é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.

O mapa estratégico é representado por uma estrutura em que cada indicador do BSC é parte integrante da relação de causa e efeito, que liga os indicadores de resultados, com seus valores esperados, aos vetores de resultados esperados. Ele irá contar a história da estratégia de forma visual, relacionando e ilustrando as relações de causa e efeito previstas nas quatro perspectivas do BSC.

A estratégia de uma organização descreve como ela irá criar valor para os acionistas, clientes, fornecedores e sociedade. Entretanto, a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia, pois se não for executado, qualquer plano não passa de boa intenção.

ASPECTOS CARACTERIZADORES DO RAMO LOCADOR DE AUTOMÓVEIS

Neste tópico, serão abordados de forma sucinta os aspectos caracterizadores do ramo locador de veículos, segundo o Anuário da ABLA (Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis) 2008.

A seguir, são apresentados alguns índices do setor que contribuem para o melhor entendimento da representatividade do ramo locador de automóveis para a economia do país:

- A geração de empregos diretos e indiretos proporcionados pelas locadoras de automóveis, cerca de 195 mil empregos, teve um aumento de aproximadamente 5% relativo ao ano anterior;
 - O perfil do negócio em 2007 manteve praticamente a mesma distribuição de 2006: 55% terceirização de frota, 27% turismo (lazer) e 18% turismo (negócios);
 - No ano de 2007, o setor contribuiu com cerca de 1.055 milhões de reais de impostos recolhidos aos cofres públicos, um acréscimo de 12% em relação ao exercício de 2006.
- As locadoras oferecem serviços de aluguel de carros para executivos e indivíduos em viagens de negócio e lazer por meio de contratos individuais. Também são oferecidos a clientes pessoas jurídicas com necessidades adicionais ou ocasionais de frotas, aluguel de carros por prazos entre um e 12 meses, celebrados por meio de contratos em bases mensais.

Como parte do negócio de aluguel de carros, as locadoras também atuam no segmento de *replacement*, por meio do qual aluga carros para companhias seguradoras ou montadoras de automóveis, que oferecem carro reserva a seus clientes em caso de sinistros ou avarias mecânicas durante período de garantia, conforme o caso.

As locadoras também oferecem aluguel e gerenciamento de frotas aos seus clientes corporativos. O prazo médio dos contratos dos clientes corporativos é de aproximadamente 38 meses.

O fenômeno da terceirização de frotas é relativamente recente no Brasil, tendo cerca de oito anos. Estima-se que, hoje, 3,5 milhões de carros são utilizados por empresas de vários setores da economia. Desse total, em média 4% estão terceirizados. Portanto, o potencial de crescimento é muito grande.

As locadoras adaptam seus serviços de aluguel e administração de frotas para atender às necessidades específicas de cada cliente. Tais serviços, geralmente incluem:

- Suporte de atendimento ao cliente em todo o território nacional, com fornecimento de assistência 24 horas, guincho e carro reserva;
- Assistência aos clientes em caso de acidentes, furto ou roubo de carros;
- Flexibilidade para atender clientes que precisam aumentar ou diminuir o tamanho de suas frotas;
- Consultoria e assessoramento na escolha da composição da frota;
- Negociação e compra de carros;
- Registro e controle de carros;
- Serviços de manutenção e cobertura de riscos de acidentes, furtos, roubos e assistência em caso de apreensão do carro e multas de trânsito.

Como consequência dos negócios de aluguel de carros e terceirização de frotas, considerando a constante renovação de sua frota, as locadoras possuem quantidade substancial de veículos seminovos ao término do período de utilização nos negócios.

Geralmente, as locadoras detêm agências de seminovos para escoamento dessas frotas, utilizando também o recurso de leilões e rede credenciada de revendedores. As operações de venda de veículos usados realizados pelas locadoras funcionam, atualmente, como uma complementação relevante da margem de contribuição do negócio, visto que em muitas locadoras essa receita é superior ao somatório das receitas geradas com o aluguel de carros diários e terceirização de frotas.

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DO MODELO BALANCED SCORECARD

A proposta do modelo BSC para a locadora em estudo, orienta que as análises sejam feitas dentro de cada etapa previstas pelos autores Kaplan e Norton na construção do *Balanced Scorecard*, integradas com a etapa inicial de formulação estratégica por meio da análise ambiental apoiada na utilização da Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

A implementação do modelo BSC na empresa em análise, assim como a constatação empírica da sua eficácia na gestão estratégica não estão inclusas no escopo desse artigo.

ETAPA 0 – FORMULAR A ESTRATÉGIA

Etapa 0.1. Descrever a empresa, nessa fase do processo de implantação caracteriza-se a empresa analisada destacando seus principais aspectos:

A Nova Rent a Car foi fundada em fevereiro de 1998, ano em que Flávio Gerdulo inaugurou a locadora com o conceito de oferecer serviços personalizados de terceirização de frotas ao mercado corporativo. Desde então, a empresa tem seguido uma trajetória de rápido crescimento, iniciando suas atividades com oito veículos e ao final do primeiro semestre de 2007 apresentava uma frota de aproximadamente dois mil veículos. Seu capital é fechado e 100% nacional.

A idéia do BSC surgiu da necessidade da locadora de obter *feedback* estratégico e comunicar com maior clareza os objetivos estratégicos da organização aos seus

colaboradores. A partir daí, iniciou-se o desenvolvimento de um estudo de viabilidade do projeto, onde identificou-se a plataforma necessária para desenvolvimento do *balanced scorecard* na locadora.

Etapa 0.2. Definir missão, visão e valores, no ano de 2001, a locadora desenvolveu um trabalho de Planejamento Estratégico junto a uma empresa de consultoria, onde estabeleceu sua missão, visão e valores, restando para essa fase apenas a confirmação:

Missão – Oferecer para os nossos clientes soluções em frota que gerem economia e satisfação competitivas.

Visão – Ser a melhor empresa do Brasil em soluções para frota, gerando valor para clientes, acionistas, colaboradores e comunidade.

Valores

- **Ética** – Trabalhar com honestidade, profissionalismo e transparência.
- **Vida** – Preservar a vida, priorizando a segurança de nossos clientes e respeitando o meio ambiente.
- **Ser Humano** – Construir e manter relações de confiança, transparência e lealdade com clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e mercado.
- **Inovação** – Buscar continuamente inovações em nossos produtos, serviços e processos.
- **Comprometimento** – Ir além de nossas obrigações e fazer das necessidades de nossos clientes o leme de nossas ações.

Os valores da Nova Rent a Car são considerados objetivos permanentes, que contribuirão para a continuidade da empresa e a realização de sua visão e missão.

Etapa 0.3. Estabelecer metas financeiras globais, as metas financeiras globais de longo prazo e definidas pelos sócios-diretores relacionam-se com os seguintes indicadores: número de veículos da frota, faturamento bruto, geração de caixa, participação de mercado. Em termos de faturamento, a Nova Rent a Car tem como objetivo atingir um crescimento anual médio de 20%.

Etapa 0.4. Análise do ambiente externo e interno, essa etapa identificou os principais fatores externos e internos, sob os quais a Nova Rent a Car identificou relevantes em sua administração. Tais fatores foram divididos de duas formas a serem classificados: Ameaças e Oportunidades; Pontos Fortes e Fracos, conforme mostra o quadro 1 a seguir.

Após o processamento dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com gerentes e diretores, foi elaborado um formulário, no qual os entrevistados deveriam atribuir notas que revelassem o seu nível de importância e impacto para a empresa. As informações foram identificadas, agrupadas e classificadas de acordo com as notas atribuídas e respectivo *ranking* de prioridades de maior importância e impacto para a empresa. No quadro 1 ainda temos as estratégias detalhadas (de 1 a 17) resultantes dos relacionamentos entre as variáveis da matriz SWOT, a saber:

Quadro 1 – Matriz SWOT da Nova Rent a Car

<p>METAS FINANCEIRAS - 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de Veículos da Frota - Faturamento Bruto - Geração de Caixa - Participação de Mercado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Potencial de crescimento do setor de terceirização de frotas 2-Prestar serviços diferenciados e personalizados de frotas 3-Estabilidade econômica do país 4-Oportunidades de parcerias com fornecedores e prestadores de serviços 5-Aumento de demanda e consequente desconto como frotista na aquisição de veículos junto as montadoras 6-Oferir de serviços agregados aos clientes corporativos 7-Adesão a projetos sociais como ferramenta estratégica 8-Desenvolvimento de parcerias com hotéis, oficinas mecânicas e Funiária & Pintura 9-Comercialização do Serviço <i>On-Line</i> 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Possibilidade de mudanças na Legislação Estadual e Municipal, acarretando aumento de carga tributária 2-Competitividade acirrada nas grandes capitais 3-Participação de locadoras concorrentes com baixo custo de capital e entrada de novos <i>players</i> estrangeiros
<p>PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Participação dos sócios na direção da empresa 2-Dedicação dos colaboradores no trabalho exercido 3-Rapidez na tomada de decisões 4-Personalização e flexibilidade no atendimento ao cliente 5-Pós Vendas 6-Participação efetiva na diretoria Regional da ABLA e no Sindicato Patronal das Locadoras do Estado de São Paulo 7-Baixo nível de Custo Fixo 8-Relacionamento com o Mercado Financeiro 9- Busca de práticas de Governança Corporativa 10-Gerência Executiva das áreas com sólida experiência 	<p>Desenvolvimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Abertura de novas filiais 2 - Ampliação da Oferta de Serviços 3 - Ampliação da área de Vendas 9 - Personalizar informações gerenciais de frota aos clientes 8 - Implementar programas de Responsabilidade Social 	<p>Mantenção</p> <ol style="list-style-type: none"> 5 - Maximizar a eficiência nas implantações de frotas 6 - Buscar a Excelência Operacional em demais processos 7 - Fidelizar clientes com maior margem de contribuição 13 - Administrar relacionamento com a ABLA em defesa dos interesses do setor
<p>PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Necessidade de melhorar nos sistemas de informações gerenciais 2-Desenvolvimento de programas de RH 3-Aprimoramento dos Controles Internos 4-Falta de Planejamento Orçamentário 5-Formação de líderes de apoio à gerência 6-Ausência de Política de Remuneração Variável 7-Integração entre os Departamentos 8-Ausência de processo sistemático de avaliação estratégica 9-Concentração de Vendas em poucos clientes 10-Custo de Capital caro e fonte escassa. 11-Deficiência na administração dos programas de MKT 	<p>Crescimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 10 - Avaliação e sistematização de estratégias 11 - Captar, treinar e reter talentos 14 - Implantação de BI e módtulo CG e POC do ERP 15 - Desenvolvimento de Programas de Integração 	<p>Sobrevivência</p> <ol style="list-style-type: none"> 4 - Racionalizar despesas administrativas e comerciais 12 - Revisão e aprimoramento dos controles internos 16 - Intensificar atuação comercial em pequenas contas corporativas 17 - Busca de novas alternativas de captação de recursos financeiros

Fonte: Elaboração própria

Etapa 0.6. Análise e revisão de metas, após realizada a análise ambiental, foi realizada a análise e revisão das alternativas estratégicas escolhidas, as quais atendem às metas financeiras globais definidas pela direção.

ETAPA 1 - CONTRUÇÃO DO MODELO BSC NA EMPRESA ANALISADA

Etapa 1.1. – Transformar a estratégia em termos operacionais

Etapa 1.1.1. Apresentar o conceito de BSC e etapas do trabalho, os conceitos do BSC e principais fases da modelagem e implementação do BSC na empresa foram apresentados pelo *controller* durante a reunião semestral de planejamento estratégico.

Etapa 1.1.2. Definir objetivos do modelo proposto, os objetivos da fase de modelagem do BSC foram apresentados aos sócios-diretores e se resumem nos seguintes pontos:

- **Objetivos:**
 - Confirmar missão, visão e valores da empresa;
 - Identificar as metas financeiras globais e estratégias;
 - Estabelecer um processo estruturado para execução, avaliação e correção de rumo das estratégias.
- **Produtos Finais**
 - Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças);
 - Metas globais financeiras identificadas;
 - Mapa estratégico e BSC global da empresa.
- **Metodologia Utilizada**
 - Realização de entrevistas com os sócios-diretores e gerentes responsáveis de cada área;
 - Reuniões de trabalho para validação, com os sócios-diretores e com os executivos de implementação;
 - Sessões de síntese coordenadas pelo *controller* (coordenador do BSC) em conjunto com equipe de projeto.

Etapa 1.1.3. Delimitar a unidade organizacional, nessa etapa, decidiu-se inicialmente pela delimitação no desenvolvimento de um BSC e mapa estratégico global da empresa.

Etapa 1.1.4. Definir as responsabilidades, a seguir, foi apresentada a estrutura organizacional da empresa em análise, para a modelagem e implementação do BSC:

Comitê executivo: Composto pelos sócios-diretores da empresa analisada, tem como principais atribuições e responsabilidades: manter a organização comprometida com o BSC, contribuir na definição de indicadores e objetivos estratégicos, validar o BSC e o mapa estratégico da empresa e definir metas e iniciativas estratégicas.

Coordenador do BSC: Papel exercido pelo *controller* da empresa, principais atribuições e responsabilidades: proporcionar o alinhamento do Comitê Executivo, elaborar mapa estratégico inicial e desenvolver entrevistas com sócios-diretores e gerentes.

Equipes de Implantação: Composta pela gerência executiva de cada área da empresa, tem como principais atribuições e responsabilidades: decompor os objetivos estratégicos para sua respectiva área na empresa, identificar os fatores críticos de sucesso, elaborar indicadores estratégicos e participar na determinação das metas e iniciativas estratégicas.

Etapa 1.1.5. Capacitar e treinar as equipes, aos membros do Comitê Executivo e gerência executiva que compõem as equipes de implantação foi realizada uma apresentação pelo *controller* sobre os conceitos do BSC, com ênfase na sua aplicação na empresa e nos seus benefícios de sistematizar um processo capaz de assegurar a execução das estratégias.

Etapa 1.2. Definir o mapa estratégico, essa etapa, desenvolvida a partir de duas fontes, consiste na tradução dos objetivos estratégicos da empresa analisada:

Etapa 1.2.1. Sessão de síntese, nessa etapa o coordenador do BSC em conjunto com outros membros da equipe de implantação discute com o comitê executivo os objetivos globais da empresa, quando serão determinados os objetivos estratégicos específicos, por meio da análise conjunta do relacionamento entre: metas financeiras globais da empresa e estratégias elaboradas a partir da análise da matriz SWOT.

Realizando o cruzamento dos objetivos a partir de sua visão, missão, valores e posicionamento estratégico, têm-se os seguintes objetivos estratégicos definidos:

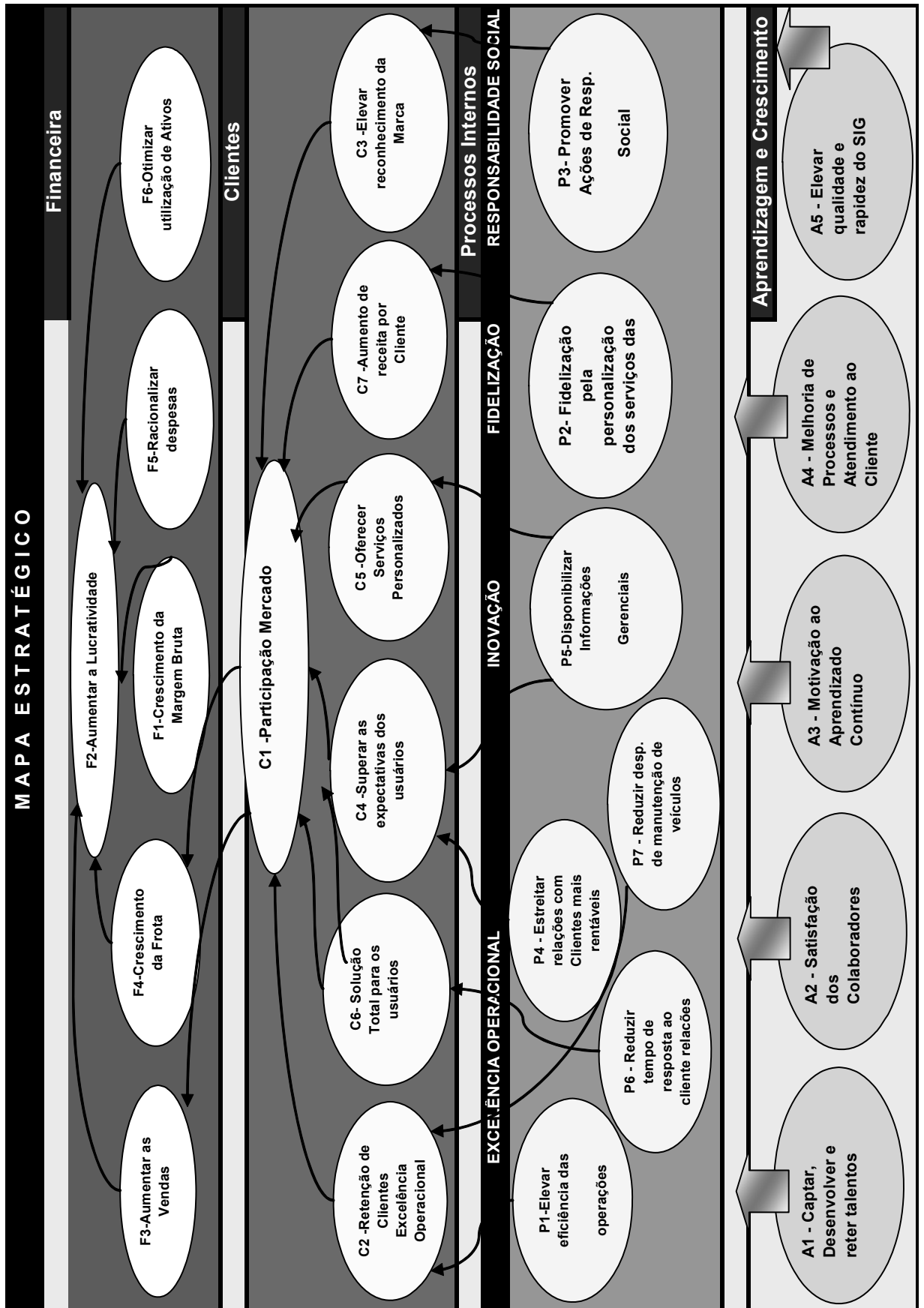
1. Aumentar lucratividade agregando maior valor aos acionistas;
2. Atender de forma personalizada superando as expectativas do usuário da locação, promovendo a fidelização dos clientes corporativos;
3. Desenvolver ações sociais que contribuam para o meio ambiente e a imagem da empresa;
4. Buscar a excelência operacional;
5. Desenvolver a melhoria contínua da tecnologia da informação;
6. Buscar o reconhecimento dos nossos colaboradores como principais agentes do nosso desenvolvimento;
7. Treinar e capacitar os colaboradores da empresa propiciando um ambiente de desenvolvimento e crescimento por meio de uma gestão participativa dentro da organização;
8. Atuar de forma proativa nas relações com a ABLA, sindicatos da classe e governos.

Ainda nessa etapa serão relacionados os objetivos estratégicos obtidos, distribuindo-os nas quatro perspectivas do BSC e analisando suas respectivas relações de causa e efeito.

Etapa 1.2.2. Primeiro workshop executivo, após identificados os objetivos estratégicos e distribuídos nas quatro perspectivas, o coordenador do BSC realiza uma reunião com o Comitê Executivo para iniciar o processo de geração de consenso em relação aos objetivos.

Ao término da reunião, o coordenador do BSC prepara e distribui um documento sintetizando e formalizando as conclusões atingidas e, a partir daí, elabora o mapa estratégico, conforme mostra o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Mapa estratégico da Nova Rent a Car



Fonte: Elaboração própria

Etapa 1.3. Escolha e elaboração dos indicadores estratégicos, essa etapa consiste na seleção dos indicadores que deverão avaliar a estratégia da organização. Decidiu-se que, para esse primeiro BSC da empresa, seria utilizado vinte e cinco indicadores, distribuídos de forma balanceada sob as quatro perspectivas do BSC, a serem: Financeira 6 (24%); Clientes; 7 (28%); Processos Internos 7 (28%) e Aprendizagem e Crescimento 5 (20%)

Etapa 1.4. Elaboração do Plano de Implementação, após a seleção dos indicadores, realizou-se o terceiro *Workshop* executivo, com a participação do coordenador do BSC, do comitê executivo e da equipe de implantação, onde definiram-se as metas, os planos de ação e os responsáveis direcionados à implementação da estratégia.

Finalizando o plano de implementação, decompõem-se os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores nas quatro perspectivas e tem-se o primeiro BSC global da empresa analisada, conforme é apresentado a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 – BSC da Nova Rent a Car

B A L A N C E D S C O R E C A R D		INDICADORES
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Perspectiva Financeira		
Crescimento Rentável	F1 Crescimento da Margem Bruta	MB/RL T1 - MB/RL T0
	F2 Aumentar a Lucratividade	Lucro Líquido/Receita Bruta
	F3 Aumentar as Vendas	Receita Bruta
	F4 Crescimento da Frota	Valor de Mercado da Frota
	F5 Racionalizar Despesas	Despesa Total/Receita Bruta
	F6 Otimizar Utilização de Ativos	Fluxo de Caixa Livre
Perspectiva de Clientes		
Excelência Operacional	C1 Aumentar Market Share	Market Share
Retenção de Clientes	C2 Proatividade na avaliação do serviço	# de Usuários contactados/mes
Marca e imagem	C3 Elevar reconhecimento da marca	Pesquisa de Mercado
Relacionamento	C4 Superar as expectativas dos usuários	Qualidade/Pós-Venda
Inovação	C5 Oferecer serviços personalizados	Qualidade/Pós-Venda
Satisfação dos Clientes	C6 Solução total para os usuários da locação	# de reclamações/mês
Lucratividade dos Clientes	C7 Aumento da Receita por Cliente	MC por Cliente
Perspectiva dos Processos Internos		
Excelência Operacional	P1 Elevar eficiência das operações	Receita Bruta/colaborador
Retenção de Clientes	P2 Fidelização pela prestação do serviço	# de Contratos Renovados
Marca e imagem	P3 Promover ações de Resp. Social	% da MB invest em Programas.
Relacionamento	P4 Estreitar relação com clientes mais rentáveis	% invest. Em Relações c/ Clientes
Inovação	P5 Disponibilizar informações gerenciais on line	# de Relatórios Disponíveis
Satisfação dos Clientes	P6 Reduzir tempo de resposta ao cliente	Pós-Venda
Lucratividade dos Clientes	P7 Redução de Despesas de Manutenção	% redução de Desp. Manutenção
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento		
Liderança	A1 Desenvolver e reter talentos	# de colaboradores substitutos
Cultural	A2 Satisfação dos colaboradores	Pesquisa de Clima
	A3 Motivação ao Aprendizado Contínuo	Avaliação de Desempenho
TI	A4 Melhoria dos processos e atendimento ao cliente através da tecnologia	# Processo Informatizados
	A5 Elevar qualidade e rapidez na elaboração de informação gerencial pelo ERP	Pesquisa com a Alta Adm.

Fonte: Elaboração Própria

CONTRIBUIÇÕES DA PROPOSTA

Relacionamos a seguir as principais contribuições obtidas na construção do modelo BSC proposto, integrado aos conceitos de formulação estratégica: posicionamento estratégico através da análise ambiental, consenso da visão de futuro e tradução a organização, orienta o processo de formulação estratégica, alinhamento organizacional em torno da estratégia, facilita a comunicação estratégica, estímulo à criatividade por meio da participação dos colaboradores, identificação e seleção de indicadores compatíveis com a estratégia, avaliação periódica da estratégia e transparência estratégica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dos modelos criados para a mensuração de gestão estratégica, destacou-se o *Balanced Scorecard* – BSC, que surgiu da utilização cada vez mais freqüente de indicadores não-financeiros no processo decisório, nesse sentido a utilização do BSC pela empresa analisada poderá ser considerada uma vantagem competitiva perante os concorrentes, minimizando os fatores de risco inerentes do ambiente externo.

Essa pesquisa fundamentou-se na constatação de uma lacuna na identificação dos indicadores estratégicos de desempenho a partir dos objetivos estratégicos da empresa analisada. O modelo proposto, alicerçado pelos princípios básicos do BSC, oferece um mecanismo capaz de identificar os indicadores estratégicos relevantes, permitindo uma constante revisão e atualização. Em face dessa conclusão, esse trabalho especificamente apresentou um modelo adaptado do BSC e mapa estratégico para locadora de automóveis, destinados a contribuir para o preenchimento de tal lacuna.

Em análise dos resultados evidenciados com o modelo proposto, pode-se verificar que os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos, porque:

- Investigou-se o arcabouço teórico pertinente ao BSC, cujo modelo foi fundamentado no trabalho;
- Formulou-se a estratégia a partir da confirmação da missão, visão e valores da empresa analisada;
- Identificou-se os objetivos estratégicos da empresa.

O modelo sugerido de *Balanced Scorecard* proporcionou uma avaliação de desempenho balanceada sob as quatro perspectivas do negócio, que permitiram um processo mais claro e compreensível de comunicação e tradução das estratégias, buscando o alcance de todos objetivos.

É importante ressaltar que para garantia do sucesso na etapa seguinte, de implementação do BSC, é necessário que a locadora esteja alinhada e crie sinergias em torno das estratégias, que obtenha o comprometimento de todos os colaboradores da empresa e o constante apoio da alta administração por meio de forte liderança executiva. O fato da empresa em análise não ter utilizado ferramentas de planejamento estratégico anteriormente pode ser considerado um ponto de atenção na implementação do modelo BSC.

LIMITAÇÕES DA PROPOSTA

Durante o trabalho foi ressaltado que a aplicabilidade do modelo desenvolvido estava direcionada à locadora de automóveis em análise, em função da semelhança do seu porte, posicionamento estratégico, missão, entre outros fatores particulares à empresa analisada. Para aplicação em demais empresas do mesmo segmento, adaptações podem se tornar necessárias, principalmente na seleção dos objetivos e indicadores estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. *Manual do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BSCOL. *How to training Seminar*. São Paulo: [s.n.], 2000.
- CAMPOS, J. A. *Cenário Balanceado: Painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CASTRO, João. *Gestão Estratégica para redes de varejo farmacêutico - Um modelo baseado no Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado, FEA, PUC-SP, 2005.
- CHING, Hong Yuh, "Medindo e Gerenciando Atividades: Os Modelos de ABC e Balanced Scorecard." *VI Congresso Brasileiro de Custos* [S.l.:s.d.].
- DRUCKER, Peter F. *The Executive in Action*. New York: Harper Collins, 1996.
- GAJ, L. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática, 1987.
- HAUSER, J.; KATZ, G. "Metrics: you are what you measure!", in *European Management Journal*, v.16,n.5, p.517-528, 1998.
- HERRERO, Emílio Filho. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KALLAS, David. *Balanced Scorecard: aplicação e impactos – um estudo com jogos de empresas*. São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado. FEA - USP.
- KAPLAN, Robert S., NORTON David P. *A estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. *Mapas estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAZZARINI, S. G. "Estudo de Caso: Aplicabilidade e Limitações do método para fins de pesquisa". *Economia e Empresa*, São Paulo, v .2, n. 4, p. 17-26, 1995.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, H., "Crafting Strategy", in *Harvard Business Review*, julho/agosto1987.
- NEELY, A. *Measuring Business Performance*. London: Profile Books, 1998.
- NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações*. São Paulo, 1986. Tese (Doutoramento) – FEA-USP.

OLVE, Nils-Göran, et alii. *Condutores de Performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. "What is Strategy". in *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1996.

SHARPLIN, Arthur. *Strategic Management*. EUA: McGraw-Hill, 1985.

SILVA, José A., SANTOS, Roberto F., SANTOS, Neusa M. *Criando valor com serviços compartilhados: balanced scorecard*, 1 edição, São Paulo: Saraiva, 2006.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3 edição, São Paulo: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Anuário ABLA (Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis). São Paulo, 2007.

_____. São Paulo, 2008.

Locadoras em destaque, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 de julho de 2007.