

A utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) para definição do mapeamento estratégico das micro e pequenas empresas do setor de autopeças da região urbana de São Mateus - ES

Wellington Gonçalves (UNIMEP) wgoncalves@unimep.br
Marisa Rocha Lopes (UNIMEP) m.rochalopes@gmail.com
Maick Roberto Lopes (UNIMEP) maicklo@yahoo.com.br
Nietzsche Gschwendtner Martins (UFES) nietzsche1989@hotmail.com
Maria Rita Pontes Assumpção (UNIMEP) maralves@unimep.br

Resumo:

As Micro e Pequenas Empresas representam mais de 99% dos negócios no Brasil, apesar de a maioria delas não terem vida longa, muito por conta da falta de planejamento estratégico que as conduza com segurança frente às constantes mudanças ambientais. Essa também é a realidade do setor de autopeças. A presente pesquisa teve por objetivo definir o mapa estratégico do setor de autopeças da região urbana do município de São Mateus no estado do Espírito Santo, a partir da utilização do *Balance Score Card* (BSC) e da matriz de *SWOT*, possibilitando a elaboração dos planejamentos estratégicos das 24 empresas pesquisadas com o intuito de estarem mais preparadas frente às mudanças e se tornarem mais bem sucedidas.

Palavras chave: *Balanced Scorecard* (BSC). Mapa estratégico. Autopeças.

Using the *Balanced Scorecard* (BSC) for setting the strategic mapping of micro and small enterprises of the autoparts sector of the city of São Mateus - ES

Abstract

Micro and Small Enterprises represent over 99% of businesses in Brazil, although most of them do not have long life, much due to the lack of strategic planning that leads safely to changing environmental front. This is also the reality of the auto parts industry. This study aimed to define the strategic map of the auto parts sector of the urban area of St. Matthew in the state of Espírito Santo, from the use of the *Balanced Score Card* (BSC) and the *SWOT* matrix, allowing the preparation of plans 24 'strategic business searched in order to be better prepared and before the changes become more successful.

Key-words: *Balanced Scorecard* (BSC). Strategic map. Auto parts.

1. Introdução

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (SEBRAE e DIEESE, 2011), afirmam que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam 99% dos negócios do Brasil e, geraram quase 15 milhões de empregos formais em 2010.

As MPE do setor de autopeças estão envolvidas em ambientes mercadológicos, cada vez mais turbulentos, tendo que enfrentar diversas transformações, como variações da demanda e economia, mudança de hábitos e preferências dos clientes finais. Drucker (2011) preconiza que os gestores devem gerir essas mudanças, não esperando que o futuro seja apenas uma

extensão do presente, logo, planejamentos, atitudes e ações devem fazer parte de um cotidiano, que deve ser renovado a cada dia.

O setor apresentou um crescimento de 16,8% em janeiro de 2013 na comparação com dezembro de 2012 e, 12,8% na comparação com o mesmo mês do ano anterior, que foi a maior alta desde fevereiro de 2011 (SINDIPEÇAS e ABIPEÇAS, 2013).

Ainda conforme o SINDIPEÇAS (2013), os investimentos totais esperados do segmento de autopeças para 2013 são na ordem de 1,43 bilhões de dólares e, o faturamento nominal pode chegar a 83,92 bilhões de reais, com isso, o número de colaboradores poderá ter um crescimento esperado de 0,5% e somar 219,5 mil postos de trabalho.

Com o aumento na frota de veículos em todo país (ABIPEÇAS, 2013), a tendência é que o setor de autopeças tende a se tornar mais atrativo e, competitivo. Em São Mateus - ES, a frota em trânsito apresentou um crescimento de 11,71%, no período 2009/2010, a média estadual foi de 12%, tornando-se a nona maior frota do Espírito Santo (DETRAN, 2011). Com isso, as MPE que atuam com autopeças dentro da região urbana de São Mateus – ES, necessitam de um mapeamento estratégico para melhor se posicionarem frente aos anseios da demanda.

Percebe-se o crescimento da frota em trânsito e, das MPE atuantes no setor de autopeças, porém, além do desenvolvimento econômico da região urbana de São Mateus - ES, por se tratar de uma cidade que tende a ser um importante elo na cadeia de distribuição estadual, tanto por suas condições limitrofes, quanto à presença e desenvolvimento de novas atividades industriais, como por exemplo, petróleo e gás, agronegócios, moveleiro, celulose e entre outros, havendo ainda uma demanda latente, proveniente da implantação e expansão de instituições de ensino.

Contudo, de acordo com Sebrae (2013), 22% das MPE do sudeste constituídas em 2007, fecharam as portas no segundo ano de vida, sendo apontada a falta de planejamento estratégico, como o principal fator dessa mortalidade empresarial.

Defronte disso, é relevante estudar a relação entre o planejamento estratégico e as mudanças mercadológicas que as MPE do segmento de autopeças devem se adaptar. Para tanto, este trabalho apresenta um estudo de caso junto as MPE do varejo de autopeças da região urbana de São Mateus - ES, que teve como objetivo o mapeamento estratégico do segmento local, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e, uma breve análise do ambiente mercadológico por meio da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), analisando as principais estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo esta primeira, a introdutória. Na sequência, a Seção 2 apresenta brevemente conceitos sobre planejamento estratégico, estratégia, BSC e mapas estratégicos, relacionando-os ao ambiente empresarial, na Seção 3 são apresentadas as etapas metodológicas, na Seção 4 é realizada a análise de dados e discussão dos resultados e, enquanto a Seção 5 apresenta as considerações finais do trabalho.

2. Revisão conceitual

Para Porter (1996),

[...] Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para distribuir um mix único de valor. Dessa forma, A essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva pode ser vista como a relação de uma companhia ao seu meio ambiente. Embora a conceitualização de ambiente seja muito

ampla, abrangendo tanto as forças sociais, quanto as econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete, diz Porter (2004).

Uma das ferramentas mais utilizadas na fase preliminar do planejamento estratégico, onde se busca um diagnóstico do meio ambiente, é a matriz SWOT (MENDES *et al.*, 2012), que contribui para elaboração de estratégias mais eficazes, por meio da análise do ambiente interno, tais como, as forças e fraquezas e, do ambiente externo como as oportunidades e ameaças (ALLEN, 2012).

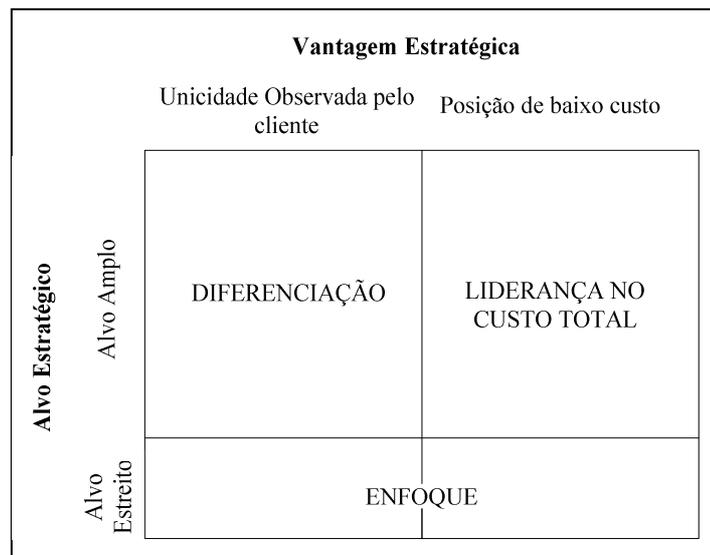
Após a análise ambiental, a organização poderá adotar estratégias competitivas, tais como a liderança no custo, diferenciação e enfoque. É importante ressaltar que tais estratégias podem ser empregadas isoladamente ou combinadas e, fornecem ações ofensivas ou defensivas para criação de uma posição defensável em longo prazo e para superação dos concorrentes (PORTER, 2004).

Collins e Winrow (2010) destacam que na estratégia baseada na liderança em custos, a empresa procura a diferenciação pelos menores custos, porém, poderá haver situações em que um preço *premium*, ou *commoditie* poderá ser praticado.

A diferenciação pode ser vista como a criação de um produto ou serviço, que seja exclusivo no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser por meio da imagem, projeção da marca, tecnologia, originalidades, personalizações e rede de fornecedores, dentre outras. Para Porter (1996) em termos ideais, a empresa deve se diferenciar ao longo de várias dimensões.

Ainda conforme Porter (1996) o enfoque desenvolvido denota que a empresa detém uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas, que sugerem proteções contra as forças competitivas. Ao optar pela estratégia de enfoque, a empresa provocará limitações na parcela total do mercado.

As correlações existentes entre as três estratégias genéricas, podem ser ilustradas como apresentado na Figura 1. Porter (2004) ressalta que a estratégia de baixo custo e, a de diferenciação tem o intuito de atingir os objetivos no âmbito da organização como um todo e, a estratégia de enfoque visa atender o alvo determinado.



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41)

Figura 1 – Estratégias genéricas

Para Mintzberg *et al.* (2010) as estratégias dependem do contexto e do que se pretende alcançar, podendo ser vista como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo.

As estratégias podem ser implementadas individualmente ou em conjunto, porém, deve se ter uma visão clara das práticas a serem implementadas, pois o mercado pode exigir substituições ou direcionamentos contrários aos projetados inicialmente (MARINHO e SELIG, 2009).

A estratégia a ser implementada deverá estar sempre coerente com a missão, visão, objetivos e valores da empresa, pois, uma vez escolhida, exigirá investimentos em recursos, procedimentos de controle, estruturas organizacionais e sistemas de incentivos (LEITNER e GULDENBERG, 2010). Com isso, as MPE devem considerar não somente a formação da estratégia em si, mas em que momento esta deve ser revista, assim como, quais planos de ações devem ser adotados.

No entanto, as lacunas existentes entre a teoria e a prática das estratégias, aumentam os riscos da sobrevivência das organizações, pois estas, se situam em diferentes níveis, com turbulências ambientais distintas, necessitando de diferentes tipos de posicionamentos e adaptações para estes ambientes (ANSOFF, 2007).

Ansoff (2007) concorda com Kaplan e Norton (2004) sobre a importância do planejamento para o pensamento estratégico, tendo em vista que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são implementadas com êxito. Logo, tão importante quanto a elaboração de uma estratégia, é a sua implementação.

Com esta visão o BSC foi desenvolvido pelo professor da universidade de *Harvard*, Robert Kaplan e seu consultor David Norton, com o objetivo de auxiliar os líderes empresariais a gerir seus negócios e, a alcançar o máximo de execução de suas estratégias, por meio do uso de objetivos, indicadores, metas e iniciativas (WENER e XU, 2012).

Kaplan e Norton (1996) e Grigoroudis *et al.* (2012) afirmam que o sistema BSC pode ser considerado um sistema de medição de desempenho, assim como, um sistema de avaliação da estratégia, além de uma ferramenta de comunicação.

Contudo, o BSC pode ser mais do que uma ferramenta de comunicação, também auxilia no controle e monitoração do desenvolvimento estratégico, a fim de melhorar o desempenho organizacional, aumentando a competitividade e promovendo a mudança (WU, 2012; CHAN, 2009).

Kaplan e Norton (1996) indicam que o BSC traduz a missão e a estratégia da empresa, em um conjunto de quatro medidas de desempenho. A primeira é refere-se a perspectiva financeira, a qual indica quais os resultados devem ser apresentados aos acionistas. A segunda é relacionada aos clientes, apontando o que deve ser apresentado e exposto aos demandantes, contribuindo para a realização da visão organizacional. A terceira perspectiva considera os processos internos do negócio, demonstrando quais processos necessitam de melhoria para satisfazer tanto os clientes, quanto os acionistas. A quarta perspectiva é relacionada ao aprendizado e crescimento organizacional, demonstrando o que se deve mudar ou melhorar, a fim de alcançar a visão.

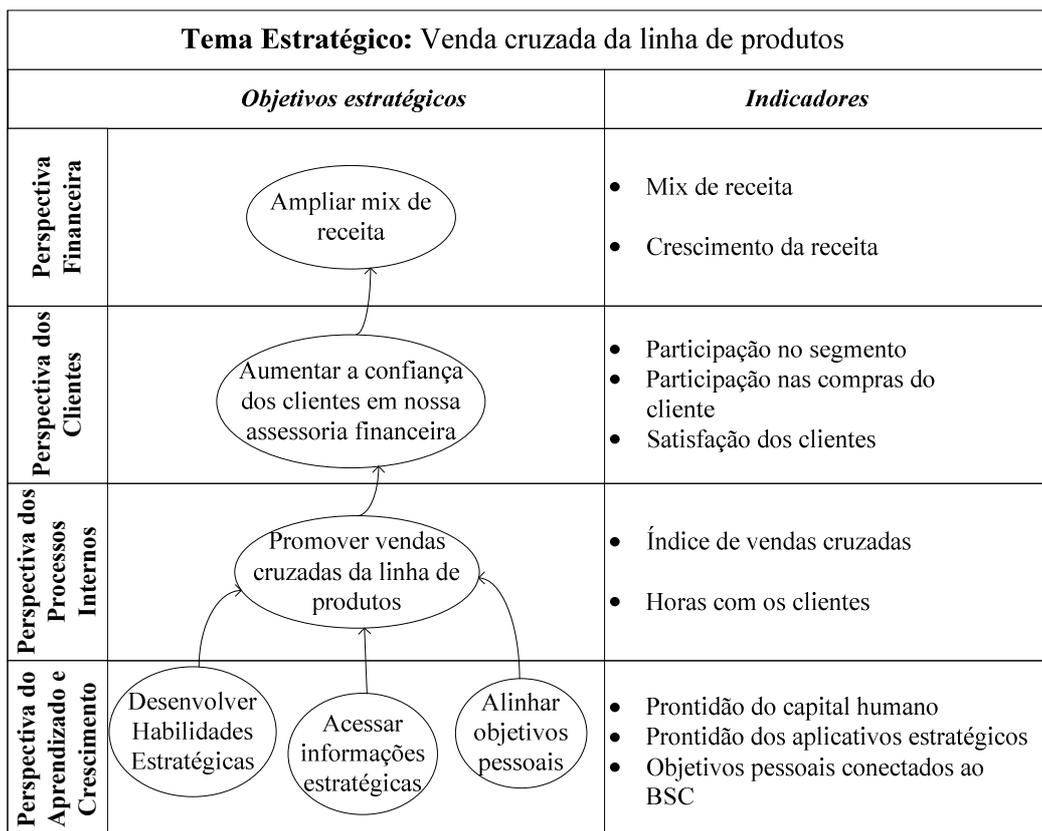
Cada perspectiva possui indicadores que levam em consideração o contexto, a realidade e as necessidades de cada configuração ambiental. No entanto, o sucesso do desenvolvimento e, da implementação dos indicadores de desempenho de uma abordagem BSC, dependerá da sua clareza em relação aos objetivos de cada perspectiva (JARDALI *et al.*, 2011; CHYTAS *et al.*, 2011).

Para implementação do BSC, Rajesh *et al.* (2012) recomenda que se defina a visão, missão e a estratégia organizacional, sendo em seguida, traduzir em termos operacionais e desenvolver medidas e metas de desempenho e, após a implementação, evoluir o BSC de acordo com a experiência adquirida.

Kaplan e Norton (2004) criaram os mapas estratégicos que representam as relações de causas e efeitos, entre os componentes estratégicos de uma organização, logo após o desenvolvimento do BSC, com o objetivo de auxiliar a compreensão pelos colaboradores da organização.

Os mapas estratégicos são elaborados de acordo com as quatro perspectivas do BSC, sendo aplicados a fim de fornecer uma descrição dinâmica, de como uma organização poderá criar valor ao longo do tempo (KAPLAN e NORTON, 2004). Além disso, os mapas estratégicos podem ser usados para facilitar na identificação dos indicadores de desempenho associado aos objetivos (BUYTENDIJK *et al.*, 2010).

Um exemplo de como um mapa estratégico pode ser utilizado é apresentado na Figura 2, sendo ainda ressaltado que a promoção bem-sucedida de vendas cruzadas exige que se aumente o nível da confiança dos clientes na assessoria financeira do banco. Já, o processo de vendas cruzadas depende dos ativos intangíveis, tais como, habilidades estratégicas, informação e alinhamento.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 27)

Figura 2 – Mapa estratégico da Consumer Bank

Entretanto, na maioria das vezes, os mapas estratégicos são elaborados por meio da visão paritária do grau de importância e correlação entre indicadores, com isso, os gestores envolvidos para evitar distorções de pensamentos em relação à estratégia, devem se concentrar nos objetivos do negócio e, na maneira da empresa operar para alcançá-los (BUYTENDIJK *et al.*, 2010; JASSBI *et al.*, 2011).

Com isso, é importante que se tenha uma visão clara dos objetivos que se deseja alcançar, como a busca por novos mercados e, até mesmo o reposicionamento de produtos por meio de novas abordagens.

No processo de desenvolvimento do BSC, a *internet* pode ser considerada como uma importante tecnologia para apoio do posicionamento estratégico empresarial. Porter (2001) já destacava que o uso mais eficiente do plano estratégico pode ser alcançado por meio da integralização da *internet* com a estratégia global da empresa.

Outro ponto que merece ser destacado é que com o surgimento de novos produtos com um ciclo de vida cada vez menor, as empresas tem buscado agregar mais valor aos seus novos portfólios e, desta forma, tem surgido a venda de produtos que possuem uma vinculação a serviços que a própria organização oferta.

Vandermerwe e Rada (1988) conceituam esta prática como servitização, ou seja, o oferecimento de serviços e soluções juntamente com os produtos. A servitização ocorre em virtude, principalmente, das margens mais atractivas e, da possibilidade de alavancar novos negócios, do desenvolvimento de uma nova maneira de se diferenciar no mercado, da adição de valor aos produtos e, da maior possibilidade de garantia da fidelização de seus clientes (ALVAREZ, 2012). Dessa forma a servitização também pode ser considerada uma forma de posicionamento estratégico escolhido pela organização.

Como as fábricas de automóveis disponibilizam produtos cada vez mais direccionados a um nicho de mercado específico, a servitização é uma opção adicional que tem ocorrido no mercado, e com isso, as MPE do setor de autopeças devem adaptar-se a essa nova realidade mercadológica.

3. Etapas metodológicas

O presente trabalho é qualificado como de natureza aplicada, pois procurou-se produzir conhecimentos para uma aplicação prática dirigida à solução de um problema, ou seja, a falta do planejamento estratégico, pelas empresas de autopeças pesquisadas (LACERDA *et al.*, 2007).

Para tanto, foram pesquisadas todas as 24 empresas de varejo de autopeças na região urbana de São Mateus – ES, classificadas como micro ou pequenas empresas

A abordagem qualitativa foi utilizada visto que procurou-se o entendimento do processo mediante a reflexão dos pesquisadores sobre o tema pesquisado, possibilitando a criação de um “mapa” a ser seguido (MARTINS, 2012).

Com base nos objetivos, o trabalho é considerado uma pesquisa exploratória e descritiva uma vez que o mesmo tem o objetivo proporcionar maior familiaridade e expor as características do problema estudado (ROESCH, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, utilizou-se levantamento bibliográfico, survey e 60 entrevistas semi-estruturadas com 30 gerentes e 6 sub-gerentes das empresas autopeças pesquisadas.

4. Análise de dados e discussão de resultados

Todas as empresas estudadas se localizam próximas a rodovia BR-101, na cidade de São Mateus - ES, sendo que 90% destas estão distribuídas na própria rodovia. Devido as facilidades de acesso e a proximidade com seus principais clientes, a localização estrategicamente escolhida por estas empresas, facilita o escoamento das mercadorias. Outra característica homogênea destas organizações, é que elas são enquadradas como micro e pequenas empresas, ou seja, possuem um faturamento inferior a 2,4 milhões de reais e em

média 17,2 anos de atuação no setor, sendo que os gerentes responsáveis pelas lojas, em sua maioria, possuem grande experiência no setor, conhecendo, portanto, profundamente, o segmento em que atuam. Além do varejo de peças mecânicas, elétricas, latarias, escapamentos e acessórios, estão entre as principais atividades das empresas analisadas, a prestação de serviços relacionados ao ramo automotivo, como por exemplo, o alinhamento de direção e suspensão, manutenção, pintura, entre outros. Os principais mercados de atuação destas empresas são caracterizados por pessoas físicas e jurídicas localizadas nas cidades do norte do Espírito Santo, como Linhares, Pedro Canário, Jaguaré, Montanha, entre outras cidades vizinhas.

Para melhor entender o setor e posicionar a estratégia das empresas em relação ao ambiente, elaborou-se a matriz SWOT, conforme demonstrada na Figura 3, que representa os dados de cerca de 90% das empresas estudadas. Analisando o ambiente interno, verificou-se que as principais forças competitivas são as experiências e conhecimentos dos gerentes a respeito do setor de vendas de autopeças e a flexibilidade no atendimento das necessidades dos clientes. A pesquisa apontou, ainda, que a falta de mão de obra qualificada está entre as principais fraquezas, o que pode ser explicado por não existirem cursos especializados na região. Em se tratando do ambiente externo, constatou-se que as importantes oportunidades são o aumento da frota de veículos na região norte do Espírito Santo, aumento da renda da população, atração de grandes empresas e redução dos impostos tanto de carros como de peças.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Boa localização; ◆ As equipes administrativas possuem experiência no setor; ◆ Equipe de vendas com <i>Know-how</i> dos produtos; ◆ Flexibilidade; ◆ <i>Software</i> de gestão empresarial adequado ao varejo. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Não há utilização da <i>internet</i> para divulgação e venda; ◆ Insuficiência de mão de obra; ◆ Ambiente de trabalho com estrutura deficiente; ◆ Não há <i>marketing</i> agressivo; ◆ Falta de um planejamento estratégico escrito com missão e visão.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumento da Frota; ◆ Redução dos impostos das peças; ◆ Aumento da renda da população; ◆ Facilidade de acesso ao crédito; ◆ Maior quantidade de empresas que demandam autopeças na cidade; ◆ Expansão do setor; ◆ Expansão da linha de produtos; ◆ Absorção de novas tecnologias. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Novos concorrentes com potenciais fortes que utilizam <i>internet</i> para vendas; ◆ Crescimento do poder de clientes ou fornecedores; ◆ Mudanças governamentais /legislativas; ◆ Falta de cursos para capacitação dos <i>stakeholders</i>; ◆ Servitização.

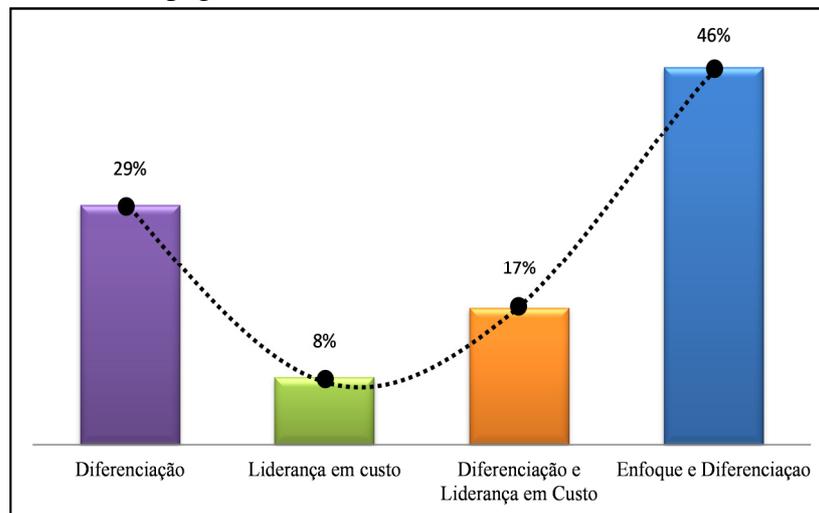
Fonte: própria

Figura 3 – Análise SWOT do setor de autopeças

Apesar de muitas oportunidades encontradas, foram verificadas ameaças e dificuldades, dentre as quais, podemos destacar a entrada de novos concorrentes, que se utilizam de novas tecnologias para a atração de clientes, como as vendas pela internet. Outro ponto de destaque nesta questão é a não utilização da servitização como atrativo para o consumidor final.

Visando enfrentar as dificuldades e ameaças verificadas, foi observado que as empresas adotam estratégias de enfoque e diferenciação como seu principal objetivo (conforme figura 4).

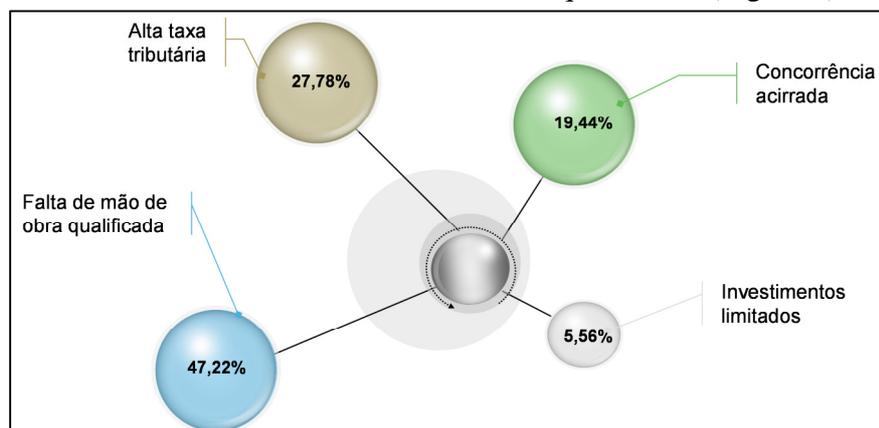
Nas empresas analisadas, a utilização de estratégias relacionadas ao custo foram observadas em uma menor quantidade. No viés das vendas, isso se deve ao fato da existência de poucas empresas na região, cerca de 10%, que dominam o preço no mercado e da contratação de vendedores experientes, já no viés da aquisição, foram identificadas ações como compras em grandes quantidades e com pagamentos a vista.



Fonte: própria

Figura 4 – Análise das estratégias genéricas do setor de autopeças

Ainda em relação às estratégias, cabe destacar que a maior parte das organizações, aproximadamente 70%, possui uma visão de crescimento, por meio da abertura de novas filiais em cidades vizinhas, ampliação das lojas, crescimento do *market share*, expansão da linha de produtos e melhoria no serviço e atendimento. As demais empresas estão interessadas em apenas se manter estável, ou seja, elas tentam conter o seu tamanho atual ou crescer lentamente, devido, principalmente, às dificuldades encontradas no setor, tais como, a concorrência acirrada e a insuficiência de mão de obra qualificada (Figura 5).



Fonte: própria

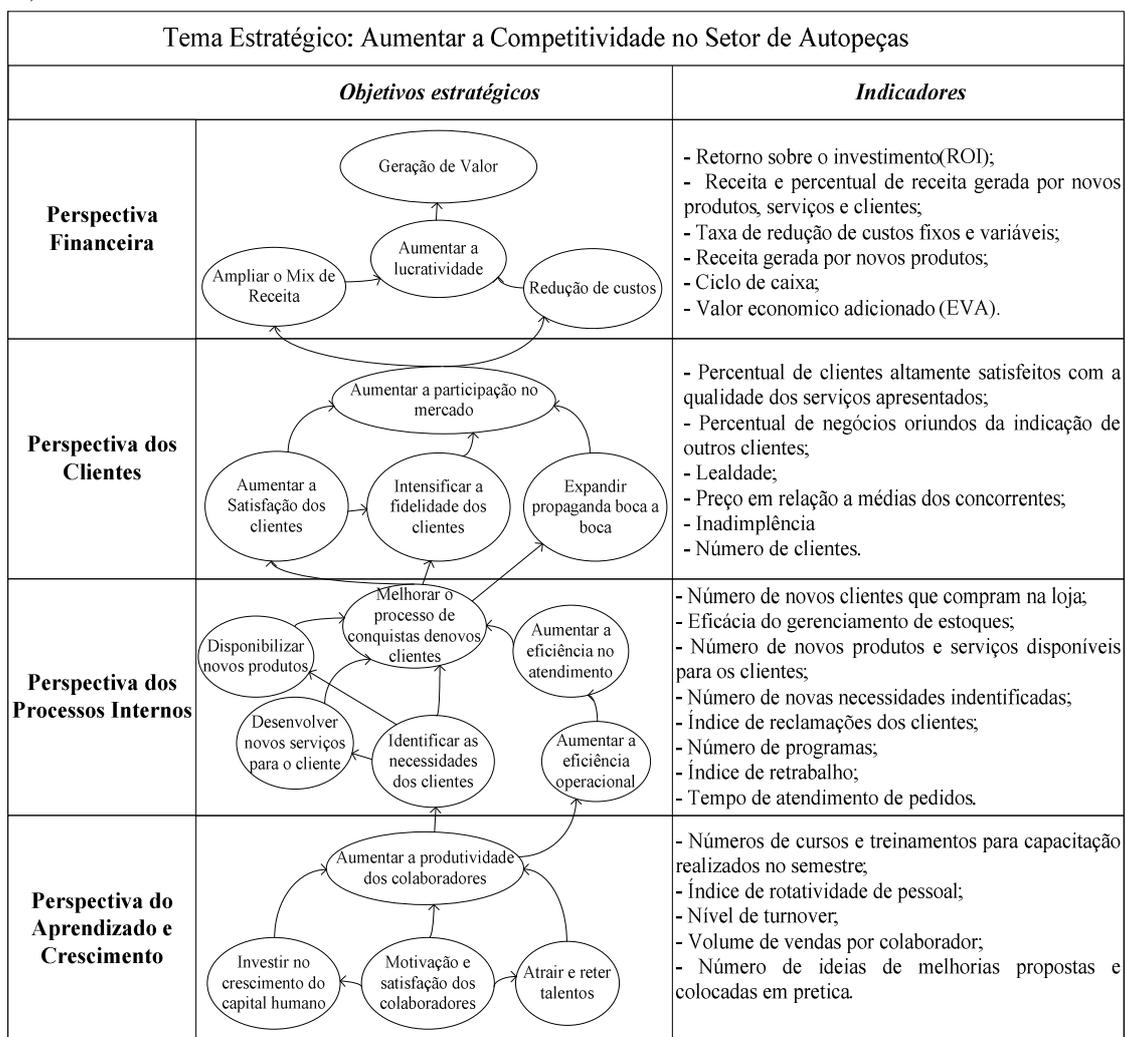
Figura 5 – Principais dificuldades apontadas pelos entrevistados

Outra observação constatada é de que todas as empresas pesquisadas têm preocupação e um pensamento otimista em relação ao seu crescimento futuro, porém, a grande maioria, cerca de 90%, não possui um planejamento estratégico, explícito ou escrito.

Em se tratando de indicadores, verificou-se que 100% das organizações utilizam-se destes, pois elas possuem *softwares* que fornecem informações relacionadas à receita, lucratividade, custos, quantidade de peças em estoque, capital de giro, entre outros. Apesar disso, apenas

10% das companhias utilizam um sistema de mensuração, que abrangem as quatro perspectivas do BSC. Além do mais, todas as companhias consideraram que seria interessante a adoção de indicadores de desempenho para monitorar os seus objetivos, visto que os utilizados não são suficientes.

A partir das principais estratégias utilizadas nas companhias, dos objetivos declarados nas entrevistas e da matriz SWOT, elaborou-se um mapa estratégico que demonstra a relação de causa e efeito entre os objetivos propostos em relação às quatro perspectivas do BSC, demonstrado na figura 6. Neste mapa, é possível verificar quais as relações que as estratégias adotadas poderiam desencadear no futuro da organização, como exemplo, podemos citar, que caso a empresa aumentasse a satisfação do cliente, este aumento, tende a repercutir no crescimento da participação no mercado, que, por conseguinte, aumenta a receita financeira em decorrência do resultado de vendas e isto decorre do aprimoramento da melhora das práticas executadas pelos colaboradores, as quais só acontecem em razão da empresa vir a dispor de profissionais capacitados, motivados e constantemente atualizados em termos de aprendizado e crescimento. Para viabilizar o alcance dos objetivos, foram propostas iniciativas estratégicas nas quatro perspectivas, que irão fornecer velocidade e a prioridade do processo de implementação em busca da consecução dos objetivos (KAPLAN e NORTON, 2004).



Fonte: própria.

Figura 6 – Mapa estratégico do setor de autopeças

Fazendo uma análise das quatro perspectivas, temos, inicialmente, na perspectiva financeira, que as empresas necessitam realizar algumas iniciativas para se alcançar os objetivos, tais como, aumentar a linha de produtos, desenvolvimento de ações estratégicas de marketing para conquista de novos clientes, monitorar as entradas e saídas de caixa, realizar orçamentos e cortar custos e despesas superficiais que não agregam valor.

No que tange a perspectiva dos clientes, os gerentes, a fim de obter um bom desempenho em relação aos objetivos, podem optar por iniciativas como, incentivar os atuais clientes a indicarem outros clientes por meio de descontos nas suas compras, mapear os produtos que os clientes necessitam comprar, aumentar o *mix* de produtos e realizar pesquisas para identificação do nível de satisfação dos clientes como, por exemplo, a implantação de um serviço pós-venda.

Já na perspectiva dos processos internos, podemos destacar as seguintes ações: acompanhar faltas de produtos de interesse ao cliente; realizar previsão de demanda; monitorar as tendências do mercado para desenvolver novos produtos e serviços; implantar *feedback* dos clientes para identificar as necessidades de novos produtos e serviços; gerenciar estoque de modo eficaz e fornecer treinamentos para qualificação dos colaboradores.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, as iniciativas propostas são: desenvolver políticas de recursos humanos que valorizem os colaboradores; explicitar a missão e visão da empresa; criar ações que valorizam e incentivam a participação de todos; implantar metas individuais que com avaliação de desempenho; propor rodízio de atividades dos colaboradores; investir em treinamento de reciclagem e; aperfeiçoamento e divulgar o BSC para todos.

No entanto, não basta apenas aplicar as iniciativas propostas, pois, se a empresa almeja melhorar o seu desempenho organizacional, aumentar a competitividade e promover a mudança, deve-se lançar um conjunto de programas que criarão valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores. (KAPLAN e NORTON, 2004).

5. Considerações finais

O setor de autopeças pode ser caracterizado por longos ciclos de desenvolvimento dos produtos, dado o elevado grau de qualidade e segurança exigido pelas montadoras, com isso, as MPE do varejo de autopeças da região urbana de São Mateus – ES devem elaborar e replanejar seu mapa estratégico, adaptando sua gestão as práticas de mercado.

O estudo da relação entre o planejamento estratégico e as mudanças mercadológicas que as MPE do segmento de autopeças da área urbana de São Mateus – ES, apontaram a necessidade de ferramentas de planificação que os permitam adequar-se as mudanças mercadológicas que o mundo contemporâneo tem proporcionado.

As variáveis apontadas como sendo as principais causadoras do insucesso das MPE do varejo de autopeças da região urbana de São Mateus - ES, ratificam a ausência de estratégias competitivas alinhadas e que estejam ao alcance dos objetivos organizacionais.

Este estudo permitiu verificar a possibilidade de aplicação de um mapa estratégico, com o objetivo de analisar as empresas do varejo de autopeças da região urbana de São Mateus – ES, mediante uso de indicadores financeiros e não financeiros no sentido de proporcionar a visualização, de forma combinada, das diferentes perspectivas que influenciam o desempenho do setor.

Além disso, o mapa estratégico proposto, também, apontou as relações de causa-efeito existentes no ambiente organizacional das MPE do segmento de autopeças da área urbana de São Mateus – ES, sendo apontado que o atingimento de determinado objetivo, influencia nos objetivos subsequentes, assim como, uma relação de interdependência entre o escopo inicial e, o avanço de seus predecessores, que segundo Kaplan e Norton (2004), tal estrutura permite

não só a convergência de todos os propósitos na missão da empresa, mas também demonstra o alinhamento que deve existir entre todas as linhas estratégicas da organização.

Nesse sentido, ao dispor informações aos gerentes destas empresas, será possível o delineamento da sua visão estratégica, contribuindo, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social da região estudada. Visto que o mapa estratégico proposto pode aumentar o potencial competitivo das MPE do segmento de autopeças da área urbana de São Mateus – ES, o número de postos de trabalho ofertados, a qualidade do serviço prestado, o nível de satisfação dos colaboradores, o faturamento das empresas e, por conseguinte, o incremento do recolhimento de impostos que poderão ser utilizados para desenvolvimento regional.

Cabe ressaltar que apesar de os gerentes considerarem que a venda por meio da *internet* ou outro meio eletrônico não são fatores de competitividade, percebe-se, com base nas informações da análise *SWOT*, que o ambiente no qual estas empresas estão inseridas já utiliza dessas táticas, ou seja, estas estratégias já fazem parte da realidade brasileira. Logo, podem ser consideradas ameaças a serem controladas. Além disso, outra ameaça identificada foi a servitização já ofertada por empresas de maior porte nesta mesma região.

Em resumo, para que as empresas de varejo de autopeças se mantenham competitivas e, sejam capazes de enfrentar as mudanças promovidas no ambiente organizacional, é importante definir seus objetivos estratégicos, para o atingimento dos resultados esperados por meio de um planejamento estratégico consistente pautado nas só em variáveis financeiras mas também, em variáveis relacionadas à satisfação dos clientes e colaboradores, assim como, no controle de seus processos.

Referências

- ALLEN, P. *Artist Management for the Music Business*. Burlington: Elsevier, 2012. 288 p.
- ALVAREZ, R. L. P. *Uma proposta de modelo de maturidade aplicada à servitização de empresas de bens de consumo duráveis*. 2012. 225 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ANSOFF, H. *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2007, 233 p.
- BUYTENDIJK, F.; HATCH, T.; MICHELI, P. Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, v. 53, n. 4, p. 335-347, ago. 2010.
- CHAN, Y. C. L. *How strategy map works for Ontario's health system*. *International Journal of Public Sector Management*, v. 22, n. 4, pp. 349-363, 2009.
- CHYTAS, P.; GLYKAS, M.; VALIRIS, G. *A proactive Balanced Scorecard*. *International Journal of Information Management*, v. 31, n. 5, pp. 460-468, out. 2011.
- COLLINS, M. K.; WINROW, B. *Porter's generic strategies as applied toward e-tailers post-Leegin*. *Journal of Product & Brand Management*, v. 19, n. 04, pp. 306-311, out. 2010.
- DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO - DETRAN. Relatório Anual de Estatística de Trânsito – 2010. Espírito Santo, 2011. Disponível em: <http://www.detrans.gov.br/download/frota_2010.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2013.
- DRUCKER, P. F. *Managing in Turbulent Times*. Nova York: Routledge, 2011. 252 p.
- GRIGOROUDIS, E.; Orfanoudaki, E.; Zopounidis, C. *Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*. *International Journal OMEGA*, v. 40, n. 1, pp. 104-119, jan. 2012.
- JARDALI, F. E.; SALEH, S.; ATAYA, N.; JAMAL, D. *Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: Policy coherence and application lessons for low and middle income countries*. *Journal Health Policy*, v. 103, n.2, pp. 305-314, jun. 2011.

- JASSBI, J.; MOHAMADNEJAD, F.; NASROLLAHZADEH, H.** *A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map.* Expert Systems with Applications, v. 38, n. 5, p. 5967-5973, maio. 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P.** *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.** *The balanced scorecard: translating strategy into action.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
- LACERDA, D. P.; SILVA, E. R. P.; NAVARRO, L. L. L.; OLIVEIRA, N. N. P.; CAULLIRAUX, H. M.** *Algumas caracterizações dos métodos científicos em Engenharia de Produção: uma análise de periódicos nacionais e internacionais.* In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu - PR. Anais. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2007.
- LEITNER, K. H.; GULDENBERG, S.** *Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs.* Small Business Economics, v. 35, n 02, pp. 169-189, set. 2010.
- MARINHO, V. S.; SELIG, P. M.** *Análise comparativa do Balanced Scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho.* Revista Gestão Industrial, v. 05, n 03, pp. 177-197, 2009.
- MARTINS, Roberto Antonio.** *Abordagens quantitativa e qualitativa.* In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.). Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Operações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- MENDES, P.; SANTOS, A. C.; PERNA, F.; TEIXEIRA, M. R.** *The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector.* Journal of Cleaner Production, v. 24, pp. 20-29, mar. 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J.** *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento.* Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.
- PORTER, M. E.** *Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- PORTER, M. E.** *Strategy and the Internet.* Harvard Business Review, pp. 62-78, mar. 2001.
- PORTER, M. E.** *What is strategy?* Harvard Business Review, november-december, reprint number: 96608, 1996.
- RAJESH, R.; PUGAZHENDHI, S.; GANESH, A.; DUCQ, Y.; KOH, S.C. L.** *Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider.* International Journal of Production Economics, v. 140, n. 1, pp. 269-282, nov. 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- SEBRAE; DIEESE.** *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010-2011.* 4. ed. São Paulo, 2011.
- SEBRAE.** *Sobrevivência das empresas no Brasil.* Brasília, jul. 2013. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2013.
- SINDIPEÇAS.** *Desempenho da Indústria Brasileira de Autopeças.* São Paulo, mar. 2013. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalle_generico.asp?subtit=&ID_CANAL=17&id=36283>. Acesso em: 17 jun. 2013.
- SINDIPEÇAS; ABIPEÇAS.** *Relatório da Pesquisa Conjuntural.* São Paulo, 19 ed., mar. 2013. Disponível em: <<http://www.simec.com.br/artigo/Estudo%20-%20SindipecasMarco.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J.** *Servitization of business: Adding value by adding services.* European Management Journal, v. 6, n. 4, pp. 314-324, 1988.
- WENER, M. L.; XU, F.** *Executing Strategy with the Balanced Scorecard.* International Journal of Financial Research, v. 3, n. 1, pp. 88-94, jan. 2012.
- Wu, Hung-Yi.** *Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard.* International Journal Evaluation and Program Planning, v. 35, n. 3, pp. 303-320, ago. 2012.