



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS

CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ESDRAS EMANUEL COSTA DA SILVA

BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA OFICINA MECÂNICA

ANGICOS / RN

2021

ESDRAS EMANUEL COSTA DA SILVA

BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA OFICINA MECÂNICA

Monografia apresentada ao Conselho de Curso Bacharelado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semiárido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador (a): Prof. Me. Anderson Carlos de Oliveira

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586b Silva, Esdras Emanuel Costa da.

BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA
OFICINA MECÂNICA / Esdras Emanuel Costa da Silva.
- 2021.

50 f. : il.

Orientador: Anderson Carlos de Oliveira.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2021.

1. Balanced Scorecard. 2. Indicadores de
Desempenho. 3. Oficina Mecânica. 4. Estratégia. I.
Oliveira, Anderson Carlos de , orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas

da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ESDRAS EMANUEL COSTA DA SILVA

BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA OFICINA MECÂNICA

Monografia apresentada ao Conselho de Curso
Bacharelado em Engenharia de Produção da
Universidade Federal Rural do Semiárido,
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 18 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

ANDERSON CARLOS DE
OLIVEIRA:18678832878

Assinado de forma digital por
ANDERSON CARLOS DE
OLIVEIRA:18678832878
Dados: 2021.11.25 09:31:12 -03'00'

Prof. Me. Anderson Carlos de Oliveira (UFERSA)
Presidente

NATALIA VELOSO CALDAS
DE

Assinado de forma digital por
NATALIA VELOSO CALDAS DE
VASCONCELOS:07390398493

~~VASCONCELOS:07390398493~~

Dados: 2021.11.25 09:29:39 -03'00'

Profa. Dra. Natalia Veloso Caldas de Vasconcelos (UFERSA)
Membro Examinador

Thyago de melo duarte borges

Prof. Dr. Thyago de Melo Duarte Borges (UFERSA)
Membro Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais,
Edson Batista da Silva e Rosa Maria Costa Silva,
por sempre me ajudarem da melhor maneira possível,
nunca deixando faltar nenhum suporte
necessário em minha vida,
para que eu alcance os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me abençoar e me dá forças para alcançar meus objetivos.

Agradeço aos meus pais, Edson Batista da Silva e Rosa Maria Costa Silva, por todo o apoio e incentivo, por sempre está comigo nos momentos mais difíceis e por sempre acreditarem no meu potencial.

Agradeço aos meus tios Erleilson e Risolete por sempre me apoiarem, ao meu irmão Euller Gabriel e a minha namorada Danielly Gomes, por toda a ajuda e incentivo.

Agradeço ao meu Orientador, o prof. Me. Anderson Carlos de Oliveira, por toda a ajuda e companheirismo na realização desse trabalho, sempre esteve presente, me ajudando e acompanhando de perto todo o desenvolvimento dessa monografia.

Agradeço a Banca Examinadora por aceitar o convite de participar da minha defesa, agradeço a professora Natalia e o professor Thyago pela presença.

Agradeço aos meus amigos Adalberto, Arthur Vale, Arthur Vitor, Isaac, Gabriel, Heitor, Daniel Bosco e Jeferson Felipe, por todo o apoio durante minha graduação.

RESUMO

Os indicadores de desempenho são medidas fundamentais para o crescimento de qualquer negócio, sendo importante também que esses indicadores estejam associados à estratégia da organização. O *Balanced Scorecard* desdobra indicadores de desempenho baseados na estratégia da organização sob quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. O objetivo desta pesquisa é propor a implementação de indicadores de desempenho baseados no *Balanced Scorecard* para uma oficina mecânica de pequeno porte, localizada na cidade de Currais Novos, região Seridó do RN. Como método de pesquisa foi utilizado um estudo de caso da oficina a fim de entender a estratégia da empresa e seus principais processos operacionais, para assim, com a aplicação do *Balanced Scorecard*, definir indicadores de desempenho para a gestão do negócio. Dessa forma, foi possível realizar a Análise SWOT, propor a definição da Visão, Missão e Valores para a parte estratégica do negócio, e assim desdobrar oito indicadores de desempenho associados às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* para a gestão da oficina estudada, sendo para a perspectiva financeira o ROI (Retorno sobre o Investimento) e a Receita, para a perspectiva de clientes a Satisfação dos Clientes e o MTBF (*Mean Time Between Failures*), para a perspectiva dos processos internos a Produtividade e o Retrabalho, e para a perspectiva de aprendizagem e crescimento o Treinamento de Funcionários e os Serviços Realizados.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Indicadores de Desempenho. Análise SWOT. Oficina Mecânica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da Matriz SWOT	20
Figura 2 - As Quatro Perspectivas do BSC	24
Figura 3 - A Perspectiva do Cliente: Medidas Essenciais	27
Figura 4 - Fórmula do MTBF	28
Figura 5 - A Perspectiva dos Processos Internos: o modelo da cadeia de valores genérica.....	29
Figura 6 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	32
Figura 7 - Metodologia da Pesquisa	35
Figura 8 – Visão externa e interna da oficina mecânica.....	37
Figura 9 - Organograma da empresa	38
Figura 10 - Fluxograma do processo de troca de óleo e filtros	38
Figura 11 - Fluxograma do reparo no motor e substituição de peças.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Principais Objetivos do Balanced Scorecard	23
Quadro 2 - Temas Financeiros Estratégicos	26
Quadro 3 - Matriz SWOT para a oficina mecânica	41
Quadro 4 – Missão, Visão e Valores Propostos para a Oficina.....	43
Quadro 5 - Indicadores de Desempenho Propostos para a Oficina	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
MTBF	<i>Mean Time Between Failure</i>
ROI	<i>Return over Investment</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Serviços.....	16
2.2 Oficina mecânica	17
2.3 Planejamento estratégico	19
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	22
2.4.1 As Quatro Perspectivas do BSC	23
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Classificação da Pesquisa	35
3.2 Métodos e etapas da pesquisa	36
4 ESTUDO DE CASO	37
5 RESULTADOS	41
5.1 Estratégia	41
5.2 Indicadores de Desempenho	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
7 REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados sobre a contextualização, problema, objetivos e justificativa, visando a introdução do caso em estudo.

1.1 Contextualização

O crescente aumento da competitividade global tem proporcionado maiores desafios, tanto para as organizações como também aos profissionais que auxiliam para o seu desenvolvimento. Como consequência da globalização e do aumento da concorrência, o mercado tem sofrido significativas mudanças ao longo dos anos.

Esse aumento contínuo da concorrência e da crescente elevação dos padrões ordenados pelo mercado faz com que seja necessário o foco na melhoria de desempenho, objetivando o desenvolvimento da competência profissional, implementação de melhorias nos processos e o aperfeiçoamento das habilidades dos profissionais, melhorando de modo abrangente a produtividade em processos de serviços (MARÇOLA, 2011). Dessa forma, a melhoria de desempenho desenvolve um papel de instrumento estratégico capaz de aperfeiçoar o desempenho pessoal, profissional ou qualquer que seja o seguimento aplicado.

Os indicadores de desempenho são medidas utilizadas no gerenciamento do sistema organizacional, responsáveis por auxiliar na descrição e situação de um fenômeno ou problema, verificando comparações e mudanças, avaliando a realização de ações elaboradas durante um certo período de tempo, considerando termos qualitativos e quantitativos das ações executadas (FREITAS, 2014).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que incide em um método estratégico cuja finalidade é mostrar que a organização não necessariamente precisa focar em apenas indicadores financeiros, considerando também estratégias e planejamentos que abrangem outros aspectos da organização. Está relacionado a quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento, e é bastante utilizado nas organizações na área de gestão estratégica por possibilitar que os gestores trabalhem pensando no longo prazo, assim buscando consolidar projetos que assegurem o crescimento da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Até o ano de 2020, 22% do PIB industrial brasileiro era oriundo do setor automotivo, além de o país conseguir comercializar 2,05 milhões de veículos no ano de 2020, marca essa

que o classificou em oitavo maior do mercado. O mercado de assistência técnica para automóveis está sempre em evolução devido, principalmente, aos constantes avanços tecnológicos desenvolvidos para os novos veículos, e também visto que o principal meio de transporte do país é o rodoviário. Dessa forma, as empresas responsáveis por prestar a assistência técnica buscam cada vez mais avançar, em termos tecnológicos, operacionais e estratégicos, para se manterem competitivas neste mercado.

No Brasil, o número total de oficinas mecânicas gira em torno de 100 mil, e, em sua maioria, são de pequeno porte e chegam a gerar mais de 700 mil empregos diretos e indiretos. De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) no ano de 2020, a atividade de manutenção preventiva é indispensável para o funcionamento dos veículos e por isso, este mercado encontra-se em constante crescimento (MAGALHÃES, 2020).

Na busca da excelência em um serviço, é importante a utilização de indicadores de desempenho que estejam sempre bem alinhados com a estratégia da organização. Dessa forma, a utilização do BSC para definição e monitoramento dos principais indicadores de uma oficina mecânica, pode, além de auxiliar na gestão dos processos, levá-la a atingir seus objetivos estratégicos, e, conseqüentemente, obter um desempenho superior frente a seus concorrentes no mercado. A partir dessa breve contextualização, tem-se o problema de pesquisa proposto para esse trabalho.

1.2 Problema

O reparo mecânico de veículos automotivos é uma atividade que possui um bom nível de competitividade devido a quantidade de oficinas mecânicas existentes. Dessa forma, faz-se necessário que elas estejam sempre buscando o aperfeiçoamento tecnológico e prático para executar seus serviços, buscando assim um diferencial competitivo para estar à frente de seus concorrentes. De acordo com o Bovenau (2020), o avanço tecnológico por parte das montadoras, faz com que seja necessário a evolução nos serviços das oficinas mecânicas, além de proporcionar o aumento na eficiência desses serviços, pois exige que os profissionais da área estejam mais qualificados.

Grande parte das oficinas mecânicas de pequeno porte não dispõem de uma estratégia bem definida, principalmente sobre perspectivas futuras, para a gestão do negócio. Normalmente, essas oficinas se limitam a controlar somente a parte financeira do negócio, o

que ocorre devido ao desconhecimento ou a falta de experiência em gestão sobre a utilização de indicadores de desempenho, que são ferramentas indispensáveis para o acompanhamento do desempenho e que pode auxiliar no crescimento de qualquer negócio.

Devido à falta de indicadores de desempenho para a gestão dos processos operacionais, muitas oficinas mecânicas não conseguem satisfazer os seus clientes com os serviços prestados, assim como realizar melhorias nos processos que não apresentam um bom desempenho, o que gera como impacto na insatisfação dos clientes ou até mesmo a sua perda, e consequentemente, afetar a parte financeira do negócio.

Dessa forma, a empresa estudada apresenta a falta de indicadores de desempenho e de uma estratégia gerencial, já que a mesma conta apenas com o controle básico do seu setor financeiro. Assim, existiu a necessidade de formular uma estratégia alinhada com o propósito da oficina mecânica, e posteriormente, a aplicação do método BSC para formular indicadores de desempenho baseados nas perspectivas do método. Mas, como formular indicadores de desempenho baseados no BSC para uma pequena empresa de reparo mecânico de veículo?

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é propor a implementação de indicadores de desempenho, baseados no conceito do *Balanced Scorecard*, em uma oficina mecânica na cidade de Currais Novos, localizada na Região do Seridó, no Rio Grande do Norte.

Esta pesquisa tem ainda como objetivos específicos:

- Identificar a visão do proprietário da oficina sobre estratégia e indicadores de desempenho;
- Elaborar a matriz SWOT e a Missão, Visão e Valores para a parte estratégica da organização estudada;
- Definir indicadores de desempenho para a oficina mecânica analisada, baseados no conceito do BSC e nas informações sobre o negócio relatadas pelo proprietário.

1.4 Justificativa

O modelo BSC, proporciona um desdobramento dos objetivos estratégicos da organização em indicadores e metas para que se possa ter um monitoramento adequado, possibilitando também uma maior eficiência dos principais processos de uma organização.

Dessa forma, por meio desses indicadores será possível definir critérios mais claros e específicos para monitoramento, assim como a definição de responsáveis por acompanhá-los, além de também contribuir para as tomadas de decisões que causam impacto de forma positiva nos resultados financeiros e organizacionais. Assim, a implementação de indicadores de desempenho pode contribuir para a solução dos problemas de gestão existentes na empresa.

Esse estudo torna-se relevante para a oficina analisada, pois possibilita obtenção de uma melhor gestão organizacional, e conseqüentemente, proporcionar melhores resultados nos seus processos de serviços, o que é importante para o desenvolvimento esperado pelo proprietário.

Sob o ponto de vista acadêmico, pode-se considerar essa pesquisa relevante devido ao fato da oficina mecânica em estudo ser caracterizada como um empreendimento de pequeno porte, sendo assim, o trabalho apresentará uma contribuição maior na literatura sobre a importância da utilização de indicadores de desempenho para empresas que se enquadrem neste segmento e porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são abordados os principais assuntos relacionados ao tema do trabalho, que são: serviços, oficina mecânica, planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*.

2.1 Serviços

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), um serviço é basicamente uma experiência perecível, intangível, que é desenvolvida para um consumidor que exerce o papel de co-produtor. Johnston e Clark (2002) acrescentam que o serviço é uma atividade ou uma série de atividades, de natureza predominantemente intangível, mas não necessita que sempre ocorra alguma interação entre prestadores de serviços (recurso físico) e o consumidor (clientes das soluções/produtos ofertados).

O serviço pode ser um ato ou desempenho fornecido por uma parte à outra. Apesar de estar relacionado com algum produto físico, o serviço é desempenhado essencialmente por meio intangível. Os mesmos autores também citam que os serviços são um conjunto de atividades responsáveis por criar valor e fornecer benefícios para clientes em lugares e em momentos específicos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

O conceito de serviço é, basicamente, ações de negócio que ocorrem entre um prestador de serviço e o cliente, objetivando chegar a um resultado que consiga satisfazer a necessidade do cliente. O mesmo autor afirma que um serviço deve ser bem avaliado quanto a sua eficiência e a qualidade da prestação do serviço, pois é importante analisar o mercado em que estão inseridos, para que a prestação e os serviços estejam sempre atualizados de acordo com a necessidade do mercado (ANDRADE, 2017).

As características do serviço podem ser divididas em quatro, sendo a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A primeira característica é a da intangibilidade, na qual se encaixam os serviços que não podem ser tocados, dessa forma não existe o contato com o cliente antes, ele apenas o conhecerá no momento em que o serviço estiver em uso. A inseparabilidade é a característica dos serviços que são produzidos e consumidos simultaneamente, pois no momento em que o serviço é prestado, ele também está automaticamente sendo consumido. A variabilidade é a características daqueles serviços que podem ser prestados igualmente por duas pessoas diferentes, porém com qualidades opostas, já que os prestadores tem maneiras e métodos diferentes de execução. Por último, a quarta

característica é a da perecibilidade, no qual os serviços desta devem ser bem elaborados para que não se tenha excesso ou escassez no momento de oferece-los aos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

O serviço é tratado como uma experiência breve, que também é intangível e desenvolvida para um consumidor. Pode ser classificado em quatro tipos de serviços: Fábrica de serviços, onde se tem um baixo grau de intensidade de trabalho e também um baixo grau de customização, como por exemplos, cia aérea e hotéis; Loja de serviços, são os serviços que apresentam um alto grau de customização e de interação, como por exemplo os hospitais e os serviços de mecânica; Serviços de massa são serviços com um alto grau de intensidade de trabalho e uma baixa customização, por exemplo, atacadistas e varejistas; e Serviços profissionais, que são aqueles mais específicos como, serviço médico, advogado, arquiteto, estes são serviços onde o cliente interage bastante com o prestador do serviço, e este também é responsável por uma alta carga de trabalho para atender a demanda expedida pelo cliente. Uma oficina mecânica pode ser classificada como uma Loja de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

A Loja de serviços é especificamente caracterizada por ter serviços de customização, liberdade de decisão do cliente e por ter um alto nível de contato diretamente com o cliente. É o que ocorre nas oficinas mecânicas, onde o cliente acompanha de perto o serviço executado em seu automóvel, com toda a autonomia de tomar decisões, por exemplo, no momento de escolher uma marca de peça (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011). Desta feita, o próximo tópico tem como objetivo descrever as características desse tipo de serviço, as oficinas mecânicas.

2.2 Oficina mecânica

O Brasil é o sexto país com a maior frota de veículos mundialmente, conta com cerca de 46,3 milhões de automóveis em circulação, e por isso apresenta um bom potencial de crescimento a respeito das oficinas mecânicas presentes no país. O setor da mecânica é um dos que mais estão crescendo, devido ao aumento de tempo de utilização dos veículos, o que acarreta na necessidade de buscar assistência mecânica em oficinas mecânicas independentes (INFINITEPAY, 2021).

Em 2020, 63% dos veículos apresentavam ter mais de 5 anos de idade. Dessa forma, o mercado consumidor do serviço de mecânica é formado, em sua maior parte, por donos particulares de automóveis, por cooperativas de transporte e as empresas ou pessoas que

possuem vários carros ou frota própria de veículo. Isso porque, após o veículo sair da garantia, os proprietários buscam as oficinas independentes para fazerem seus serviços de manutenção (MAGALHÃES, 2020).

As montadoras estão cada vez mais buscando inovações e melhorias para seus produtos, visto que a concorrência aumenta a cada novidade no mercado. A evolução tecnológica da mecânica automotiva é surpreendente, o seu crescimento é notável a cada ano por consequência do crescimento e avanço das grandes montadoras. Essas montadoras estão cada vez mais investindo em pesquisa e desenvolvimento (P&D), visto que o mercado se encontra cada vez mais competitivo (LOPES, 2013).

O avanço desses cenários faz com que as oficinas mecânicas busquem acompanhar o desenvolvimento das montadoras para que possam oferecer um serviço atualizado e de qualidade para com seus clientes. Diferente de auto centers, que prestam um serviço mais especializado na prevenção e na busca por problemas no veículo, as oficinas mecânicas tratam mais de serviços de reparos e manutenções do dia a dia, dessa forma é ainda mais importante se aperfeiçoar com relação a serviços de motores e hidráulica, pois são áreas que mais necessitam de reparo (LOPES, 2013).

A oficina mecânica possui características que são importantes e relevantes para o seu funcionamento. Ela deve se instalar em um local visível para atrair a atenção do público, esse local deve ter um espaço que comporte o carro e que de liberdade para o funcionário se movimentar ao realizar o serviço. Geralmente as oficinas mecânicas são instaladas em galpões ou casas (apenas a estrutura das paredes), que tenham um espaço confortável para alocar compressões, elevadores, equipamentos hidráulicos, soquetes, e etc. (EGESTOR, 2018).

As atividades desempenhadas por uma oficina mecânica podem ser variadas e divide-se em duas maneiras: os serviços de manutenção e reparação mecânica, e os serviços de manutenção e reparação elétrica. Os serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos correspondem as atividades de reparação mecânica em geral (troca de peças, troca de componentes do sistema de motor e dos componentes hidráulicos), reparação em sistemas de injeção eletrônica, serviço de vidraçaria em automóveis, serviço de capoteiros, serviço de conversão de motores, entre outros serviços da mecânica (MOURA, 2020). Os serviços classificados na manutenção e reparação elétrica de veículos são os realizados nas fiações em geral, baterias, acumuladores e acessórios elétricos.

As empresas prestadoras de atividades mecânicas estão sempre buscando novas formas de evoluir, objetivando atender o público de forma eficiente, para garantir a satisfação dos

clientes e também para alcançar uma posição de destaque dentro do mercado automotivo de serviços mecânicos (FRAS-LE, 2021).

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é considerado como um conjunto de procedimentos responsáveis por tomar decisões a respeito dos objetivos e estratégias de longo prazo (BATEMAN, 2006). Araújo e Silva (2016) complementam que o planejamento estratégico se caracteriza como o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, cujo objetivo é proporcionar melhorias e vantagens competitivas às organizações.

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico consiste na elaboração de um plano de ação e metas, tomando como base a missão e o negócio da organização. Dessa forma, garantindo a qualidade, o lucro, proporcionando uma visão futura da empresa.

De acordo com Vieira *et al.* (2013), o planejamento estratégico é importante para o futuro da empresa, agindo como forma de preparação para desafios e oportunidades que venham a aparecer durante o processo de desenvolvimento da organização, assim favorecendo o alcance de seus objetivos e metas de uma forma satisfatória e eficaz.

Alday (2000) afirma que o planejamento estratégico se destaca não só em grandes organizações, mas também nas de pequeno porte, e de diferentes áreas de atuação, utilizando ferramentas estratégicas que proporcionam uma boa gestão e uma saída alternativa em meio as dificuldades e ameaças competitivas do mercado. Porto (2008), define que organizações de pequeno e grande porte, privadas ou públicas, precisam ter a compreensão da sua missão perante o mercado que está inserida e com base nisso, determinar sua visão dentro de seus padrões. Ainda Segundo Porto (2008), é de grande valia considerar suas características, de modo que seja possível encontrar soluções que contribuam no desenvolvimento e que reforcem sua qualidade organizacional e produtiva.

Para se tornar uma empresa competitiva em meio aos avanços frequentes da tecnologia, é necessário ter um diferencial tecnológico e novas capacidades produtivas devido ao avanço contínuo do mercado comercial (PORTER, 1986). Dessa forma, torna-se importante identificar quais os pontos favoráveis e desfavoráveis de uma organização para apoiar a sua estratégia de atuação no mercado.

2.3.1 Análise SWOT

Segundo Oliveira (2010), a matriz SWOT é uma ferramenta de análise do ambiente, formada por duas dimensões: O ambiente interno, no qual estão as forças (*Strengths*) e as fraquezas (*Weakness*) e o ambiente externo, que busca avaliar as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threat*). Ainda de acordo com o autor, por meio da matriz SWOT é possível analisar os pontos fracos no ambiente interno da empresa e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo. A figura 1 apresenta a esquematização da matriz SWOT.

Figura 1 - Modelo da Matriz SWOT

INTERNA (Organização)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (Ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Moura et al. (2009).

A análise da matriz SWOT permite a identificação, no ambiente interno, das forças que podem ser utilizadas e as fraquezas que precisam ser transformadas em pontos fortes. Ainda de segundo o autor, em contra partida, quando relacionado ao ambiente externo, pode-se identificar as ameaças que devem ser evitadas ou minimizadas, e as oportunidades que precisam ser aproveitadas. Dessa forma, a análise do ambiente interno contribui para a ampliação do conhecimento existente da empresa, desde o desempenho financeiro, operacional e mercadológico até os seus recursos físicos, humanos, logísticos sua estrutura organizacional, entre outros. Os fatores internos são controlados pela empresa, pois resultam das estratégias elaboradas pelos membros da mesma, e seus processos são úteis para diferenciar os aspectos da empresa, em comparação com os seus concorrentes (MOURA et al., 2009).

A análise do ambiente externo relaciona-se ao estudo dos diversos fatores e forças que estão completamente fora do controle da empresa, e que não devem ser ignorados. Estes fatores e mudanças podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao desenvolvimento, pois estão inseridos no ambiente em que a empresa se encontra. É importante que a empresa conheça e monitore os acontecimentos do ambiente externo, pois assim ela poderá assumir uma postura proativa, aproveitando as oportunidades de forma ágil e eficiente, e também para se proteger quanto as ameaças, buscando sempre minimizar o impacto delas (CASTRO, 2014).

2.3.2 Missão, Visão e Valores

O conjunto Missão, Visão e Valores, formam uma identidade organizacional da empresa. A Missão é a razão de existência da empresa, na qual ela deve destacar as competências centrais da empresa, buscando a satisfação dos fatores de sucesso do mercado, devendo ser abrangente e compreendida por todo o grupo. É necessário que essa missão seja clara e composta pelos princípios que compõe suas crenças, ou seja, os seus valores, que devem transparecer no comportamento de todos os elementos presentes da instituição. A visão é representada com base na missão e nos valores, e seu objetivo é retratar o que a empresa deseja para o seu futuro, devendo ser inspiradora, compreendida e compartilhada com toda a organização, desde o menor cargo até o maior (AMARAL, 2008).

Para Valadares (2002), o conceito de missão é o que a organização se propõe a fazer e para quem, podendo ser definida como uma declaração sobre “a razão de ser” da empresa, responsável por orientar os objetivos e estratégias, devendo ser proposta em termos claros, de caráter objetivo, e de entendimento claro para todas partes da empresa. O autor ainda define que a missão direciona o desenvolvimento estratégico, definindo os fatores críticos, identificando as oportunidades-chave, e gerando escolhas na alocação de recursos, além de satisfazer os clientes e acionistas da empresa.

A visão precisa retratar um cenário futuro desejado que contemple um horizonte de tempo, preferencialmente, que este seja em torno de 10 a 30 anos, pois no caso de sua limitação ser abaixo de 10 anos, a visão será considerada como pouco desafiadora. Ela deve ter uma explicação clara e ser capaz de conduzir a imagem da situação traçada. É comum, em muitas empresas, que a elaboração da imagem futura desejada seja antes de passar para o papel, pois a visão serve de orientação para a criar a missão (MACHADO, 2009).

Os valores são considerados como princípios que atuam como critérios para comportamentos, atitudes e decisões tomadas por pessoas que estejam exercendo suas

responsabilidades, buscando seus objetivos, cujo estejam executando a missão, com o direcionamento para a visão. Os valores auxiliam no desenvolvimento da missão e visão, além de proporcionar o comprometimento entre a equipe da empresa, o mercado, a comunidade e a sociedade. Dessa forma, os valores norteiam o comportamento dos envolvidos no processo da empresa, determinando sua forma de pensar e agir (TAMAYO, 2005).

Um ponto importante relacionado à estratégia das organizações e que será abordado mais especificamente a seguir, trata-se dos indicadores de desempenho, mais especificamente os indicadores relacionados ao BSC.

2.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta da gestão estratégica responsável por medir os indicadores de desempenho de uma empresa, com metas e tarefas já definidas. Esses indicadores são utilizados para traduzir a estratégia da empresa, auxiliando na organização e buscam atingir as prioridades estratégicas (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Cassol (2006), o BSC caracteriza-se como um sistema de gestão estratégica, capaz de interpretar a missão e a estratégia da empresa, e transforma-los em objetivos e medidas por meio de ferramentas chamadas de indicadores de desempenho, baseado na visão e no que se espera da empresa no longo prazo.

O BSC trata-se de um conceito focado na administração das empresas, onde este presume que a preferência dos indicadores para a gestão de uma empresa não pode ser apenas em cima de informações financeiras ou econômicas, pois essas informações consideram mais o passado do que o futuro. É necessário interligar resultados financeiros, as atividades de mercado junto aos clientes, as operações dos processos internos, as inovações e as tecnologias. Ao juntar esses componentes, a empresa verá seus resultados esperados, como por exemplo, melhor desempenho de mercado e conclusão de objetivos financeiros esperados, criando valor com ativos intangíveis (KALLAS, 2003).

O BSC foi desenvolvido na década de 90, em um estudo desenvolvido por dois professores, Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard Business School, que contou com a participação de doze empresas norte americanas que tinham o seu método de avaliação de desempenho com base em indicadores financeiros, não considerando os indicadores que não fossem financeiros implícitos na criação de valor. Um dos propósitos desse estudo era mostrar que a avaliação que as organizações faziam através de indicadores financeiros estava começando a se tornar insuficiente (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC age nas atividades críticas desenvolvidas por funcionários e executivos responsáveis por gerar ideias de valor para a empresa. O BSC trata de revelar os valores financeiros e competitivos dessas ideias a longo prazo, sem deixar de preservar também a ideia de curto prazo. Em outras palavras, trata-se de um modelo estratégico cuja finalidade é mostrar que uma organização não necessariamente precisa focar apenas em indicadores financeiros, mas sim em um todo, levando em consideração estratégias e planejamentos, abrangendo toda a organização, desde seus clientes até seus stakeholders (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os processos gerenciais desenvolvidos com base no BSC possibilitam que a organização foque na implementação de estratégias e continue alinhada com as estratégias propostas, garantindo que a metodologia BSC continue dando suporte ao sistema de gestão organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesse sentido, a boa elaboração de um BSC é resultante de uma série de relações de causa e efeito que decorrem de uma estratégia bem fundamentada. Por isso, de acordo com Gouveia (2008), muitas das organizações que adotaram o BSC conseguiram notar em pouco tempo um crescente retorno financeiro, maior produtividade dos colaboradores para com os objetivos estratégicos e o foco afincado nos resultados a nível macro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas constatarem que o BSC pode ser utilizado com base nos principais objetivos expostos no quadro 1.

Quadro 1 - Os Principais Objetivos do *Balanced Scorecard*

Esclarecer e obter consenso em relação a estratégia.
Repassar a estratégia para toda a empresa.
Alinhar as metas da repartição e pessoais com a estratégia definida.
Relacionar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
Reconhecer e agrupar as iniciativas estratégicas.
Efetuar revisões estratégicas periodicamente e sistematicamente.
Coletar feedback para aplicar no conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

2.4.1 As Quatro Perspectivas do BSC

O BSC possui quatro perspectivas: financeira, a dos clientes, dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento, como pode-se observar na figura 2. Essas perspectivas devem ser consideradas como modelo e vale salientar também, que as

organizações consideram como satisfatórias essas quatro perspectivas, visto que elas permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 2 - As Quatro Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* utiliza a visão e a estratégia da organização para alinhar seus objetivos, indicadores, suas metas e suas iniciativas, todas focadas nessas quatro perspectivas, dessa forma, contribuindo para o equilíbrio dos resultados sob foco da missão da organização.

2.4.1.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é fundamental para medir e avaliar os resultados do negócio, para saber se a organização está ou não conseguindo obter êxito na estratégia e no planejamento implementado. Podendo ser analisado por meio de indicadores de desempenho que apontem o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, como também a lucratividade da organização (receita), o aumento das receitas e a redução de custos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira apresenta um ponto principal que é a representação de resultados das escolhas desenvolvidas estrategicamente, nas demais perspectivas, expondo o que os *stakeholders* esperam da empresa, com relação ao seu crescimento e lucratividade. Dessa forma, é muito importante que essa perspectiva seja elaborada considerando a realidade da

organização e sua situação atual de negócio, considerando também a fase em que suas unidades se encontram, garantindo que os dados sejam reais e que poderão ser usados com precisão, visando obter uma boa rentabilidade para o capital investido (OLVE et al., 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), as estratégias de crescimento, sustentação e a colheita, existem três temas estratégicos para a perspectiva financeira que conduzem a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix de receita;
- Redução de custos/melhoria de produtividade;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O crescimento e mix da receita estão voltados para a ampliação da oferta de produtos e serviços, aquisição de novos clientes e mercados, modificação do mix de produtos e serviços para atingir um maior valor agregado. Os objetivos de redução de custos e melhoria na produtividade estão ligados a iniciativas que focam em baixar os custos diretos de produtos e serviços, redução dos custos indiretos e no compartilhamento de recursos com outras unidades organizacionais de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por último, a utilização dos ativos, serve como forma dos executivos tentarem reduzir os níveis de capital de giro, fundamental para segurar um volume de mix de negócios específico. Esses executivos trabalham também para utilizar melhor o seu ativo fixo, alocando novos negócios para recursos que ainda dispõe de capacidade, dessa forma aproveitando com eficácia os recursos escassos e desfazendo-se de ativos que não estão gerando o retorno esperado sobre seu valor de mercado, fazendo com que a unidade de negócios tenha um aumento no retorno gerado por seus ativos financeiros e físicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), as estratégias de crescimento, sustentação e colheita tem relação com temas financeiros responsáveis por orientar a estratégia empresarial e que são importantes para todas as fases do ciclo de vida da organização, conforme mostrado no quadro 2.

Quadro 2 - Temas Financeiros Estratégicos

FASES	Aumentar o Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento da Produtividade	Utilização dos ativos/estratégia de investimentos
CRESCIMENTO	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes.	Receita/Funcionário.	Investimento (percentual de vendas). P&D (percentual de vendas).
SUSTENTAÇÃO	Falta de clientes e contas alvo. Vendas cruzadas. Percentual de receita gerado por novas aplicações. Lucratividade por clientes e linhas de produtos.	Custos versus custos dos concorrentes. Taxas de redução de custos. Despesas indiretas (percentual de vendas).	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa). ROCE por categoria de ativo. Taxas de utilização dos alvos.
COLHEITA	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não-lucrativos.	Custos unitários (por unidade de produção, por transação).	Retorno. Rendimento (<i>throughput</i>).

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.55).

Também existe um indicador financeiro chamado ROI (Retorno sobre o investimento), que de acordo com Paduam (2015), sua definição foi desenvolvida em 1997 pela consultora Gartner, que definiu o ROI como sendo uma maneira de calcular o resultado com base no investimento realizado, ou seja, é basicamente o valor de dinheiro que retornou a partir de um investimento realizado. Ainda segundo o autor, pode ser muito útil nas tomadas de decisões, afim de evitar perda financeira que maus investimentos podem gerar.

Os temas financeiros ligados ao incremento da receita, redução de custos, a efetividade produtiva, o uso dos ativos e a baixa nos riscos, são fatores necessários entre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.4.1.2 Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes apresenta formas que pode resultar na criação de valores destinados aos clientes, justificando o motivo que os clientes aceitam pagar os valores estabelecidos pela empresa. Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas observam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Dessa forma, esses segmentos acabam representando as fontes que vão contribuir para o componente de receita dos objetivos

financeiros da empresa (OLVE et al., 1999). Para Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva proporciona que as empresas alinhem suas medidas importantes de resultados com relação aos clientes, como por exemplo, satisfação, fidelidade, captação, relacionando com segmentos específicos de clientes e mercado.

Essas medidas importantes estão presentes em muitos BSC e por isso passaram a se chamar de grupo de medidas essenciais, são comuns a todos os tipos de empresa e incluem indicadores de desempenho de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997). A figura 3 mostra, que essas medidas podem ser agrupadas em uma espécie de cadeia formal de causa e efeito.

Figura 3 - A Perspectiva do Cliente: Medidas Essenciais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitários vendido. A captação de clientes, mede a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A retenção de clientes, busca controlar a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os clientes. A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes, de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. Por último, a lucratividade dos clientes é responsável por medir o lucro líquido de cliente ou de segmento, depois que são deduzidas as despesas necessárias para sustentar esses clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), essas medidas da figura 2 podem parecer genéricas a diversos tipos de empresa, porém, elas devem ter uma customização para os grupos específicos de clientes nos quais a unidade de negócio espera obter o máximo de crescimento e lucratividade. Há indicadores que podem ser relacionados à satisfação do cliente, como por exemplo, a própria satisfação do cliente, e o MTBF (*Mean Time Between Failure*).

A satisfação do cliente segundo Pinheiro (2003), está relacionada ao costume e a frequência com que o cliente compra, ela trata-se de uma percepção abstrata e intangível, ela também é uma medida muito utilizada pelas empresas como principal indicador de desempenho, pois a partir de parâmetros é possível formular observações que podem acarretar em aprendizado e melhoria ao futuro da empresa.

O MTBF representa o período médio entre possíveis falhas. Nesse caso, o valor indicará quando uma possível falha no equipamento ou no componente estudado vai ocorrer, levando em consideração que, quanto maior for o índice, mas o equipamento será confiável (BRAND, 2011). O cálculo do MTBF se dá a partir da fórmula mostrada na figura 4.

Figura 4 - Fórmula do MTBF

$$MTBF = \frac{\sum_{i=1}^N TBF_i}{N}$$

Fonte: Brand (2011).

De acordo com Brand (2011), essa fórmula expressa o TBF como o tempo de operação entre falhas e o N como sendo o número de ocorrências. A ocorrência de falha em um serviço impacta na satisfação do cliente.

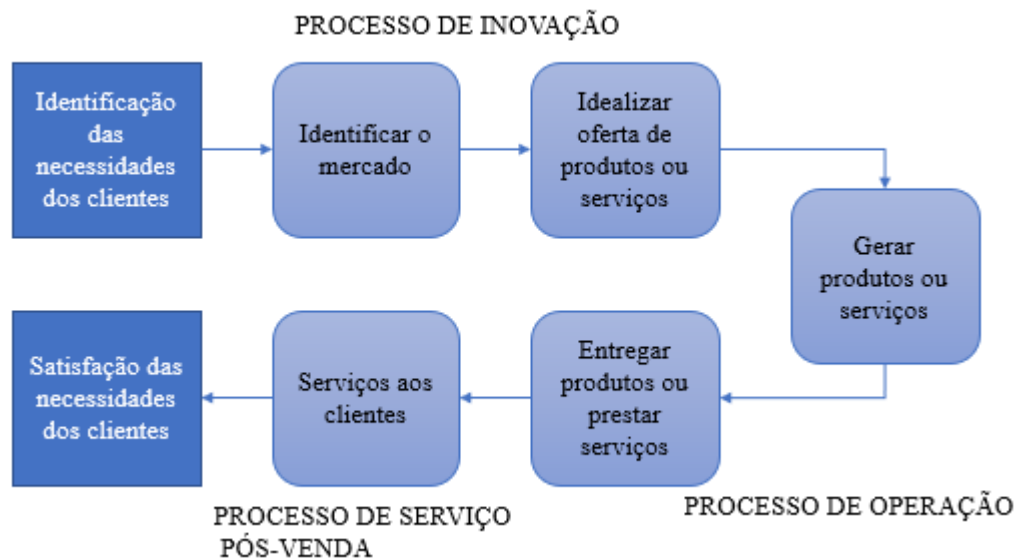
2.4.1.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos aborda os processos críticos que a empresa deve realizar, buscando alcançar a excelência, a satisfação dos clientes e as necessidades que venham a existir para os clientes, e é desempenhada a atingir uma atuação financeira que seja superior ao que já tem e mais sustentável. Essa excelência em processos representa uma proposta de valor diferenciada, destinada a preservar e também a atrair potenciais clientes, buscando satisfazer as expectativas dos clientes e do mercado (CASSOL, 2006).

Segundo Barino (2010), essa perspectiva deve representar as atividades operacionais críticas que precisam ser melhoradas e gerenciadas rotineiramente, buscando cumprir com sucesso os objetivos dessa perspectiva, e também os objetivos de pessoas. A formação desses objetivos e medidas para esses processos só foram possíveis por causa de um procedimento de hierarquia que fosse capaz de traduzir a estratégia em objetivos operacionais, dessa forma, os gerentes identificaram, para a perspectiva dos processos internos, um conjunto de novos caminhos para transformar totalmente a performance da empresa perante clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva dos processos internos conta com uma cadeia de valores, onde cada empresa usa um conjunto específico de processos com o objetivo de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Porém, constata-se que uma cadeia de valor genérica serve como modelo para que as empresas possam adaptar ao construírem a perspectiva (KAPLAN; NORTON, 1997). Esse modelo citado possui três processos principais: inovação, operação e serviços de pós-venda, como pode ser verificado na figura 5.

Figura 5 - A Perspectiva dos Processos Internos: o modelo da cadeia de valores genérica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Para o processo de inovação, a unidade de negócios avalia as necessidades decorrentes ou potenciais dos clientes e em seguida, cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. O segundo estágio da cadeia de valor interna são os processos de operações, onde os produtos e serviços são gerados e oferecidos aos clientes. O terceiro estágio é o serviço ao

cliente depois que este tem adquirido um produto ou serviço. É comum que algumas empresas tenham estratégias voltadas a excelência nesse terceiro estágio. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pode-se citar como possíveis indicadores de desempenho, a produtividade e o retrabalho. De acordo com Sasseron (2016), pode-se caracterizar produtividade como sendo a capacidade de converter insumos e/ou fatores de produção em produto, dessa forma um indicador de produtividade precisa medir a eficiência com que os fatores de produção são usados para criar bens e serviços.

Para Mello, Bandeira e Brandalise (2017), caracteriza-se retrabalho como sendo uma realização de uma tarefa extra para atender uma exigência que não foi alcançada com êxito, ou seja, o retrabalho é realizado quando um produto ou serviço não conseguiu responder as exigências do cliente e por isso, esforços são executados para realizar a correção.

A perspectiva dos processos internos teve uma evolução positiva após a incorporação do processo de inovação que se agregou como um componente vital. Esse processo de inovação reforça a importância de, primeiramente identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa almeja atender com os seus futuros produtos e serviços, posteriormente a isto, a empresa deve projetar e desenvolver produtos e serviços que venham a satisfazer esses segmentos específicos. Esse tipo de filosofia acaba sendo de grande importância para a empresa, pois ela permite que seja dada a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que criem novos produtos, serviços e mercados (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes proporcione oferecer produtos e serviços de excelente qualidade e até superior ao que seus clientes atuais possuem, essas são características dos processos operacionais que continuam sendo indispensáveis. Por último, o serviço de pós-venda garante que as empresas ofereçam suporte quando for solicitado pelo cliente, após a entrega do produto ou a prestação do serviço, dessa forma garantindo a fidelidade do cliente para com seus produtos/serviços, uma vez que este se sentirá assegurado ao adquirir qualquer que seja o produto ou serviço oferecido pela empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A última perspectiva do BSC é a de aprendizado e crescimento, onde se identificam as necessidades de investimento em infraestrutura físicas e também em ativos que sejam intangíveis, para produzir o crescimento e melhorias ao longo prazo. Os objetivos dessa

perspectiva é além de apoiar, representar os vetores de desempenho nas demais perspectivas, desse modo, fechando o ciclo virtuoso de desempenho do BSC. Os temas estratégicos dessa perspectiva são organizados em indicadores essenciais e vetores situacionais (CASSOL, 2006).

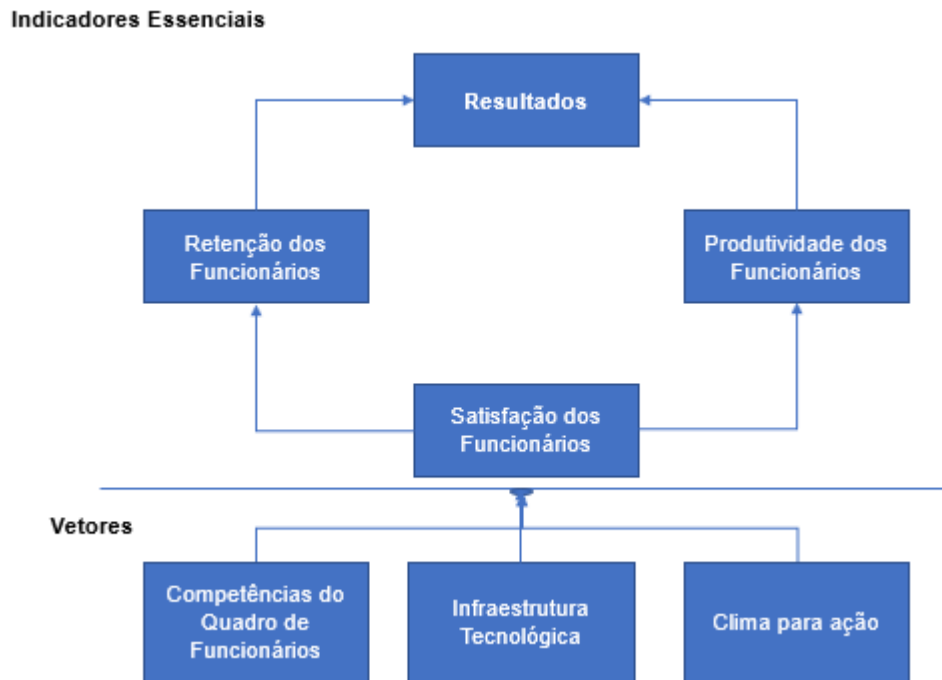
Essa perspectiva proporciona a infraestrutura necessária para que seja possível a realização dos objetivos que são planejados nas outras perspectivas. Dessa forma, acaba permitindo inovar e melhorar a capacidade produtiva da empresa, além de beneficiar de forma excelente na agregação de valor interno e externo da empresa. Nessa perspectiva, os gestores tem uma autonomia maior com relação as tomadas de decisões, pois ela trata da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e empoderamento, e com isso, consegue-se alcançar os objetivos planejados pela empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC destaca a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como por exemplo, novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A capacidade de alcançar metas excelentes para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos necessita das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento (BARINO, 2010).

Os vetores correspondentes ao aprendizado e crescimento são oriundos basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Dessa forma, a finalidade da perspectiva de aprendizado e crescimento é investir essencialmente em uma espécie de reciclagem e qualificação de seus colaboradores e gestores, melhorando também os seus sistemas de informação e alinhamento dos processos da empresa, contribuindo para boas tomadas de decisões com o intuito de atingir o sucesso pretendido. A grande maioria das empresas elabora objetivos para os funcionários com base em três fatores de resultados, são eles: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e a produtividade dos funcionários, os quais são ilustrados na figura 6 (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a satisfação dos funcionários tem como objetivo identificar o ânimo dos funcionários e sua satisfação quanto ao emprego, uma vez que esse fator, satisfação, influencia na produtividade do colaborador, seja positivamente ou negativamente, que consequentemente influenciará no serviço prestado ao cliente. Algumas empresas costumam fazer essa medição do nível de satisfação por meio de pesquisas periódicas, entrevistando um certo percentual de funcionários, aleatoriamente, por vez (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 6 - Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O treinamento dos funcionários, é também um índice relacionado a sua satisfação. Para Melo (2010), o processo de treinamento funciona de forma que possa existir uma diminuição nas deficiências dos empregados com relação a conhecimento, habilidade, atitudes, tudo isso para que o empregado possa desempenhar suas tarefas de maneira satisfatória e que se encaixe e consiga alcançar os objetivos da empresa. Para Gil (1994) o treinamento é coordenado para o presente, ressaltando o cargo atual, visando buscar o desenvolvimento de habilidades e de capacidades que estejam referentes com desempenho de um cargo.

Quanto a retenção de funcionários, trata-se de manter aqueles funcionários nos quais a empresa tem um interesse maior por eles visando o longo prazo. Dessa forma, a empresa preserva o seu capital intelectual, caso venha a ocorrer alguma saída inesperada de algum funcionário. Essa medida costuma agir sobre a rotatividade dos funcionários considerados “chave” para a empresa. Por último, o nível de produtividade dos funcionários trata o impacto gerado nos funcionários, tomando como base alguns quesitos como, o aumento do nível de habilidade, o moral, a melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos. Com isso, se objetiva determinar uma relação entre a produção dos funcionários e o número de funcionários que foi preciso para atingir esse nível de produção (KAPLAN; NORTON, 1997).

Contudo, Kaplan e Norton (1997) argumentam o quanto é importante os indicadores de desempenho específicos, quanto aos funcionários, e isso mostra o quanto é importante para a

empresa ter um sistema e medidas organizacionais que venham a ter relação íntima com a estratégia da unidade de negócios.

2.4.1.5 Integração das medidas do BSC à estratégia

Segundo Guimarães (2010), para se ter chances de executar a integração entre as medidas, as organizações precisam traduzir a estratégia em sistemas de mensuração, pois assim é possível comunicar, de forma clara, os objetivos e metas. Dessa forma, a comunicação mencionada age direcionando a atenção de executivos e colaboradores nos vetores críticos, tornando possível o alinhamento em investimentos, iniciativas e ações no alcance de metas estratégicas. A autora ainda cita que, um BSC de êxito é aquele que consegue refletir a estratégia por intermédio de medidas financeiras e não financeiras.

O BSC é responsável por mais do que a derivação da estratégia organizacional, ele deve deixar transparente as estratégias de negócio, para que seja possível olhar o *scorecard* e enxergar essa estratégia muito mais além. Com isso, ao chegar nesse grau de transparência, o BSC terá o êxito que tanto se almeja, já que ele conseguiu traduzir a estratégia a um conjunto integrado de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas de desempenho que permitem essa integração são três, relação de causa de efeito, vetores de desempenho e a relação com os fatores financeiros. A relação de causa e efeito mostra que na base da estratégia há um conjunto de hipóteses relacionadas a causas e efeitos. Essas relações podem ser esclarecidas por meio de uma sequência de afirmativas e o sistema deve ser capaz de identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre a relação de causa e efeito existente entre as medidas de resultados e os vetores responsáveis pelos resultados (CASSOL, 2006).

A segunda medida de desempenho é a dos vetores de desempenho, que para Guimarães (2010), esses vetores são responsáveis por medir os processos internos e as atividades desempenhadas. A autora ainda enfatiza que eles são indicadores de tendência, normalmente são específicos e estão ligados a apenas uma unidade de negócios. Os vetores de desempenho consideram a particularidade da estratégia da unidade de negócios, como por exemplo, vetores financeiros voltados para a lucratividade, o segmento de mercado escolhido pela unidade de negócio para que ela possa competir, os processos internos característicos, ou seja, especiais e os objetivos de aprendizado e crescimento que irão apresentar propostas de valor, voltadas a segmentos de caráter específico de clientes e mercados (KAPLAN; NORTON, 1997).

A última medida é a relação com os fatores financeiros. Para Kaplan e Norton (1997), o BSC precisa enfatizar vigorosamente os resultados, especialmente os de caráter financeiro, como por exemplo, o retorno sobre o capital empregado ou sobre o valor econômico adjunto. Já Guimarães (2010), atribui esses fatores financeiros a resultados, relacionando com a rentabilidade, vendas e capacidades dos funcionários.

O BSC não pode ser apenas uma combinação de medidas financeiras e não financeiras reunidas em quatro perspectivas, ele tem que expressar e conseguir repassar a história da estratégia da unidade de negócios, onde essas histórias são resultado do agrupamento entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho por meio de relações de causa e efeito. Essas medidas de resultados caracterizam-se como indicadores de ocorrência, responsáveis por indicar os objetivos maiores da estratégia e identificam se as iniciativas de curto prazo conseguiram gerar os resultados almejados. Já os vetores de desempenho, são classificados como indicadores de tendência, responsáveis por comunicar toda a empresa sobre o que fazer nos dias atuais para que se tenha um valor futuramente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) enfatizam o fato de uma medida precisar da outra, ou seja, as medidas de resultado sem os vetores de desempenho irão resultar em ações disfuncionais no curto prazo, da mesma forma que as medidas de vetores de desempenho ao não ser associadas com as medidas de resultado vão prejudicar a oferta de valor, seja de curto ou longo prazo, causando prejuízo a unidade de negócios. Dessa forma, sinônimo de “melhor *scorecard*” são aqueles que mostram a história da estratégia e que estão bem vinculados ao se tratar das medidas de resultados e vetores, buscando oferecer a unidade de negócios o valor tanto de curto, como também de longo prazo.

3 METODOLOGIA

Na Metodologia, será abordado sobre a classificação da pesquisa, assim como também sobre o método e etapas necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, com objetivo de cunho exploratório, em uma abordagem qualitativa, aplicando como procedimento um estudo de caso, como ilustrado na figura 7.

Figura 7 - Metodologia da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Gil (1991)

Quanto a natureza desse trabalho é aplicada. A pesquisa de natureza aplicada tem como proposta gerar informações que serão utilizadas em seus resultados, designada a solução de problemas específicos (VILAÇA, 2010).

Com relação ao objetivo, a pesquisa é definida como exploratória. Gil (1991) apresenta que a pesquisa exploratória se trata de uma pesquisa mais flexível, no qual ela busca envolver o levantamento bibliográfico, documental, conta também com entrevistas. Essa pesquisa objetiva uma maior familiaridade com a problemática, construindo hipóteses a partir desse contato maior com o problema.

Em relação a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, segundo Knechtel (2014), busca compreender fenômenos humanos, com o objetivo de obter deles uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Essa pesquisa

qualitativa trabalha com dados mediatos, ela busca ir além da informação dada, ou seja, se aprofunda ao conhecimento do objeto de estudo.

Quanto ao procedimento da pesquisa, trata-se de um estudo de caso, que é um método de pesquisa que utiliza dados qualitativos coletados a partir de eventos reais, com a finalidade de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Trata-se de um estudo detalhado de poucos ou um único objeto e que fornece conhecimentos profundos (YIN, 2009).

3.2 Métodos e etapas da pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi realizada uma visita *in loco* na oficina mecânica para uma entrevista semiestrutura com o proprietário, com perguntas para conhecer sobre a estrutura da oficina e suas características; se a empresa possui uma estratégia definida; se são utilizados indicadores de desempenho para gestão do negócio; qual a perspectiva de futuro que ele tem para o seu empreendimento; qual os diferenciais competitivos da oficina; quais os valores para o seu negócio. Para uma melhor identificação do ambiente de trabalho também foram registradas algumas fotos do espaço físico da oficina mecânica.

Após a visita, foram realizados alguns contatos com o proprietário via telefone e aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, a fim de sanar algumas dúvidas que surgiram após a visita, para um melhor desenvolvimento da pesquisa.

Como o proprietário afirmou não ter uma estratégia definida e nem entender muito bem sobre indicadores de desempenho, primeiramente foi necessário familiarizá-lo sobre esses dois assuntos, sendo que para a parte estratégica o tema foi aprofundado sobre os conceitos de Análise SWOT e também de Missão, Visão e Valores, enquanto que para indicadores de desempenho foi explicado sobre qual o objetivo de se utilizar esses indicadores, e também sobre a sua aplicação dentro de cada perspectiva do BSC.

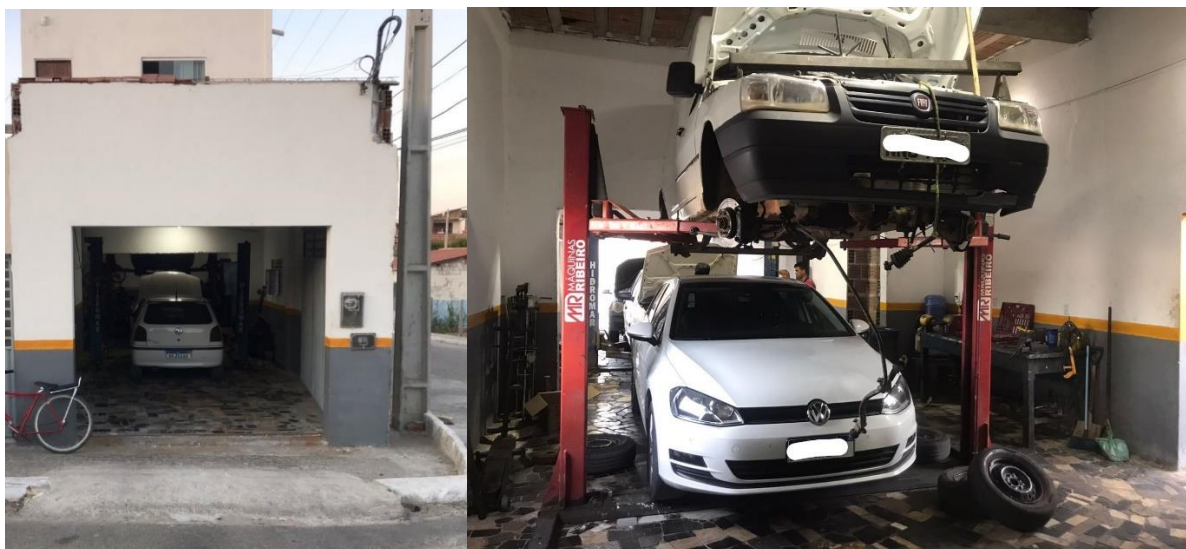
Após a explicação, o proprietário conseguiu formalizar opiniões específicas sobre o assunto e junto ao entrevistador, de forma a poder elaborar o que seria a estratégia da empresa. Também foi possível levantar quais os seus processos operacionais mais importantes, para que assim fosse possível estabelecer quais indicadores estariam relacionados ao negócio da oficina.

Para um melhor entendimento dos serviços mais demandados na oficina, também foi realizado um fluxograma com o mapeamento desses serviços por meio do software Bizagi, o qual foi adotado devido a ser disponibilizado de forma gratuita e devido a sua facilidade de uso.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma oficina mecânica localizada na cidade de Currais Novos, no interior do Rio Grande do Norte. A oficina presta serviços de reparos automotivos em geral, porém, mais voltados a parte mecânica, desde reparos em motores a manutenções automotivas rotineiras, também denominadas como preventivas ou periódicas, e conta com dois elevadores automotivos para a facilitar na execução de alguns serviços específicos. A figura 8 mostra tanto a visão externa (lado esquerdo) como a interna (lado direito) da oficina mecânica.

Figura 8 – Visão externa e interna da oficina mecânica

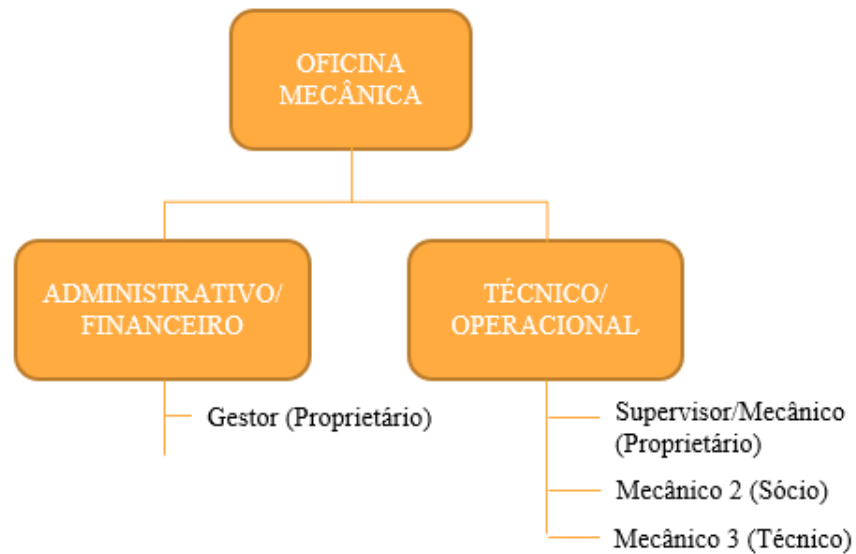


Fonte: Autoria própria (2021).

A empresa possui três funcionários, incluindo o proprietário, o qual realiza atividades administrativas e de gestão como, controle financeiro e precificação dos serviços, e os outros dois, atuam exclusivamente na parte técnica operacional da oficina com a realização dos reparos. É importante salientar que o proprietário também realiza reparos, além de cuidar da parte de gestão.

A figura 9 mostra o organograma da empresa com a alocação dos funcionários em relação as áreas de atuação.

Figura 9 - Organograma da empresa



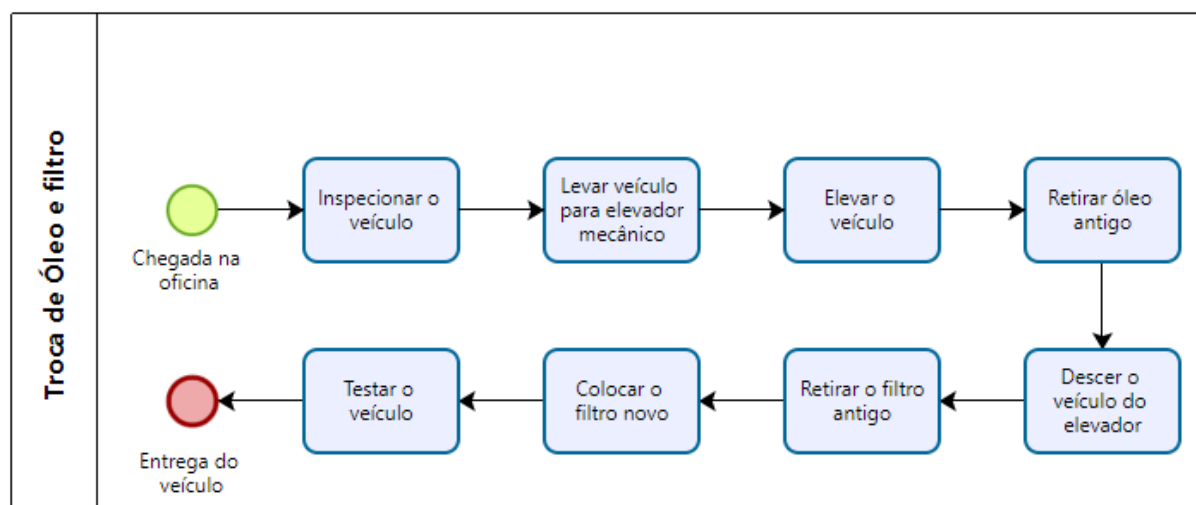
Fonte: Autoria própria (2021).

A oficina está no mercado há 18 anos, sendo caracterizada como uma microempresa, devido a quantidade de funcionários que possui e também o seu faturamento.

Apesar da diversidade de serviços específicos que podem ser realizados, a depender da ocorrência no veículo, os mais procurados pelos clientes, ou seja, que possuem uma maior demanda, são: troca de óleo e filtros, reparo no motor e substituição de peças em geral.

O processo com as etapas para a realização da atividade de troca de óleo e filtros é mostrado na figura 10.

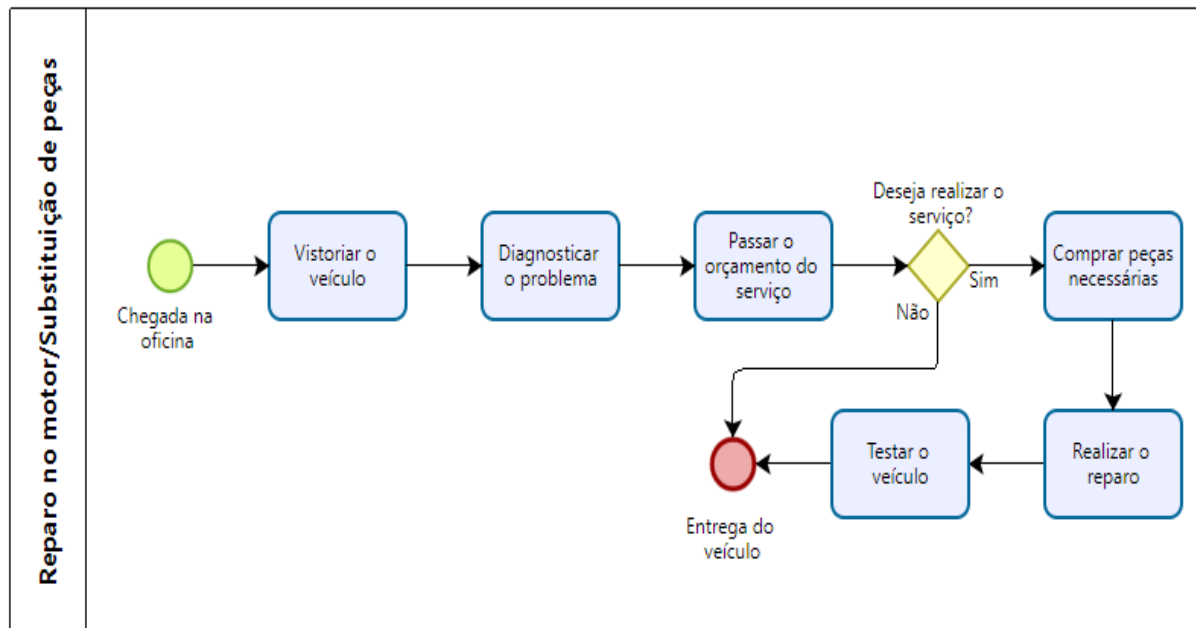
Figura 10 - Fluxograma do processo de troca de óleo e filtros



Fonte: Autoria própria (2021).

Os processos de reparo no motor e da substituição de peças (apenas a substituição, pois não são disponibilizadas peças diretamente por parte na oficina), possuem as mesmas etapas para a sua execução, as quais são mostradas na figura 11.

Figura 11 - Fluxograma do reparo no motor e substituição de peças



Fonte: Autoria própria (2021).

Com uma vasta diversidade de clientes, tanto da própria cidade, como também da região ao redor de onde fica localizada (zona rural e cidades vizinhas), a oficina atende desde as marcas mais populares de veículos como, Chevrolet, Volkswagen, Fiat, Ford, como também marcas menos convencionais para a cidade, como, Honda, Hyundai, Kia, entre outras. No entanto, seu foco é trabalhar com carros de passeio de marcas populares, pois são os mais frequentes na oficina.

Quanto aos seus concorrentes, existem cerca de quinze oficinas mecânicas na região em que está localizada a oficina, porém o proprietário ressalta que a sua oficina possui clientes fidelizados e que aumenta cada vez mais devido ao reconhecimento do seu profissionalismo e bom atendimento ao cliente.

Conforme abordado na Metodologia do trabalho, como o proprietário não tem uma estratégia de negócio definida e nem conhecia muito bem sobre indicadores de desempenho, com base nas informações passadas sobre sua visão e expectativa quanto ao negócio, foi possível elaborar uma Matriz SWOT e uma proposta para definição da Missão, Visão e Valores

da oficina, assim como também indicadores de desempenho baseados no conceito do BSC, os quais serão apresentados na seção de Resultados.

Sendo assim, antes de realizar a Análise SWOT e propor uma definição a Missão, Visão e Valores da oficina, foi necessário saber o que o proprietário pensava a respeito de estratégia, quais os objetivos dele para o negócio e em que cenário a oficina estava inserida. Dessa forma, ao ser questionado, foi relatado que ele pretende ampliar sua oficina, para que possa atender mais clientes, já que o seu espaço atual, às vezes, limita sua capacidade de atender os clientes, e que também gostaria de ter a maior oficina da cidade e da região. O proprietário também explicou que a oficina possui uma boa demanda de clientes devido a prestar seus serviços com transparência e honestidade, além de sempre cobrar um preço justo por seus serviços, diferente de muitos dos seus concorrentes, e que isso acaba gerando um diferencial no seu negócio.

O outro ponto importante abordado na entrevista foi sobre indicadores de desempenho, para que se pudesse compreender os principais processos do negócio. Após estar mais familiarizado com as perspectivas do BSC e com alguns dos seus exemplos de indicadores, o proprietário ressaltou que acha a satisfação do cliente muito importante para o negócio, tanto que preza pela qualidade dos seus serviços e para a fidelização dos seus clientes, e que hoje, só tem esse retorno por parte dos clientes em conversas informais, pessoalmente ou pelo aplicativo de mensagens instantâneas, Whatsapp, ou por meio da rede social utilizada pela oficina, o Instagram.

Também foi relatado sobre a importância dos treinamentos dos mecânicos, devido a constante atualização tecnológica dos veículos e que a cada ano evolui mais, para que eles consigam realizar um reparo de forma eficiente e correta. Outro ponto citado, foi sobre a necessidade de saber sobre o retorno dos investimentos realizados na oficina, de forma a analisar se os resultados são financeiramente satisfatórios para os negócios, pois atualmente, como gestão das finanças da oficina, é realizado somente um balanço financeiro de maneira informal ao final da semana.

5 RESULTADOS

Nesta seção, serão abordados os resultados da pesquisa com base em uma proposta para implementação na oficina, os quais foram divididos em dois subtópicos: estratégia, no qual será apresentado a Análise SWOT e a Missão, Visão e Valores, e indicadores de desempenho.

5.1 Estratégia

A elaboração da Matriz SWOT para a oficina foi realizada após entender o ambiente interno e externo no qual ela está inserida, a partir da conversa sobre o assunto com o proprietário. A identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilita a formulação de uma estratégia para a empresa, como mostrado no quadro 3.

Quadro 3 - Matriz SWOT para a oficina mecânica

INTERNA (Organização)	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Bom nível de qualidade dos serviços prestados • Preços justos para os serviços • Transparência com os clientes 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Pouco tempo disponível para a gestão do negócio • Espaço físico da oficina pequeno • Baixa capacidade de operação em relação a demanda
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Demanda crescente por serviços em pick-ups • Preços elevados de carros novos 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novas oficinas no mercado • Possível chegada de centro automotivo especializado

Fonte: Autoria Própria (2021).

Na análise do ambiente interno, como Forças, o primeiro ponto definido, “bom nível de qualidade dos serviços prestados”, se deve ao fato da qualidade dos reparos mecânicos executados serem um ponto forte da oficina, visto que o proprietário sempre procura realizar os serviços da forma correta, para que não ocorram defeitos nos componentes reparados. O segundo ponto, “preços justos para os serviços”, foi definido com base na prática do proprietário

em cobrar um preço adequado para o reparo realizado, sem margens de ganho excessivas, como costuma ser realizado por algumas oficinas concorrentes, segundo o seu relato. O terceiro ponto forte da oficina, “transparência com os clientes”, trata-se do fato do proprietário ter uma prática honesta, identificando o defeito apresentado pelo veículo, e explicando exatamente sobre o que é necessário para realizar o reparo, sem enganá-lo, como algumas oficinas que em determinadas situações acabam trocando peças desnecessárias ou dizendo que o defeito vai demandar um trabalho maior do que realmente seja necessário.

Ainda na análise do ambiente interno, mas agora como Fraquezas, o primeiro ponto definido, “pouco tempo disponível para a gestão do negócio”, é em relação ao proprietário não possuir o tempo necessário para gerir a sua oficina de maneira a gerir melhor o negócio. Isso ocorre devido a ele também atuar como mecânico e também no atendimento aos clientes, atividades que demandam grande parte do seu tempo disponível. Quanto ao segundo ponto, “espaço físico da oficina pequeno”, foi definido devido ao espaço interno da oficina não comportar muitos veículos, tendo capacidade para trabalhar simultaneamente e de maneira adequada somente em dois veículos, além do fato do espaço lateral da oficina não permitir manobras de veículos, o que para algumas situações, facilitaria a logística de trabalho. O terceiro ponto em relação as fraquezas, “baixa capacidade de operação em relação a demanda”, se deve ao fato da oficina ter muita procura para a execução de serviços, porém, não dispor de recursos físicos e humanos suficientes para atendê-la. Em algumas situações o número de elevadores ou a quantidade de funcionários disponíveis acaba não sendo suficiente, a depender dos serviços demandados.

Já na análise do ambiente externo, como Oportunidades, o primeiro ponto definido, “demanda crescente por serviços em pick-ups na região”, é devido ao aumento por serviços de reparos mecânicos neste tipo de veículo nos últimos anos na região. Como a cidade de Currais Novos tem como características econômicas a prática da agricultura e da pecuária, as pick-ups acabam sendo muito utilizadas pelos proprietários desses negócios devido a maior facilidade de locomoção em estradas com pistas irregulares. O segundo ponto, “preços elevados de carros novos”, foi definido com base nos aumentos de preços de veículos zero quilômetros que houveram nos últimos anos, o qual acabou movimentando em muito a comercialização de veículos seminovos, e, conseqüentemente, aumentou-se a demanda por revisões de manutenção para estes veículos.

Ainda na análise do ambiente externo, mas agora quanto as Ameaças, o primeiro ponto definido, “entrada de novas oficinas no mercado”, trata-se da ameaça constante da entrada de

novos concorrentes em seu mercado de atuação e região. Como uma oficina não é um empreendimento complexo para ser estruturado como negócio, pois depende basicamente do espaço físico, ferramentas, alguns equipamentos, mas principalmente, do conhecimento e experiência técnica do mecânico, pode ocorrer de surgirem novas oficinas próximas a área de atuação da empresa analisada. O segundo ponto, “possível chegada de centro automotivo especializado, deve-se ao fato de o bairro no qual fica localizada a oficina ainda não possuir nenhum centro automotivo, porém, caso seja aberto este empreendimento, sabe-se que eles têm como características ter uma boa infraestrutura para atender uma grande demanda, além do fato de serem especializados em revisões preventivas e substituição de peças, o que consequentemente reduziria a demanda por estes serviços para a oficina estudada.

A realização da Análise SWOT facilitou para o entendimento de alguns pontos importantes para o negócio da oficina dentro do cenário da qual está inserida, contribuindo assim para que pudesse ser formulada a sua estratégia.

A estratégia definida para a empresa foi baseada no que o proprietário almeja para o seu empreendimento. Ela foi sugerida pelo pesquisador, junto com o proprietário, baseado em sua expectativa para o negócio, visto que a oficina não possui uma estratégia definida, e também dos conceitos abordados sobre o tema. Dessa forma, foram elaborados os conceitos de Missão, Visão e Valores baseados na literatura sobre o tema, como apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Missão, Visão e Valores Propostos para a Oficina

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Oferecer serviços mecânicos automotivos de qualidade e com preço justo, sempre pensando na satisfação do cliente.	Ser a maior oficina mecânica da cidade de Currais Novos em 5 anos, e ser a maior da Região do Seridó em 10 anos.	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência; - Ética; - Qualidade.

Fonte: Autoria própria (2021).

A Missão foi definida como: “oferecer serviços automotivos de qualidade e com um preço justo, sempre pensando no melhor para o cliente”. Esta parte da estratégia foi definida a partir do que a empresa já proporciona ao cliente, prezando pela qualidade e preço justo, os quais refletem na satisfação do cliente e no reconhecimento como um bom prestador de serviços, e que, segundo o relato do proprietário, acredita ser um diferencial importante para atingir o objetivo de longo prazo almejado.

A proposta para a Visão foi definida como: “ser a maior oficina mecânica da cidade de Currais Novos em 5 anos, e ser a maior da Região do Seridó em 10 anos”. A definição da Visão para a oficina foi sugerida com base no relato do proprietário durante a entrevista quanto ao objetivo que ele tem de longo prazo para o seu negócio. Esse pensamento reflete a ampliação e crescimento desejado para a empresa.

A parte de Valores, sugerida como “transparência”, foi definida de acordo com o que foi relatado pelo proprietário sobre seu princípio e ética de trabalho, que é ser honesto e transparente com os seus clientes, e ponto que ele não abre mão em seu negócio. Quanto a “ética”, foi definida baseado no fato do proprietário dizer prezar muito pelos valores morais em e em seguir corretamente as leis e regras de negócio. O valor de “qualidade”, foi definido com base em outro princípio que o proprietário alega não deixar de cumprir que é sempre realizar serviços com qualidade. Dessa forma, foi proposto qual seria a melhor estratégia para a oficina, baseado nos conceitos de Missão, Visão e Valores, estando baseados nas expectativas de negócio e objetivos pretendidos pelo proprietário, mas que ainda não estavam bem formulados. A partir daí, foi possível definir os indicadores de desempenho.

5.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho atribuídos para cada uma das quatro perspectivas do BSC foram definidos e associados ao modelo, baseado nos principais processos informados pelo proprietário da oficina durante a entrevista, e que também ele acredita ser relevante, baseado na proposta de estratégia definida, conforme mostrado no quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores de Desempenho Propostos para a Oficina

PERSPECTIVA FINANCEIRA	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
- Retorno sobre o investimento (ROI); - Receita de reparos.	- Satisfação dos clientes; - MTBF.	- Produtividade; - Retrabalho.	- Treinamento de funcionários; - Serviços realizados.

Fonte: Autoria própria (2021).

Assim foram definidos dois indicadores de desempenho por perspectiva, baseados nos conceitos do BSC, para a oficina pesquisada neste estudo. Devido a oficina ser de pequeno porte e o proprietário também acumular as funções de gestor e mecânico, uma quantidade maior

de indicadores poderia dificultar a sua familiarização com esta nova atividade, visto que ela demanda um tempo necessário para a coleta, registro e consolidação dos dados, as quais seriam realizadas por ele semanalmente.

Sendo assim, para a Perspectiva Financeira, foi definido o indicador ROI (Retorno sobre o Investimento), já que, segundo o proprietário, como há a pretensão de ampliar o negócio, torna-se relevante, saber se o investimento realizado na oficina proporciona um retorno esperado no faturamento da oficina, esse investimento a priori, será para a ampliação do seu espaço físico e para a compra de dois elevadores automotivos, para assim atender mais clientes, visto que hoje a oficina dispõe de uma demanda maior do que sua capacidade. Como métrica, o ROI vai indicar o percentual de retorno sobre o valor investido. O outro indicador definido para esta perspectiva foi a Receita de reparos, que seria aplicado no valor total dos pagamentos recebidos pelos reparos realizados, assim o proprietário poderá monitorar se o valor recebido por meio das prestações dos serviços mecânicos automotivos é suficiente para cobrir os custos e despesas com o negócio, além de lhe gerar um lucro esperado. Como métrica, este indicador irá mensurar o valor acumulado mensal.

Já para a Perspectiva de Clientes, os indicadores definidos foram a Satisfação dos Clientes e o MTBF. O primeiro indicador aborda uma questão que é prioridade e importante para o proprietário da oficina, pois ele acredita que a satisfação do cliente é indispensável para o crescimento do negócio. Para este índice será aplicado uma pesquisa de satisfação ao final do serviço com escala Likert de 1 a 5, sendo respectivamente, muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito e muito satisfeito.

O segundo indicador desta perspectiva é o índice de falhas MTBF. Por meio deste indicador, o tempo entre ocorrência de falhas nos veículos reparados poderá ser mensurado, de forma a monitorar diretamente a qualidade do serviço prestado, e também, indiretamente, a satisfação dos clientes, visto que um tempo baixo entre falhas significa que este processo não está bom, e assim, indicar que necessita de uma análise mais detalhada para correção dos problemas que ocorrem. Sua métrica, calculada pela fórmula mostrada anteriormente na figura 3, irá indicar o tempo médio entre falhas dos serviços realizado, expresso em dias.

Na terceira perspectiva, a dos Processos Internos, foram definidos os indicadores de Produtividade e Retrabalho. O indicador de Produtividade torna-se necessário para medir a eficiência dos serviços prestados, de modo a mensurar quanto tempo está sendo gasto para um determinado tipo de serviço durante um período definido. Dessa forma é possível comparar a produtividade com um padrão esperado, ou até mesmo entre funcionários, a fim de saber se o

recurso empregado para a tarefa resulta em um bom nível de eficiência. Inicialmente, recomenda-se que este indicador mensure a quantidade de reparos mensais executados por funcionário em relação ao número de horas trabalhadas. O segundo indicador desta perspectiva é o Retrabalho, o qual possibilita indicar tanto se o serviço foi realizado corretamente da primeira vez, como o tempo gasto desnecessariamente devido a falha de execução no processo, como também, indiretamente pode influenciar na satisfação dos clientes, principalmente caso ocorra atraso na entrega do serviço. Como métrica para este indicador será adotado a quantidade de retrabalhos realizados em relação a quantidade total de reparos realizados, expresso em percentual.

Para a última perspectiva do modelo, que é o Aprendizado e Crescimento, foram definidos os indicadores de Treinamento de funcionários e Serviços realizados. O primeiro indicador torna-se importante, pois, devido aos avanços tecnológicos com que os fabricantes implementam nos novos veículos, é necessário que os mecânicos de manutenção estejam sempre atualizados para que consigam realizar os reparos e demais serviços necessários nos veículos, ponto que foi relatado pelo proprietário da oficina, o qual também realiza este tipo de serviço.

Assim, esse indicador mensuraria a quantidade acumulada de horas de treinamento realizadas. O segundo indicador desta perspectiva é o de Serviços realizados. Este indicador será utilizado para mensurar a quantidade de serviços executados durante o período, o qual será importante para monitorar o crescimento da parte operacional da oficina em relação a quantidade de serviços realizados. Este indicador monitoraria a quantidade de reparos realizados por mês.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender sobre as Perspectivas do *Balanced Scorecard* para a definição de indicadores de desempenho relacionados a estratégia de uma organização, e como este método pode auxiliar uma empresa prestadora de serviços, mesmo que de pequeno porte, na gestão dos seus principais processos de negócio. Sendo assim, torna-se muito importante que a estratégia da empresa seja bem definida, para que dessa forma os indicadores de desempenho possam ser desdobrados a partir dela, visando atingir os objetivos almejados.

Sendo assim, esta pesquisa atingiu os objetivos propostos, identificando a visão do proprietário sobre estratégia e indicadores de desempenho, assim com a elaboração da matriz SWOT e da Missão, Visão e Valores para a parte estratégica, e também com a definição de indicadores de desempenho baseados no BSC, os quais são propostos para a implementação na oficina mecânica.

A oficina estudada não possui uma estratégia definida, e é gerida somente com ações baseadas nas expectativas do proprietário quanto a projeção futura para o negócio. Dessa forma, decidiu-se propor uma estratégia para ela baseada no conceito de Missão, Visão e Valores, que refletem o seu objetivo futuro em ampliar a oficina para o crescimento do negócio.

Após a definição do conceito de estratégia, foi possível também definir os indicadores de desempenho baseados nas quatro perspectivas do BSC, sendo que para a Perspectiva Financeira, foram definidos como indicadores o Retorno sobre o Investimento (ROI) e a Receita, para mensurar a parte financeira do negócio, quanto ao retorno sobre o investimento realizado e o faturamento total, e assim monitorar a “saúde financeira” da oficina. Para a Perspectiva de Clientes, foram definidos como indicadores a Satisfação dos Clientes e o MTBF, o primeiro voltado em mensurar a opinião dos clientes quanto a satisfação que eles têm com os serviços prestados pela oficina, e o segundo voltado para o aumento do tempo entre ocorrência de falhas nos serviços prestados, contribuindo também de forma indireta para o indicador de satisfação dos clientes.

Os indicadores definidos para a Perspectiva de Processos Internos foram a Produtividade e o Retrabalho, onde a Produtividade contribui para mensurar a eficiência do tempo utilizado para a realização dos reparos, e o Retrabalho para verificar se o serviço está sendo realizado de maneira eficaz, o “fazer certo da primeira vez”, monitorando a quantidade de retrabalhos realizados. Para a Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento definiram-se os indicadores Treinamento de Funcionários, a fim de mensurar a quantidade de horas de

treinamentos realizadas para a especialização dos funcionários, principalmente na parte técnica devido a evolução da tecnologia dos veículos, e Serviços Realizados, para se mensurar a quantidade de reparos realizados na oficina.

Como limitações para esta pesquisa, pode-se citar sobre o estudo ser realizado baseado apenas na opinião pessoal e profissional do proprietário, que devido ao pouco conhecimento que ele possui sobre o tema, pode limitar quanto a visão estratégica do negócio como um todo.

Quanto a trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa de cunho mais quantitativo, com o objetivo de avaliar a evolução desses indicadores em relação aos objetivos estratégicos da oficina, durante um período após a sua implementação. Outra sugestão seria fazer uma pesquisa de satisfação dos clientes para mensurar, e assim comparar se realmente os resultados condizem com os objetivos estratégicos almejados pela empresa.

7 REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago, 2000.

AMARAL, Sandra Olinda Caleja. **Desenvolvimento de Balanced Scorecard num Grupo Empresarial de Tecnologias de Informação**. 2008. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Sistemas de Informação, Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Informação, Lisboa, 2008.

ANDRADE, Darly Fernando (org.). Gestão de Serviços: artigos brasileiros. **Editora Poisson**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 1-251, jan. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Elga-Batista-Da-Silva/publication/322527146_Gestao_de_servicos_-_Volume_2/links/5a5e2782a6fdcc68fa991a41/Gestao-de-servicos-Volume-2.pdf. Acesso em: 01 nov. 2021.

ARAUJO, Gabriel Ferreira de; SILVA, Aleson Belo da. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise swot: um estudo de caso em uma empresa farmacêutica em Natal/RN. *In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 2-17, out. 2016.

BARINO, Bruno Costa. **Balanced Scorecard como Ferramenta de Comunicação de Estratégia**: um estudo em instituição financeira. 2010. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: novo cenário competitivo. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BRAND, Gustavo Gastmann. **Método de Apoio à Formulação de Estratégia de Manutenção em Ambiente Industrial**: Um estudo de caso. 2011. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

BOVENAU. **O que esperar do mercado de reparação automotiva?** 2020. Disponível em: <https://www.bovenau.com.br/blog/o-que-esperar-do-mercado-de-reparacao-automotiva/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

CASTRO, Bárbara Alves Araújo de. **Identificação de potencialidades de negócios em municípios: o caso de Curvelo, Minas Gerais**. 2014. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2014.

CASSOL, Maurício. **Uma Proposta de Balanced Scorecard e Mapa Estratégico para a gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EGESTOR (ed.). **Como montar uma oficina mecânica: saiba como em 12 passos**. 2018. Elaborada por eGestor. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/como-montar-uma-oficina-mecanica/>. Acesso em: 21 nov. 2021.

FIGUEIRA, Marcelina Correia. **Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão e apoio à Tomada de Decisão: fatores determinantes na escolha de um software de bsc para uma organização :: estudo de caso**. 2016. 63 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Informação Organizacionais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2016.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed® Editora S.A., 2011. 588 p. Tradução: Lene Belon Ribeiro.

FRAS-LE. **Entenda a importância da padronização de serviços em oficinas mecânicas**. 2021. Elaborada por Fras-le. Disponível em: <https://blog.fras-le.com/padronizacao-de-servicos/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

FREITAS, Marcelo Nogueira de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão em unidades hospitalares**. 2014. 79 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Economia da Saúde, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GOUVEIA, Rogério de Alencar. **Proposição de uma Metodologia para Implantação do Balanced Scorecard no Hospital Escola Portugal Ramalho**. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

GUIMARÃES, Juliana Caroline Coutinho Coelho. **Análise sobre a aplicabilidade da ferramenta BSC à administração dos Consórcios Intermunicipais de Saúde de Minas Gerais**:: um estudo de caso no cismev. 2010. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdades de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

INFINITEPAY. **O mercado de Mecânica e tendências para conhecer já**. 2021. Disponível em: <https://www.infinitepay.io/blog/o-mercado-de-mecanica-e-tendencias-para-conhecer-ja>. Acesso em: 18 nov. 2021.

JOHNSTON, R.; CLARK, G.. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KALLAS, D. **Balanced Scorecard**: Aplicação e Impactos. Um estudo com jogos de empresa.. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard - como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LOPES, Jéferson. **Proposta para desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma oficina mecânica do ramo automotivo**. 2013. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2013.

LOVELOCK, Christoper; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Trad. Cid Knipel Moreira, São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional**: missão - visão - valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do rio grande do sul. 2009. 119 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Bibliotecas Universitárias da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARÇOLA, Jadilson Astorino. **Melhoria do desempenho organizacional de uma empresa de bens de capital usando o Balanced Scorecard: um estudo de caso.** 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

MELO, Valdiê Teles. **O Papel do Treinamento e do Desenvolvimento na Capacitação de Recursos Humanos nas Empresas.** 2010. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2010.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; BRANDALISE, Nilson. Seleção de metodologia de mensuração de retrabalho através da utilização do método AHP. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 94-106, 4 set. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2732-16>.

MOURA, L. R. C. 2009 MOURA, L. R. C. ; BRAGANÇA, R. C. ; CUNHA, Nina R. S. ; MOURA, Luiz E. L. de ; VEIGA, R. T. . **Elaboração de um Diagnóstico Estratégico: o estudo de caso da DM tecnologia e informática.** Qualit@s (UEPB), v. 8, p. 7, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADUAM, Taisa Cordeiro. **Método para Retorno sobre o Investimento após a Implantação de Software.** 2015. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Informática, Universidade Tecnológica do Paraná, Cornélio Procopio, 2015.

PINHEIRO, Isabel Nobre. **Gestão de Satisfação e Fidelidade do Cliente: Um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis.** 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção.** Disponível em:. Acesso em: 23/09/2012.

RENATA MAGALHÃES (Belo Horizonte). Buyco (org.). **Tudo sobre o aquecido Mercado de Oficinas:** mercado de oficinas. Mercado de Oficinas. 2020. Disponível em: <https://buyco.com.br/mercado-de-oficinas/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SASSERON, Ricardo Henrique. **Determinantes da Produtividade:** Análise do impacto do índice GCI e seus componentes sobre a PTF. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

TAMAYO, A. Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais sobre o Comprometimento Organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. **Valores Comportamentais nas Organizações.** Petrópolis: Editora Vozes. 2005. P. 160-186.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos et al. Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN. In: **ENEGEP**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 2-10, out. 2013.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e Ensino: Considerações e Reflexões. **Revista E-scrita.** v. 1 e 2. 2010.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods (applied social research methods).** Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009.