

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EDNIR PEDRO DOS SANTOS

**MÉTODO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO  
EM DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

EDNIR PEDRO DOS SANTOS

**MÉTODO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO  
EM DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2020

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **MÉTODO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO EM DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO**

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Ednir Pedro dos Santos apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
Orientador

---

Msc. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Dr<sup>a</sup> Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

*“Se não consegue medir,  
Não pode gerenciar”  
Norton e Kaplan (1984 p. 21)*

## RESUMO

DOS SANTOS, Ednir Pedro. Método de Controle do Planejamento Estratégico: Aplicação em Departamento de Desenvolvimento de Produto. 2019. 55 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

Este trabalho tem o objetivo de implementar uma ferramenta de monitoramento e controle estratégico, através dos conceitos do *Balanced Scorecard*, no departamento de desenvolvimento de produto de uma empresa de autopeças, com escritório de negócios localizada no município de Curitiba/PR. Visando controlar os resultados das atividades realizadas no departamento, deve-se estabelecer uma ferramenta de controle com metodologia estruturada e de fácil entendimento para observar desvios de resultados com os objetivos do planejamento estratégico da empresa e seu desdobramento nos departamentos que a compõem. Tendo em vista a problemática de como controlar e garantir os padrões de qualidade e tempo dos resultados, pensa-se em aplicar métodos de controle estruturados, que possibilitem reatividade na gestão das atividades tendo em vista o planejamento estratégico da empresa, através do desdobramento das atividades no departamento de desenvolvimento de produto. Para o desenvolvimento da ferramenta, foram consideradas as principais bibliografias, dos principais autores do tema e realizadas pesquisas internas em outros departamentos da empresa. Com os resultados da pesquisa, foi desenvolvido o plano de ação para criar os indicadores a serem implementados no plano de controle do departamento. Para concluir a primeira etapa, foram analisados os resultados da aplicação e plano de ação futuro, que possibilitem atingir os padrões de qualidade exigidos pela empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Mapa Estratégico. *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

DOS SANTOS, Ednir Pedro. Método de Controle do Planejamento Estratégico: Aplicação em Departamento de Desenvolvimento de Produto. 2019. 55 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

This subject propose to implement a tool for monitoring and strategic control, through the Balanced Scorecard (BSC) concepts, in the product development department of automotive parts company, with a business office located in Curitiba/PR. Aiming to control the results of the activities carried out in the department, a structured control tool and practical methodology should be established to visualize results deviations looking for strategic planning targets of the company and product development department. Considering the problem of how to control and guarantee the quality and time of results, it is intended to apply structured control methods that allow reactivity in the management of the activities to keep the strategic planning of the company, through the unfolding of the activities in the product development department. For development the tool, the main bibliographies, of the main authors, about the theme were considered and internal researches were carried out in other departments of the company. With the results of research, was developed the action plan to create the indicators to be implemented in the department control plan. In order to complete the first stage, the results and future action plan were analyzed, in order to achieve the quality standards required by the company.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategic Map. Balanced Scorecard.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modificações provocadas pelo planejamento .....	16
FIGURA 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	17
FIGURA 3 – Ciclo básico de planejamento .....	17
FIGURA 4 – Estrutura de uma empresa adaptado de Porter .....	18
FIGURA 5 – Tradução de missão em resultados almejados .....	20
FIGURA 6 – Indicadores estratégicos para gestão de desempenho .....	21
FIGURA 7 – Modelo do processo estratégico e a contribuição do Balanced Scorecard .....	22
FIGURA 8 – Balanced Scorecard e ações estratégicas .....	30
FIGURA 9 – Definindo as relações de causa e efeito da estratégia .....	32
FIGURA 10 – Proposta de valor do cliente.....	33
FIGURA 11 – Mapa estratégico, perspectiva do cliente .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quantidade e Empregos Diretos na Produção de Veículos no Brasil.....	10
GRÁFICO 2 – F1 Faturamento Anual .....	41
GRÁFICO 3 – F2 Custo Anual .....	42
GRÁFICO 4 – F3 Lucro Anual .....	42
GRÁFICO 5 – C1 Índice de Senioridade .....	44
GRÁFICO 6 – C2 Revisão de Estudos.....	45
GRÁFICO 7 – C3 Atendimento no Prazo.....	45
GRÁFICO 8 – I1 Tempo de Experiência .....	47
GRÁFICO 9 – I2 Participação no Negócios50 .....	47
GRÁFICO 10 – I3 Satisfação do Cliente .....	48
GRÁFICO 11 – L1 Avaliação de Performance.....	49
GRÁFICO 12 – L2 Pesquisa de Satisfação dos Funcionários .....	50
GRÁFICO 13 – L3 Investimentos em Hardware e Software.....	51



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Mapa estratégico, perspectiva financeira.....	33
TABELA 2 – Mapa estratégico, perspectiva do cliente .....	34
TABELA 3 – Mapa estratégico, perspectiva interna.....	35
TABELA 4 – Mapa estratégico, perspectiva de aprendizagem e crescimento .....	36
TABELA 5 – Mapa estratégico, consolidação das perspectivas .....	37
TABELA 6 – Balanced Scorecard, desdobrado para o desenvolvimento de produto.....	38

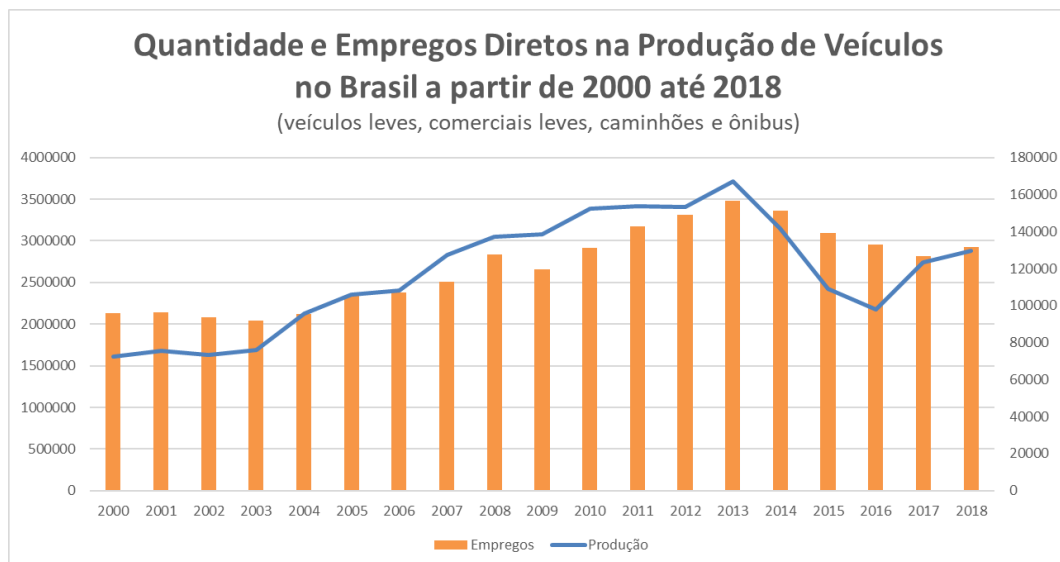
## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA DA PESQUISA .....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS.....	13
1.3.1 Objetivo Geral .....	13
1.3.2 Objetivo Específico .....	13
1.4 RESUMO DA METODOLOGIA .....	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.2 DECISÕES ESTRATÉGICAS .....	17
2.3 BALANCED SCORECARD .....	19
<b>3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	23
3.2 O CASO EM ESTUDO .....	26
3.3 COLETA DE DADOS .....	27
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E DESDOBRAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	29
4.2 REALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO .....	31
4.3 APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	37
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
5.1 RESULTADOS NA PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	40
5.2 RESULTADOS NA PERSPECTIVA DO CLIENTE .....	43
5.3 RESULTADOS NA PERSPECTIVA INTERNA .....	46
5.4 RESULTADOS NA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO .....	49
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O setor automobilístico vem passando por uma série de transformações que impactam diretamente toda a cadeia produtiva sob vários aspectos ao longo dos anos. Esse mercado de atuação vem sofrendo constantemente com impactos como fatores macroeconômicos, redução de crédito no mercado interno, falta de investimento em tecnologia, alto custo de matéria prima, políticas internas, redução do interesse por ter veículo próprio, aumento da concorrência de veículos importados, e outra série de fatores que transformam o setor automobilístico constantemente (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2019).

A indústria automobilística é uma das maiores forças da economia brasileira, tanto na geração de riquezas quanto na oferta de oportunidades de emprego. Após anos seguidos de crescimento de 2007 a 2012, quando chegou a comercializar 3,8 milhões de unidades, o maior número da nossa história, em 2013 a indústria mergulhou em uma das piores crises e viveu quatro anos seguidos de retração, chegando a praticamente 2 milhões de unidades vendidas em 2016, próximo ao número de 2006. Em 2017 o número de carros vendidos no Brasil voltou a crescer 9,25%, saltando para 2,23 milhões (AUTOMOTIVEBUSINESS, 2019). Confirmando os prognósticos, em 2018 houve novo crescimento de 9,47%, onde foram 2,47 milhões de carros no Brasil. (FENABRAVE, 2019)



**Gráfico 1: Quantidade e Empregos Diretos na Produção de Veículos no Brasil**  
Fonte: Autoria própria adaptado de ANFAVEA, acesso em 04 de maio de 2019

Durante o período de retração do setor automobilístico, associado a instabilidade macroeconômica que afetou o setor, resultou uma mudança de comportamento que afetou as

estruturas organizacionais e estratégicas das empresas, onde foram percebidas novas alianças e parcerias necessárias para que as empresas se mantivessem operando aguardando a próxima onda de recuperação do mercado.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 14), as estratégias das organizações não se baseiam apenas na redução de custos e *downsizing*, ao contrário, exigem um reposicionamento da organização em seus espaços competitivos. Mais importante, as novas estratégias demandavam que toda a organização adotasse um novo conjunto de valores e prioridades culturais.

Novos desafios deveriam ser compreendidos pelas empresas e poderiam ser exploradas, mas antes deveriam ser incorporadas no plano estratégico das empresas, de uma forma racional e estruturada, para estarem preparadas para novas relações, mais complexas que seriam condicionadas a realizar (AUTOMOTIVEBUSINESS, publicação em 2019).

A indústria automotiva está passando por um novo período de transformação, onde há uma demanda por novas tecnologias que servirá para expandir os limites do mercado tradicional. Os clientes estão mudando, evoluindo, e aos poucos trocando a mentalidade de consumo impulsivo por mais qualidade dos serviços, novas tendências de consumo, eletrificação dos veículos, maior conectividade. Isso tem impacto direto nas montadoras, que por vezes, não possuem conhecimento necessário e precisam de novos parceiros para expandir e acompanhar a tendência do mercado (AUTOMOTIVEBUSINESS, publicação em 2019).

Segundo Oliveira (2010, p. 71), o executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-lo quanto a situação de oportunidades ou ameaças para a empresa. Seguindo o mesmo pensamento, Porter (2004, p. 50) procura distinguir oportunidades ambientais e oportunidades empresariais. Ele lembra que existe uma série de oportunidade ambientais que podem não ser viáveis de se tornar oportunidades empresariais.

Esse cenário oferece para o ambiente da empresa oportunidades e ameaças, que se devidamente usufruídas pode proporcionar aumento de negócios, lucro da empresa, diminuir os desperdícios e concretizar uma vantagem competitiva. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, se preparar devidamente para amortecer ou absorver as ameaças adaptando-se frequentemente as variações.

No setor automotivo as montadoras exigem uma reatividade que praticamente obrigam seus fornecedores e parceiros a terem unidades de negócios próximos as suas fábricas, quando não exigem representantes dentro da montadora para ser um porta voz das necessidades do cliente e propiciar reatividade nas demandas. Sendo assim uma grande oportunidade de consolidar e estreitar a relação com os clientes.

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidade e relacionamentos criados pelos empregados, do que investimentos em ativo físicos e de acesso ao capital. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13)

As relações passaram a ser consideradas cruciais para a sustentabilidade e manutenção dos negócios, sendo necessário a criação de valor, que estão migrando de ativos tangíveis para ativos intangíveis da organização, como: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia, capacidade, habilidade e motivação dos empregados. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 12)

Percebendo a instabilidade do mercado automobilístico, a consequente necessidade das relações entre as montadoras e seus fornecedores, percebendo também a oportunidade que há de consolidar essa relação de forma sólida e duradoura, a ponto de interferir em novos negócios, essa pesquisa tem como objetivo verificar se os métodos atuais empregados no controle dos resultados estão de acordo com os objetivos do desdobramento do planejamento estratégico de um departamento de desenvolvimento de produto.

Segundo Oliveira (2000, p. 130), fica evidente que o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente dos seus concorrentes. Portanto, ter uma vantagem competitiva, é a melhor forma de uma empresa ser eficaz no mercado.

Dessa forma, entender como estabelecer essa relação de forma prática e mensurável é uma solução plausível para direcionar o desenvolvimento do negócio, possibilitando um posicionamento estratégico no mercado.

## 1.1. TEMA DA PESQUISA

Implementação de ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico, através da metodologia proposta no *Balanced Scorecard* (BSC) em departamento de desenvolvimento de produto, em uma das unidades de negócios de uma empresa multinacional de autopeças. Esse processo foi iniciado pela definição de objetivos gerais e específicos, seguindo por revisão de literatura, definição de metodologia, criação de cronograma, orçamento, realização de coleta de dados e o desenvolvimento do relatório de trabalho.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Entender como estabelecer uma relação sólida e duradoura com seus clientes, faz-se necessário estabelecer objetivos que possam ser práticos e mensuráveis através de indicadores correlacionados com os objetivos dessa relação e que estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa.

Visando controlar os resultados realizados, deve-se estabelecer uma ferramenta de controle com metodologia estruturada e de fácil entendimento para observar desvios de resultados com os objetivos do planejamento estratégico da empresa e seu desdobramento nos departamentos que a compõem.

Pensando dessa forma o problema definido para a presente pesquisa é: os controles atuais empregados na empresa em estudo, estão de acordo com os objetivos do desdobramento do planejamento estratégico de um departamento de desenvolvimento de produto?

## 1.3. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

### 1.3.1. Objetivo Geral

Verificar se os métodos atuais empregados no controle dos resultados estão de acordo com os objetivos do desdobramento do planejamento estratégico de um departamento de desenvolvimento de produto.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os objetivos do departamento, tendo em vista o desdobramento do planejamento estratégico;
- b) Realizar o mapa estratégico do departamento;
- c) Realizar o BSC conforme o mapa estratégico.

## 1.4. RESUMO DA METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser um estudo descritivo e aplicado, onde, para que tenhamos um cenário inicial da situação, serão coletados dados das operações realizadas para estabelecer um cenário inicial e na sequência dos estudos a realização de análise crítica dos resultados comparados com os objetivos.

O desenvolvimento deste trabalho será dividido em seis etapas:

1. Leitura para estabelecer conceitos de Planejamento Estratégico e do BSC
2. Realizar as perspectivas de análise do BSC
3. Modelar o Mapa Estratégico
4. Definir o BSC
5. Avaliação dos resultados

## 1.5. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

O documento está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, está exposto uma breve contextualização do cenário e desafios e apresentando a problemática vislumbrada, assim como os objetivos geral e específicos e toda a metodologia a ser aplicada.

No segundo capítulo temos fundamentação teórica, onde analisaremos os principais conceitos aplicados nessa pesquisa situacional, com base em leituras associadas ao Planejamento Estratégico e do BSC.

O terceiro capítulo faz uma revisão da literatura relacionada a metodologia no propósito dessa pesquisa, descrevendo todo o procedimento metodológico estabelecido.

O quarto capítulo propõe a aplicação das ferramentas e desenvolvendo os conceitos teóricos, enquanto, o quinto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, o sexto capítulo contém as considerações finais e os trabalhos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Afim de alcançar seus objetivos, as empresas utilizam ferramentas administrativas que possam contribuir para isso. O Planejamento Estratégico é um processo que é amplamente utilizado guiando e adaptando as organizações para alcançar os objetivos e a missão estabelecida.

Através do desdobramento do planejamento estratégico, há uma tradução dos objetivos num conjunto de medidas de desempenho que servem de base para a gestão estratégica. Para estruturar as metas e vetores de desempenho, utilizamos o BSC, que estabelece através de metodologia própria uma relação lógica entre causa e efeitos afim de medir o desempenho organizacional dentro de quatro perspectivas inter-relacionadas.

### 2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

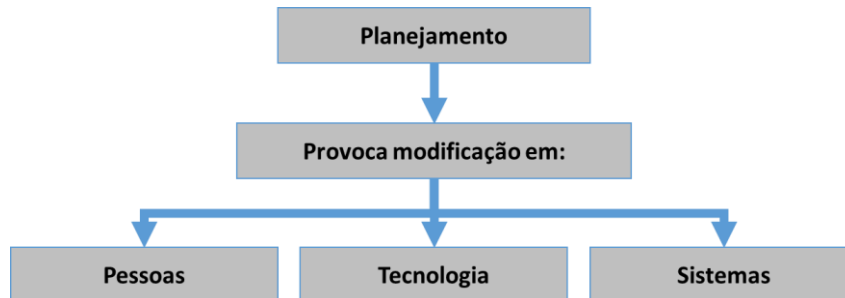
Toda empresa precisa ter uma visão clara, coerente e convergente as metas e objetivos em função do seu planejamento de atuação. O planejamento de uma empresa deve considerar o mercado que atua, o produto que desenvolve, o serviço realizado e a saúde financeira para manter-se competitivo e atuante no mercado, nesse contexto tendo influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas. (OLIVEIRA, 2010, p. 5)

Em um mercado onde os negócios se tornam cada vez mais caracterizados pela competitividade e eficiência, faz-se necessário que se estabeleça metas e objetivos sustentáveis e que sejam de médio e longo prazo. Não esquecendo que para alcançar objetivos de médios e longos prazos, será necessário a realização de objetivos de curto prazo e de efeitos imediatos. Nessa conjuntura o planejamento tem se consolidado como meio de orientação dos caminhos e das ações da empresa frente ao seu ambiente interno e externo (OLIVERIA, 2010, p. 8).

Para administrar estrategicamente, Oliveira (2010, p. 10), entende que deve introduzir nos diversos níveis da organização a ideia de que a empresa deve buscar atender a um objetivo maior, e não em razão de negócios isolados, oportunidades. A empresa deve procurar esse constante alinhamento entre a estratégia definida e a execução, este processo fará com alcance as metas e objetivos delineados.



Dessa forma, pode-se entender que o princípio do planejamento implica em modificações, através de contribuição aos objetivos, precedência dos acontecimentos e influência e abrangência, como podemos ver na figura abaixo:



**Figura 1. Modificações provocadas pelo planejamento**  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2000, p. 7)

Segundo Oliveira (2010, p. 8) a finalidade do planejamento pode ser entendida como o desenvolvimento de procedimentos, técnicas e atitudes administrativas que forneça uma condição viável para analisar as consequências futuras das decisões do momento em razão dos objetivos da empresa previamente determinados, que permitirão a tomada de decisão, no futuro, de maneira mais veloz, segura, coerente, eficiente e eficaz. Assim o planejamento estratégico permanente inclina-se para uma diminuição das incertezas presentes no processo decisório e determinação de estados futuros desejados.

Dessa forma podemos compreender toda a necessidade de um planejamento, que deve ser executado no presente para que no futuro tenhamos resultados mais próximos ou superiores as expectativas da empresa.

Para Oliveira (2010, p. 11), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que esse deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Se não for respeitado esse aspecto tem-se planos inadequados para a empresa.

Dentre os aspectos observados o planejamento procura proporcionar à empresa numa situação de eficiência, eficácia e efetividades, podendo ser realizada de forma participativa, coordenada, integrada e permanente. Diferentes níveis organizacionais são envolvidos no planejamento e pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. (OLIVEIRA, 2010, p. 15)

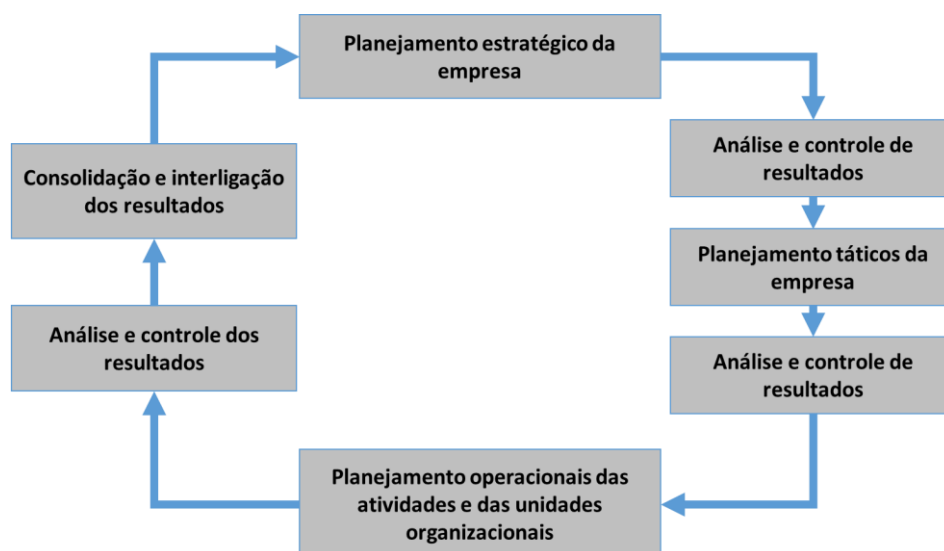


**Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento**  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 15)

Entende-se que os tipos de planejamento estão correlacionados com os níveis de decisão, como podemos ver a matriz de decisão numa pirâmide organizacional.

## 2.2. DECISÕES ESTRATÉGICAS

Segundo Oliveira (2010, p. 17), o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente uma vez que o estabelecimento de objetivos de longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação que necessita de resultados mais imediatos que operacionalizem o planejamento estratégico. Por isso faz-se necessário o desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada, como pode-se ver na figura 3:



**Figura 3. Ciclo básico de planejamento**  
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2010, p. 17)

Afim de operacionalizar o ciclo de planejamento, faz-se necessário compreender os fatores que influenciam o planejamento estratégico, sendo que os principais componentes do diagnóstico estratégico são: visão (situação onde a empresa deseja chegar), valores (ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa) e análise interna e externa da empresa (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças).

Com uma visão mais crítica a respeito das forças competitivas nos diversos âmbitos, Porter (2004, p. 3) ressalta que o fator mais relevante, embora o ambiente seja uma condição bastante abrangente e com influenciadores diversos, é a indústria ou indústrias onde a organização compete.

Podemos ver na figura 4 as forças competitivas de uma empresa, conforme adaptação de Porter (2004, p. 3), que sintetiza as ameaças e forças existentes.



**Figura 4. Estrutura de uma empresa adaptado de Porter**  
**Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4)**

Segundo Porter (2004, p. 3), o objetivo da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, principalmente as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma grande influência na determinação das regras competitivas e o ponto básico está nas diferentes habilidades que a empresa tem de lidar com elas.

Podemos identificar que as forças representadas por Porter, demonstram as pressões exercidas sobre as organizações, que precisam definir estratégias que podem auxiliar na sobrevivência, manutenção ou crescimento das empresas.

Para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, é preciso realizar um planejamento estratégico, como um processo administrativo que proporcionará uma sustentação metodológica (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Segundo Oliveira (2010, p.18), o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos, e diz respeito à formulação de objetivos, levando em consideração as condições externas e interna da empresa para sua evolução esperada. Considera-se também premissas básicas que a empresa precisa respeitar durante o processo, tendo coerência e sustentação decisória. Assim, a empresa, poderá determinar os caminhos que levaram a empresa a alcançar seus objetivos.

### 2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC demonstra ser uma ferramenta de gerenciamento das estratégias da empresa, que transparece os objetivos do planejamento estratégico e como atingir o sucesso de alcance do objetivo. A praticidade de traduzir os objetivos do planejamento estratégico em ações objetivas, com indicadores mensuráveis, com metas específicas e capazes de diagnosticar um cenário do momento da empresa, faz com que o BSC se incorpore como uma ferramenta de gestão da organização (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 9).

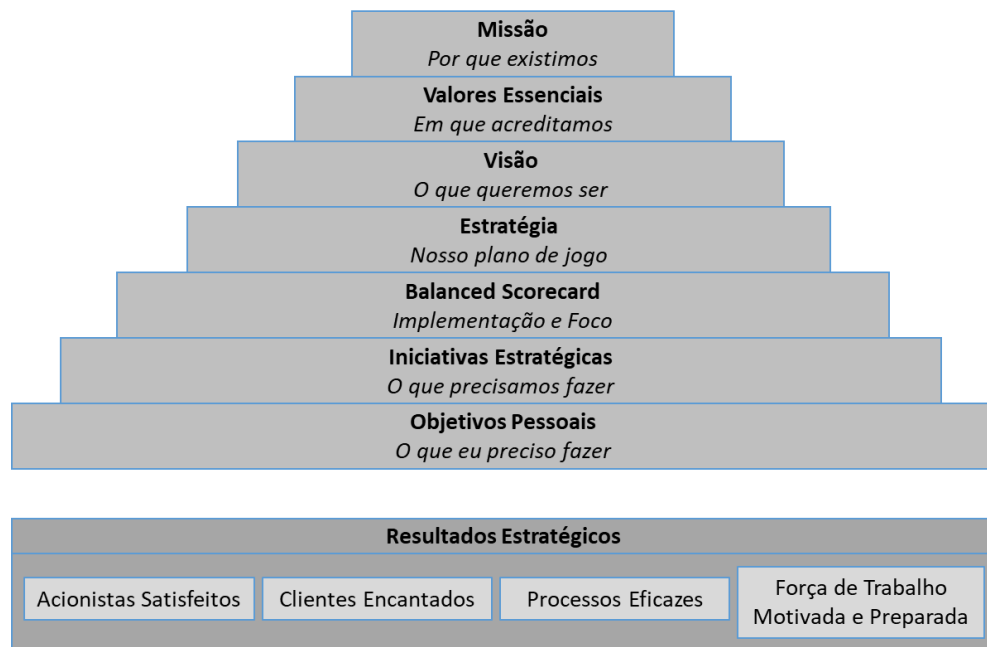
Segundo Kaplan e Norton (1984, p. 14), há uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias, e que isso ocorre devido às barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram feitos para: criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer feedback.

As barreiras identificadas podem ser superadas com a integração do BSC com o novo sistema de gestão estratégica. São elas: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas às metas; estratégias não associadas à alocação de recursos; e feedback tático, não estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9).

Além das barreiras citadas acima, algumas falhas estruturais e organizacionais dificultam a implantação do BSC. Dentre as falhas estruturais há medidas que mostram a eficiência passada das estratégias da empresa que são úteis para controlar, mas não para comunicar o andamento delas, além de não permitir ajustes. Em relação às falhas organizacionais, aqueles autores citam: delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio; utilização de indicadores inadequados à empresa; e criação de sistemas de informação para geração de indicadores.

O BSC deve representar a visão e a estratégia da organização em objetivos e métricas, por meio das dimensões descritas no modelo. Podemos entender que o BSC traduz o planejamento estratégico de forma simples e prática, por meio de objetivos que, cria condições para uma gestão participativa, crítica e envolvida na busca por novas soluções. (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 8)

A proposta do BSC é tornar-se de fácil compreensão a todos os níveis de organização, a visão, a missão e a estratégia para que todos saibam o que fazer e de forma fazer suas ações impactam no desempenho organizacional. O principal objetivo é garantir que os esforços sejam canalizados, evitando dispersão das ações e recurso empreendidos a favor da implementação da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 39)



**Figura 5. Tradução de missão em resultados almejados**  
**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 85)**

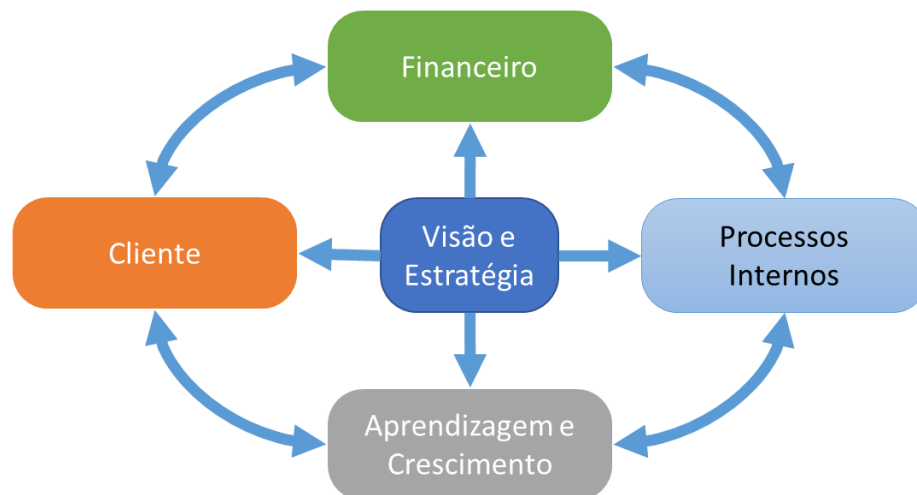
O BSC define uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma causa e efeito, tornando-se assim uma ferramenta de comunicação e aprendizado, e não somente como uma ferramenta de controle. Segundo Kaplan e Norton (1984, p. 11), no BSC há um equilíbrio entre as medidas de resultados e as medidas que determinam o desempenho futuro, muito aderente as demandas de competitividade do mercado.

A implantação do BSC é um processo difícil porque significa introduzir uma mudança na organização e mudanças afetam a disponibilidade de informações relacionadas com o desempenho organizacional, o que pode representar uma ameaça ao processo, principalmente se houver mudança no equilíbrio do poder na organização.

O BSC implica em mudança organizacional e acrescenta que as organizações somente mudam quando empregados compartilham a propriedade das metas e dos meios (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 10).

A ferramenta, entretanto, se mostra complexa e precisa de adaptações para aplicação no setor de serviços, que necessitam de alta flexibilidade de adaptação ao mercado e de maiores facilidades na implementação e mensuração da ferramenta. Dentre as perspectivas de análise do BSC temos:

- a) do cliente, na qual são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos alvo;
- b) dos processos internos na qual são identificados os processos críticos nos quais a organização deve ter excelência. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto com a satisfação dos clientes;
- c) de aprendizado e crescimento, que identifica a infraestrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo;
- d) financeiro que reflete a saúde do negócio e de atuação no mercado objeto. Suas fontes principais são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais e podemos verificar na figura 5 suas interações.



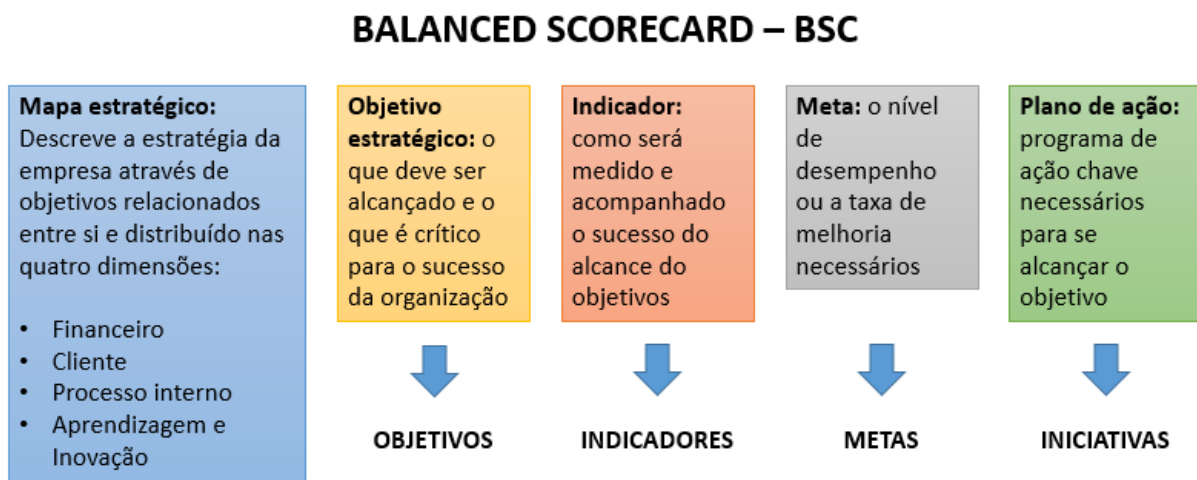
**Figura 6. Indicadores estratégicos para gestão de desempenho**  
**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1984, p. 9)**

Existem três ingredientes essenciais na aplicação do BSC que devem ser analisados no aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 10):

- a) Visão estratégica estruturada e compartilhada, que permita aos empregados perceberem com suas atividades contribuem para a realização da estratégia global;

- b) Processo de feedback que por meio de análise de dados possibilite testar as hipóteses sobre a estratégia;
- c) Processo de busca de soluções em equipe, que adapte a estratégia às contingências.

Para aplicar o BSC, necessário estruturar as informações de forma que possamos avaliar o desdobramento do objeto do planejamento estratégico considerando um mapa estratégico, que descreva a estratégia da empresa dentro das quatro dimensões de análise. Podemos ver a seguir, como seguimos com o desdobramento das atividades. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8)



**Figura 7. Modelo do processo estratégico e a contribuição do *Balanced Scorecard* (BSC)**  
Autor: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 308)

O BSC demonstra ser uma ferramenta de gerenciamento das estratégias da empresa, que transparece os objetivos do planejamento estratégico e como atingir o sucesso de alcance do objetivo. A praticidade de traduzir os objetivos do planejamento estratégico em ações objetivas, com indicadores mensuráveis, com metas específicas e capazes de diagnosticar um cenário do momento da empresa, faz com que o BSC se incorpore como uma ferramenta de gestão da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9)

Para o sucesso na implantação do BSC, Kaplan e Norton (1984, p. 18) ressaltam a importância da alta direção estar totalmente comprometida com o processo. Não basta demonstrar esse comprometimento, é necessário participar ativamente no desenvolvimento do BSC, principalmente no início do processo, assegurar que a tarefa terá alta prioridade e que será totalmente apoiada por toda a organização. A definição das pessoas que participarão do processo e o momento dessa participação são também fundamentais para o êxito na implantação do BSC, ressaltando a importância dessas pessoas estarem motivadas e comprometidas.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico a ser realizado se caracteriza por ser um estudo descritivo e aplicado, onde estaremos utilizando os dados históricos, analisadas conforme o desdobramento do plano estratégico e aplicados de forma padronizadas.

Nesse caso em estudo estaremos aplicando a metodologia em um departamento de engenharia, de uma única unidade de negócio de uma multinacional da área de autopeças, com foco na manutenção e aperfeiçoamento dessa forte relação de serviços com as montadoras locais.

#### 3.1. TIPO DE ESTUDO

Tendo em vista a aplicação do BSC para alinhar a unidade de negócio em torno de metas organizacionais gerais, que visam a locação de recursos, planejamento, orçamento, treinamento de equipe, serviços compartilhados com outras unidades, enfim, tudo aquilo que possa ser desenvolvido e aplicado visando a estratégia de negócio da empresa.

Dessa forma estaremos utilizando os dados históricos, classificando-os conforme seu grau de relevância e variáveis a serem analisadas no controle do plano estratégico e aplicá-las de forma padronizadas para estabelecer as conclusões necessárias do estudo.

Por tratar-se de uma pesquisa aplicada, temos por finalidade gerar aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos, que envolvem verdades e interesses locais.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”. (THIOLLENT, 2009, p. 36)

O presente estudo caracteriza-se por ser um estudo descritivo e aplicado, onde estudaremos fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no BSC.

Para isso realizaremos uma pesquisa, que é a atividade que possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, podendo ser um processo inacabado, processado por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção real afim de orientar-nos a uma mudança conceitual de métodos de trabalho, se for necessário.



Pode ser interpretada, também, como resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. A pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. (THIOLLENT, 2009, p. 12)

Tendo em vista a necessidade desse estudo, que tem por objetivo legitimar um método de trabalho e seus controles, a pesquisa científica constitui um significativo recurso cuja finalidade é obter informações acerca de um determinado assunto. Como atividade regular, ela se define por um conjunto de atividades orientadas e planejadas na busca pelo conhecimento.

Esse estudo, tem por objetivo ser uma pesquisa descritiva, que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Dessa forma iremos utilizar dados históricos para entender os fenômenos decorrentes ao longo do tempo e interpretá-los, afim de garantir que o objetivo do desdobramento do plano estratégico da empresa seja alcançado.

Conforme Triviños (1987, p. 112), esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Os estudos descritivos podem ser criticados porque não podem existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Na concepção de Gil (1999, p. 42), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Da mesma forma, destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim os fenômenos não são manipulados pelo pesquisador (GIL, 2002, p. 42).

Dessa forma estaremos utilizando os dados históricos, classificando-os conforme seu grau de relevância e variáveis a serem analisadas no controle do plano estratégico e aplicá-las de forma padronizadas para estabelecer as conclusões necessárias do estudo.

Outra questão a ser colocada na definição de pesquisa aplicada diz respeito a sua capacidade de gerar impacto, onde pode ser definida como atividades em que conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, afim de se obter e confirmar resultados e se gerar impacto. A pesquisa enquanto atividade de

excelência deve ser capaz de atingir consumidores, precisa estar comprometida com a inovação e produção de conhecimento a partir do contexto de sua aplicação, onde o pesquisador é responsável pelas implicações, as mais diversas possíveis, dos resultados de seu trabalho.

Esse tipo de pesquisa é útil para encontrar soluções para problemas cotidianos, geralmente direcionado para a um problema, que se contrasta com a pesquisa básica ao discutirem-se ideais, metodologias, programas, projetos de pesquisa e plano de ação que subsidie uma intervenção real. Sendo assim, aplicável ao objeto desse estudo. (THIOLLENT, 2009, p. 13)

Quanto aos procedimentos, a pesquisa ação é um tipo de investigação com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2009, p. 14)

Por sua vez, Gil (2002, p. 34) pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não têm valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador.

Segundo Gil (2002, p. 146), a análise e interpretação dos dados na pesquisa-ação constitui tema bastante controvertido. Há pesquisas em que os procedimentos adotados são muito semelhantes aos da pesquisa clássica, o que implica considerar os passos: categorização, codificação, tabulação, análise estatística e generalização.

Há, porém, pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados. Dessa discussão participam pesquisadores, participantes e especialistas convidados. Muitas vezes o trabalho interpretativo é elaborado com base apenas nos dados obtidos empiricamente. Há casos, entretanto, em que contribuições teóricas tornam-se muito relevantes.

A metodologia da pesquisa exerce um papel norteador nas atividades dos pesquisadores, auxiliando-os na tomada de decisões quanto aos procedimentos e resultados da investigação. A metodologia da pesquisa-ação, afirma que ela pode ser vista como um modo de conceber e de organizar uma pesquisa social de finalidade prática, desde que esteja de acordo com as exigências próprias da ação e da participação dos atores da situação em observação, sendo que no desenvolvimento da pesquisa-ação, os pesquisadores recorrem a métodos e técnicas de grupo para lidar com a dimensão coletiva e interativa da investigação e também técnicas de registro, de processamento e de exposição de resultados. O papel da metodologia consiste em avaliar as condições de uso de cada uma das técnicas. As características de cada método ou de cada técnica podem inferir no tipo de interpretação dos dados que produzem. (THIOLLENT, 2009, p. 29).

O papel metodológico da pesquisa-ação consiste em tentar elucidar, de forma eficiente e eficaz, problemáticas as quais os métodos tradicionais efetivamente não conseguem contemplar. Seu papel também consiste no controle detalhado de cada técnica auxiliar que venha a ser utilizada no grupo social investigado. (GIL, 2002, p. 55)

Para Gil (2002, p. 55), a pesquisa-ação tem sido alvo de controvérsia devido ao envolvimento ativo do pesquisador e à ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema. Nesse sentido, para diminuirmos o envolvimento do pesquisador, estaremos utilizando dados históricos para realização do controle conforme o plano estratégico e seu desdobramento na aplicação do BSC.

### 3.2. O OBJETO EM ESTUDO

Nesse caso em estudo estaremos aplicando a metodologia acima, de forma singular em um departamento de engenharia, de uma única unidade de negócio de uma multinacional da área de autopeças.

Trata-se de uma empresa consolidada do seguimento de autopeças, estabelecida mundialmente em todos os continentes do mundo, presente em vários países, com centenas de milhares de empregados, sendo que a maior parte desses empregados não estão no país de origem dessa multinacional. Respeitada no seu seguimento, representada mundialmente por aproximadamente centenas de empresas e fábricas espalhadas pelo mundo, que atendem as parcerias com diversos clientes em todos os seguimentos de atuação, estando presente em 80% dos veículos automotores de passeio e comerciais que circulam no mundo hoje em dia.

Também se reserva em ser uma empresa em sintonia com o mundo e necessária à sociedade, sendo uma das principais políticas corporativa da empresa, estando comprometidos em ser ecologicamente corretos em todos os aspectos dos negócios. Dedicar-se a cuidar do meio ambiente, contribuindo para a sociedade e inspirando confiança em todas as partes interessadas.

Na América do Sul, a empresa também está representada na região, e é a empresa líder do segmento que atua, com ampla participação no mercado na fabricação e principalmente no desenvolvimento de novos produtos, devido sua forte parceria com as montadoras locais.

Nesse estudo estaremos avaliando informações de um departamento, de umas das unidades de negócio da região, com foco na manutenção e aperfeiçoamento dessa forte relação de serviços com as montadoras locais e, por isso, de grande importância na competitividade para novos negócios.

Devido alta competitividade do mercado automotivo, faz-se necessário e obrigatório para sustentabilidade de toda a cadeia de empresas do setor, estejam em busca de ações que otimizem seus custos e as mantenham saudáveis financeiramente e conseqüentemente competitivas. Dessa forma as empresas precisam ser cada vez mais profissionais e estarem alinhadas com o planejamento estratégico, mas para isso é necessário garantir que os esforços estão convergindo para os objetivos gerenciais da empresa. Assim se faz necessário identificar a participação no desdobramento do plano estratégico existente, onde os objetivos precisam estar claramente identificados e o desdobramento das ações estejam claras por todos os departamentos.

### 3.3. COLETA DE DADOS

Nessa pesquisa iremos utilizar registros institucionais ou análise documental, cujo o uso de registros já disponíveis e reduzirá consideravelmente o custo e tempo de pesquisa.

Por se tratarem de dados históricos, a informação é estável e não depende de uma forma específica de coleta de dados.

Na maioria das vezes, observamos que já existe uma grande quantidade de informação nas organizações e com pouco aproveitamento para fins de avaliação. Sendo que essas informações estão disponíveis e possuem grande número de dados que, se devidamente, organizados podem ser utilizados nos indicadores das organizações.

Poderá haver alguma dificuldade com esta técnica, pois nem todos os dados estão completos e organizados devidamente para seu uso imediato, sendo assim, necessário um

tratamento, compilação e organização antes da sua aplicação. Além disso as organizações possuem constantes mudanças de metodologia e padrões com o tempo, que inviabilizam a comparação entre os dados obtidos.

A coleta de dados para essa pesquisa, foi realizada utilizando registros existentes, nem sempre padronizados, que demandaram convergência e compilação dos dados para sua análise completa, permitir a comparação e análise crítica.

Devido as mudanças organizacionais ao longo do tempo, somente os dados dos últimos 5 anos estavam disponíveis e possíveis de utilização, mesmo com tratamento e compilação dos dados, e foram a base da pesquisa.

Houve vários aspectos de análise, após a preparação do Mapa Estratégico e definição do BSC, que demandaram diversas fontes de coleta de dados. Os dados coletados tiveram algumas fontes de pesquisa através dos seguintes departamentos: recursos humanos, tecnologia da informação, financeiro, comercial e engenharia.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O planejamento estratégico a ser aplicado precisa ser objetivo ao ser executado, para que os gestores tenham seus resultados com apresentação simples e direta. Por isso a metodologia do Planejamento Estratégico, demonstrará de forma prática como realizar o desdobramento até desenvolvermos o mapa estratégico da organização.

Com a aplicação da metodologia, juntamente com o BSC, ao fim do processo, a organização terá um *scorecard* de objetivos e indicadores que efetivamente refletem a estratégia. Dessa forma podemos desdobrar a estratégia em objetivos e ações que confirmarão se a unidade está trabalhando de forma alinhada a estratégia da empresa.

### 4.1. IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E DESDOBRAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

O processo começa com a descrição de um BSC que escreve e comunica a estratégia, para que haja uma compreensão clara dos objetivos de forma visível e simples.

Segundo Kaplan e Norton (1984, p. 2), o BSC provê uma forma de gerenciar com instrumentos que informam o que precisa para seguir num futuro competitivo e de sucesso. Sendo assim uma importante ferramenta, que utilizada de forma estratégica e no ambiente de muita informação, pode convergir para novas capacidades da organização de mobilizar e explorar seus capitais tangíveis e intangíveis, melhor capacidade definir os investimentos e gestão dos ativos tangíveis, visando melhorar os ativos intangíveis da organização.

Seguindo a metodologia temos que nossos ativos intangíveis onde precisamos aplicar os conceitos são:

- Manter um relacionamento de comprometimento com os clientes existentes, que seja referência para desenvolver novos clientes com base em serviços eficientes e eficazes;
- Introduzir produtos e serviços inovadores desejados por este segmento de clientes;
- Desenvolver produtos customizados, conforme os padrões estabelecidos, de alta qualidade;
- Estabelecer custo compatível com o serviço de excelência desejado pelo cliente;
- Desenvolver técnicas eficientes para otimização das atividades em tempos reduzidos;

- Mobilizar habilidades dos funcionários e motivação para melhoria contínua na qualidade das capacidades do processo e no tempo de resposta;
- Desenvolver tecnologia da informação, base de dados e sistemas para subsidiar a performance da equipe.

Tendo em vista a necessidade de construir vantagens competitivas de longo alcance, os objetos da organização pretendem transformar e se desenvolver os ativos para uma competitividade de sucesso no futuro, e para isso precisa melhorar o gerenciamento para a qualidade total, a produção de sistema de informação, atuar na otimização do tempo, produção enxuta, construir métodos focados no cliente, custo competitivo, funcionários habilidosos e a melhoria contínua. (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 2)

Muitas empresas possuem sistemas de medição de performance financeiras e não financeiras, utilizado pela alta gestão apenas para um retorno tático e controle da operação em curto prazo. Porém o BSC enfatiza a medição não financeira e buscar alcançar todos os níveis de empregados da empresa, tendo métrica de curto prazo e longo prazo e utilizadas da forma estratégica. (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 8)

Os objetivos e métricas de controle visam uma coleta de dados financeiros e não financeiros que derivam um direcionamento *top-down* para atendimento da visão e estratégia da unidade de negócio. Sendo assim mais que uma ferramenta tática e sistema de medição, sendo uma ferramenta para análise crítica da situação, conforme podemos ver na figura 8:



**Figura 8. Balanced Scorecard (BSC) e ações estratégicas**  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1984, p. 11)

A relação estabelecida com o cliente inclui a entrega de produtos e serviços, incluindo a qualidade e o tempo de resposta dentro de parâmetros conhecidos, ou regras estabelecidas entre as partes, que traduzem como o cliente tem a percepção de atendimento dos objetivos ou se suas expectativas nessa relação.

Para Kaplan e Norton (1984, p. 70), os clientes buscam direcionar o negócio conforme suas necessidades. Dessa forma, temos que estabelecer um sistema de medição que atenda os objetivos dos clientes, para estarmos conforme a e expectativas do negócio e encontrar formas de medir durante o tempo e ajustar os objetivos conforme os limitantes e situações mais realísticas possível.

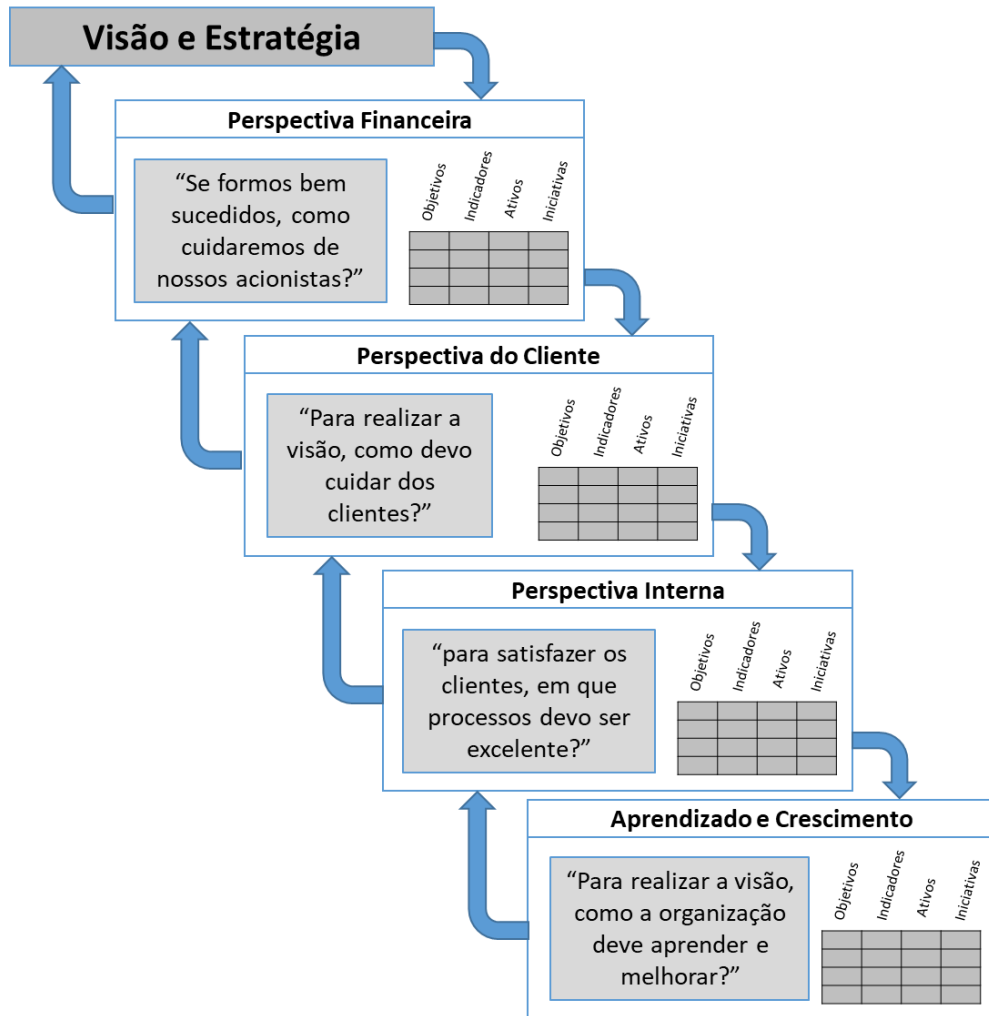
#### 4.2. REALIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico do BSC é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia, fazendo com que haja uma cadeia lógica entre causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências, devendo descrever o processo de transformação de ativos tangíveis e intangíveis em resultado tangível para os clientes e consequentemente em resultados financeiros. (NORTON; KAPLAN; 2000, p. 18)

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 83), os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Trata-se de simples compreensão, constroem alicerces do sistema gerencial para implementação estratégia com eficácia e rapidez.

A figura 9 ilustra a arquitetura do BSC, que define um conjunto de objetivos e atividades de curto prazo, os vetores que diferenciarão a empresa dos concorrentes e criarão valor de longo prazo para os clientes e acionistas, os resultados. Podemos verificar também, que há uma representação de correlação entre as perspectivas quatro perspectivas analisadas no BSC.





**Figura 9. Definindo as relações de causa e efeito da estratégia**  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 89)

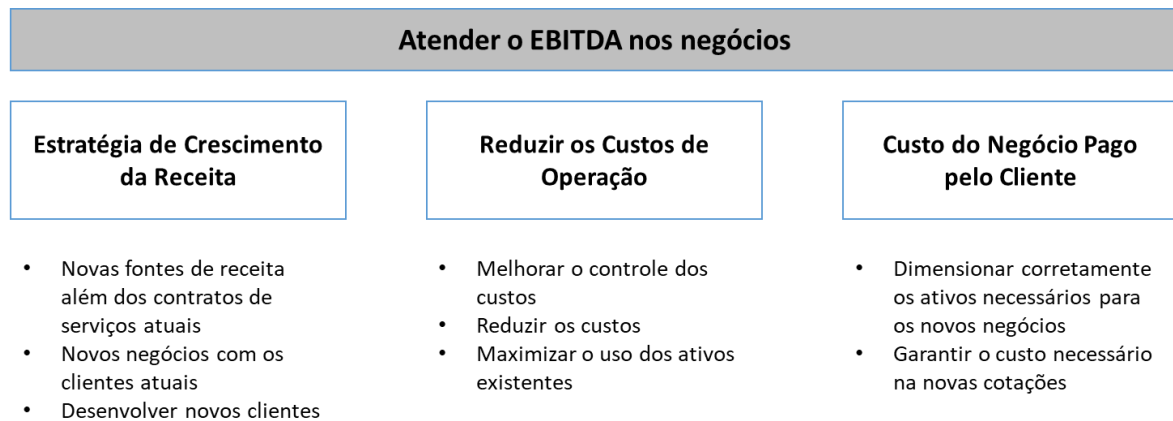
A perspectiva financeira, visa entender quais os objetivos e as principais fontes de crescimento e produtividade. Conforme Norton e Kaplan (2000, p. 25), o BSC mantém a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são valiosas para resumir as consequências econômicas facilmente mensuráveis das ações já tomadas.

Basicamente os objetivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade, lucro, retorno de capital investido, e outros objetivos financeiros podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa. (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 26)

Nesse estudo não há uma aplicação do BSC na visão integral do negócio, mas sim em apenas um departamento com visão singular do desdobramento do plano estratégico da empresa.

Dessa forma a perspectiva financeira, poderá se resumir a rentabilidade, manutenção do negócio e fontes alternativas de receita e crescimento, visando recompensar o acionista com retorno a longo prazo, conforme segue:

Tabela 1: Mapa estratégico, perspectiva financeira



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 42)

Dessa forma, percebe-se que a manutenção do negócio, voltado para o departamento em estudo, visa a subsistência afim de não afetar nos custos operacionais ou outros custos inerentes ao negócio. Sendo assim, totalmente independente da precificação do produto, tornando-se um novo negócio e valorização independente.

Dando seguimento a análise, os produtos e serviços devem englobar atributos de funcionalidade, preço e qualidade; que procuram direcionar as escolhas clássica dos clientes entre produto de baixo custo e fornecedores diferenciados, capazes de oferecer produtos únicos, serviços diferenciados, corpo técnico de suporte, em tempo *on-time*, de alta performance global, enfim, caracterizando o valor do serviço. Para isso temos a figura abaixo que exemplifica como o cliente entende o valor do produto/serviço:



Figura 10. Proposta de valor do cliente

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1984, p. 74)

Para entender o valor para os clientes desse estudo, foram analisados os principais valores do cliente, que se resume ao produto/serviço sendo entregue com qualidade, dentro do tempo de entrega, com o menor custo possível. Porém há algumas características do negócio em estudo que adicionam mais alguns valores, como: relacionamento, conveniência, padrão de atendimento e confidencialidade. Dessa forma fornecemos aos nossos clientes serviços de valor agregado.

Na perspectiva do cliente do BSC, a empresa deve identificar o cliente e o seguimento que quer atuar e ser competitivo. No passado as empresas concentravam seus esforços no desenvolvimento das capacidades internas, novas tecnologias e não se importando com o relacionamento com o cliente. Essa mentalidade vem mudando ao longo do tempo, onde as empresas empregam esforços para satisfazer as necessidades dos clientes, manutenção da relação de confiança e duradoura, que se tornou diferencial competitivo almejado e importante para definição de novos negócios. (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 63)

Abaixo temos o resultado da análise na perspectiva do cliente:

**Tabela 2. Mapa estratégico, perspectiva do cliente**

Entregar produto/serviço com qualidade, no menor tempo e custo possível				
Atributos do Produto /Serviço	Funcionalidade	Qualidade	Preço	Tempo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança da informação</li> <li>• Experiência</li> <li>• Inovação tecnológica e soluções</li> <li>• Visão sistêmica</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor quantidade de revisões</li> <li>• Qualidade do serviço</li> <li>• Padrão da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor quantidade de horas trabalhadas</li> <li>• Valor da atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tempo de entrega</li> <li>• Participação nas reuniões de gestão</li> </ul>
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento profissional e ser <i>benchmarking</i> das atividades realizadas</li> </ul>			
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade para pronto atendimento, flexibilidade para as urgências e espírito de equipe.</li> </ul>			

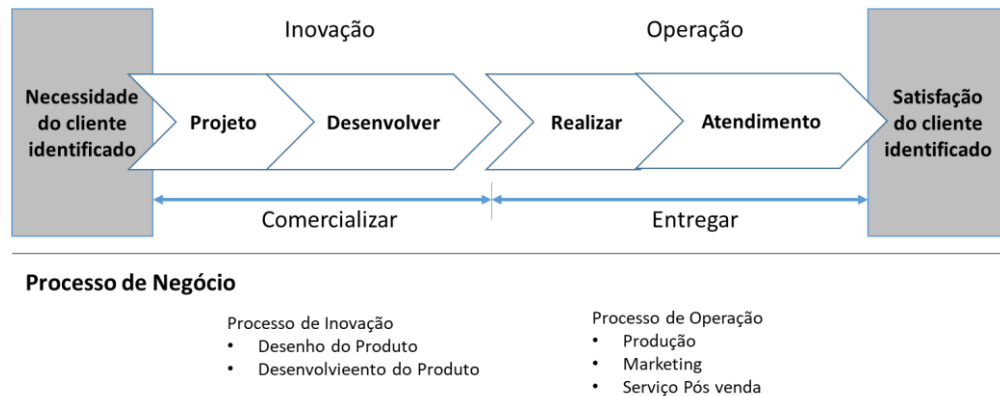
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1984, p. 81)

Com base nos resultados desejados das perspectivas financeira e dos clientes, devemos voltar para os objetivos sob a perspectiva dos processos de negócio internos. Nesse estudo, identificamos basicamente a excelência operacional e aumentar o valor para o cliente, pois são as principais características da operação que cria um diferencial do negócio e estabelece uma relação ganha-ganha, onde damos todo o suporte necessário para gestão e desenvolvimento dos novos negócios (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 47).

Para Kaplan e Norton (1984, p. 26), na perspectiva dos processos internos há 2 processos disponíveis para o negócio:

- Entregar a proposição de valor que irá atrair e reter o cliente no segmento escolhido;
- Satisfazer as expectativas para obter o retorno financeiro.

Nesse processo iremos desenvolver processo de inovação, dentro da perspectiva do negócio interno que visam melhorar os processos existentes hoje, criando valor e havendo valorização por parte do cliente (KAPLAN; NORTON; 1984, p. 27).



**Figura 11. Mapa estratégico, perspectiva do cliente**  
**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1984, p. 27)**

Nesse sentido, entende-se que estabelecer uma estratégia voltada para a diferenciação do negócio e manutenção de uma relação ganha-ganha fez-se necessário tendo em vista o objetivo estratégico da empresa e do departamento, focando sempre em desenvolver estratégias facadas no mercado e conseguir excelência operacional. Conforme segue:

**Tabela 3. Mapa estratégico, perspectiva interna**

Excelência Operacional e Aumentar Valor para o Cliente		
Excelência Operacional	Aumentar Valor para o Cliente	Bom Atendimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o desempenho de hardware e software</li> <li>• Ativos utilizados com máxima eficiência</li> <li>• Pessoal qualificado e focado no negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver serviços de alto padrão de qualidade</li> <li>• Maximizar a credibilidade</li> <li>• Relação ganha-ganha</li> <li>• Participação estratégica</li> <li>• Soluções inovadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Disponibilidade</li> <li>• Atendimento dos prazos</li> <li>• Foco nos resultados</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 221)**

Por fim, temos que abordar a perspectiva de aprendizagem e crescimento com o objetivo de identificar se a infraestrutura da organização poderá construir um crescimento estável e de longo prazo. Tendo em vista a grande competitividade no mercado, é essencial manter-se em crescimento contínuo e alinhado com os valores da empresa e dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1984, p. 28), as perspectivas do cliente e processos internos identificam fatores mais críticos para o sucesso do negócio, que devem ser sustentados por 3 principais fatores:

- Pessoas;
- Sistemas;
- Procedimentos organizacionais.

Dessa forma identificar as habilidades e informações específicas dos empregados que podem contribuir para a melhoria dos processos internos, com também desenvolver sistemas que facilitem a aplicação do conhecimento integrado no negócio.

**Tabela 4: Mapa estratégico, perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Manter equipe motivada e preparada para novos desafios		
Competência	Ambiente de Trabalho	Sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver equipe de alto rendimento</li> <li>• Estimular o auto desenvolvimento</li> <li>• Estimular as lideranças</li> <li>• Plano de avaliação de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do local de trabalho</li> <li>• Promover horários flexíveis</li> <li>• Acesso as informações estratégicas</li> <li>• Pesquisa de clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver sistema de controle de dados</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 221)**

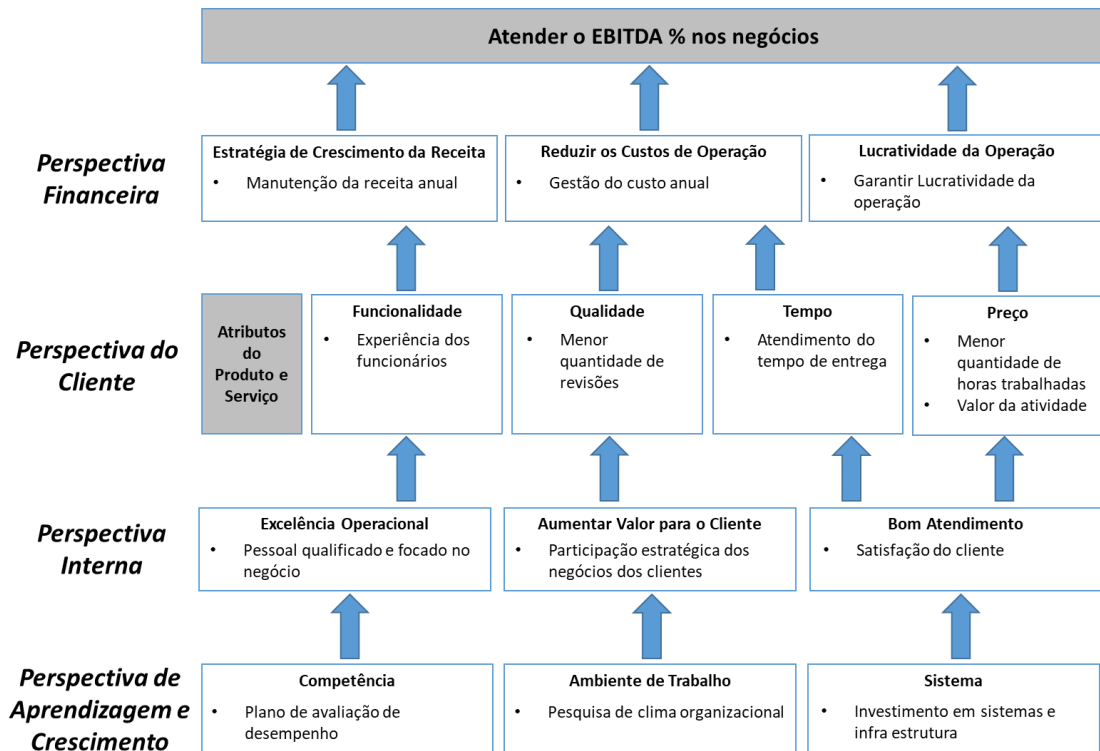
Dessa forma compreendemos e definimos os objetivos estabelecidos com uma demonstração completa e integrada do mapa estratégico, tendo em vista o desdobramento do plano estratégico para o departamento de desenvolvimento de produto.

O BSC é mais que coletar identificar os indicadores críticos ou os fatores de sucesso, por isso faz-se necessário incorporar e analisar a complexa relação de causa e efeito entre as variáveis críticas, que descrevem a trajetória da estratégia (KAPLAN; NORTON; 1984, p. 30).

Segundo Kaplan e Norton (1984, p. 31), a construção do BSC deve apresentar a estratégica da unidade de negócio. Por isso é essencial identificar e realizar a sequência hipotética de causa e efeito e o relacionamento entres os pontos chaves de performance e medicação.

Certamente se realizado devidamente demonstrará os objetivos e elementos chaves da atividade, para atingir os objetivos do negócio e, principalmente, os pontos de melhoria e oportunidades. Na tabela 5 temos o resultado do mapa estratégico em estudo:

Tabela 5: Mapa estratégico, consolidação das perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 52)

Dessa forma conseguimos atender a proposta do BSC, que é tornar-se de fácil compreensão a todos os níveis de organização, a visão, a missão e a estratégia para que todos saibam o que fazer e de forma fazer suas ações impactam no desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON; 2000, p. 85).

Podemos ver claramente a relação entre as atividades chaves, dentre as diferentes perspectivas analisadas e o objetivo final de empresa, porém voltada para atividades de desenvolvimento de produto da unidade de negócio em questão.

O principal objetivo é garantir que os esforços sejam canalizados, evitando dispersão das ações e recurso empreendidos a favor da implementação da estratégia.

#### 4.3. APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Após a realização do mapa estratégico do BSC, que é uma arquitetura genérica e hipotética para a descrição da estratégia, e que demonstra uma cadeia lógica entre causa e efeito, devemos desenvolver os indicadores que os representam. (KAPLAN; NORTON; 2000, p. 18)

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 83), os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Trata-se de simples compreensão, constroem alicerces do sistema gerencial para implementação estratégica com eficácia e rapidez.

Porém a construção do BSC não deve ser nem a busca dos melhores indicadores nem um exercício de benchmarking para descobrir o que outras empresas estão medindo em seus *scorecards* (KAPLAN; NORTON; 2000, p. 50).

Necessário realizar a definição dos indicadores de performance tendo em visto a missão, valores e objetivos da empresa, sendo nesse caso o desdobramento para departamento de desenvolvimento de produto.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 54), ao fim do processo, a organização terá um scorecard de objetivos e indicadores que efetivamente refletem a estratégia. Dessa forma podemos desdobrar a estratégia em objetivos e ações que confirmarão se, de fato, a unidade está trabalhando de forma alinhada a estratégia da empresa.

Estabelecido a matriz dos temas estratégicos, seus objetivos e quais indicadores servirão para mensurar e controlar os principais objetivos do Mapa Estratégico, conforme a tabela 6:

**Tabela 6: BSC, desdobrado para o desenvolvimento de produto**

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos		Indicadores Estratégicos		Meta	Unidade
Estratégia de Crescimento da Receita	F1	Aumentar receita de contratos de serviços	F1	Faturamento anual por hora	120	R\$/H
Reduzir os Custos de Operação	F2	Melhorar o controle dos custos	F2	Custo anual por hora	80	R\$/H
Custo do Negócio Pago pelo Cliente	F3	Garantir 100% dos custos pagos pelos contratos de serviços	F3	Lucro anual por hora	40	R\$/H
Funcionalidade	C1	Experiência dos funcionários	C1	Taxa de senioridade	100	%
Qualidade	C2	Menor quantidade de revisões	C2	Índice de revisões de estudos	90	%
Tempo	C3	Atender o tempo de entrega de estudos	C3	Taxa de atendimento do prazo	15	dias
Excelência Operacional	I1	Pessoal qualificado e focado no negócio	I1	Tempo de experiência	10	anos
Aumentar Valor para o Cliente	I2	Participação nos negócios dos clientes	I2	Participação nos clientes	80	%
Bom Atendimento	I3	Pesquisa de satisfação do cliente	I3	Notas de performance	8	nota
Competência	L1	Desenvolver equipe de alto rendimento	L1	Avaliação de desempenho	80	%
Ambiente de Trabalho	L2	Pesquisa de clima organizacional	L2	Pesquisa de clima	90	%
Sistema	L3	Investimento em softwares e hardwares	L3	Investimento realizado em TI	25	R\$/H

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 51)

Para Kaplan e Norton (1984, p. 31), um bom BSC também deve ter uma mistura de medidas de resultado e fatores de desempenho. Assim os resultados devem refletir os critérios de desempenho da equipe, e conseqüentemente indicando se a estratégia está sendo implementada com sucesso.



## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O BSC deve ser uma ferramenta de gerenciamento que integra a estratégia com os processos produtivos. A organização, equipes e processos devem estar alinhados com os recursos da unidade de negócio. Todos os recursos, despesas anuais, iniciativas estratégicas e despesas precisam estar direcionados para o atendimento dos objetivos, e prover os recursos necessários, alinhado com o scorecard do negócio (KAPLAN; NORTON; 1984, p. 225).

Segundo Kaplan e Norton (1984, p. 225), faz-se necessário identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas. As lacunas entre as metas ambiciosas estabelecidas para as medições do scorecard e o desempenho atual dessas medidas permitem que os gerentes definam prioridades para investimentos de capital e programas de ação destinados a eliminar as lacunas para o futuro.

Seguindo as considerações em estudo e aplicando-as conforme o objetivo de desdobrar o planejamento estratégico corporativo em um departamento de desenvolvimento de produto, temos os indicadores definidos conforme o mapa estratégico.

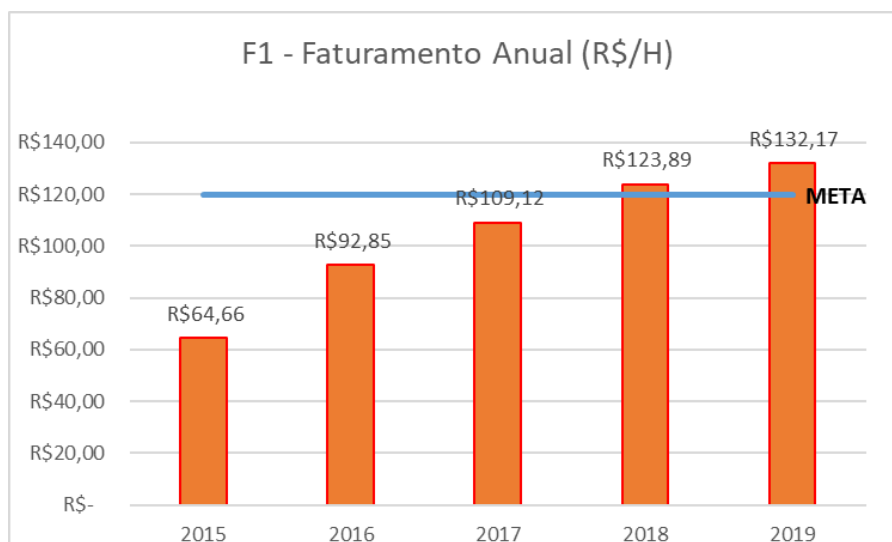
### 5.1. RESULTADOS NA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Construir o BSC deve encorajar as unidades de negócio a associar seus objetivos financeiros a estratégia corporativa. O objetivo financeiro servirá de foco para os resultados e indicadores em todas as perspectivas do scorecard (KAPLAN; NORTON; 1984, p. 47).

Tendo a perspectiva financeira em questão, o crescimento do negócio é essencial para manutenção do departamento de desenvolvimento de produto e sua expansão, desde que sustentável e sem prejuízo aos negócios.

Os novos negócios do departamento de engenharia podem ser medidos através de horas de trabalho e a melhoria da venda dos serviços pode ser realizado através da medição de R\$/hora, assim tornado uma medição independentemente da quantidade de horas vendidas e avaliamos assim a performance da venda realizada.

No indicador F1 Faturamento Anual, teremos os resultados da venda dos serviços por hora, que representará a performance de venda ao longo dos anos nos novos negócios realizados, conforme o gráfico seguinte:



**Gráfico 2. F1 – Faturamento Anual (R\$/hora)**  
**Fonte: Próprio autor**

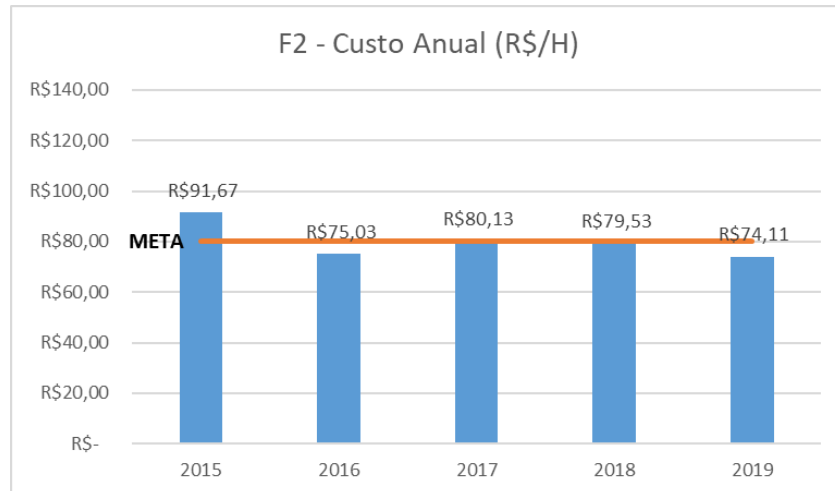
No indicador F1 temos o faturamento anual ao longo dos anos, onde os resultados demonstram o aumento de performance de faturamento em R\$/hora refletido nas vendas de horas dos projetos e contratos de serviços realizados.

A meta estabelecida nesse indicador está diretamente relacionada a capacidade de horas disponíveis para prestação de serviços e margem sobre o custo da operação, sendo assim uma meta diretamente relacionada com o incremento de negócios e as metas da organização.

Outro vetor a ser analisado desse indicador é a valorização correta das horas vendidas, tendo em vista a meta estipulada, que certamente vem incorporando um crescimento de receita do departamento. Ao longo dos anos houve um ajuste na forma de se estabelecer o valor de venda de forma a manter o negócio sustentável, sem a necessidade de comprometer outras receitas para manter a operação.

As oportunidades de negócio e a consolidação do departamento de desenvolvimento de produto como um centro tecnológico, resultou no faturamento acima da meta estabelecida para o negócio. Podemos perceber também que a relação com os clientes é sólida e contínua ao longo dos anos, e sabendo da crescente participação dos projetos e contratos de serviços.

No próximo indicador, F2 Custo Anual, também medido em R\$ por hora, temos os custos associados as mesmas horas de serviços no indicador anterior. Os custos são diretamente relacionados a operação realizada pelo departamento de engenharia.



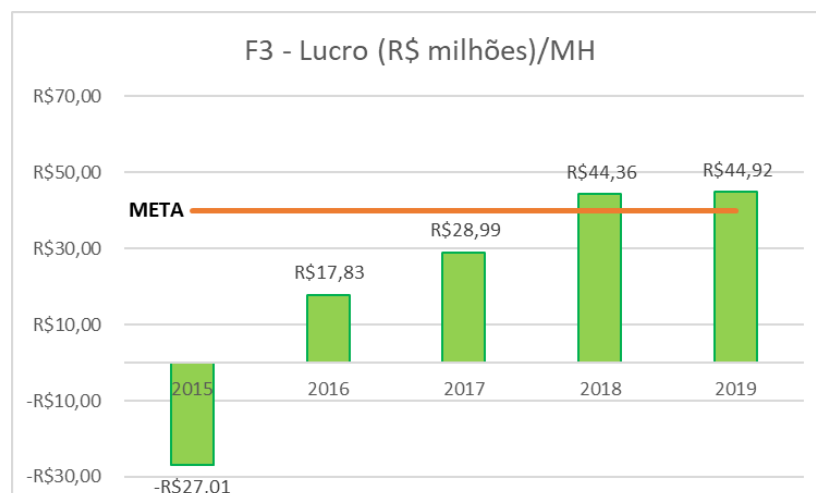
**Gráfico 3. F2 – Custo Anual (R\$/hora)**

**Fonte: Próprio autor**

Os custos operacionais apresentaram estabilidade do período analisado, e estiveram dentro da expectativa e meta estipulada, sendo que não foi necessário aumentar o custo operacional por hora para atender o aumento das horas de serviços realizados.

Nesse indicador percebemos que não houve alteração na forma de dimensioná-la ao longo dos anos, sendo já realizada de forma robusta. A meta estabelecida considera a média histórica dos custos e serviu de balizador para a meta do indicador de faturamento anual, demonstrado anteriormente.

No indicador F3 Lucro Anual, também medido em R\$ por hora, observamos a margem de lucro da operação como observamos no gráfico abaixo:



**Gráfico 4. F3 – Lucro Anual (R\$/hora)**

**Fonte: Próprio autor**

O resultado demonstra um lucro acima da meta estipulada e estável nos últimos dois anos, que cria uma expectativa de sustentabilidade do negócio. Percebe-se uma ação direcionada na venda, levando em consideração a elevação da razão entre o custo e a venda.

O principal fator do resultado é o aumento considerável no faturamento por hora de trabalho, demonstrando que as vendas foram realizadas de forma a atender aos objetivos de lucratividade sobre a hora de serviço.

Analisando conjuntamente os indicadores da perspectiva financeira, entendemos que com base no custo médio ao longo dos anos e definido a margem desejada da operação, reestabeleceu-se novas metas no valor de venda para atingir esse objetivo e realizada com sucesso, como podemos observar.

Porém, em contraponto ao resultado financeiro apenas, cabe entender se os investimentos em recursos estão devidamente aplicados, tendo em vista o novo cenário de negócios da unidade de negócio.

A perspectiva financeira, visa entender quais os objetivos e as principais fontes de crescimento e produtividade. Conforme Norton e Kaplan (2000, p. 25), o BSC mantém a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são valiosas para resumir as consequências econômicas facilmente mensuráveis das ações já tomadas.

Conseguimos com os indicadores apresentados dimensionar a sustentabilidade das fontes de receita e custos realizados.

Os objetivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade, lucro, retorno de capital investido, e outros objetivos financeiros podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa. (KAPLAN; NORTON, 1984, p. 26)

Na consolidação dos três indicadores da perspectiva financeira, avaliamos que houve uma melhora de performance nas vendas e estabilidade nos custos operacionais que tornaram os serviços de engenharia algo rentável, dentro das metas corporativas e um negócio a ser investido no crescimento da empresa.

## 5.2. RESULTADOS NA PERSPECTIVA DO CLIENTE

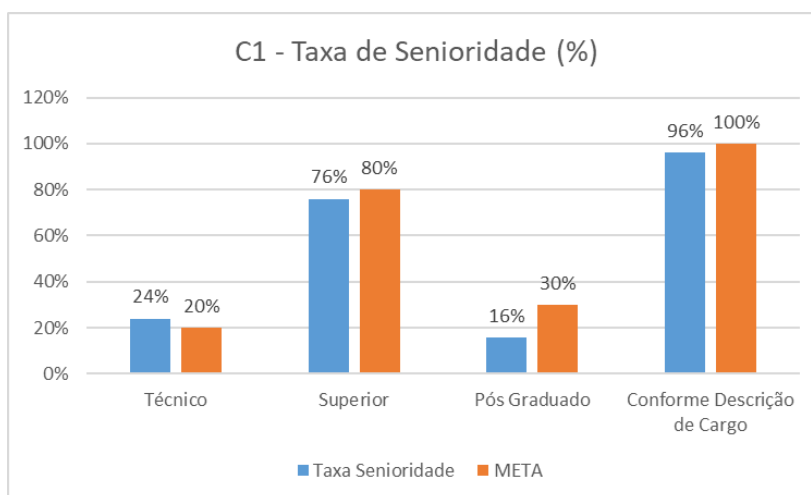
No passado as empresas concentravam seus esforços e suas capacidades para desenvolvimento de produtos inovadores e novas tecnologias. Mas não entendiam quais eram as necessidades dos clientes, que buscavam fornecedores que atendessem suas expectativas de produtos e serviços (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 92).

Entretanto as empresas mudaram seu foco externo, procurando entender as necessidades dos clientes, para que atenda os valores necessários. Assim, se a unidade de negócio atingir a

performance financeira necessária, deve entregar produtos e serviços que atendem os valores do cliente (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 92).

Dessa forma, a perspectiva do cliente que tem como característica mensurar a capacidade técnica, comprometimento e qualidade de entrega, que são fatores que agregam valor a prestação de serviço e, conseqüentemente, valor ao negócio.

No indicador C1 de senioridade, onde mede-se a formação e atendimento a descrição de cargo, temos a senioridade como a principal característica em relação a funcionalidade do time, temos o seguinte:

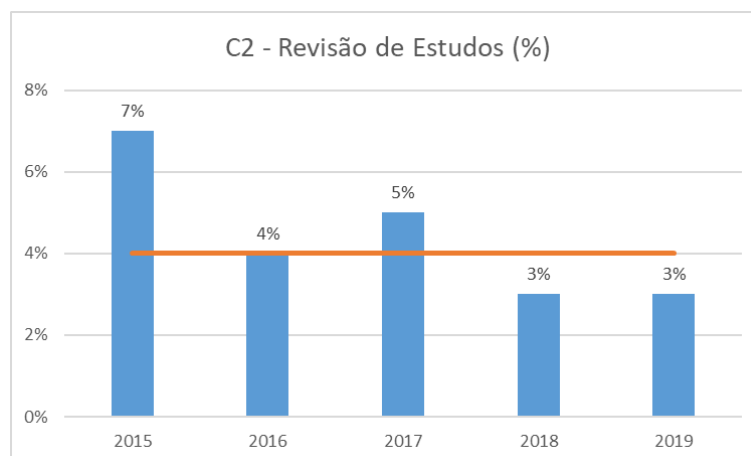


**Gráfico 5. C1 – Índice de Senioridade (%)**  
**Fonte: Próprio autor**

O resultado demonstra um desvio quanto a compatibilidade da formação acadêmica em relação a descrição de cargo, que precisa de atuação e plano de ação. Trata-se de um indicador onde se faz necessário atingir 100% de conformidade, por isso será necessário plano de ação para atingimento desse indicador.

Nesse indicador o aspecto importante a ser avaliado é a falta de estímulo para formação acadêmica, pois somente 16% dos funcionários se interessam em continuidade na formação acadêmica após a graduação no nível superior. Por isso faz-se necessário incentivar a equipe a estar sempre motivada a estudar e aperfeiçoamento técnico e acadêmico através de estudos e formação complementar.

Quanto ao indicador C2, de revisão de estudos, temos uma performance a ser medida que representa o índice de confiança das atividades realizadas. Podemos perceber através desse indicador a eficácia das atividades e distúrbios gerados no cliente, em decorrência das revisões, independente das causas. Temos o resultado abaixo:



**Gráfico 6. C2 – Revisão de Estudos (%)**

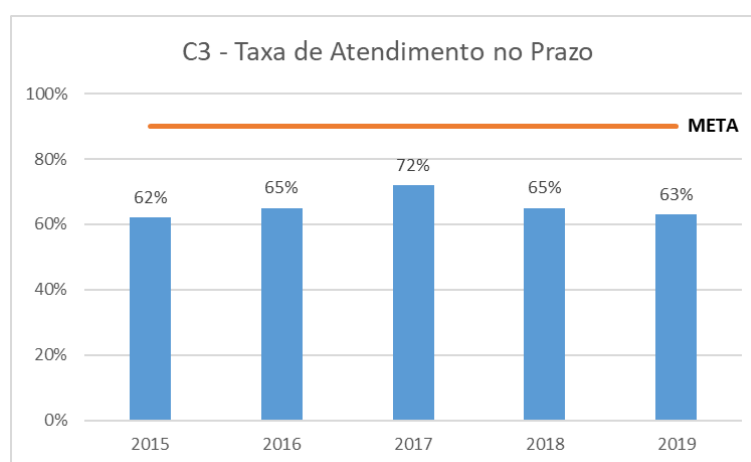
**Fonte: Próprio autor**

O resultado desse indicador demonstra a assertividade nas atividades realizadas, onde o índice de correções são abaixo a meta definida com a ideal para o negócio, tendo em vista o resultado de 2019 e a primeira medição de 2015.

Nesse indicador a média estabelecida representa a média histórica ao longo dos anos, sendo de extrema importância sua melhoria contínua e a depender dos resultados o realinhamento da meta ao longo dos anos se fará necessário, visando a melhoria contínua de performance.

Porém nesse indicador, temos que verificar a severidade das revisões e os efeitos no cliente, pois se houve problemas de alta severidade o efeito pode colocar em dúvida a robustez de todas as atividades, independente do índice elevado de assertividade nesse indicador.

O próximo indicador, C3 Taxa de Atendimento no Prazo, trata do atendimento de prazos das entregas dos serviços que devem ser realizadas no departamento de engenharia conforme suas responsabilidades contratuais.



**Gráfico 7. C3 – Atendimento no Prazo (%)**

**Fonte: Próprio autor**

Nesse indicador temos o objetivo de atendimento no prazo de respostas de duas semanas das atividades de estudos técnicos, e podemos perceber que historicamente não realizamos adequadamente a entrega no prazo.

Verificamos no indicador C2, taxa de revisão de estudos, resultado consideravelmente baixo, sendo assim evidenciando que as atividades são realizadas de forma robusta e concisa. Em contrapartida no indicador C3, taxa de atendimento no prazo, verificamos um resultado bem abaixo da meta, que podemos considerar insatisfatório. Os resultados demonstram que apesar de realizar um trabalho eficaz, também é ineficiente, e historicamente é o ponto a ser melhorado e está relacionado com a capacidade de carga de trabalho e demanda do cliente.

Para Kaplan e Norton (1984, p. 63), na perspectiva do cliente do BSC, a empresa deve identificar o cliente e o seguimento que quer atuar e ser competitivo. Sendo necessário as empresas empregarem esforços para satisfazer as necessidades dos clientes, manutenção da relação de confiança e duradoura, que se tornou diferencial competitivo almejado e importante para definição de novos negócios.

Conforme as considerações e cruzamento dos indicadores apresentados, devemos realizar um plano de ação para melhorar o prazo de entregas, desde que, mantenha a qualidade do serviço realizado. Dessa forma melhorando os indicadores de satisfação do cliente e taxa de atendimento no prazo.

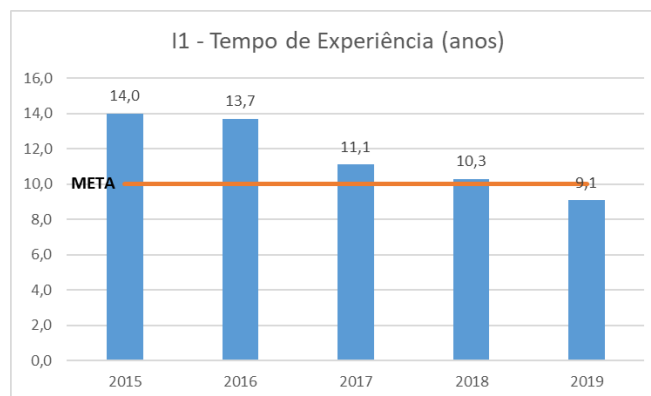
### 5.3. RESULTADOS NA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Normalmente as empresas desenvolvem seus objetivos e indicadores dentro dessa perspectiva após formular objetivos e medições após as perspectivas financeiras e do cliente, pois deverá representar as entregas a serem realizadas para os clientes e gestores (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 92).

Para Kaplan e Norton (1984, p. 63), na perspectiva do cliente do BSC, a empresa deve identificar o cliente e o seguimento que quer atuar e ser competitivo. No passado as empresas concentravam seus esforços no desenvolvimento das capacidades internas, novas tecnologias e não se importando com o relacionamento com o cliente. Essa mentalidade vem mudando ao longo do tempo, onde as empresas empregam esforços para satisfazer as necessidades dos clientes, manutenção da relação de confiança e duradoura, que se tornou diferencial competitivo almejado e importante para definição de novos negócios.

Por isso no indicado I1, Tempo de Experiência, medimos a experiência dos funcionários do departamento de engenharia. Trata-se de um aspecto importante e um diferencial do negócio, que tratamos como um aspecto de robustez das atividades realizadas.

Podemos ver no gráfico abaixo o tempo médio de experiência no seguimento:

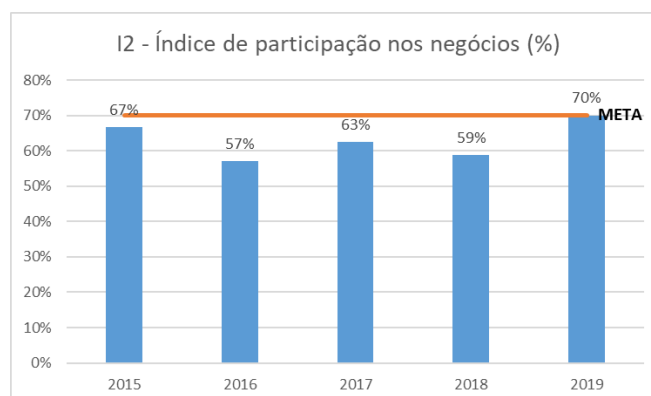


**Gráfico 8. I1 – Tempo de Experiência (anos)**  
**Fonte: Próprio autor**

Temos uma tendência de redução do tempo de experiência do time, devido as novas contratações necessárias para atendimento de novos negócios. Para atender a meta de tempo de experiência, temos que investir nos custos relativos a senioridade e experiência do time, diretamente relacionado ao indicador de custos em R\$ por hora.

A meta estabelecida para esse indicador está considerando a média histórica, sendo um fator importante para provermos serviços compatíveis com a qualidade desejado pelos clientes, que esperam suporte técnico superior.

O indicador I2, Participação nos Negócios, representa qual a participação que temos dentre todas as oportunidades apresentadas nos clientes atendidos pela filial da empresa em análise. Essas oportunidades podem ter segmentação estratégica, por mercado de atendimento e até mesmo capacidade de atendimento.



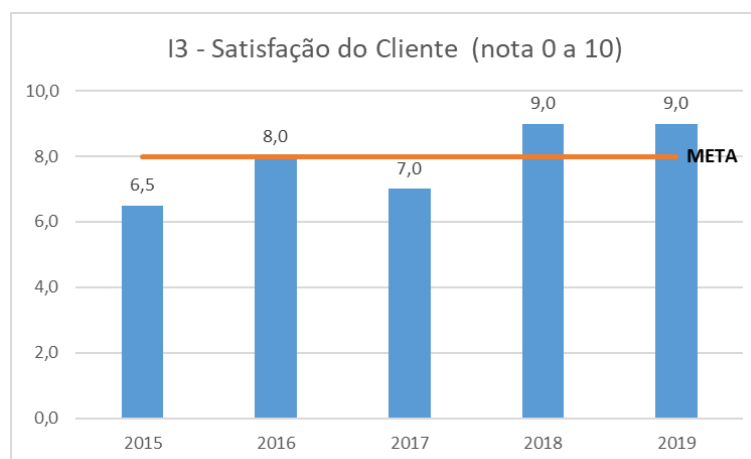
**Gráfico 9. I2 – Participação nos Negócios (%)**  
**Fonte: Próprio autor**



O resultado do indicador de participação nos negócios percebemos que apesar da participação considerável nos negócios ofertados pelos clientes do segmento estava abaixo da meta estipulada nos anos anteriores. Em 2019 com a aquisição de novos negócios tivemos o objetivo alcançado, porém necessário analisar se reflete um resultado estável ao longo dos anos.

Nesse indicador a meta foi estabelecida visando as novas oportunidades, novos projetos, segmentação estratégica do cliente. Sendo assim, há uma subjetividade nessa meta, mas há um alcance possível e desejável para proteção do negócio,

Os novos negócios estarão diretamente relacionados com os próximos indicadores que veremos. O indicador I3 trata da satisfação do cliente, que recebemos anualmente através de uma nota de 0 a 10 com vários aspectos de medição, como: assertividades, atendimento de prazo, experiência, disponibilidade, conhecimento, valor do negócio, comparação em relação aos concorrentes, trabalho em equipe, metas corporativas, entre outros.



**Gráfico 10: I3 – Satisfação do Cliente (nota 0 a 10)**

**Fonte: Próprio autor**

Nesse indicador a nota de referência é 8,0, sendo assim o objetivo do indicador que representa o nível de conformidade mínima dentre os fatores de avaliação dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1984, p. 26), na perspectiva dos processos internos há 2 processos disponíveis para o negócio: entregar a proposição de valor que irá atrair e reter o cliente no segmento escolhido e satisfazer as expectativas para obter o retorno financeiro.

O resultado desse indicador, representa o reconhecimento dos clientes na movimentação de atividades buscando a melhoria contínua e resultados alcançados. Não trata necessariamente de redução de custos, ou aumento de vendas, mas sim a quantidade de atividades realizadas e o

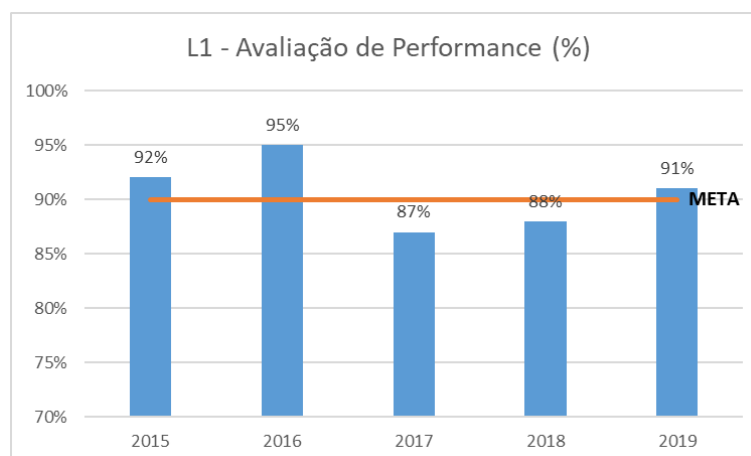
quanto a relação com os clientes são de parceria e sustentáveis, de forma que garantam a longevidade do relacionamento.

#### 5.4. RESULTADOS NA PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

A quarta e última perspectiva no BSC desenvolve objetivos e resultados para direcionar a aprendizagem organizacional e crescimento. Os objetivos dessa perspectiva são direcionados para atingimento da excelência de resultados e diretamente associados as outras três perspectivas (NORTON; KAPLAN; 1984, p. 126).

Para Kaplan e Norton (1984, p. 28), as perspectivas do cliente e processos internos identificam fatores mais críticos para o sucesso do negócio, que devem ser sustentados por 3 principais fatores: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Dessa forma identificar as habilidades e informações específicas dos empregados que podem contribuir para a melhoria dos processos internos.

O indicador L1, Avaliação de Performance, representa o nível de atendimento de políticas internas e se os mapas de habilidades estão compatíveis aos negócios geridos na unidade.



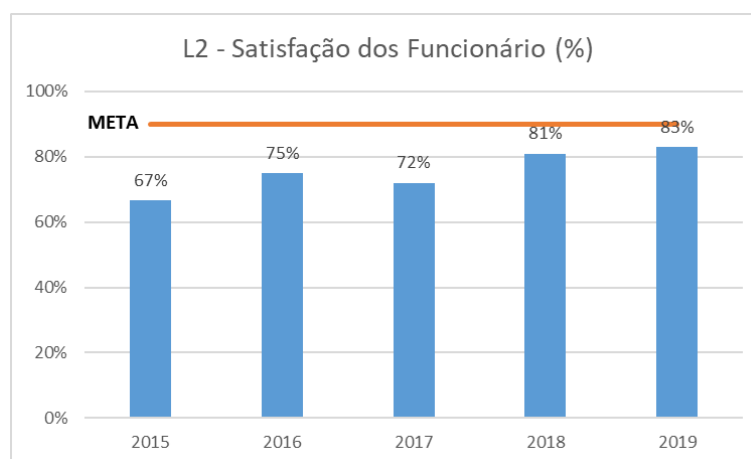
**Gráfico 11: L1 – Avaliação de Performance (%)**  
**Fonte: Próprio autor**

Percebemos que todos os colaboradores atendem parcialmente a política de performance, se enquadrando aos requisitos mínimos de empregabilidade. Porém no fator de mapa de habilidades há um plano de ação a ser desenvolvidos para aumentar a taxa de atendimento, sendo que esse déficit está associado ao desvio de atendimento da descrição de cargo, que está sendo tratado no indicador C1, de taxa de senioridade.

Essa meta é estabelecida pela diretoria do departamento e avaliada através de auditorias anuais de conformidade no mapa de habilidade de cada empregado do departamento. As não conformidades são tratadas e direcionadas, com apoio do departamento de recursos humanos, onde conscientização e treinamentos são realizados e novas medições realizadas para verificação da eficácia das ações.

O indicador L2, Clima Organizacional, está sendo realizada juntamente com a avaliação de performance através de questionário e posterior *feedback* com o gestor.

Assim como o indicador de Avaliação de performance, a satisfação de funcionários é gerida pelo departamento de recursos humanos e tem por objetivo uma visão macro do departamento, sob aspectos de gestão de pessoas.



**Gráfico 12: L2 Pesquisa de Satisfação dos Funcionários (%)**  
**Fonte: Próprio autor**

O resultado desse indicador demonstra o índice de satisfação abaixo das metas estipuladas na pesquisa de clima organizacional, sendo que há um demérito de atendimento das expectativas dos empregados que demandam um plano de ação a ser gerido pelo departamento de recursos humanos da empresa, juntamente com os gestores.

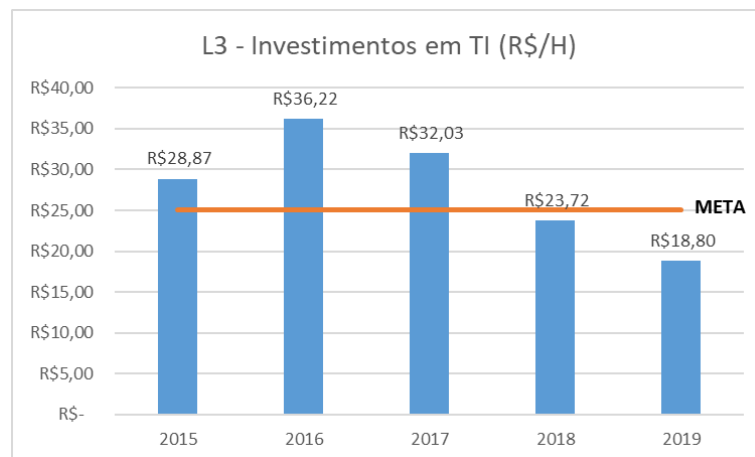
Nesse indicador, a meta foi estabelecida e desdobrada pela diretoria do departamento e gestão de recursos humanos, visando estratégia corporativa da empresa.

Dentre os principais fatores avaliados temos ótimo resultado na taxa de rotatividade dos empregados, bem abaixo do mercado, e em contrapartida fatores associados a salário e benefícios derrubam o indicador de satisfação na pesquisa de clima organizacional.

No desdobramento dos resultados, os aspectos relacionados a retenção dos funcionários são os que mais chamam a atenção dos gestores, pois um dos nossos diferenciais de mercado

está relacionado a experiência dos funcionários e a baixa rotatividade colabora consideravelmente nesse aspecto.

No indicador seguinte L3, Investimentos em TI, temos o investimento realizado em softwares e hardwares medidos em R\$ por hora que representa o quanto está sendo investido em recursos e infraestrutura de sistemas.



**Gráfico 13. L3 – Investimentos em Hardwares e Softwares (R\$/hora)**  
**Fonte: Próprio autor**

Percebemos que o valor de investimento vem reduzindo ao longo dos anos, porém não significa que em redução de investimento, mas sim uma equalização dos investimentos por horas de trabalho. Também temos que levar em consideração que os investimentos realizados nos anos anteriores ainda estão incorporados a toda infraestrutura operacional e os excessos dos anos anteriores estão equalizados nos últimos dois anos, conforme gráfico.

Nesse caso a meta estabelecida representa a média histórica, com tendência de queda. Porém há uma sazonalidade dos investimentos, que haverá picos nos momentos de substituição de equipamentos e atualização dos softwares atuais.

Dessa forma identificar as habilidades e informações específicas dos empregados que podem contribuir para a melhoria dos processos internos, com também desenvolver sistemas que facilitem a aplicação do conhecimento integrado no negócio

Percebemos que dentre os indicadores da perspectiva da aprendizagem organizacional e crescimento, temos resultados satisfatórios para garantir o seguimento do negócio com preocupação na retenção dos funcionários, devido à baixa de pesquisa de clima organizacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da metodologia do BSC, definimos um modelo de gestão de negócio simplificado e focado nos aspectos importantes para manutenção do negócio num mercado caracterizado pela competitividade e eficiência.

A aplicação do desdobramento do Planejamento Estratégico da empresa, voltada para o departamento de desenvolvimento de produto, deu seguimento ao estabelecimento de um Mapa Estratégico até a definição do BSC, onde pudemos visualizar de forma simples e direta os principais objetivos estratégicos, métodos de controle e objetivos práticos.

Sabendo que o planejamento estratégico considera o mercado de atuação, o produto ou serviço realizado, a saúde financeira e atuação no mercado, percebemos a necessidade de que a empresa precisa ter uma visão clara, coerente e convergente das metas e objetivos em função do seu planejamento de atuação.

O BSC demonstrou ser um instrumento que simplificou a apresentação visual, e melhorou o gerenciamento através de modelo que prioriza os aspectos importantes do negócio, e ajuda a estabelecer uma estratégia com uma visão mais abrangente e de longo prazo, que irá impactar diretamente como planejar, interpretar e comunicar a estratégia.

A visão através de perspectivas de análise do BSC, ajuda-nos a entender os diferentes objetivos por visão estratégica dos diferentes interesses do negócio, como também a estabelecer a relação entre temas estratégicos. A perspectiva financeira nos faz refletir sobre a saúde do negócio e de atuação no mercado; a perspectiva do cliente requer que identifiquemos as necessidades do cliente e seus principais valores; com a perspectiva interna identificamos os processos críticos nos quais a organização deve ter excelência que têm impacto com a satisfação dos clientes; e por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento, que identifica a infraestrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

Para estabelecer o método de trabalho, foi definido um time de trabalho, durante o estudo, para realizar análise crítica do planejamento estratégico e definir os melhores indicadores de medição e controle dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Nessa atividade várias possibilidades foram criadas, sendo que trataremos como melhoria contínua do processo estabelecido e apresentado nesse estudo. Sabendo que o BSC pode ser modificado ao longo do tempo, como as metas e objetivos estratégicos a medida que forem saturados os resultados ou não atingimento dos objetivos estabelecidos.

Os resultados obtidos apresentam um cenário realista, que nos apresentam os pontos fortes, pontos fracos, riscos e oportunidades de negócio. Além disso, confirma que a estratégia previamente estabelecida, anterior ao estudo considerando a metodologia do BSC, está sendo assertivo, mas precisa de aprimoramento. Nesse caso definimos a sequência lógica de objetivos estratégicos, com seus indicadores estabelecidos que nem sempre haviam metas definidas.

O primeiro desafio da atividade foi organizar os objetivos e identificar os indicadores corretos para cada objetivo. Tendo isso definido as metas foram consequência da estratégia previamente estabelecida, porém desorganizada e sem metodologia. Todos os indicadores podem ser facilmente gerenciados dentre os diversos níveis organizacionais da empresa, e os planos de ações rapidamente estabelecidos no departamento de desenvolvimento de produto.

A metodologia se comprovou aplicável, mas é necessária uma mudança de estratégia afim de se adaptar a organização das novas rotinas e que os funcionários possam executá-las de forma contínua.

Analisando os resultados, visualizamos que os resultados financeiros demonstram a sustentabilidade do negócio e que há uma tendência de crescimento da operação. Os resultados tendem a melhorar ao longo dos anos, associado ao atendimento das expectativas do cliente. Porém nessa perspectiva há uma preocupação com o atendimento dos prazos das atividades, onde será necessário identificar as causas e estabelecer um plano de ação eficaz afim de atender a necessidade do cliente.

Quando a perspectiva dos processos internos, que estamos de acordo com as metas estabelecidas pela organização. Enquanto que para a perspectiva de crescimento, temos que ter atenção na retenção dos funcionários, que sustentam uma das principais características do time que é a experiência no seguimento como diferencial do negócio.

Nesse estudo de caso, apesar de já haver um planejamento estabelecido, tivemos a oportunidade de mapear e estudar o negócio como um todo de forma sistematizada através do Planejamento Estratégico e BSC no departamento de desenvolvimento de produto. Pudemos observar muitos resultados positivos, pontos negativos que necessitam plano de ação, mas o que chamou a atenção de forma significativa é o estabelecimento de metas adicionais aos já estabelecidos.

A maioria das metas foram estabelecidas através das médias históricas e resultados atuais do negócio. Sendo assim precisaremos no futuro breve retomar a análise de dados e pensar nas projeções futuras.

Pensar na consolidação e crescimento do negócio, se faz necessário e de grande importância se pensarmos além das atividades do departamento de engenharia, foco de estudo

nessa pesquisa. Observando de forma corporativa, podemos pensar na retenção e desenvolvimento de talentos, que futuramente podem ser aproveitados em outros departamentos da empresa. Como também devemos pensar no incremento de receita, como uma fonte alternativa para sustentação do departamento de desenvolvimento de produto e engenharia.

A metodologia não demanda muito tempo de treinamento e investimento específico para aplicação, a depender da complexidade da estrutura organizacional, do setor de negócio ou da situação econômica que a empresa enfrenta. Tendo em vista que as informações históricas já existiam e precisava de pesquisa e adaptação dos dados, obtivemos uma visão plena dos objetivos e metas que poderiam ser alcançados, mas sem a organização dos resultados e seus efeitos.

Como foram utilizadas variáveis de apenas um departamento, outra proposta de trabalho será difundir a metodologia dentre outros departamentos, afim de identificar a correlação de objetivos corporativos e departamentais. Podendo assim haver uma colaboração interdepartamental para alcançar os objetivos corporativos, pois sabemos que nem todas as atividades departamentais funcionam adequadamente de forma isolada e independente, sendo necessário a integração e convergência de metas departamentais e corporativas.

Podemos assim concluir a eficiência da ferramenta, que deve ser constantemente atualizada à realidade da empresa e do mercado. Assim, esse estudo mostra que a implantação da ferramenta BSC, pode ser utilizado por empresa e departamentos semelhantes que buscam o aperfeiçoamento da gestão, com objetivo do crescimento dos negócios.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

ANFAVEA, **Série histórica a partir de 1957 de veículos por segmento de produção**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/estatisticas-copiar.html>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

AUTOMOTIVEBUSINESS, **As 7 megatendências mundiais para o setor automotivo**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/24012/as-7-megatendencias-mundiais-para-o-setor-automotivo>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos de técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000

\_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard**. Harvard Business School Press, 1984

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para sua condução. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, USP. Artigo publicado em 2007.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015

PORTER E. M.; **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas 1987.

SILVA, L. C.; **O Balanced Scorecard e o processo estratégico**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10 n° 4, p. 61-73, outubro-dezembro 2003

SILVA, C. J.; O drama da economia. **Folha de Londrina**, Londrina, 23 abr. 1998. Caderno Economia, p.4.

VIEIRA, G. E. G. **Implementação de Ferramenta de Monitoramento e Controle do Planejamento Estratégico**: O Caso de uma Empresa de Comunicação Corporativa. Projeto de Pesquisa de Metodologia do Trabalho Científico e Desenvolvimento de Produção Científica (MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.