

## **Desenvolvimento de Mapa Estratégico de uma Estética Automotiva por meio do *Balanced Scorecard* (BSC)**

*Letícia Reway Seba<sup>1</sup>*  
*Thiago Shoji Obi Tamachiro<sup>2</sup>*

**Resumo:** *Pequenas empresas, assim como as grandes, necessitam medir o desempenho para aperfeiçoar seus atuais negócios e se diferenciarem no mercado. Para isso, a construção de um mapa estratégico é essencial para que uma organização possa monitorar e controlar seus processos no curto, médio e longo prazo. Diante deste contexto, o presente trabalho objetiva apresentar uma sistematização de desenvolvimento de um mapa estratégico de uma pequena empresa de estética automotiva por meio do *Balanced Scorecard*. Para que pudesse ser desenvolvido o BSC para a empresa em estudo, foi elaborado um passo a passo em três etapas. Iniciando em definição da missão, visão, análise SWOT e o desdobramento dos temas estratégicos, logo em seguida definindo os objetivos estratégicos das perspectivas financeira, clientes e mercados, processos internos e aprendizagem e crescimento e, por fim, na última etapa, a definição dos indicadores, definição das metas e das iniciativas associadas aos objetivos estratégicos. Com isso, o objetivo final é colocar em prática esta metodologia para que se possa compreender um caminho assertivo a ser seguido pelo empresário.*

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard, Mapa Estratégico, Estética Automotiva.*

### **1. INTRODUÇÃO**

A complexidade, a incerteza e a não linearidade dos cenários são algumas das características que englobam o mundo atualmente, refletindo sensitivamente no mundo dos negócios. Esta particularidade está interligada com várias empresas, pois é difícil hoje em dia uma organização prever qual será a sua posição no mercado daqui a alguns anos. As novas tecnologias, as facilidades de comunicação com o cliente, a facilidade de divulgação dos serviços/produtos, todas essas características além de outras, estão conectadas com a globalização fazendo com que as organizações tenham que se preparar para um futuro cada vez mais incerto e instável.

Conforme Brimson (1996, p. 17) “Nos últimos anos, o mundo dos negócios passou por grande transformação. Atualmente, os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo”. No entanto, todos estes atributos de valor e seus respectivos indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicator* – KPI) nem sempre são

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário União das Américas – UniAmérica, Foz do Iguaçu, Paraná. E-mail: [leticiaseba85@gmail.com](mailto:leticiaseba85@gmail.com)

<sup>2</sup> Docente Orientador do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário União das Américas – UniAmérica, Foz do Iguaçu, Paraná. E-mail: [thiago.tamachiro@descomplica.com.br](mailto:thiago.tamachiro@descomplica.com.br).

relevantes para todas as empresas, como é o caso de Pequenas e Médias Empresas (PME), onde o correto é encontrar uma metodologia que otimize os KPI's, identificando os que sejam úteis para o gerenciamento deste tipo de organização (SCHAEFER et al., 2023).

Foi a partir deste ponto inicial que foram surgindo ferramentas que auxiliassem os empresários a analisarem a sua empresa com focos mais estratégicos e desenvolvimento em longo prazo, já que segundo Kaplan e Norton (1997) a maioria deles não sabiam identificar os processos que realmente eram estratégicos para permitir um desempenho excepcional.

Diante deste contexto, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma metodologia para contemplar todas as áreas de interesse de uma empresa, as tangíveis e as intangíveis, que é o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Isto vem motivando as empresas a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com base no que foi exposto, este presente trabalho tem como objetivo elaborar um mapa estratégico para uma microempresa, esta que é nova no ramo de estética automotiva, situada em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba. Por conta de ser uma empresa recém-aberta, ela foi escolhida para que pudesse ser estudada e aplicada a metodologia BSC e, para que fosse possível compreender o mercado em que se insere e montar um mapa estratégico para chegar até o objetivo.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

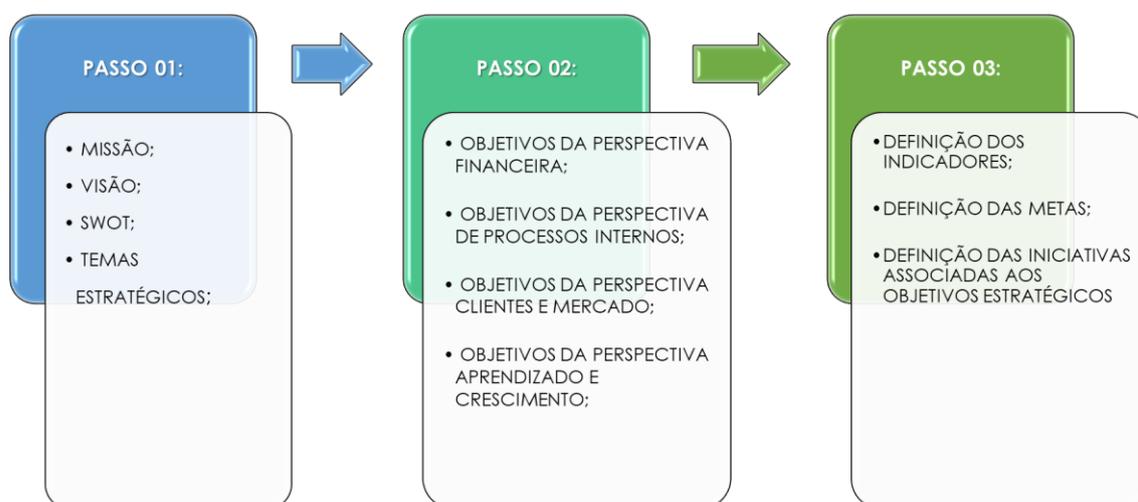
A dificuldade dos empresários em gerenciar as pequenas empresas foi uma das principais pautas encontradas na pesquisa preliminar. Foi a partir destes resultados que se levantou o questionamento em encontrar uma metodologia que facilitasse o gerenciamento destas organizações, visto que mapear os resultados juntamente com indicadores bem definidos se faz de extrema importância para empresas de todos os portes, seja ela grande, média ou pequena.

O método de pesquisa baseou-se em pesquisas aplicadas, onde, a ideia é gerar conhecimento para aplicação imediata e para solucionar problemas específicos (KUHN, 1970), em pesquisa bibliográfica, pois foram utilizados materiais para estudo com o recorte temporal de 10 anos e estudo de caso pelo fato de termos a necessidade de estudar a empresa e destinar uma solução a ela. (YIN, 2015).

Assim como este trabalho utilizou-se da pesquisa aplicada durante a sua elaboração, também pode ser descrito que foi utilizado a pesquisa ação. De acordo com Thiollent (1987),

a pesquisa ação estabelece comunicação na captação de informações, sendo orientada para identificação de problemas e busca de soluções. Esta pesquisa possui quatro tipos: pesquisa-diagnóstico, pesquisa participante e pesquisa empírica. Sendo que neste projeto, foi utilizada a pesquisa diagnóstica, pois foi produzido por primeiro um plano, logo após um diagnóstico e, por fim as possíveis soluções.

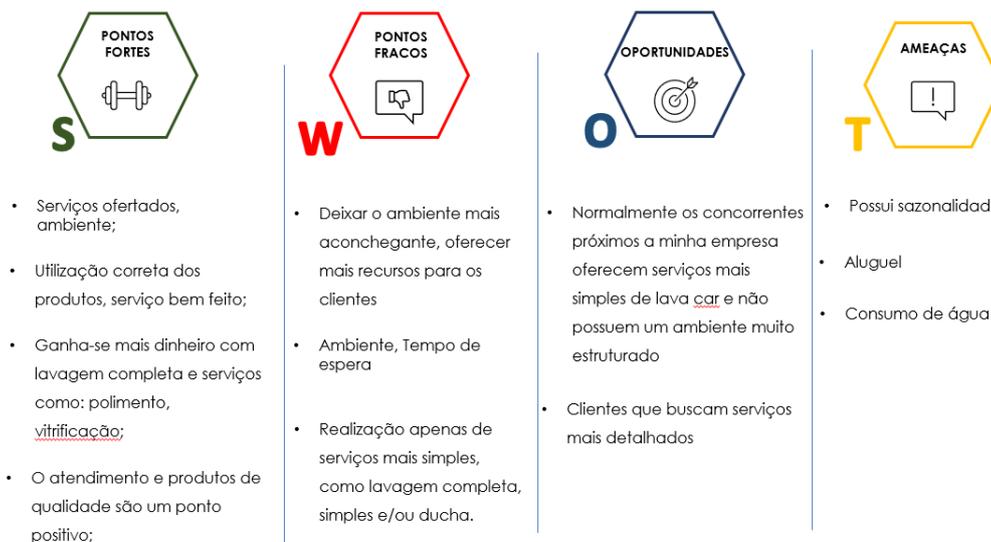
Para execução do presente trabalho foram definidas etapas que seriam seguidas para que a metodologia BSC fosse desenhada, com isso, foi realizado um passo a passo (descritivo), conforme apresentado na figura 01:



**Figura 1.** Etapas BSC

**Fonte:** O autor, 2023

Como apresentado na “Figura 1”, no primeiro passo tem-se a definição conceitual da empresa, como a missão e a visão, estas que foram definidas juntamente com o proprietário da empresa sendo, missão: consolidar-se como estética automotiva, oferecendo serviços de qualidade, aumenta a lucratividade e a satisfação de nossos clientes, estando sempre alinhado com a política do meio ambiente; e a visão: ser referência em serviços de estética automotiva mantendo uma relação singular com os clientes. Logo em seguida, foi realizada a análise SWOT (método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando quatro fatores que são: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Essa análise está descrita através da “Figura 2”.



**Figura 2.** Matriz SWOT

**Fonte:** O autor, 2023.

Os temas estratégicos é o agrupamento de objetivos para que a empresa possa ser conduzida de forma eficaz até a sua perspectiva principal, os temas estratégicos da empresa em estudo são: profissionalização da empresa, fidelização dos clientes e expansão da empresa. Com estes assuntos definidos, foi possível passar para a próxima etapa, que é definir os objetivos estratégicos das perspectivas do BSC, que são: perspectiva financeira, perspectiva clientes e mercado, perspectiva de processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo foram desdobradas as perspectivas do BSC e a criação dos indicadores e metas dos objetivos estratégicos. Inicialmente, foram definidas o que são critérios qualificadores e ganhadores de pedido e em seguida, foi montada a curva de valor para auxiliar a definição dos objetivos estratégicos da perspectiva de clientes e mercado.

#### 3.1 Critérios qualificadores e ganhadores de pedido

Para conseguir obter dados de como a empresa está perante a alguns critérios de serviço, foi realizado a curva de valor, onde encontram-se sete critérios a serem analisados, sendo os critérios ganhadores e qualificadores de pedidos. Conforme definido por Slack et al. (2009), os critérios ganhadores e qualificadores de pedido são uma forma útil de determinar os critérios competitivos de uma organização cujas definições são as seguintes:

- Critérios ganhadores de pedidos: são os critérios que realmente contribuem para que o cliente enxergue o produto ou serviço de uma empresa como um diferencial em relação aos que os concorrentes oferecem.

- Critérios qualificadores de pedidos: são os critérios que apresentam deficiências no desempenho para a organização e que os clientes não consideram como importantes. Neste caso, indicadores estratégicos devem ser construídos para melhorar o desempenho dos critérios qualificadores.

### **3.2 Curva de valor**

Então, para a construção da curva de valor são seguidos seis passos os quais estão descritos a seguir:

- I. Definir 10 critérios que sejam aplicáveis ao serviço que a empresa oferece e quer analisar.
- II. Eleger, no mínimo, três principais concorrentes que realizam o serviço semelhante ao da organização apresentada;
- III. Avaliar o desempenho do serviço da organização e dos concorrentes nos 10 critérios, atribuindo notas de 1 a 10;
- IV. Selecionar dois clientes-alvo para avaliação do produto e solicitar uma avaliação de expectativa de desempenho (valor percebido) dos 10 critérios, atribuindo notas de 1 a 10;
- V. Realizar a tabulação dos dados e analisar quais critérios são superiores e quais são inferiores dos concorrentes;
- VI. Análise: os critérios que estão acima ou igual a necessidade do cliente e da média do mercado, são os critérios ganhadores de pedido. Os critérios que estão abaixo da necessidade do cliente ou da média do mercado, são os critérios qualificadores de pedido;

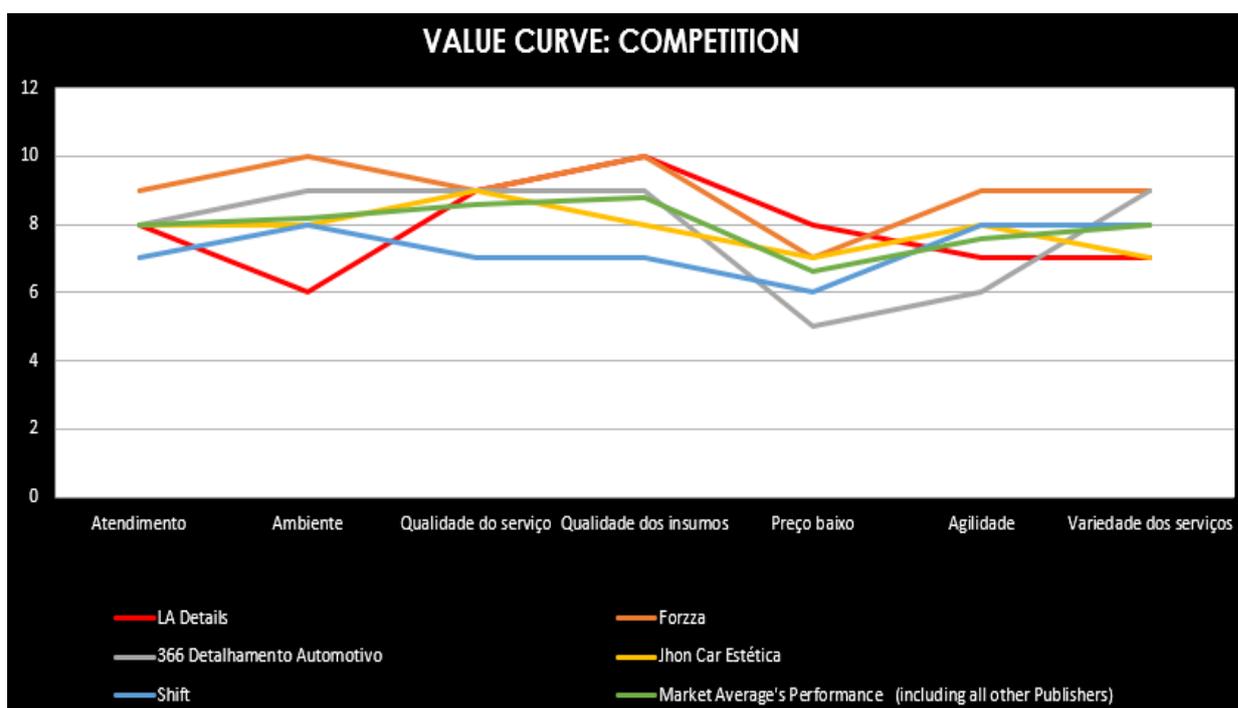
Para evidenciar o uso desta ferramenta, tem-se nas figuras abaixo a exemplificação com a L.A DETAILS que é uma empresa recém-aberta no ramo de estética automotiva e que está se planejando para poder consolidar-se no mercado nos próximos anos, com este propósito é realizado a curva de valor para poder identificar quais são os critérios de desempenho que serão críticos perante os concorrentes. Sendo assim, o quadro abaixo apresenta a avaliação do serviço da microempresa e dos concorrentes a partir de 10 critérios de desempenho considerados.

**Tabela 1.** Tabela de avaliação dos concorrentes

Critérios	LA Details	Forzza	366 Detalhamento Automotivo	Jhon Car Estética	Shift	Market Average's Performance (including all other Publishers)	Best Competitor Performance
Atendimento	8	9	8	8	7	8	9
Ambiente	6	10	9	8	8	8,2	10
Qualidade do serviço	9	9	9	9	7	8,6	9
Qualidade dos insumos	10	10	9	8	7	8,8	10
Preço baixo	8	7	5	7	6	6,6	8
Agilidade	7	9	6	8	8	7,6	9
Variedade dos serviços	7	9	9	7	8	8	9

Fonte: O autor, 2023.

Para melhor interpretação da “Tabela 1”, foi realizado um gráfico das curvas de valor (“Figura 3”) das avaliações de desempenho da organização, dos concorrentes e da média do mercado.



**Figura 3.** Curvas de Valor  
Fonte: O autor, 2023

Analisando estes dados, for perceptível a nota superior da empresa em estudo (L.A DETAILS) em duas frentes: qualidade dos insumos e o preço, já em relação aos concorrentes encontram-se pontos de melhorias como: o ambiente, a agilidade do serviço e a variedade do serviço.

Próximo passo da análise, consiste em medir a expectativa de desempenho de dois clientes-alvo em relação aos 10 critérios já levantados. Sendo assim, a “Tabela 2” apresenta a avaliação dos clientes sobre os critérios de desempenho.

**Tabela 2.** Divisão dos critérios

Critérios	My Publisher's Performance	Customer #1's Requirement	Customer #2's Requirement	Best Competitor's Performance	Market Average's Performance (including all other publishers)	com base na nota clientes x minha empresa
Atendimento	8	10	10	9	8	qualificador
Ambiente	6	10	9	10	8,2	ganhador
Qualidade do serviço	9	10	10	9	8,6	qualificador
Qualidade dos insumos	10	10	9	10	8,8	ganhador
Preço baixo	8	9	9	8	6,6	qualificador
Agilidade	7	10	10	9	7,6	qualificador
Variedade do serviços	7	10	9	9	8	qualificador

**Fonte:** O autor, 2023

Conforme apresentado na “Tabela 2”, tem-se a divisão dos critérios em ganhadores e qualificadores de pedido, os quais são:

- Ganhadores de pedido: Ambiente e qualidade dos insumos;
- Qualificador de pedido: Atendimento, qualidade do serviço, preço baixo, agilidade e variedade dos serviços;

Ao serem observadores estes resultados, é importante ressaltar que a empresa em estudo é recém-aberta (três meses de funcionamento) e que os concorrentes já possuem um tempo há mais no mercado, podendo assim afetar nos dados obtidos, porém que sim, já serve para que a L.A DETAILS possa ter um ponto focal para atingir os seus objetivos.

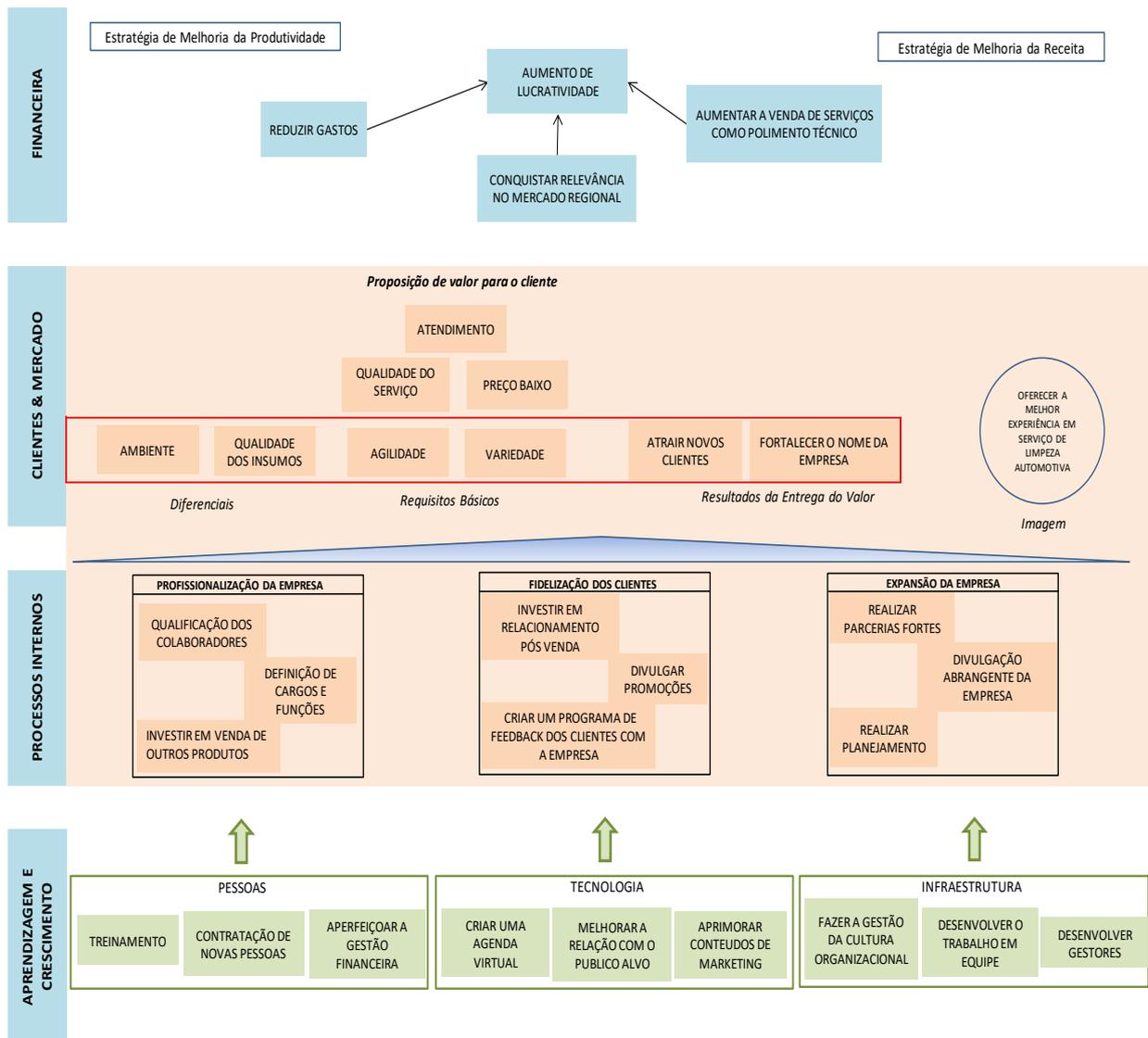
### 3.3 Mapa estratégico BSC

Tendo em vista que o empresário possui um foco estratégico e que gostaria de possuir um planeamento a longo prazo de seu negócio, foi construído um mapa estratégico por meio do *Balanced Scorecard* para que fosse perceptível a tradução do que foi definido como visão e valor da empresa em um conjunto de medidas de desempenho da empresa em questão.

O BSC é dividido em quatro perspectivas as quais são: perspectiva financeira, clientes e mercado, processos internos e aprendizagem e mercado. Para cada linha foram incluídos objetivos estratégicos, todos alinhados com o processo inicial que era a definição do objetivo financeiro juntamente com a meta da empresa, definição da linha clientes e mercado os

objetivos são baseados nos qualificadores e ganhadores de pedido e as duas últimas perspectivas relacionadas ao que a empresa tem como visão e meta.

Na “Figura 4” é apresentado o *Balanced Scorecard* por completo.



**Figura 4.** *Balanced Scorecard*

Fonte: O autor, 2023

Para um controle mais assertivo da empresa e para verificar se está próximo de atingir os resultados esperados, foram criados também indicadores (KPI). Os indicadores foram realizados com base nas quatro perspectivas sendo necessários escolher um objetivo de cada perspectiva que fosse necessário mensurar o resultado, com isso para a perspectiva financeira foi escolhido o objetivo de aumentar a venda de serviços com o polimento técnico, para processos internos foi a qualificação dos colaboradores, para a linha clientes e mercado foi atrair novos clientes e para aprendizado e crescimento foi melhorar a relação com o público.

Na “Figura 5” é possível visualizar o desdobramento de cada indicador e como cada um seria mensurado. Os indicadores abaixo têm como meta a longo prazo de três anos e um objetivo a ser cumprido a cada semestre até que se completem os três anos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
OBJETIVO	AUMENTAR A VENDA DE SERVIÇOS COM O POLIMENTO TÉCNICO
INDICADOR	Realizar 05 polimentos técnicos por semana
META LONGO PRAZO (03 ANOS)	60% dos serviços realizados ser de polimento técnico
ANO 01 (JAN/JUN):	Entender como ofertar este serviço
ANO 01 (JUL/DEZ):	Investir em divulgação nas redes sociais com vídeos e fotos
ANO 02 (JAN/JUN):	Realizar parcerias
ANOS 02 (JUL/DEZ):	Verificar a quantidade de polimentos técnicos por semana
ANO 03:	Realizar 05 polimentos técnicos por semana

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	QUALIFICAÇÃO DOS COLABORADORES
INDICADOR	100% do time treinado e qualificado
META LONGO PRAZO (03 ANOS)	Todos do time, desde o dono da empresa ao funcionário estar devidamente treinado
ANO 01 (JAN/JUN):	Realizar a pesquisa de mercado de cursos que serão necessários para essa área
ANO 01 (JUL/DEZ):	Inscriver os funcionários
ANO 02 (JAN/JUN):	Acompanhar a evolução dos funcionários no curso
ANOS 02 (JUL/DEZ):	Verificar se todos foram aprovados e comemorar este ganho
ANO 03:	100% do time treinado e qualificado

PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO	
OBJETIVO	ATRAIR NOVOS CLIENTES
INDICADOR	Alcançar 80% de clientela nova
META LONGO PRAZO (03 ANOS)	Acompanhar o número de novos clientes cadastrados na planilha
ANO 01 (JAN/JUN):	Divulgação da empresa em redes sociais e pessoalmente
ANO 01 (JUL/DEZ):	Oferecer o cartão fidelidade para quem trazer indicar a empresa
ANO 02 (JAN/JUN):	Acompanhar se a nova clientela está retornando a empresa
ANOS 02 (JUL/DEZ):	Continuar com a divulgação por meio das mídias
ANO 03:	Alcançar 80% de clientela nova

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO	MELHORAR A RELAÇÃO COM O PÚBLICO ALVO
INDICADOR	Taxa de engajamento de seguidores
META LONGO PRAZO (03 ANOS)	Média de 05% na taxa de engajamento de seguidores
ANO 01 (JAN/JUN):	Postar fotos/vídeos e estudar como está a reação do público por meio destes
ANO 01 (JUL/DEZ):	Estudar novas publicações e programar a postagem delas e verificar o indicador de engajamento de seguidores do primeiro ano
ANO 02 (JAN/JUN):	Publicar as publicações desenvolvidas no último semestre do ano 01
ANOS 02 (JUL/DEZ):	Analisar e verificar o indicador de engajamento do segundo ano
ANO 03:	Média de 05% na taxa de engajamento de seguidores

**Figura 5.** Indicadores e metas dos objetivos estratégicos

**Fonte:** O autor, 2023

Desde modo, com tudo identificado, documentado e pronto para mensurar, o dono da empresa poderá colocar em prática todas essas ferramentas e identificar, perante os concorrentes, se o caminho o qual está traçando é o mais assertivo e o que vai precisar melhorar e/ou investir. Estes pontos são todos muito significativos de serem definidos ainda mais quando a empresa é recém-aberta, pois tem como ainda focar em pontos importantes e realmente certos, evitando desperdícios ou gastos desnecessários.

Vale ressaltar que muitos tópicos aqui levantados são de uma visão intangível, porém com a utilização e aplicação da metodologia BSC é possível evidenciar de modo mais visível, permitindo assim o alcance a metas mais abrangentes e podendo trazer um retorno ainda maior.

#### 4. CONCLUSÃO

Com todo o desenvolvimento deste trabalho foi possível a aplicação das ferramentas que englobam a área da engenharia de produção de um setor de estética automotiva, onde a área de serviço é a mais aparente, permitindo, assim, a percepção de que a engenharia de produção pode atuar em várias frentes.

A oportunidade de realizar este trabalho nessa empresa agregou muito conhecimento que integram a área profissional e pessoal e proporcionou a aplicação de melhorias e desenvolvimento de processos em uma organização que não tinha nada estruturado, porém com muita percepção de futuro, podendo auxiliar assim o empresário a encontrar um método mais assertivo de atingir os objetivos empresariais.

#### 5. REFERÊNCIAS

ALVES, A.; VIEIRA, M. **Balanced Scorecard: uma ferramenta estratégica e de controle nas empresas**. Enegep, 2011. P. 1-13, outubro 2011.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividade**. 1º edição. Atlas. 01 janeiro 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação balanced scorecard**. 1º edição. Campus, 18 julho 1997.

KUHN, T. S. **The structure of scientific**. 4º edição. University of Chicago press, 30 abril 2012.

SCHAEFER, J. L.; TARDIO, R. T.; BAIERLE, I. C.; NARA, E. O. B. GIANN—A Methodology for Optimizing Competitiveness Performance Assessment Models for Small and Medium-Sized Enterprises. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 56, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 3ed. São Paulo: Atlas, 2009

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 5º edição. Bookman, 2015.